



# VEZETŐI KONCEPCIÓS TERV

## Madarász Viktor Tagóvoda

2020-2025

Készítette: Juráncsik Tünde



<b>Tartalomjegyzék</b>	2.
<b>1. Bevezetés</b>	3.
1.1. Motivációs levél	3.
1.2. Vezetői koncepció törvényi háttere	3.
<b>2. Vezetői és Pedagógiai hitvallásom</b>	4.
2.1. Vezetői hitvallás	4.
2.2. Pedagógiai hitvallás	5.
<b>3. Küldetésnyilatkozat</b>	6.
<b>4. Helyzetelemzés</b>	6.
4.1. Óvodánk gyakorlati útmutatójának célja	8.
4.2. Gyermekcsoportok	10.
<b>5. Gyermekvédelem - Esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód érvényesítése</b>	10.
<b>6. Vezetői koncepció fejlesztési elképzelések</b>	11.
6.1. A nevelési, - tanulási, - fejlesztési folyamat stratégiai vezetése és operatív irányítása	15.
6.2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	17.
6.3. Önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása	18.
6.4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	19.
6.5. Intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	21.
<b>7. Zárógondolat</b>	23.



## 1. Bevezetés

### 1.1. Motivációs levél

*„Mi a szeretettel nem elégszünk meg. Hirdetjük, hogy szeresd és ismerd meg a gyermeket. Ismerd meg, hogy igazabban szerethessed, hogy mélyebben védelmezhesd, s jobban nevelhessed!”*

Nagy László

Óvodapedagógusként 27 éve dolgozom. Pályakezdőként a 17 sz. Összevont Napközi Otthonos Óvodában kezdtem meg munkámat. 3 évig (2011-2014) a vezetőm munkáját segítettem tagóvoda vezető-helyettesként. 2014. szeptember 1-től a Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda Madarász Viktor Tagóvodájának a tagóvoda-vezetője vagyok. A pályám során gyermekszeretetem és elhivatottságom arra ösztönzött, hogy érzékenyen reagáljak az új kihívásokra. Mindig fontosnak tartottam, hogy a rám bízott gyermekek nyugodt, derűs és szeretetteljes innovatív környezetben nevelődjenek. Kezdettől fogva szívügyemnek tekintem a kerületet és a benne folyó óvodai nevelő-oktató munkát. A színvonalas munka elengedhetetlen feltétele a meglévő ismeretek folyamatos frissítése, bővítése és egy élethosszig tartó tanulás lehetőségének a biztosítása. A rám bízott és vállalt tisztségeimnek próbáltam maximálisan eleget tenni, szükség szerint az adott területen igyekeztem bővíteni az ismereteimet. Az új kihívásoktól sosem rettentem vissza, torpantam meg, bátran vállaltam, illetve vállalom. A siker legtöbb esetben erőt ad a következő feladatok, kihívások vállalásához.

*Célom:* az óvodai nevelés magas szintű megvalósítása a Madarász Viktor Tagóvodában, helyi igények figyelembe vétele mellett maximálisan építve az intézmény értékeire.

*Kiinduló helyzet:* az új szemlélet a mai oktatásban, az intézmény életében bekövetkezett személyi változások, a folyamatosan változó törvényi előírások új kihívások elé állítja az óvoda valamennyi dolgozóját.

*Következtetés:* feladatom egy olyan pozitív jövőkép átadása, mely a kiszámíthatóságon alapszik, biztosítja a szakmai kiteljesedést, figyelembe veszi a partnerek igényeit. Az óvodában eltöltött időből adódóan jól ismerem a nevelőtestületet, az intézmény és a környezet jellemzőit, s ennek tudatában várom a céljaim megvalósulásának lehetőségeit.



## 1.2. Vezetői koncepció törvényi háttere

Az Nkt. 67. § (7), 326/2013. (VIII.30.) Korm.rendelet 22. és 28. §

## 2. Vezetői és Pedagógiai hitvallásom

### 2.1. Vezetői hitvallás

A Madarász Viktor Tagóvoda eddig elért szakmai sikerének és meglévő értékeinek a további megtartása, folytatása, a pedagógiai korszerűség előrehaladás.

#### Célok, alapelvek:

Számomra a legfontosabb dolog ezen a pályán a gyermekszeretet megléte, érvényesülése. Nem szabad megfélemedkeznünk arról, hogy nélkülözhetetlen eleme tevékenységünknek, a hatni tudásnak, őszinteségnek, bizalomnak az, hogy gyermekszerető pedagógusok tudjunk maradni. Szeretnék az óvoda dolgozóival közösen kialakított értékrend, az általuk is elfogadott és jóváhagyott dokumentumok alapján olyan közösséget vezetni, akik tudják, mit akarnak, és tudják, hogyan. Közös erővel és közös felelősséggel úgy dolgozni, hogy valóban a gyermek legyen a legfontosabb számunkra. Számítok a dajka nénik nevelést segítő munkájára, a technikai személyzet igényes munkavégzésére. Gyermek és felnőttek egyaránt tapasztalják, az óvodában odafigyelő, őszinte emberi érzéseket, érezzék, hogy elképzeléseik, gondolataik, érzéseik, véleményük fontosak. Az óvoda alkalmazotti közössége különböző egyéniségekből épül fel. Minden óvodapedagógusnak vannak szakmailag erős területei, ezek kamatoztatása, a tudás átadása a testület munkáját erősíti. Céлом fenntartani, elérni, hogy mindenki a saját képességeinek, tudásának maximumát vesse latba ahhoz, hogy a Madarász Viktor Tagóvoda jó hírnevét együtt megőrizzük. Szem előtt tartom, hogy a siker, az elismerés a felnőttek számára is motiváló tényező.

Kiemelt hangsúlyt kívánok fektetni az intézménybe járó, valamely területen tehetséges gyermekek felfedezésére, fejlesztésük minőségére.

Hiszek abban, hogy az eredményes vezetésnél:

- erős hivatástudattal, szilárd értékrendszerrel
- személyes példamutatással



- az alkalmazotti közösséggel együtt, egyéni értékek felszínre hozásával
- elfogadó környezetben, légkörben
- pedagógiai szakmai önállóságot biztosítva
- az egyenlő teherviselésre, munkamegosztásra odafigyelve
- az egyre nagyobb elvárásoknak, kihívásoknak való megfeleléssel
- a Pedagógiai Programban megfogalmazottak egyre magasabb szinten valósulnak meg.

*„A jó vezető képes stílusát befolyásolni, változtatni, ha attól szervezetének teljesítménye javulhat, sikeresebb lehet. Mindez csak megfelelő ismeretek birtokában lehetséges.”*

Papp-Percel-Völgyesi: Munkapszichológia

## **2.2. Pedagógiai hitvallás**

Vallom, hogy a nevelés folyamatában a pedagógiai felelősség, tudatosság, tervszerűség alapfeltétel, de a magas fokú hivatástudat, a gyermekek feltétel nélküli szeretete elengedhetetlen! Hiszek a gyermeki érdeklődésre épülő óvodai életben, amely természetes módon biztosítja a testi-lelki-szellemi fejlődés lehetőségét. Óvodapedagógusi munkám során mindig arra törekedtem, hogy az óvodai közegben a gyermeket nyugodt, családi légkör vegye körül. Nélkülözhetetlen az élményekben és tevékenységekben gazdag óvodai élet. Igyekeztem arra irányulni, hogy irányítója és társa egyaránt legyek a gyerekeknek. A gyermek megismeréséhez és fejlesztéséhez a játékot tartom elsődlegesnek és kiemelkedőnek, hiszen a folyamatos tapasztalatszerzés mellett itt jól megfigyelhetőek a spontán, természetes gyermeki megnyilvánulások, melyek alapján feltérképezhetjük jellemüket, személyiségük fejlettségének szintjét. Fontosnak tartom, hogy az elfogadott program keretein belül érvényesüljenek a bátorító nevelés és a „minden lélekbe külön-külön elmerülni tudó” szeretetpedagógia elvei is. A körülöttünk változó világ megújulásra készíti az embert, így a pedagógusokat is. Időnként újra kell értékelnünk önmagunkat, tevékenységünket, hogy aztán fel tudjuk venni a tempót, nyitottá tudjunk válni az újra. Hivatásunk bár ugyanaz, eltérő egyéniségek vagyunk, más-más erősséggel, különböző elképzelésekkel, melyek azonban összehangolhatóak, és az együttműködés megvalósulása esetén elősegítik az eredményességet. Olykor persze szükség



van egyéni áldozatvállalásra, kompromisszumokra is, hiszen az óvoda sikere, sikeressége az intézménynek, fenntartójának, szülőknek, gyermekeknek egyaránt fontos.

**A jövőben is szeretném, hogy a gyermekek mindenek felett álló érdeke érvényesüljön.**

*„Mindenki láthatatlan drágakövet rejt magában, akármilyenek született, s ezt csiszolni, formálni kell.”*

(Marlo Morgan)

### **3. Küldetésnyilatkozat**

Tudjuk, hogy minden gyermek a saját képességrendszerének figyelembevételével nevelhető, fejleszhető. Neveli, fejleszti a gyermekek társkapcsolatait az óvoda összes dolgozója, ezért tetteinkkel sugározzuk a feltétel nélküli szeretetet. Minden gyermek ismerje és tudja a testi, lelki, szellemi értékeit, de azt is érzékelje, hogy mik a hiányosságai. Ezt fogja fel természetesen, minden lelki feszültség nélkül.

### **4. Helyzetelemzés**

A mai óvodáknak új elvárásoknak kell megfelelnie. Ma már a szülők nagy része nemcsak beiratja gyermekét az óvodába, hanem körültekintően tájékozódik az ott folyó pedagógiai munkáról. A gyermekek mindennapi minőségi nevelésére, fejlesztésére van igényük.

#### **Helyzetkép Óvodánkról**

Az 1950-es években az Ernst Thälmann-ról elnevezett lakótelepen nyitotta meg kapuit elsőként között óvodánk négy csoporttal, 100 férőhellyel. Az elmúlt évtizedekben nemcsak az óvoda épületében, de a falakon belül is jelentős változás ment végbe.

1977-ben 7. sz. Összevont Napközi Otthonos Óvoda lett a nevünk. Tíz éven keresztül dolgoztunk együtt a Kilián közti óvodával.

A születésszámok növekedése indokolta óvodánk bővítését, így 1977-ben még két csoportszoba és egy tornaszoba kialakítására került sor. Ekkor lett óvodánk 152 férőhelyes. Miközben az évek során intézményünk folyamatosan fejlődött, megújult a fűtési rendszerünk, korszerűbbek lettek a gyermekek mosdói, a tálaló konyhák, az udvarunk megszépült, modern játékokkal gazdagodott, eközben az épület állaga egyre inkább romlott.



Fontosabb eseményeink:

Az alapprogram ismeretében elkészítettük helyi nevelési programunkat, melyben adaptáltuk Nagy Jenőné: „Nevelés a művészetek eszközeivel” című munkáját. 1999 szeptemberétől ez határozza meg munkánkat és óvodánk arculatát napjainkig. Művészeti programunkban számos új megoldást alkalmaztunk a régi gyakorlat megreformálása érdekében.

2002-ben megkaptuk az OKAIM védjegyet. Minőségirányítási programunk 2004. szeptember 1-jén lépett életbe.

2007 januárjában az intézmény Madarász Viktor festőművész nevét vette fel.

2007 júliusától a Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda tagóvodájaként működünk.

2010-től fogadjuk az ép értelmű autista gyermekeket.

2010-ben önkormányzatunk képviselőtestülete elhatározta, hogy óvodaépületünk felújításra kerül. A cél egy XXI. századi óvoda létrehozása, mely korszerű, az európai uniós elvárásoknak is eleget tesz.

2012 szeptemberében nyolc csoporttal indítottuk a nevelési évet, férőhelyünk 202 lett.

Majd 2013 márciusában vettük nagy örömmel birtokba az európai színvonalú, gyönyörű, szép új óvodánkat, amely a XIII. Kerületi Önkormányzat saját forrásából és európai uniós pályázati pénztámogatásnak köszönhetően sikeresen újult meg.

Az intézmény minden részletében kielégíti a legkorszerűbb igényeket, építészeti és működtetését tekintve is.

Tárgyi feltételeink

A csoportszobák tágasak, világosak, berendezésük korszerű. A csoportszobák hangulata tükrözi a bennük dolgozók igényét, ízlését. A nagy terület lehetőséget biztosít a nyugodt játék és irányított tevékenységek feltételeinek a megteremtéséhez. A gyermeköltözők, mosdók a csoportszobák mellett találhatóak. A korszerű eszközökkel felszerelt 2 tornaszoba biztosítja az egyre eredményesebb mozgásfejlődést.

A bővítést a demográfiai mutatók indokolták. 2014-ben a férőhelyet 211-re bővítették.

2018-ban új sport udvarrészsel bővült udvarunk területe.



2019-ben teljeskörű felújításon esett át udvarunk, ahol uniós előírásnak megfelelő játékok vannak elhelyezve. A burkolat kicserélésével - műfű, öntött gumi - a balesetmentes, önfelelt szabadjáték biztosításának lehetősége is adott.

A csoportszobákhoz külső árnyékoló került felszerelésre.

Csoportonként kis kertrészek találhatók, ahol a gyermekeknek lehetőségük van közvetlenül megtapasztalni a magok ültetését, növények fejlődését, gondozását. Ennek felújítása is folyamatban van 2020-ban.

Ezen kívül rendelkezünk napkollektorral, párapapával, só szobával, amely korszerűsítve lett 2020-ban.

Digitális eszköztárunk széleskörű. Rendelkezünk projektorral, lappal, 3 számítógéppel, nyomtatóval, multifunkciós fénymásológéppel, fényképezőgéppel, DIOO érintőképernyős okosjátékkal. A pedagógusok gyakran használják az IKT eszközöket a tanulás támogatására, adminisztrációs feladataik ellátására.

#### **Humán erőforrásra vonatkozó adatok**

Az óvoda az engedélyezett alkalmazotti létszámmal működik. Fontosnak tartom, hogy a testület minden tagja tisztában legyen a saját munkakörének feladataival, kapjon megfelelő mennyiségű alkotó szabadságot és visszajelzést, amely tevékenységében megerősíti vagy a hiányosságok javítására készíti.

Az alkalmazotti közösséget 16 fő óvodapedagógus, egy fejlesztőpedagógus, egy gyógypedagógus, egy gazdasági ügyintéző, 9 technikai dolgozó, három pedagógiai asszisztens alkotja.

Fejlesztést segítő szakemberek: utazó gyógypedagógusok, egy logopédus és egy pszichológus.

#### **4.1. Óvodánk gyakorlati útmutatójának célja**

Az Egyesített Óvoda pedagógiai programjára építve óvodai nevelésünk a gyermeki személyiség teljes kibontakoztatásának elősegítésére irányul, a gyermekeket megillető jogok tiszteletben tartása mellett, oly módon, hogy minden gyermek egyenlő eséllyel részesülhessen színvonalas óvodai nevelésben.

Nevelőmunkánk - hitünk és szándékunk szerint - a jövőt szolgálja, a gyermekek későbbi életének boldogságát célozza meg. A közvetlen rácsodálkozás élményére alapozunk.





Az óvónő és a család feladata, hogy a kultúrát, esztétikumot nyújtó hatásrendszerben megkeresse azokat az alkalmakat, lehetőségeket, amelyek megmozgatják a gyermek fantáziáját, és érzelmileg is közel állnak hozzájuk. A művészeti tevékenység egyik legnagyobb hatása, hogy fejleszti a személyiséget, a fantáziát. A művészetekkel való foglalkozás erősíti identitástudatukat, segíti megtalálni egyéni hangjukat. Új utakat nyit, személyiségük határait szélesíti. A művészetek, a zene az élet alkotó energiáit adják. Fejlesztik a gondolkodást, a koncentrációt, a nyitottságot, az intuíciót, a spontaneitást, a bizalmat és önbizalmat. Erősítik a képességet és szándékot arra, hogy az értékes dolgokat észrevegyük, kutassunk a felszín alatt. A művészetekkel való foglalkozás hozzájárul az észlelés érzékenységének, a kifejezés árnyaltságának fejlesztéséhez. A művészeti nevelés biztosítja a személyes tapasztalatszerzést, mint tanulási módszert.

Legfontosabb tevékenységnek a játékot tekintjük, mely által sok tapasztalatot, ismeretet szereznek a gyermekek környezetükről. Változatos tanulásszervezési eljárásokat és módszereket alkalmazunk, fontos szerepet kapnak a mikrocsoportos és egyéni fejlesztések.

A környezettudatosságra, a fenntarthatóságra hangsúlyosabb figyelmet fordítunk, melynek elsajátítását a zöld szemlélet iránti elhivatottságunk segíti kialakítani a gyermekekben. Kétszer sikerült már megszereznünk a ZÖLD ÓVODA címet. Idén pályázunk a harmadikra is, illetve a végső célunk az ÖRÖKÖS ZÖLD ÓVODA cím elnyerése is.

Mindennapi nevelőmunkánk szerves részét képezi a hagyományok ápolása, jeles napok megtartása, melyek a kollektív öröm átélésének színterei. A rendezvényeink minden évben ismétlődnek, mégis törekszünk arra, hogy a gyermekek minden alkalommal újszerű élménnyel gazdagodjanak. A kitűzött célok elérése érdekében, mind a szervezést, mind a lebonyolítást szakmai igényesség jellemzi, kiemelendő a nevelőtestület összehangolt munkája. Nyitottak vagyunk a hagyományteremtésre, az innovációra, új programok bevezetésére is.

Gyermekeink óvodai életét sétákkal, kirándulásokkal, színházi- és báb előadásokkal, zenés műsorokkal, különböző gyermekprogramok szervezésével, látogatásával tesszük színesebbé.

2019-ben pályázatot nyertünk „KINCSES KULTÚRAÓVODA” címmel, ami az eddigi vezetői pályám sikerrének első csúcspontja. Nagyon büszke vagyok rá! Hiszen ez tükrözi óvodánk pedagógia elkötelezettségét, művészeti szemléletre épülő pedagógiai munkáját.



2014-től 30 alkalmas térítésmentes tehetségműhely foglalkozást szervezünk. A műhelyek megalakulása a gyermekek beválogatásainak szempontjai alapján történnek. A beválogatás szempontjai a három éven keresztül vezetett „Gyermeki fejlődés nyomon követő” dokumentum mérőrendszere. Minden gyermeknél megmutatja a képességeinek aktuális szintjét, fejlesztendő területeit, illetve a kimagasló eredményeivel a tehetséggondozást.

A tagóvodai eredmények tükrében készítjük el az intézkedési tervet és határozzuk meg a következő nevelési év kiemelt fejlesztési területeit. Az óvodapedagógusok minden gyermek számára egyéni fejlesztési tervet készítenek a megfigyeléseik és a mérési eredmények alapján. A mérési eredményekről a szülőket írásos formában is tájékoztatjuk. Az egy-egy részképesség területen elmaradást mutató gyermekek számára fejlesztő foglalkozásokat biztosítunk. A fejlesztés alkalmazott formái: óvodapedagógus, fejlesztőpedagógus által végzett egyéni és mikrocsoportos foglalkozások a szabad játékban; mozgásfejlesztés mozgásfejlesztő csoportban; a napi tevékenységek során, az egyéni fejlettségi szinthez igazított differenciált feladatadás, gyakorlás, ellenőrzés, értékelés. A fejlesztőmunkát már második éve segíti a DIOO (Digitális Okosjáték Óvodásoknak) fejlesztő táblagép. Jelenleg ennek a tehetség fejlesztésre gyakorolt hatásaival élünk.

#### **4.2. Gyermekcsoportok**

A csoportok kialakításánál törekszünk az azonos életkorú gyermekek egy csoportba való összevonására, de az életszerűséghez mindig igazodunk, így előfordul, hogy vegyes életkorú csoportokat is kialakítunk.

#### **5. Gyermekvédelem - Esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód érvényesítése**

Kiemelt feladat, hogy a gyermekek teljes óvodai élete alatt biztonságos környezetben nevelődjenek és hátrányos megkülönböztetés senkit se érhessen. Valósuljon meg a gyermek- és ifjúságvédelemmel kapcsolatos pedagógiai tevékenység. A Pedagógiai Programban megfogalmazott kompetencia szinteken kitűzött cél és feladat a gyermekvédelmi felelős közreműködésével hatékonyan működik. Cél: az óvodapedagógusok időben vegyék észre a gyermekek problémáit, az okok feltárásakor tartásuk be a jogszabályi előírásokat, legoptimálisabb javaslattal segítsék a családokat.



A XIII. kerületben mind a 18 tagintézmény integrált nevelést biztosít az enyhe értelmi fogyatékos, az egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdő, a mozgásszervi fogyatékos, az érzékszervi fogyatékos gyermekek és a beszéd fogyatékos gyermekek számára, de a Madarász Viktor Tagóvoda az Alapító Okiratban kijelölt óvodaként működik az autizmus spektrumzavarral élő gyermekek befogadására is.

Mindezeket figyelembe véve, a jövőben is fontosnak tartom a gyermekek mindenek felett álló érdekeit szem előtt tartó, folyamatos, őszinte kommunikációt, tapasztalatcserét a szülőkkel, továbbá a problémák megelőzése, illetve megoldása érdekében a konstruktív együttműködési lehetőségek keresését.

## **6. VEZETŐI KONCEPCIÓ, FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK**

Intézményünkben a nevelőmunkánkban elért eredmények ismeretében szeretném folytatni a megkezdett feladatokat. Tervem a megkezdett gyakorlati útmutatónk folytatása, a pedagógia programunkban meghatározott céloknak, feladatoknak, elvárásoknak megfelelő szakmai munka irányítása.

A működés sikeressége továbbra is a minőség folyamatos megőrzésén, javításán, a csapatmunkán, a környezet elégedettségén múlik. Közösen kialakított értékek határozzák meg a minőséget, jövőképet. Az óvodában minden dolgozó részese az óvodai egyéni arculat alakításának, az útmutatónk színvonalas megvalósításának.

Vallom, hogy akkor tudunk igazán sikeresen dolgozni, ha mindenki képességeinek megfelelően járul hozzá az eredményekhez.

Olyan környezetet kívánok biztosítani az intézményben, mely továbbra is befogadó, szerető, elfogadó, gyermekközpontú, amelyben legfőbb érték a gyermek. Ahol a gyermeket olyan közeg veszi körül, ahol biztonság, tisztelet, szeretet, feltétel nélküli elfogadás a jellemző.

Kollégáim szakmai önállóságát biztosítani kívánom, de továbbra is szakmai igényességet, elkötelezettséget, minőségi munkavégzést várok tőlük.

Bízom kollégáim képességeiben és lelkesedésében, ezért meggyőződésem az, hogy az alkalmazotti közösség minden nehézség ellenére sokra hivatott, konstruktív együttműködéssel pedig elérhetőek a Pedagógiai Programban, Gyakorlati Útmutatóban és egyéb dokumentumainkban megfogalmazásra kerülő célok. Ennek érdekében törekszem olyan



munkahelyi légkör megteremtésére, biztosítására, ahol demokratikus vezetés alatt mindenki szívesen dolgozik egy közös célért, a gyermekek harmonikus fejlődéséért.

## SWOT ANALÍZIS

Vezetői koncepcióimat a kollégákat bevonva SWOT analízis segítségével állítottam fel, melynek eredményére a vezetői kompetenciákat elemezve reagálok:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- a gyermekközpontú szemlélet</li> <li>- befogadás, elfogadás, tolerancia, kreativitás, nyitottság, innováció</li> <li>- művészeti program</li> <li>- mikrocsoportos szervezett tanulási munkaforma széleskörű használata</li> <li>-játékba integrált tanulás</li> <li>- differenciálás</li> <li>- pedagógiai szabadság, önállóság, rugalmasság</li> <li>-tervszerű, lelkiismeretes munka</li> <li>-esztétikus környezet</li> <li>-jól felszerelt csoportszobák, tornaterem</li> <li>- sokszínű hagyományok, programok (vásárok, koncertek, kiállítások, neves napokhoz kapcsolódó projektek)</li> <li>- integráció</li> <li>- tehetséggondozás</li> <li>- Zöld Óvoda – környezettudatos szemléletmód</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a nevelési, tanítási-tanulási folyamatok terén folyamatos megújulás</li> <li>- szakmai megbeszélések</li> <li>- belső hospitálási rendszerek jobb kihasználása</li> <li>- integráció: személyi és tárgyi feltételek</li> <li>- határidők betartása</li> <li>- közösségért végzett munka egyenletesebb elosztása</li> <li>- IKT eszközök használata a csoportokban</li> <li>- eszközbeszerzési lehetőségek szélesítése a változatosabb eszközhasználat támogatására, a művészeti nevelés kiszélesítésére.</li> <li>- természetközeli szemlélet bővítése, eszköztár szélesítése</li> <li>- évszakokhoz, ünnepekhez dekorációk változatos eszközhasználattal</li> <li>- újonnan bevezetendő tervekkel való azonosulás.</li> <li>- az autizmussal élő, és a sajátos nevelési igényű gyermekeknek nyugszoba</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>- a nevelőtestület egymáshoz és az intézményhez tartozásának fontossága, szakmai együttműködése, közös értékek, célok.</li><li>- jó munkahelyi légkör</li><li>- érzelmi biztonság</li><li>- stabilitás</li><li>- a vezetőnk szakmaisága és empaticussága</li><li>- nyitott hozzáállása a problémák megoldásához, egyéni vélemények meghallgatásához. Kedves, és/de határozott, feladat, és célorientált, megbízható. Jó kommunikációs és hatékony szervezőképességgel rendelkezik.</li><li>- szakirányú speciális ellátás biztosítása (gyógynevelő, logopédus, pszichológus)</li><li>- jó kommunikáció és együttműködés a kollégák és a szakemberek között</li><li>- szülővel való jó együttműködés és kommunikáció</li><li>- sok szabad mozgáslehetőség a gyermekek számára, korszerűen bővülő játékközpontú mozgásfejlesztő eszközökkel</li><li>- pedagógusaink folyamatos módszertani megújulása önképzés, belső továbbképzés, kerületi továbbképzések útján</li><li>- igény és szükség szerinti befogadási idő biztosítása</li><li>- munkaközösség tevékenységei</li><li>- pályakezdők mentorálása</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>kialakítása, és annak eszközbővítése pl.: csepphinta, mászófal.</li><li>- tehetséggondozás átgondolása</li><li>- udvari játékok tartalmának és játékparkjának (motorok, biciklik, speciális mozgásfejlesztő eszközök, asztalok) bővítése</li><li>- pályakezdő kollégák integrálása a nevelőtestületbe</li></ul>
--	---



<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiszta, esztétikus óvodaépület és udvar</li> <li>- a dajkák munkaideje és beosztása nyugodt környezetet biztosít a gyerekeknek és az óvodapedagógusoknak</li> <li>- teljesen betöltött státuszhelyek</li> <li>- alkalmazottak elismerése, díjazása/jutalmazása, felkészítése</li> <li>- az Önkormányzat által nyújtott lehetőségek: fejlesztőpedagógus, gyógypedagógus, sport foglalkozások</li> <li>- külön álló műfüves focipálya, ahol szabadtéri tornafoglalkozásokra is van lehetőség</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Veszélyek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- néhány éven belül a jelenlegi dolgozói létszám nyugdíjazás miatt lecsökken</li> <li>- az újonnan érkezők más korosztálya miatt esetleges feszültségek (generációs különbségek kezelése)</li> <li>- a kiégés, stressz a pedagóguspályán</li> <li>- a társadalomban megjelenő értékválság, eltérő nevelési igények</li> <li>- a szülői elvárásoknak való megfelelés</li> <li>- adminisztrációs leterheltség negatív hatásai</li> <li>- megnövekedett csoportlétszám</li> <li>- Nagy csoportlétszám mellett egyre több SNI-s gyermek elhelyezése, az egészséges gyermek nyugalmát veszélyezteti</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Lehetőségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a korszerű épület és udvar minden módon történő kihasználása</li> <li>- közös esetelemzések, tapasztalatcsere</li> <li>- lelkes és segítő szülői partneri kapcsolatok</li> <li>- jól működő Szülői Szervezet</li> <li>- ARS OVI Alapítvány segítő munkája</li> <li>- munkaközösségek fejlesztő tevékenysége</li> <li>- kollégák pedagógusminősítési eljáráson való részvétele</li> <li>- minősítésre felkészülésben, elvállalt feladatokban segítségnyújtás, mentorálás</li> <li>- továbbképzéseken való részvétel</li> <li>- pályázatok írása</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>- nem integrálható, szakvéleménnyel még nem rendelkező gyerek(ek) nagy létszámú csoportba való beilleszkedése</li><li>- a Pedagógiai Szakszolgálattal való nehézségek</li><li>- az udvaron biztonsági rácsok vagy kerítések hiánya</li><li>- egyre bővülő szülői igények az óvodai nevelésen kívüli szolgáltatások igénybevételére – gyermekek túlterheltségéhez vezet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- kulturális programok kiszélesítése</li><li>- Madárbarát Óvoda cím elérése</li><li>- fenntarthatóságra nevelés erősítése</li><li>- csapatépítő tréningek</li><li>- hallgatók mentorálása</li><li>- környezettudatos magatartás kialakítása (szelektív hulladékgyűjtés a csoportszobákban, komposztáló, ágyások).</li><li>- angol nyelvű csoportok indítása</li><li>- a pedagógiai céljaink megvalósításához továbbra is igénybe vesszük a velünk együttműködő szakemberek és intézmények szakmai segítségét</li><li>- terápiás kutyák segítségével, gyermekek fejlesztése</li></ul>
--	--

### 1. A nevelési, - tanulási, - fejlesztési folyamat stratégiai vezetése és operatív irányítása

- A minőségi nevelés, játékos tanulás fejlesztésében érvényesítem a pedagógiai és jogi környezet által közvetített alapelveket, értékeket.
- A pedagógusok módszertani szabadságának lehetőségét megteremtem, kiemelten a Gyakorlati útmutatónkban kiemelt helyen szereplő játékba integrált tanulás feltételeivel. Az utánzások, minta-és modellkövetésben az óvodapedagógus a főszereplő, ezért minden esetben kérem tőlük, hogy a napi folyamatokban következetesen ügyeljenek rá.
- Óvodánk művészeti értékeibe tartozó sokszínű hagyományokat, programokat (vásárok, kiállítások, koncertek, neves napokhoz kapcsolódó projektek) továbbra is fontosnak tartom.
- Elsősorban az Egyesített Óvoda által elfogadott mérési eredményekre építke a stratégiai tervezésében. Célom a gyermeki fejlődést nyomon követő eredmények (erősségek, fejlesztendő területek) felhasználása. A gyermekek differenciált, harmonikus





személyiségfejlesztése érdekében fontosnak tartom az egyéni fejlődési mutatókhoz igazodó pedagógiai intézkedések meghatározását, végrehajtását. Célirányosan végzem a megfigyeléseimet, az óvodapedagógusokkal megbeszéléseket tartok.

- Az integrált nevelés környezeti, tárgyi és pedagógiai feltételeinek a biztosításával is segítem munkájukat. Igényként jelent meg, hogy nevelői értekezletre olyan szakembereket hívjunk meg előadónak, akik segíteni tudják a pedagógusok integrációs munkáját.
- Tervezem, szervezem, irányítom, ellenőrzöm a nevelő munkát. A pozitív megerősítést szem előtt tartva, mint rendkívül motiváló hatású vezetői attitűdöt. Visszajelzéseimmel, építő jellegű értékeléssel a konstruktív együttműködésre, az egészséges önértékelésre, önértékelésre motiválom a közösséget.
- Szeretném elérni, hogy az önképzés minden pedagógusnak saját igényévé váljon (független az életkortól). Személyes példamutatással, a jó gyakorlatok átadásával ösztönzőm az élethosszig tartó tanulásra kollégáimat.
- Az adaptív nevelés gyakorlatát előtérbe helyezve, olyan pedagógiai munka megjelenését várom el, amely a gyermekek optimális fejlődését, fejlesztését szolgálja. Ez az egyéni, és az életkori sajátosságokra tekintettel levő differenciálását is jelenti. A tevékenységeket kötetlen vagy közvetve kötelezően, mikorcsoportban tartják az óvodapedagógusok. A gyermekek optimális fejlődésének érdeke is ezt kívánja, a gyakorlati útmutatónk is így írja elő. Ezt a munkaformát el is várom az óvodapedagógusoktól, hiszen a gyermekek személyiségét önmagához viszonyított fejlődésben kell szemlélni.
- Figyelemmel kísérem a sajátos nevelési igényű gyermekek speciális szakemberekkel való konzultáción alapuló differenciált óvodai nevelését, a fejlődés segítségét. Elvárom, hogy az óvodapedagógusok időben jelezzék, ha a gyermek fejlődésében lemaradást, eltérést tapasztalnak, hogy minél korábban részesülhessenek speciális fejlesztésben, terápiában. Felzárkóztató, gazdagító tevékenységeket építsék be nevelői munkába az óvodapedagógusok.
- Számba kell venni a tehetséggondozás lehetőségeit. Gondoskodok róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek (tehetséggondozást, felzárkóztatást igénylők) speciális





támogatást kapjanak. Tehetségígéretes gyermekek felismerése, erős oldalának támogatása, gyenge oldalának kiegyenlítése, megfelelő légkör megteremtése mellett, a tehetséggondozó műhelyeink, az eddigi tapasztalatok alapján, átgondolásra szükséges, melyet a nevelőtestülettel közösen kívánok újra gondolni.

## **2.A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

- Az óvodánk eddig elért eredményeit és sikereit szem előtt tartva vezetői tevékenységem során, további fejlődést biztosító célok elérését tűzöm ki magam elé. Fontosnak tekintem az intézményi arculat alakulását, menedzselését, a pozitív megítélés növelését. Mindig alkalmazkodom a törvényi előírások változásaihoz, az innovációban mindig a gyerekek érdekeit tartom fontosnak.
- A Zöld Óvoda – környezettudatos szemlélet módjának további fejlesztését kívánom célként megjelölni, valamint a Madárbarát Óvoda cím elérését. A kulturális programunk kiszélesítése folyamatos feladatunk, s szeretném három év múlva újra megpályázni a Kincses Kultúróvoda címet.
- Mivel óvodánk autizmus spektrum zavarral élő gyermekeket is fogad, ezért a terápiás kutya segítségét is elő kívánom hívni a gyermekek sikeres fejlesztéséhez.
- Fontos számomra, hogy kerület életében az intézmény továbbra is méltó helyet foglaljon el. A belső és külső partnereink rövid és hosszú távú elvárásainak és igényeinek szeretnék megfelelni. A közvetlen partnerek érezzék, hogy fontos számomra a reális, megvalósítható igényeknek és elvárásoknak való megfelelés az intézmény autonómiájának megőrzése mellett, úgy, hogy az óvoda továbbra is gyermekközpontú, tudatos, szakszerű innovációra képes szervezetként működjön.
- Az Egyesített Óvoda belső kontroll rendszerében szabályozott munkafolyamatokat érvényesítem a szervezeti célok elérése érdekében. Használok a változásra és a változtatásra való képességemet.
- Néhány éven belül a jelenlegi dolgozói létszám nyugdíjazás miatt lecsökken. A kiégés, stressz a pedagógus pályán, az újonnan érkező fiatal kollégák miatti generációs feszültségek megjelenhetnek óvodánkba. Ennek elkerülése érdekében a munkafolyamatok átgondolásra kerülnek, a szervezeti változások előtérbe helyeződnek.



Ezért törekszem, hogy az intézmény céljainak elérésében a nevelőtestület valamennyi tagja legyen elkötelezett, mely az óvoda szakmai arculatának, értékrendjének biztonságát eredményezi.

- Folyamatosan nyomon követem a célok megvalósulását. A belső-külső intézményértékelés eredményeire építek, ebből kiindulva meghatározom a fejlesztési területeket, s ha szükséges változtatok. A változások stratégiai vezetésében biztos alapot a közös értékek jelentik, amelyek óvodánk alapvető küldetését jelenti. Közös értékeink: művészeti nevelés, hagyományőrzés, családokkal való együttműködés, nyitottság, gyermekközpontúság, szeretetteljes nevelés, érzelmekben gazdag óvodai élet biztosítása, környezettudatosság, integráció, tehetséggondozás. A működés sikeressége továbbra is a minőség folyamatos javításán, a csapatmunkán a környezet elégedettségén múlik. Ehhez elengedhetetlen a nevelés, tanítási-tanulási folyamatok terén a folyamatos megújulás.
- Vezetői koncepciómba fontos az óvodai tervezés során, hogy céljaim kiszámíthatóak, egymásra épülők, ellenőrizhetőek legyenek. Az alkalmazotti közösséggel a SWOT analízis segítségével tártuk fel erősségeinket, hiányosságainkat. S ebből új célokat fogalmazunk meg, amit már mindenki a magáénak érezhet.
- Figyelembe veszem a mindenkori jogszabályi előírásokat, változásokat, a fenntartói szándékot, lehetőségeket, az Egyesített Óvoda szakmai koncepcióját, és figyelembe veszem a helyi útmutatóban megfogalmazott értékeket. Keresem az egyéb, alternatív megoldásokat, törekszem az intézményt érő változások, kihívások rugalmas kezelésére. Kitűzött céljaimhoz szakmai megbeszélést, nevelés nélküli munkanapokat, team beszélgetéseket, előadást stb. tervezek, szervezek. Személyes példával, inspiráló eszközökkel, módszerekkel készítem az intézmény dolgozóit a fejlődésre.

### **3.Önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása**

- Ma a gyorsan változó külső körülmények között nap mint nap újabb szakmai kihívásokkal találkozunk, melyeknek nem lehet másként megfelelni csak tudásunk folyamatos megújításával. Az eddigi életutam alatt is igényem volt a szakmai tudásom folyamatos, tudatos fejlesztése, számomra az egész életen át tartó tanulás kiemelkedő



érték. A kollégáim véleményét mindig figyelembe veszem, s a feladatokhoz, célokhoz mértén mérlegelem. A nyílt, őszinte, demokratikus vezetési stílus érvényesítésére helyezek hangsúlyt.

- Szakmai önképzéssel, konferenciákon, továbbképzésen való részvétellel biztosítom szakmai fejlődésemet. A féléves-és éves munkatervembe, beszámolómba mindig megpróbálom reálisan értékelni az intézményben folyó munkát. Ez pontosan megmutatja számomra, hogy a jövőben milyen feladatok megoldására kell törekednem.
- Fontos számomra, hogy mindig alapos, szakmai munkát megalapozóan tudjak a vezetőimnek és a kollégáimnak megfelelni. Vezetői képességeimet fejlesztem, munkámban hiteles és etikus magatartást tanúsítok.

Jelenleg mesterpedagógus és óvodai szaktanácsadó területén fejlesztem önmagam. Szeretném a jövőben mesterpedagógus, szaktanácsadói munkám kiterjesztését a kerület tagintézményeibe, ezzel is segítve a pályakezdő kollégák beintegrálását a munkába, a nyugdíj előtt álló kollégák motiválását, buzdítását.

#### **4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

- Személyes kapcsolatot kívánok tartani az egyéni beszélgetések során értő figyelmet tanúsítva az intézmény teljes munkatársi körével, segíteni, támogatni kívánom őket a problémáik megértésében. Fontos számomra munkatársaim lelki egészsége, kiegyensúlyozottsága. Minden személynek védelmet jelent a közösségen belüli gazdag érzelmi kapcsolat.

Célom a folyamatos pozitív munkahelyi klíma fenntartására való törekvés, a nyugodt körülmények, munkatársaim képességeinek megfelelő minőségi munkavégzés feltételeinek a megteremtése. Elismerem munkatársaim személyes értékeit, képességeiket, fejlődni akarásukat, ehhez biztosítom számukra a legnagyobb önállóságot. Támogatom, ösztönzöm az innovációt, kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket. Szorgalmazom a felelősségérzettel végzett közös, egyenletes feladatvállalást.

- A jelenleg is megtartott közös ünnepeink megszervezését támogatom:
  - Születésnapokról való megemlékezés
  - Felnőtt karácsony: nevelőtestületünk közös karácsonyi ünnepséget tart



- Nevelőtestületi kirándulás
- Nyugdíjba vonuló munkatársak elbúcsúztatása

Szorgalmazom csapatépítő programok (kirándulások, kulturális lehetőségek, tréningek, apró figyelmességek) megszervezését, valamint azt, hogy közösen keressük az utat, hogyan lehet még jobban odafigyelni egymás lelki életének, jó közérzetének alakítására.

- A vezetői feladataimat tudatosan, átgondoltan és feladatorientáltan, az intézmény optimális működése érdekében az egyenlő tehermegosztás szempontjait figyelembe véve delegálom.
- Fél évente csoportlátogatást tervezek. Évente többször ellenőrzöm a dokumentáció pontos vezetését, és tartalmának szakmaiságát. Értékeléseimben a pedagógus kompetenciák érvényesülnek, figyelembe véve a pedagógus szakmai felkészültségét, személyiségének vonásait. A pozitív megerősítés és a segítő szándék vezérel.

Bízom munkatársaimban, segítem a mindennapi munkájukat: a méltóságuk, értékeik tiszteletben tartásával, toleranciával, bátorítással, közös munkával, az egyéni terhelhetőség figyelembe- és igénybe vételével.

Fontosnak tartom, lehetőségeim szerint biztosítom és segítem: a munkakörülmények javítását, a jó munkahelyi légkör biztosítását, együttműködésünk jó színvonalának fenntartását, fejlesztését, kollegáim önértékelésének lehetőségét, értékelését, közösségünk hierarchiájában saját maguk elhelyezését.

- Szorgalmazom a belső tudásmegosztás különböző formáit:
  - A munkaközösségen szerzett tapasztalatokat a nevelői értekezleteken megosztják a kollégák egymás között,
  - belső továbbképzéssel,
  - belső hospitálással,
  - team megbeszélésekkel közös eset elemzés, tapasztalatcsere
  - szakmai munkacsoportokkal (BECS, belső munkaközösségek, tehetségműhely vezetői),
  - munkaértekezletekkel az éves munkaterv szerint (dajkai, pedagógiai asszisztensi),
  - elektronikus kapcsolattartással (e-mail, közösségi csatornák használata).



- Megpróbálom olyan továbbképzésekre motiválni a nevelőtestületet, ahol a veszélyként megjelenő-, SNI gyermekek elhelyezése a magas csoportlétszámba, az egészséges gyermekek fejlődését, nyugalma veszélyeztető körülmények”, és a „nem integrálható, szakvéleménnyel nem rendelkező gyermekek együttnevelése az ép értelmű gyermekekkel” – felvetések gördülékenyen, fejlesztési módszerekkel, eszközökkel könnyebben megoldható, és elfogadható legyen.
- Célom: a jól működő meghatározott feladatkörök szerint megosztott vezetés, a felelősök közötti együttműködés, a munka koordinálásának irányítása, hatékony csapatmunka kialakítása. A vezetőtárssal és a szakmai munkacsoportok vezetőivel való szoros együttműködés működtetését elsődlegesnek tartom.
  - tagóvodavezető helyettes: elvárom, hogy távollétem okán teljes felelősséggel képviselje az óvodát.
  - munkacsoport vezetők: továbbra is számítok szakmai tudásukra, az adott nevelési területhez kapcsolódóan. Továbbra is szeretném hatékonyan működtetni a két munkacsoportot (Integráció, Egészséges életmód) és a tehetség műhelyeinket.
  - önértékelési csoport vezető: bízok az együttműködésében az óvoda belső ellenőrzési tevékenységében, az önértékelések során a pedagógusok felkészítésében, folyamatos támogatásában.

## **5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása**

- Folyamatosan tájékozodom a munkámhoz kapcsolódó jogszabályi változásokról, céljaimat és megvalósításukat ezekhez igazítom, szükség esetén módosítom. Az óvodapedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályi változásokról folyamatosan tájékoztatom. Tájékozódáshoz különböző információs csatornákat használlok.

Az elkészült szabályzatok, a dokumentációk az alkalmazotti közösség számára hozzáférhető helyen vannak. A szülők számára az őket érintő aktuális dokumentumok óvodánk honlapján megtalálhatóak.



- Az intézményi önértékelés helyzetelemzése során elkészítem a humán erőforrások tervezését, az ésszerű és hatékony gazdálkodásnak megfelelő, a stratégiai célokhoz rendelt eszköz beszerzést.
- Terveimben szerepel laptopok beszerzése minden csoportba, változatos eszközhasználat a művészeti nevelés kiszélesítésére. A korszerű épületünk és udvarunk széleskörű kihasználása érdekében szeretném az udvari játékok tartalmának és játékparkjának bővítését (kis motorok, speciális mozgásfejlesztési eszközök, vizes asztal a homokozóba). Az autizmussal élő és a sajátos nevelési igényű gyermekeknek nyugi szoba kialakítását tervezzük, a tornaterembe csepphintát, mászófalat szeretnénk beépíteni. A környezettudatos magatartás fejlesztésének érdekében és a Zöld Óvoda jegyében a szelektív hulladékgyűjtést a csoportszobában is szeretnénk biztosítani, s az előírásoknak megfelelő komposztálót szeretnénk beszerezni. A magasított ágyások kialakítása folyamatban van.
- Az intézmény kapcsolataiban törekszem a folyamatos megújulásra, felmérve a kapcsolatok jelentőségét is. A meglévő kapcsolatok ápolása mellett, az intézmény érdekeit szem előtt tartva gondot fordítok az új lehetőségek kialakítására. A közvetlen és közvetett partnereinkkel való kapcsolatainkat folyamatosan magas színvonalon működtetni kívánom. Célom a pontosan szabályozott együttműködések működtetése, valamennyi partnerrel eddig kialakított jó kapcsolat fenntartása, együttműködések továbbvitele, fejlesztése a partnerek bevonása a folyamatokba, a közvetlen partnerek elégedettségének mérése évenként, és az eredmények visszacsatolása.
  - Elsődleges kapcsolat az óvodába járó gyerekek szüleivel van. Meggyőződésem, hogy csak a kölcsönös tiszteleten, elfogadáson alapuló, a szülőt partnerként kezelő szemlélet hozhat eredményt az együttnevelésben. A meglévő jó kapcsolat továbbfejlesztése közös programok szervezésével, óvodánk nyitottabbá tételével kívánom fenntartani.
  - A Szülői Szervetettel és óvodánk alapítványával szoros kapcsolatot ápolunk.
  - A Fenntartóval pozitív kapcsolat kiépítésre törekszem, melynek alapja az együttműködés és a megfelelő időben, minőségben történő információáramlás. A törvényes működés érdekében az illetékes osztályokkal igény szerint folyamatos kapcsolattartás szükséges.



- Egyesített Óvoda vezetőségével továbbra is célom a jó kapcsolat megtartása, a harmonikus munkakapcsolat kialakítása, összehangolása, fenntartása.
- A gyermekek sokrétű fejlesztésében fontos partnerünk a Budapesti Pedagógiai Szakszolgálat, a Budapesti Szakértői Bizottság, a XIII. Kerületi Prizma Egymi. A szakemberekkel való közvetlen kapcsolat fenntartása a jövőben is célom, továbbra is számítok a segítségükre.
- A bölcsődével és az iskolákkal rendszeres és jó kapcsolatot ápolunk.
- A Család- és Gyermejjóléti Központ munkatársaival törekedünk a hatékony együttműködésre. A gyermeket veszélyeztető problémák észlelésekor a jelzőrendszer további gyors és hatékony működtetése továbbra is fontos.
- A kiállításokra, koncertekre művészekkel való kapcsolattartás felvétele, illetve megtartása is fontos az igényes a magas színvonalú művészeti élmény átadásához.

## 7. Zárógondolat

A többéves óvodapedagógusi tapasztalatom, az eddig végzett vezetői gyakorlati munkám és az előttem lévő vezetői pozitív minták alapján kellően felkészültnek és elkötelezettnek érzem magam vezetői teendők ellátására. A vezetői koncepcióban leírt elképzeléseim, célok, feladatok megfogalmazásához kérem az Madarász Viktor Tagóvoda Nevelőtestületének és Alkalmazotti közösségének bizalmát, valamint az Egyesített Óvoda Intézményvezetőjének támogatását!

Budapest, 2020. 05. 23.

Juráncsik Tünde