

Pályázat

a Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda
által kiírt Óvodapedagógus/Tagintézmény igazgató
munkakör/feladatkör betöltésére, köznevelési foglalkoztatotti
jogviszony keretében a

Varázsliget Tagóvodába



OM: 200911

Készítette: Katyi Renáta
Budapest, 2025. április 14.

Alulírott Katyi Renáta Krisztina pályázatot nyújtok be a Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda által közzétett Varázsliget Tagóvoda Óvodapedagógus/Tagintézmény igazgató munkakör betöltésére.

Kijelentem, hogy rendelkezem a Nemzeti Köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 67§ (1). bekezdés a,) pontjában előírt, a magasabb vezetői állás betöltéséhez szükséges felsőfokú iskolai végzettséggel, pedagógus szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakvégzettséggel. A mellékelt okiratok, a közalkalmazotti jogviszonyban töltött szolgálati idő és szakmai tapasztalataim alapján megfelelek a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek. A pályázatomhoz mellékelt dokumentumok eredetiségéért felelőséget vállalok.

A pályázat benyújtásával kapcsolatban a következő nyilatkozatokat teszem:

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a pályázati anyagom sokszorosításához és továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé, a pályázat tartalmát a pályázat elbírálásában részt vevők megtekinthetik.

Nyilatkozom, hogy hozzájárulok, hogy a pályázati anyagban foglalt személyes adataimat a pályázati eljárással összefüggésben kezelhessék (a Kjt. 20/A.§ (5) bekezdés b) pontja alapján).

Nyilatkozom, hogy hozzájárulok a pályázatom nyílt ülésen való tárgyalásához.

Nyilatkozom, hogy hozzájárulok a vagyonnyilatkozattételi eljárás lefolytatásához.

Budapest, 2025. április 14.

Katyi Renáta Krisztina
pályázó

Mottó:

Menjen el és keresse meg az embereit.

Szeresse őket,

tanuljon tőlük,

tervezzen velük,

kezdje azzal, amijük van,

építsen arra, amit tudnak.

De a legjobb vezetők nyomán,

amikor a feladatot teljesítették,

a munkát elvégezték,

az emberek egyként mondják:

„Ezt mi magunk csináltuk.”

(Ismeretlen szerző)

Tartalomjegyzék

Mottó:	3
1. Szakmai önéletrajz	5
1.1. Személyes adataim...	5
1.2. Végzettségeim...	5
1.3. Továbbképzések...	5
1.4. Szakmai tapasztalataim...	6
1.5. Szakmai életutam...	7
1.6. Szakmai és személyes kompetenciáim, avagy ezek jellemeznek engem...	11
2. Motivációm	11
3. Helyzetelemzés	13
3.1. Környezeti feltételek...	14
3.2. Tárgyi feltételek...	15
3.3. Személyi feltételek...	16
4. Vezetői program 2025-2030.	17
4.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása...	17
4.2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása...	20
4.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása...	21
4.4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása...	22
4.5. A vezetői kompetenciák fejlesztése...	23
4.6. A vezetői program célkitűzéseinek megvalósítása, időszakos értékelése...	24
5. Záró gondolatok	24
6. A vezetői programot meghatározó jogszabályi háttér	27
7. Dokumentum- és irodalomjegyzék	28
8. Mellékletek	29

1. Szakmai önéletrajz

1.1. Személyes adataim

Név: Katyi Renáta Krisztina

Születési név: Katyi Renáta Krisztina

Születési hely, idő:

Lakcím:

Telefonszám:

E-mail: katiyirenata@ovoda.bp13.hu

Állampolgárság: magyar

Munkahely: Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda Varázsliget
Tagóvodája, 1138 Budapest, Karikás Frigyes utca 12.

Beosztás/munkakör: óvodapedagógus, tagintézmény-igazgatóhelyettes

1.2. Végzettségeim

Dátum	Szakképzettség típusa	Felsőoktatási intézmény
2003-2006.	felsőfokú végzettségű óvodapedagógus	Kecskeméti Főiskola Tanítóképző Főiskolai Kar
2013-2015.	szakvizsgázott pedagógus intézményvezető és középvezető területen	Szegedi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar
2020-2023.	okleveles neveléstudomány szakos bölcsész, kora gyermekkor szakirány	Eötvös Loránd Tudományegyetem neveléstudomány mesterképzési szak

1.3. Továbbképzések

- Hatékony kommunikáció és coach technikák a vezetésben (2024.)
- „Így tedd rá” 30 órás alapképzés (2023.)
- TALENT Akadémia (2023.)
- Informatikai alapoató képzés (2010.)
- Óvoda – iskola átmenet támogatása (2010.)
- Tanulói differenciálás heterogén csoportban (2009.)
- A kompetencia alapú oktatási programcsomagok alkalmazása – óvodai programcsomag (2009.)

- Az érzelmi intelligencia kialakulásának idegi háttere (2009.)
- A játék (a közös játék) szerepe az idegrendszer fejlődésében és a szocializációban (2009.)
- A gyermeki fejlődés meghatározó tényezői: játék, motiváció, gondolkodás (2008.)
- Magyar Mozgáskotta Módszer (2007.)

Workshopok, belső képzések (2023-2025.)

- A tehetség fókuszban
- Szülői kommunikáció
- Amit az ADHD-ről tudni érdemes
- Csillagtündér módszer
- Interaktív Integrációs Műhely

Szakmai bemutatók

- Optimális tanulási környezet kialakítása (2024.)
- A gyermekkori agresszió óvodás korban (2023.)
- A MARKO-D német matematikai mérőeszköz hazai tesztelése (Országos Tudományos Diákköri Konferencia, 2021.)

Részvétel szakmai anyag kidolgozásában

- A Pozitív Szemléletű Integrációs Differenciált Pilot Program kidolgozása (2022.)
- Szakmai ajánló készítése – szülői fogadók szervezéséhez (2023.)

1.4. Szakmai tapasztalataim

Időtartam: 2006. 09. 01-2008. 07. 31.

Munkahely: Nefelejcs Óvoda, 6792 Zsombó, Mária tér 1.

Jogviszony: közalkalmazotti jogviszony

Beosztás/munkakör: óvodapedagógus

Időtartam: 2008. 08. 01-2011. 08. 31.

Munkahely: Zsombó – Csólyospálosi Iskola Nefelejcs Óvoda, 6792 Zsombó, Mária tér 1.

Jogviszony: közalkalmazotti jogviszony

Beosztás/munkakör: óvodapedagógus

Időtartam: 2011. 09. 01-2020. 07. 31.

Munkahely: Nefelejcs Katolikus Óvoda, 6792 Zsombó, Mária tér 1-2.

Jogviszony: munkaviszony

Beosztás/munkakör: óvodapedagógus, óvodavezető-helyettes

Időtartam: 2020.08.01- 2023.12.31.

Munkahely: Budapest Főváros XIII. kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda Varázsliget
Tagóvodája, 1138 Budapest, Karikás Frigyes utca 12.

Jogviszony: közalkalmazotti jogviszony

Beosztás/munkakör: óvodapedagógus, tagintézményvezető-helyettes

Időtartam: 2024.01.01-

Munkahely: Budapest Főváros XIII. kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda Varázsliget
Tagóvodája, 1138 Budapest, Karikás Frigyes utca 12.

Jogviszony: köznevelési foglalkoztatotti jogviszony

Beosztás/munkakör: óvodapedagógus, tagintézmény-igazgatóhelyettes

1.5. Szakmai életutam

Katyi Renáta vagyok, három felnőtt gyermek édesanyja, jelenleg a férjem két kiskamasz ikerfia nevelésének aktív részese. A család, a családi és emberi kapcsolatok jó minősége mindig is fontos, meghatározó sarokpontja volt az életemnek.

Gyermekeim születése után, 2006-ban végeztem a Kecskeméti Főiskola Tanítóképző Karán óvodapedagógusként, majd rögtön elhelyezkedtem a zsombói Nefelejcs Óvodában. Gyors beilleszkedésemet segítette a munkatársi közösség; a nyitottság, segítőkészség, jó együttműködés meghatározója volt az intézményi légkörnek. Az intézményt fenntartó önkormányzat nem csak az infrastruktúrát és a tárgyi eszközöket fejlesztette, de a pedagógus továbbképzéseket is támogatta. Ennek köszönhetően (a teljesség igénye nélkül) olyan, szakmailag nívós továbbképzéseken vehettünk részt, mint például a Magyar Gábor-féle Mozgáskotta Módszer elsajátítása, Páli Judit: Az érzelmi intelligencia kialakulásának idegi háttere, Páli Judit: A gyermeki fejlődés meghatározó tényezői: játék, motiváció, gondolkodás.

2008. szeptemberétől az önkormányzat kistérségi társulás formájában, tagintézményként működtette az óvodát.

A 2009/2010. nevelési évben a TÁMOP 3.1.4 pályázat keretében részt vettünk a kompetencia alapú óvodai programcsomag adaptálásában. Intézményünkben vegyes életkorú óvodai csoportok voltak; a szakmai-módszertani továbbképzéseken örömmel

fedeztük fel, hogy a differenciálás, a mikrocsoportos foglalkoztatási forma, az inkluzív nevelési szemlélet számunkra nem ismeretlen fogalmak.

A pályázati időszak során bevezető pedagógusként feladatomban volt a programcsomag kipróbálása, értékelése, a módszertani megújulás érdekében a pályázat által biztosított továbbképzések elvégzése (Differenciálás heterogén csoportban, Számítógépes alapismeretek, A kompetencia alapú óvodai programcsomag bevezetése a csoportba, Óvoda-iskola átmenet támogatása), illetve a képzéseken és a programcsomag adaptálása során tanult átadása a kollégáimnak, belső továbbképzés formájában. A pályázat során részt vettem egy intézményi jó gyakorlat, valamint egy intézményi innováció kidolgozásában. Szintén résztvevője voltam az óvodai Gyermeki egyéni fejlettségmérő eszköz átdolgozásának, amely során a régi megfigyelési szempontsorunkat összehasonlítottuk, majd kibővítettük a dr. Bakonyi Anna-féle megfigyelési szempontsorról, új szempontsorról létrehozva. A pályázat lezárásaként az óvodánkban megvalósított tevékenységekről team munkában összeállított prezentációt én adtam elő a záró rendezvényen a fenntartó, Zsombó Nagyközség Önkormányzata, és a meghívott vendégek számára.

Büszke vagyok rá, hogy már a 2000-es évek elejétől - befogadó intézményként - fogadtunk autisztikus tünetekkel rendelkező, Down-szindrómás, hallássérült és mozgássérült gyerekeket is; ehhez a tárgyi és személyi feltételeink is adottak voltak, mint például az akadálymentesítés, fejlesztő eszközök, gyógypedagógus, szurdopedagógus, szomatopedagógus. Csoportomba két mozgáskorlátozott gyermek járt a nyolc év alatt. Tapasztalataim szerint ezek a gyerekek pozitív jellemvonásokkal gazdagították egészséges társaik személyiségét, hiszen a befogadás, a másság elfogadása, a segítőkészség megélése valós élethelyzetben történt. A vegyes életkorú óvodai csoportszervezési forma jobban segíti a gyerekek szociális és erkölcsi fejlődését, ezt alátámasztotta a nagycsoportosok fejlettségmérése, melyet minden évben elvégzett a DIFER munkaközösség.

2011.szeptemberétől egyházi fenntartásba került az intézmény; ez a szakmai életemben is változást hozott, óvodavezető-helyettes lettem. Az új munkakör új feladatokat hozott magával, emiatt új, leginkább IKT ismeretekkel bővült a szaktudásom. A 2013. szeptemberétől életbe lépett 20/2012. EMMI rendelet értelmében nevelőtestületünk felülvizsgálta és módosította az intézmény házirendjét, szervezeti és működési szabályzatát, valamint helyi programját, amit pedagógiai programmá módosított. A dokumentumok átdolgozásában aktívan közreműködtem. A közoktatás-vezetői szakvizsgás képzést 2015. júniusában végeztem el. A képzés két éve során nagyszerű oktatókkal találkoztam (Cseh Györgyi, Halász Gábor, Baráth Tibor), akik a közoktatás-vezetéshez kapcsolódó

tudásmegosztás mellett a frissen bevezetett pedagógus életpálya-modellre is reflektáltak az oktatás minőségét befolyásoló tényezők és a különböző oktatási rendszerek kontextusában. A közoktatás-vezetői képzés zárásaként szakdolgozatom témája a szervezeti klímamérés volt.

A pedagógus életpálya-modell bevezetésével újabb feladatokkal bővült a munkám. 2015-ben egy gyakornok kollégámat mentoráltam a minősítő vizsgára való felkészülés során. 2016-ban a Pedagógus II. fokozatot célzó minősítő eljárásom sikeres volt. Ezután folyamatosan mentoráltam azokat a kollégáimat, akik az adott évben minősítő eljárásra jelentkeztek, illetve intézményi delegáltként magam is értékeltem a portfóliójukat, majd a minősítés napján az általuk tartott két tevékenységet. Összesen hét kollégám minősítési folyamatában vettem részt.

A zsombói óvodában töltött tizennégy év alatt részt vettem intézményi innováció és jó gyakorlat kidolgozásában, csoportomnak rendszeresen (évi három-négy alkalommal) szerveztem kirándulásokat, aktív résztvevője voltam az óvodai játékonysági bálak megrendezésének, valamint Zsombó nagyközség különböző rendezvényeinek (őszi kézműveskedés, adventi készülődés, Idősek napja, Falukarácsony, falunap, települési gyereknap). 2019. decemberében Zsombó Nagyközség Önkormányzata az Év dolgozója elismerést adományozta nekem.

Továbbra is fontosnak tartottam az önképzést, ezért 2019-ben jelentkeztem az ELTE Neveléstudományi Mesterszak képzésére, Kora gyermekkor szakirányon. Portfóliómból kiemelném „A MARKO-D német matematikai mérőeszköz hazai tesztelése” című kutatást, amelyet Dr. Rausch Attila adjunktus, témavezető ajánlására végeztünk két évfolyamtársammal, három óvodában. Kutatásunk bemutatásával, témavezetőnk javaslatára részt vettünk az Országos Tudományos Diákköri Konferencián.

2020. nyarán a fővárosba költöztem, hátrahagyva egy jól ismert és szeretett közösséget. Tavasszal álláskeresőbe kezdtem, és végül a Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Egyesített Óvodájára esett a választásom. Ennek okai a következők voltak. Az Egyesített Óvoda 17 tagintézményből áll. (Korábban Szegedről már ismertem az egyesített óvodai rendszert, annak előnyeit.) Az intézmény vezetője és helyettese a személyes interjú során barátságosak, közvetlenek, támogatóak voltak, több tagintézményt is ajánlottak a figyelmembe, ahol pedagógusra volt szükség. A választásom végül a Varázsliget Tagóvodára esett, ahol pedagógusként és tagintézmény-igazgatóhelyettesként is dolgozom.

A Varázsliget Tagóvoda akkor még a kevés integráló óvoda egyike volt, ahol autizmussal élő gyermekek nevelését is vállalták. Óvodánkra a munkatársakat tekintve jellemző a fiatal átlagéletkor, ezért, bár az integráció területén magam is kezdő voltam, mégis a fiatal pedagógusok számára én voltam az egyik kolléga, aki szakmai tapasztalatával segíteni tudta a többieket a pedagóguspályán. Ebben segített az elfogadó, empatikus attitűd, nyitottság és szakmai fejlődés iránti igény, amely jellemez engem. A csoportomba járó, autizmussal élő gyerekek neveléséhez a tagintézmény igazgatótól, az intézmény gyógypedagógusától és az egyik gyógypedagógiai asszisztentstől kaptam tanácsokat, eszközöket.

Az intézmény gyógypedagógusa rendszeresen szervezett belső szakmai műhelyt az integrációs tevékenység elemzése és támogatása céljából, ezeknek én is résztvevője voltam, ezen kívül az Egyesített Óvoda szakmai Integrációs műhelyfoglalkozásain is részt vettem. Az Egyesített Óvoda emellett rendszeresen szervezett és szervez a mai napig is különböző továbbképzéseket, edukációt, többek között az integrációval, az optimális tanulási környezet megteremtésével, a mentálhigiénével, vagy a gyermekvédelemmel kapcsolatban; ezeken lehetőség szerint részt vettem. Nagyon élvezem a tagóvodák között megszervezett hospitálási lehetőségeket, ezeket az alkalmakat mindig megragadom, hogy bepillanthassak más intézmények életébe. 2020-2024. között több pályakezdő kollégát és óvodapedagógus hallgatót is mentoráltam, illetve hét óvodapedagógus kollégának segítettem a minősítő vizsgára, vagy eljárásra felkészülni, amelynek része volt a portfólió megírása, a bemutató foglalkozás megtervezése és a portfólióvédésre való felkészülés. Tagja voltam az óvoda Belső értékelési csoportjának, jelenleg pedig az Érdekvédelmi munkacsoport tagjaként képviselem tagintézményünk munkatársi közösségét.

Szakmai fejlődésem következő állomása a Talent Akadémia volt. Ez az Egyesített Óvoda vezetősége által megálmodott, akkreditált képzés, amelynek célja a vezetői utánpótlás tervszerű, tudatos edukációja. A képzés fókuszában a vezetői kompetenciák, a vezetési stílusok és a kommunikáció állt.

Jelenleg a mesterpedagógus minősítő eljárásra készülök, melynek célja egy új tagintézményi arculat kidolgozása, a tagintézmény gyakorlati módszertani útmutatójának átdolgozása, elemeinek beépítése a mindennapi nevelő-oktatómunkába.

1.6. Szakmai és személyes kompetenciáim, avagy ezek jellemeznek engem

- Hivatásszeretet
- Gyermekközpontú gondolkodás
- Tolerancia, inkluzív szemlélet
- Empátia, együttműködés
- Jó kommunikációs készség
- Nyitottság, kíváncsiság
- Elkötelezettség a szakmai fejlődésre
- Rendszerszemlélet
- Rugalmas gondolkodás
- Gyors alkalmazkodóképesség
- Csapatjátékosság, team-ben való gondolkodás
- Partnerközpontú gondolkodás, kommunikáció

2. Motivációm

„A szervezeti kultúra egyedi: egyszeri és megismételhetetlen.”

„A szervezetfejlesztés, a szervezeti kultúra fejlesztésének célja minden esetben kettős: a szervezet teljesítményének, hatékonyságának növelése; illetve a szervezet tagjai személyes fejlődésének támogatása. A szervezet működése, kultúrája, vezetése erőteljesen befolyásolhatja a szervezet eredményességét, hatékonyságát, hozzájárul a pedagógiai hozzáadott érték létrehozásához.”¹

A Varázsliget Tagóvoda szervezeti szempontból egy fiatal szervezet. Alkalmazotti közösségét tekintve a legrégebben itt lévő munkatárs 8 éve, a legutóbb érkezett 5 hónapja dolgozik az intézményben. Azonban ez a fiatal szervezet nagyon értékes, lelkes, lelkiismeretes és elhivatott munkatársakból áll. Egyrészt nagyszerű lehetőség kínálkozik a szervezetfejlesztésre, másrészt szükséges is foglalkozni ezzel, ezt támasztja alá a fluktuáció magas száma és az Egyesített Óvoda mentálhigiénés felmérésének eredménye. Úgy gondolom, jól ismerem az alkalmazotti közösséget, látom az egyéni értékeket, és látom a szervezeten belül az egyes csoportok értékét is. Szükség van azonban tervszerű, tudatos fejlesztésre az egyének és a közösség számára is annak érdekében, hogy az itt dolgozók

¹ chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ofi.oh.gov.hu/sites/default/files/ofipast/2009/05/Tovabbkepzesi_segedanyag_-_intezmenyertekeses.pdf

mentálhigiénés állapota javuljon, a fluktuáció a minimálisra csökkenjen, mert egy szervezet működése, kultúrája, vezetése erőteljesen befolyásolhatja a szervezet eredményességét, hatékonyságát, hozzájárul a pedagógiai hozzáadott érték létrehozásához.

„A pedagógus, mint minden segítőfoglalkozású ember a személyiségevel dolgozik. Ha nem figyelnek mentális egészségére, előbb-utóbb megjelenhetnek a kiégés tünetei. (Serfőző, 2004.)”

Közoktatásvezetői tanulmányaim óta kiemelten érdekel a szervezeti klíma minősége. Céлом és álmom, hogy egy olyan közösséget hozzak létre, demokratikus vezetői stílust képviselve, ahol közösen erős alapokat, szokás-, szabályrendet fektetünk le annak érdekében, hogy megteremtődjön egy mindenki által elfogadott intézményi működés, bizalomteli, alkotó légkör. Az őszinte, szabad véleménynyilvánítás kulturáltan, aggályok nélkül valósulhasson meg. Az egymást segítő emberi kapcsolatok legyen alapvetőek. Ebben a légkörben legyen jó gyerekek és felnőttek lenni egyaránt. Egy szervezet ugyanis csak egyéni teljesítmények révén érheti el a célját.

Fontosnak tartom a vezetői munkában a változások követését:

- a nevelő-oktató munkát meghatározó jogszabályi háttér naprakész követését, alkalmazását,
- a megváltozott gyermekképhez való alkalmazkodást,
- az infrastrukturális változások menedzselését,
- a humánerőforrás koordinálását, az intézményben folyó munka színvonalas, zavartalan működése érdekében,
- a pedagógiai munka színvonalas működése érdekében a továbbképzések támogatását, ütemezését,
- új intézményi arculat kialakítását.

Vízióm, ami a Varázsliget Tagóvoda alapjaira épül:

- a gyermekek szeretete és tisztelete,
- az egyediség, a másság elfogadása,
- az egyéni tanulási utak támogatása,
- a jelen kor gyermekképehez alkalmazkodó pedagógiai munka,
- a munkatársak hivatástudata,
- erős, összetartó csapat,
- olyan hely, ahol gyerekekre és felnőttekre egyaránt vigyáznak,

- Egyesített Óvodai rendszer, ahol figyelnek ránk, fontosak vagyunk.

3. Helyzetelemzés

A Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda Varázsliget Tagóvodája a XIII. kerület 17 tagóvodájának egyike.

Az egyesített óvodai rendszer nagy előnye, hogy a gazdálkodás, a tárgyi eszközbeszerzés és a humán erőforrás pótlás koordinálása, a KIR rendszer részbeni kezelése, ellenőrzése, a törvényi változások követése és értelmezése egyesített szinten történik, jelentős terhet levéve a tagintézmény-igazgatók válláról, akik így a szakmai munka színvonalának emelésére tudnak koncentrálni. Ehhez segítséget nyújt a fenntartó önkormányzat és az Egyesített Óvoda vezetése:

- plusz státuszok: intézményi gyógypedagógusok, fejlesztő pedagógusok, óvodapszichológusok, pedagógiai asszisztensek, dajkák, kertész-karbantartók biztosításával,
- szakmai műhelyek működtetése az összes tagóvoda bevonásával,
- tagóvodák közötti hospitálási lehetőségekkel,
- Óvodapedagógiai Konferencia: színvonalas előadásokkal, és az adott nevelési év kiemelt feladataihoz kapcsolódó workshopok szervezésével; ehhez kapcsolódva a pedagógus, a nevelő-oktatómunkát közvetlenül segítő, az egyéb munkakörben dolgozó kollégák és alkalmazotti közösségek elismerésével,
- Egyesített Óvoda szintű belső továbbképzésekkel,
- a POK által szervezett továbbképzések megosztásával,
- a nevelési év kiemelt feladataihoz kapcsolódó továbbképzések megosztásával,
- szülők edukálása a Szülők Konferenciájával.

Az Egyesített Óvoda tagintézményeinek arculata egyedi, a vezetés támogatja a pedagógusok szakmai fejlődése mellett a módszertani szabadságukat is.

Emellett a fenntartó önkormányzat folyamatosan újítja fel óvodáit a legkorszerűbb eszközökkel és a jelenlegi törvényi szabályozásnak, gazdasági, működési, pedagógiai elvárásoknak megfelelően.

2024. tavaszán az Egyesített Óvoda vezetése és gyógypedagógus koordinátora a Varázsliget Tagóvodában átfogó szakmai ellenőrzést végzett. Az ellenőrzés eredménye feltárta, hogy az intézményben a nevelő-oktatómunka fókusza eltolódott a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek irányába. Ennek lehetséges oka, hogy tagóvodánk a kerület első integráló

óvodáinak egyike, ahol integráltan, autizmussal élő gyermekek nevelését is ellátják. Javaslatként jelent meg az intézményi arculatváltás, illetve a neurotipikus gyermekek érdekében a pedagógiai-módszertani eszköztár felülvizsgálata, a tanulást támogató környezet értelmezésének kibővítése.

3.1. Környezeti feltételek

A Varázsliget Tagóvoda a XIII. kerület egyik frekventált, jelenleg is dinamikusan fejlődő részén helyezkedik el. Néhány perces sétával elérhető a Göncz Árpád városközpont, a Dagály fürdő, az Árpád híd és a Duna-part, ennek ellenére a kevésbé forgalmas Dagály és Karikás Frigyes utca ölelésében bújik meg az intézmény, amely tömegközlekedéssel is könnyen megközelíthető. A jó elhelyezkedés számos könnyen elérhető, ingyenes programot kínál, amit a pedagógusok ki tudnak használni. Rendszeresen járnak a nagyobb gyerekek az óvoda melletti Dagály utcai Könyvtárba a korosztályuknak szervezett könyvtárpedagógiai foglalkozásokra, Duna-parti, Margit-szigeti sétákra, a Tücsöktanya játszóházba koncertekre. Az óvoda melletti Dagály sétány visszatérő helyszíne a családi futóversenyeknek, illetve a közelben több játszótér, fás, parkos terület található.

Az ide járó gyerekek szociokulturális háttere általában megfelelő. Kiemelten figyelünk az anyagi nehézséggel küzdő családokra, nekik ruha- és játékadományokkal segítünk. A gyermekvédelem jelenleg kiemelt feladat, azonban eddig is érzékenyen figyeltünk azokra a gyermekekre, ahol bántalmazás, elhanyagolás miatt veszélyeztetést észleltünk. Jelzőrendszerünk jól működik, kapcsolatban állunk a Prevenció Központ munkatársaival, közülük is közvetlenül az óvodai szociális segítővel.

Külföldi gyerekek is járnak óvodánkba; az eltérő szociokulturális környezet, nevelési módszerek és a kommunikációs nehézségek miatt kiemelten figyelünk arra, hogy számukra – és szüleik számára is – befogadó, támogató légkört biztosítsunk a megfelelő információ-áramlással, nevelési tanácsadással, nyelvtanítással.

Napjainkra megnövekedett a kiemelt figyelmet igénylő, és beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyerekek száma. Kerületi sajátosság, hogy plusz státuszok biztosításával, intézményünkben jelenleg egy intézményi gyógypedagógus, egy fejlesztő pedagógus és hat pedagógiai asszisztens segíti a nevelő-oktatómunkát, az SNI és autizmussal élő gyerekek integrációját, az inkluzív nevelés megvalósíthatóságát, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermekek, valamint az iskola előtt álló, valamilyen részképesség elmaradással küzdő gyerekek fejlesztését, nevelésük támogatását.

3.2. Tárgyi feltételek

A Varázsliget Tagóvoda 10 csoportos intézmény, jelenleg 6 óvodai csoporttal működik. Az intézmény 1972-ben épült, felújítás előtt áll. Azonban addig is a működéshez szükséges infrastrukturális és tárgyi feltételek biztosítottak állagmegórással, évenkénti festéssel, a játék- és könyvállomány rendszeres frissítésével, a gépek, bútorok és játékok karbantartásával. A festésben és a karbantartásban nagy segítségünkre van a kertészünk, aki amellet, hogy ezermester, szívén viseli az udvari növények és két teknősünk, illetve a játékok, bútorok sorsát is. Szünetelő csoportszobáinkban vendégül látjuk a felújítás alatt álló Ákombákom Tagóvoda közösségét.

A gyógypedagógus szoba fejlesztő játékokkal, eszközökkel jól felszerelt; minden adott ahhoz, hogy nyugodt körülmények között folyjon a fejlesztő foglalkozás. Tornaszobánk is jól felszerelt; az alapvető tornaeszközökön kívül BOSU labda és a Mozgáskotta Módszer eszközei is megtalálhatók.

Nevelői szobánk a helyszíne a megbeszéléseknek, szakmai műhelyeknek, illetve a pedagógus minősítésekhez kapcsolódó portfólió védéseknek, amelyhez SMART interaktív tábla áll rendelkezésünkre.

A csoportban dolgozó pedagógusok adminisztrációs, és tervezőmunkájukhoz csoportonként egy laptopot használhatnak. A pedagógiai munka fejlesztése érdekében a következő eszközök találhatók az óvodában:

- Bee-Bot robotméhecske készlet
- DIOO tábla
- Csillagtündér programcsomag minden óvodai csoportban
- Okoskocka készlet
- Papírszínház minden óvodai csoportban
- Homok – víz asztal
- Csepphinta
- Pihenőátor

A játszóudvar 2018-ban lett felújítva; ami amellet, hogy korszerű, tágas és szép, a gyerekek mozgásigényét is kielégíti. Az udvar nagy részét rekortán borítás fedi, a terület többi részén fák, bokrok, kiskert, magaságások találhatók. A telepített játékok és műfüves focipálya mellett kismotorok, rollerek, futóbiciklik, homokozó- és építőjátékok biztosítanak a gyerekek számára változatos, sokoldalú tevékenységet. A csoportszobák berendezésénél törekszünk a letisztultságra a dekoráció visszafogottságával, illetve az akadálymentes

tanulási környezet kialakítására (könnyen elérhető játékok, vizuális eszközök, hetirend piktogramokkal, napirendi és tevékenységkártyák kihelyezésével). Jól átlátható a tér, azonban lehetőség van elvonulásra a pihenősátorba, emellett a játéktérben több helyszín adott az elkülönült, mikrocsoporthoz szabad játékokra. Figyelünk arra, hogy a játékok az adott csoport életkorának megfelelőek legyenek, tekintettel a tehetségigéretekre és a különféle részképesség elmaradások kompenzálására, összhangban az elektronikus csoportnaplóban megtervezett egyéni, és csoportszintű fejlesztési feladatokkal. Így teremthetjük meg a gyerekek számára az optimális, akadálymentes tanulási környezetet. A pedagógusok az életkornak és a gyermeki igényeknek megfelelően cserélik a játékokat, ezen kívül a csoportokban sok a saját készítésű játék – ehhez rendszeresen újrahasznosított anyagokat használnak fel.

3.3. Személyi feltételek

Személyi feltételeink nagyon kedvezőek; 1 fő tagintézmény igazgató, 12 fő óvodapedagógus, 1 fő intézményi gyógypedagógus, részmunkaidőben 1 fő fejlesztő pedagógus és 1 fő óvodapszichológus, 6 fő pedagógiai asszisztens/gyógypedagógiai asszisztens, 7 fő dajka, 1 fő óvodatitkár és 1 fő kertész dolgozik az intézményben. A nevelőtestület tagjai közül 9 fő Pedagógus I., 3 fő Pedagógus II., 2 fő Mesterpedagógus fokozatban dolgozik. A két mesterpedagógus szakértői feladatokat lát el.

Egy-egy csoportban két pedagógus dolgozik heti váltásban, őket segíti egy pedagógiai asszisztens és egy dajka. Ezen felül még egy konyhas dajka is segíti a munkánkat. A kertészünk az óvoda játszóudvarát tartja rendben, a növényeket gondozza, illetve a kisebb-nagyobb karbantartási feladatokat is elvégzi. Az óvodatitkár az adminisztrációs feladatok ellátásában van a segítségünkre, kapcsolatot tart az Óvodaigazgatósággal, a pedagógusokkal és a szülőkkel is.

Az alkalmazotti közösségre jellemző az inkluzív szemlélet, a gyermeki személyiség tisztelete, szeretete; a kollégák bátran fordulhatnak egymáshoz, a vezetéshez, az intézmény gyógypedagógusához, fejlesztő pedagógusához, vagy akár az utazó gyógypedagógusokhoz jótanácsért, támogatásért, ötletekért egy-egy megoldandó feladat kapcsán. A nevelő-oktatómunka során megvalósul a differenciált fejlesztés, az egyéni, vagy mikrocsoporthoz foglalkoztatási forma és a párhuzamos tevékenységek szervezése.

A sajátos nevelési igényű gyerekek fejlesztését utazó gyógypedagógusok: autizmus specifikus gyógypedagógus, gyógypedagógus, logopédus, mozgásterapeuta konduktor látja el, ők a PRIZMA EGYMI utazó munkatársai. A nyelvi késés, és artikulációt javító terápiát a XIII. Kerületi Pedagógiai Szakszolgálat logopédusa biztosítja.

Mivel egyre több a valamilyen részképesség zavarral, vagy idegrendszeri éretlenséggel küzdő kisgyerek, ezért az intézményünkben, helyben TSMT terápia is elérhető a szülők számára.

Tapasztalataink szerint a mai gyerekek számára nehézséget okoz érzelmeik kifejezése, indulataik kezelése. Az érzelmi nevelés támogatása érdekében vezettük be két éve a Csillagtündér módszert, amelyet már több csoportban sikeresen alkalmazunk.

A csoportok létszáma kedvező, 17-21 gyermek jár egy-egy csoportba. Az intézmény 6 óvodai csoportjába jelenleg összesen 110 gyermek jár. Az SNI gyermekek száma magasnak mondható, 11 fő, a BTMN gyermekek száma 6 fő, így a számított létszám 130 fő.

Intézményünk elnyerte a „Boldog Óvoda”, a „Biztonságos Óvoda” és a „Háromszoros Zöld Óvoda” címet. A Tehetségvarázsló és a Zöldfülűek műhely foglalkozásra a művészetek és a természet, környezet iránt fogékony gyerekek járnak. A pedagógusok nevelő-oktatómunkáját Belső szakmai, és Intervenciós műhely működése segíti, amelyek fő célja pedagógiai-szakmai munka feladatainak közös értelmezése, együttműködés a hozzánk járó gyerekek optimális nevelése érdekében.

4. Vezetői program 2025-2030.

A következő öt év vezetői céljait, feladatait helyzetelemzésre építve határoztam meg. Ennek alapja az Egyesített Óvoda 2022-ben lefolytatott intézményi klímavizsgálatának eredménye, az Egyesített Óvoda integrációs kérdőívének 2023. tavaszi eredménye, az Egyesített Óvoda mentálhigiénés kérdőívének tavaszi eredménye, valamint az Egyesített Óvoda 2024. tavaszán lefolytatott vizsgálatának eredménye.

4.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása

Az óvodai nevelés célja a fejlődő gyermeki személyiség kibontakoztatása, a családi nevelés kiegészítése, bizonyos esetekben a hátránycsökkentés. Vezetői feladat a tanulás támogatása korszerű pedagógiai módszerekkel, tanulásszervezési eljárásokkal.

Diagnosztikai eszközök:

- Pedagógiai diagnosztika, gyermeki fejlődés nyomon követése
- A differenciált beszoktatásra vonatkozó szülői kérdőív
- Szülői elégedettségmérő kérdőív
- Gyermeki elégedettségmérés

Az intézményi vizsgálatok, a pedagógiai diagnosztika és a szülői visszajelzések adják az alapját a pedagógiai folyamatok tervezésének.

Ezek alapján vezetőként célom és feladatom:

- az értékközvetítő nevelés, tanulás, tanítás magas minőségének érdekében biztonságos és hatékony nevelési-tanulási környezet biztosítása, ennek érdekében olyan rendszer kialakítása, ahol megvalósul a tanulási és tanítási folyamatok nyomon követése, értékelése;
- a diagnosztikai eredmények ismertetése a nevelőtestülettel;
- a Pedagógiai Programban megjelenő alapelvekre építve célok, feladatok meghatározása a nevelőtestület bevonásával;
- az intézmény zavartalan működésének biztosítása, a szervezet tagjainak hatékony irányítása, a helyettesítések menedzselése, a feladatok egyenlő elosztásának megvalósulása, ezáltal a gyermekek egyéni és közösségi fejlődésének optimalizálása;
- a pedagógusok módszertani kultúrájának fejlődésének biztosítása az ONOAP, az Egyesített Óvoda Pedagógiai Programja és vezetésének elvárásai mentén;
- a gyermekek számára a gyermeki személyiséget tisztelő, biztonságot nyújtó, szeretetteljes, elfogadó intézményi légkör megvalósítása, fenntartása;
- az optimális, akadálymentes tanulási környezet alakítása az intézmény gyógypedagógusa, fejlesztő pedagógusa és a mesterpedagógus kolléga bevonásával;
- a korszerű tanulásszervezési módszerek, mint differenciált, egyéni és páros tevékenységformák, párhuzamos tevékenységek szervezéséhez, gyakorlati alkalmazásához megfelelő környezeti, személyi feltételek és tudásanyag biztosítása;
- a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek egyéni tanulási útjainak támogatása szakemberek, speciális eszközök biztosításával;
- a mérések adatait elemezve, azokat felhasználva, a stratégiai dokumentumok elkészítése a nevelőtestülettel együttműködve;
- a mérési adatok felhasználása a nevelés, tanulás jövőbeli szervezéséhez, irányához, hogy azok adják az alapját az éves nevelési terv elkészítésének és a tematikus tervezésnek;
- az oviKRÉTA elektronikus felületen a pedagógiai tervező-, és diagnosztikai munka ellenőrzése;

- a gyermekvédelem menedzselése, különös tekintettel a kötelező óvodai nevelésből távolmaradás kockázatának kitett, valamint a bántalmazás, elhanyagolás miatt veszélyeztetett gyermekek nyilvántartására, a jelzőrendszer további aktív működtetése, az e-napló felületen a gyermekvédelmi adatok naprakészségének ellenőrzése;
- a jól működő hagyományok, mint a Zöld ünnepekre épülő témahetek, a családokkal közös programok megőrzése,
- a mester program megvalósítása során új programok tervezése, amelyek hagyománnyá válhatnak,
- a befogadó intézményi klíma erősítése érdekében a szülők részéről felmerülő problémák, észrevételek, nehézségek azonnali megbeszélése, esetlegesen a Szülői Szervezet tagjainak bevonásával;
- a szakmai és emberi kapcsolatok őszinte, egyenrangú, kölcsönös bizalomra épülő alakítása.

Intézményspecifikus cél:

- a mese és a mozgás műveltségi területek hangsúlyossá tételével az átlagos fejlődésmentű gyermekek szintén kerüljenek az óvodai nevelés fókuszába a jelen kor gyermekképéhez alkalmazkodva, ugyanakkor az új tagintézményi program lehetőséget adjon a sajátos nevelési igényű gyermekek és a tehetségígérettek irányába történő differenciálásra.

A cél elérésére vonatkozó bizonyítékok és visszajelzések:

- A mérőföldkövek teljesülésekor írásos visszajelzés a lezajlott folyamatok, továbbképzések, belső tudásmegosztó fórumok minőségéről, az ott elsajátított tudásanyag alkalmazhatóságáról, azok beválásáról.
- A jelenlegi, és az esetlegesen új belépő kollégák számára mentorálás, az intézményen belül házi bemutatók, hospitálások szervezése.
- A Mese-mozgás elemeinek beépítése a gyakorlati útmutatóba a pedagógus kollégákkal közösen, tapasztalataikra támaszkodva.

Mérföldkövek

- A pedagógusok és a pedagógiai asszisztensek továbbképzésen, tudásmegosztó fórumokon vesznek részt az alábbi témákban: drámapedagógia, mesepedagógia, homloklebeny-tréning, Magyar Mozgáskotta Módszer.
- A pedagógusok a képzéseken elsajátított tudásanyagot beépítik a mindennapos nevelő-oktatómunkába, az előrehaladásról rendszeresen reflektálnak.
- A pedagógusok az új módszerek elsajátításáról, alkalmazásáról belső szakmai műhely keretében megbeszélésen vesznek részt.
- A pedagógusok az új módszerek bevalását írásban értékelik.
- A Mese-mozgás komplex arculat gyakorlati útmutatójának kidolgozása.

4.2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézmény működését befolyásolja az infrastruktúra, a tárgyeszköz ellátottság és a humánerőforrás biztosítása. Ehhez szükséges az intézményvezető részéről az adminisztráció elvártak szerinti elvégzése, a munkaidő beosztása, az eredményes munkavégzés ellenőrzése, a munkavégzést meghatározó jogszabályi háttér ismerete. A munkavégzést érintő információk gyors és hatékony áramoltatása, kapcsolattartás a külső partnerekkel. Az ehhez szükséges vezetői kompetenciák a következők:

- pénzügyi gazdálkodás,
- munkaerő menedzsment,
- adminisztrációs rendszer kezelése,
- időgazdálkodás,
- információ áramoltatás,
- megfelelő kommunikációs készség,
- együttműködés.

Vezetőként célom és feladatom:

- a törvényi változások figyelemmel kísérése, erről a munkatársak tájékoztatása;
- naprakész adminisztráció vezetése;
- az intézményi dokumentumok jogszabályoknak megfelelő nyilvánosságra hozatala;
- az óvodai honlap rendszeres ellenőrzése, frissítése;

- a megfelelő információáramlás érdekében gyakoribb személyes összejövetel, megbeszélés szervezése;
- hatékony időgazdálkodási módszerek megismertetése a nevelőtestülettel;
- szorosabb kapcsolat kiépítése a Szülői Szervezettel: bevonásuk a családi rendezvények népszerűsítésébe, lebonyolításába, észrevételeik, ötleteik megismerése, esetleges megvalósítása;
- kapcsolatfelvétel a szomszédos általános iskolával: közös programok, szakmai párbeszéd kezdeményezése az óvoda-iskola átmenet folyamatának segítése érdekében.

4.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézmény mindennapi működtetésén túl vezetői feladat az intézményi változásvezetés és irányítás. Ide tartozik:

- közös értékek és jövőkép kialakítása,
- az ehhez kapcsolódó munkafolyamatok kommunikálása, irányítása,
- a jövőkép eléréséhez részcélok kitűzése,
- a fentiekhez kapcsolódó munkafolyamatok irányítása,
- az intézményben a fejlesztendő területek beazonosítása,
a szakmát érintő változások nyomon követése, tájékozódás és a munkatársak tájékoztatása.

A Varázsliget Tagóvoda az elkövetkezendő öt éves ciklusban tagintézményi arculatváltás és teljeskörű építészeti felújítás előtt áll. Mindkét változás komoly szervezési, tervezési és irányítási feladatokat foglal magába.

Vezetői céljaim és feladataim:

- A legfontosabb teendő a szervezetfejlesztés, szervezeti kultúra fejlesztése, közös értékrend kialakítása, megszilárdítása.
- Azonnali, érzékeny reagálás a szervezetet érintő változásokra.
- A Varázsliget Tagóvoda tervezett arculatváltási folyamatának irányítása, koherensen az erre épülő mesterprogram céljainak megvalósításával, a kitűzött részcélokon keresztül. A mesterprogram célja: Mese-mozgás komplex új intézményi arculat kialakítása, a tagintézmény gyakorlati módszertani útmutatójának átdolgozása, elemeinek beépítése a mindennapi nevelő-oktatómunkába.

- A részcélok teljesülésének nyomon követése, elemzése, értékelése, a szervezet tájékoztatása.
- A Varázsliget Tagóvoda épület felújítási folyamatának irányítása, amely magába foglalja az épület kiürítését, az óvoda másik helyszínre való átköltöztetését, az új helyszínen az intézmény zavartalan működésének biztosítását, a visszaköltözés folyamatának irányítását.
- Kollégák, szülők folyamatos tájékoztatása a változásokat kísérő bizonytalanság, félelem csökkentése érdekében.
- A változásvezetés folyamatában szoros együttműködés a fenntartó Önkormányzattal, az Egyesített Óvoda vezetésével, az igazgatóság munkatársaival.

4.4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

A munkatársak vezetése és irányítása szintén széleskörű feladat, amely a következőket foglalja magába:

- a kollégák számára teljesítménycélok kitűzése az intézményt érintő önértékelési dokumentumok eredményeinek elemzése, értékelése alapján,
- a vezetési feladatok, teendők megosztása a vezetőtárssal, kollégákkal,
- a humán erőforrás munkájának rendszeres értékelése,
- a kollégák motiválása, személyes szakmai fejlődésük támogatása,
- csapatmunka alakítása, együttműködés hatékonyabbá tétele,
- hatékony kommunikáció, információáramlás működtetése,
- konfliktuskezelés.

Vezetőként céljaim és feladataim:

- Kiemelt fontosságúnak tartom a szervezetfejlesztést. Ennek oka az, hogy fiatal szervezetről van szó és az elmúlt öt évben a fluktuáció igen magas volt. A természetes okok (gyermekvállalás, nyugdíjazás) mellett az intézményből távoztak egyéb okok miatt sokan távoztak. Ennek valószínűsíthető oka a rossz mentálhigiénés állapot lehet. A hatékony és eredményes szervezetfejlesztés érdekében tervezett célom kérni az Egyesített Óvoda vezetését támogatását, igénybe venni lehetséges erőforrásait (szervezetfejlesztési tanácsadás, coaching), jó gyakorlatok megismerését az Egyesített Óvoda tagintézményein keresztül.
- Tervezem a szervezeti kultúra tudatos alakítását. A meglévő, kedvelt hagyományok mellett új, a csoportkohéziót erősítő szokások bevezetését. Ennek formái:

megbecsülés kifejezése a vezető részéről a közösség tagjai felé, illetve a közösség tagjai egymás felé.

Szeretnék olyan pozitív munkahelyi klímát teremteni, ahol a szervezeti kultúra egyik alappillére a támogató attitűd. Ennek érdekében fokozottan figyelek az intézmény szokás- szabályrendjének betartására, személyes kapcsolatot ápolok a munkatársi közösség minden tagjával, odafigyelek a problémáikra, felmerülő kérdéseikkel bármikor megkereshetnek, azokra választ adok.

- A vezetői teendők megosztását a vezetőtárssal, illetve felelősi rendszer kialakítását a kollégáimmal. Fontosnak tartom a megfelelő információ áramlást, valamint a visszajelzést a munkájukkal, aktuális feladatuk elvégzésével kapcsolatban.
- Fontos a kollégák munkájának megfigyelése és értékelése, az egyéni értékek, erősségek tudatos beazonosítása, kiaknázása a hatékony csapatmunka érdekében. A fejlesztendő területek beazonosítása, tervszerű fejlesztése. Támogatom a belső tudásmegosztást, nyitott vagyok új ötletekre, ehhez biztosítom az időt, helyszínt és a szükséges (például digitális, szakmai, módszertani) eszközöket.
- A megfelelő információáramlás érdekében fontosnak tartom a kommunikációs platformok újragondolását, hatékony működtetését.
- A kollégák szakmai előmenetelének támogatása, motiválttá tétele, figyelve arra, hogy a képzések koherensek legyenek az intézményi arculatváltás fő profiljával.
- Az együttműködés, a problémák megoldására törekvés fontos számomra a kollégák között, illetve a kollégák és szülő között. Töreksem az egymást segítő emberi kapcsolatok alakítására, ennek érdekében támogatom a felmerülő nehézségek gyors megoldását oly módon, hogy a win-win helyzet érvényesüljön, azaz mindenki számára előnyös megállapodás szülessen, fókuszálva a törvényes működés és az etikai alapelvek betartására.

4.5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A vezetői kompetenciák fejlesztése szerves része az intézményvezetésnek, ezért az eredményesség szempontjából elengedhetetlen a vezető részéről ön maga motiválása, a reális önismeret, önértékelés, valamint az oktatásban megjelenő trendek, újdonságok figyelemmel kísérése.

Vezetői célok és feladatok:

- A vezetői kompetenciák fejlesztése: számomra jelenleg a fókuszban a helyzetfüggő vezetés gyakorlati alkalmazása, illetve a hatékony időgazdálkodás áll.

- Önmagam motiválása a vezetői munkához kapcsolódó személyes célok kitűzésével és megvalósításával.
- Reális képet kapjak a vezetői munkámról, amely önreflexión, a vezetőség és a kollégáim visszajelzésein alapul.
- Hiteles, önazonos, példamutató kommunikáció és magatartás: megadom a tiszteletet minden kollégám és a külső partnerek felé. Céлом, hogy elérjem az intézményben az őszinte, nyílt kommunikációt. Ez tudatos irányítással, segítő attitűddel, a felmerülő problémák azonnali megbeszélésével, minden résztvevő bevonásával érhető el.

4.6. A vezetői program célkitűzéseinek megvalósítása, időszakos értékelése:

- Szülői elégedettségmérés
- Teljesítményértékelés, melyet az Egyesített Óvoda vezetése folytat le
- A mesterprogram résztervében meghatározott időszakaiban írásos visszajelzés a kollégák részéről
- Intézményi önértékelés
- Tagintézményi klímavizsgálat

5. Záró gondolatok

Az előttünk álló időszakban a Varázsliget Tagóvoda alkalmazotti közössége változások előtt áll. A változások egyik része az intézmény arculatváltása, a másik az óvoda épületének felújítása. A harmadik, részemről kiemelt fontosságú feladat a szervezetfejlesztés, amely a pedagógiai-szakmai munka szempontjából megkerülhetetlen. A változások végrehajtásához elengedhetetlenül szükséges, hogy az alkalmazotti közösség érzelmileg kötődjön, azonosulni tudjon a kitűzött célokkal. Az elmúlt évek magas fluktuációja, amely az intézményt érintette, valamint a munkatársak rossz mentálhigiénés állapota azonnali beavatkozást sürget. A szervezetfejlesztés célja intézményünkben a kollégák személyes fejlődésének támogatása, közös értékrend megerősítése az eddigi kedvelt hagyományok megőrzése mellett új szokások, programok bevezetésével, az összetartozás, a „mi-tudat” erősítése.

Az elmúlt öt év alatt megismertem a kollégáimat, ez alapján bátran mondhatom, hogy ez a közösség rengeteg értéket hordoz magában. Tudom, hogy számíthatunk egymásra. A pedagógusok lelkiismeretesen, hivatásukhoz méltóan bontakoztatják ki a rájuk bízott gyermekek képességeit. Ehhez nélkülözhetetlen a mindennapok során a pedagógiai asszisztensek és a dajkák támogató jelenléte. Az intézményi gyógypedagógus és fejlesztő

pedagógus jótanácsaira, észrevételeire is számíthatunk. A kertész bácsit jól ismeri és szereti minden gyermek, az óvodatitkárt is igyekszünk megismertetni a gyerekekkel, túl az adminisztratív teendők elvégzésén.

Szeretném, ha ebben a közösségben mindenki úgy érezné, jó helyen van, támogatják, megbecsülik őt, mert boldog gyermeket csak olyan közegben lehet nevelni, ahol a mentális jóllét, az emberi, szakmai értékek megbecsülése alap, amire építkezhetünk. Fontos számomra, hogy biztos alapokon nyugvó szokás-, szabályrend szerint folyjon a mindennapi munka. Probléma, nehézség esetén őszintén tudjunk beszélni, közösen keressünk megoldást egymás kölcsönös támogatásával.

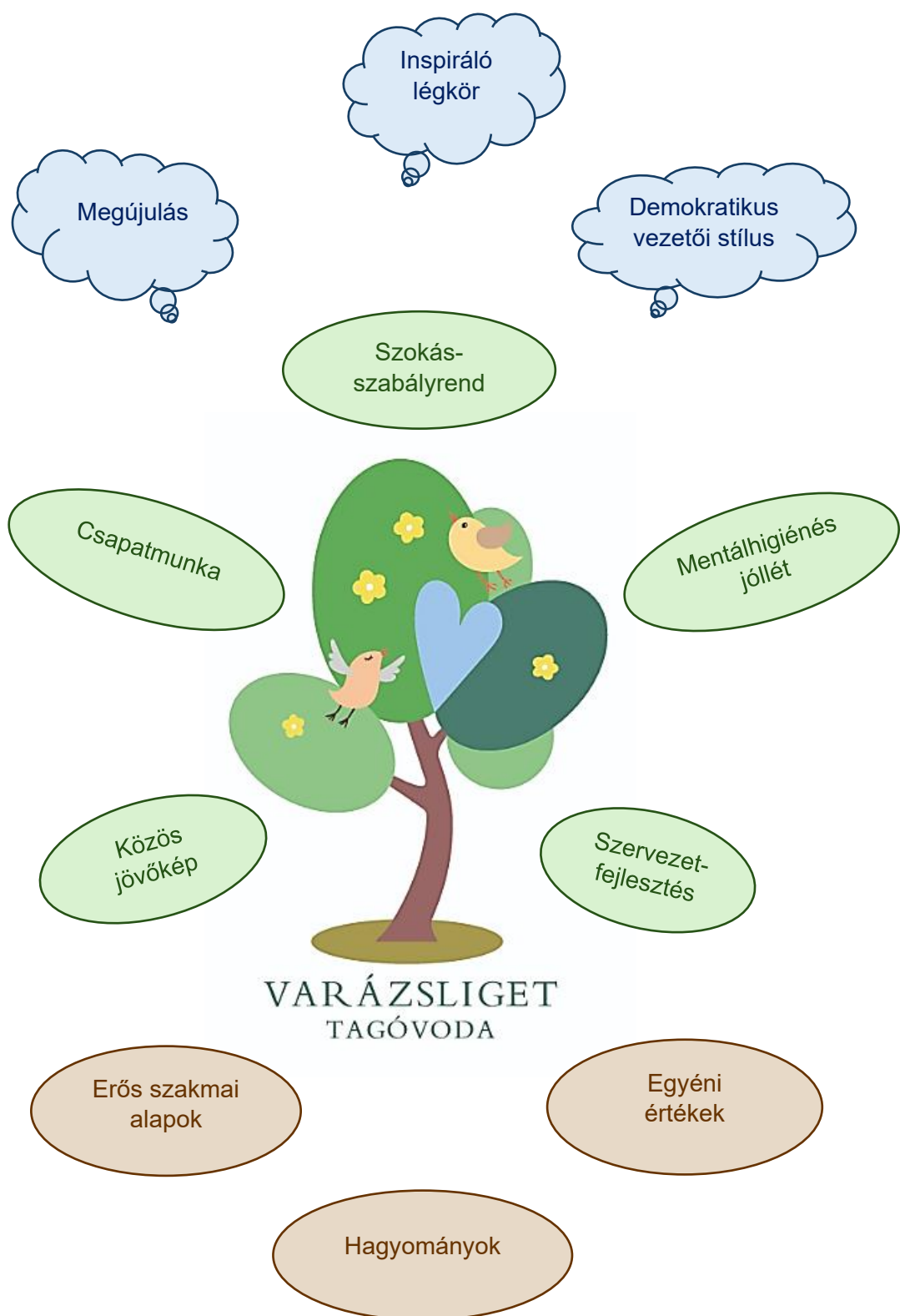
Öröm és megtiszteltetés lenne a számomra, ha ezt a csapatot vezethetném.

Ehhez kérem az Egyesített Óvoda vezetését, a nevelőtestületet, az alkalmazotti közösséget és a Szülői Szervezetet, hogy támogassák a pályázatban kitűzött céljaim megvalósítását!

"Az összefogás a kezdet,
az együtt maradás a fejlődés,
a közös munka pedig a siker."
(Henry Ford)

Budapest, 2025. április 14.

Katyi Renáta Krisztina
pályázó



6. A vezetői programot meghatározó jogszabályi háttér

- 2011.évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- 2023. évi LII. törvény a pedagógusok új életpályájáról
- 401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény végrehajtásáról
- 363/2012. (XII.17.) Kormányrendelet az óvodai nevelés Országos Alapprogramjáról
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról
- 229/2012. (VIII.28.) Kormányrendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról
- 419/2024. (XII. 23.) Kormányrendelet a pedagógus-továbbképzés rendszeréről
- 48/2012. (XII.12.) EMMI rendelet a pedagógiai- szakmai szolgáltatásokról, a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről
- 32/2012. (X.8.) EMMI rendelet a Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a Sajátos nevelési igényű tanulók oktatásának irányelve kiadásáról
- 20/2012. (VIII.31.) EMMI rendelet a nevelési- oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról

7. Dokumentum- és irodalomjegyzék

- Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda Pedagógiai Programja
- Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Egyesített Varázsliget Tagóvodája Módszertani Útmutatója
- Önértékelési kézikönyv óvodák számára (Oktatási Hivatal)
- Országos tanfelügyeleti kézikönyv óvodák számára (Oktatási Hivatal)
- Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez (Oktatási Hivatal)
- Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai
- Cseh Györgyi: Intézményértékelés – szervezetfejlesztés

8. Mellékletek

1. Szakmai végzettség dokumentumainak másolata
2. Erkölcsi bizonyítvány másolata
3. Szakmai gyakorlat igazolásai és azok másolata