

## 5. Vezetői program

Célom az intézmény önálló arculatának, alapvető értékeinek, sajátosságainak megtartásával hatékony nevelési intézmény működtetése, amely egyaránt megfelel a társadalmi elvárásoknak, a helyi sajátosságoknak, a fenntartói és felhasználói igényeknek. Eddigi jó eredményeinket, a jó gyakorlatokat megőrizni, a működéshez szükséges személyi, tárgyi feltételeket biztosítani.

A fennálló törvények, rendeletek, belső szabályzatokban foglaltak betartásával az intézmény törvényes működésének biztosítása.

Hiszek az emberekben, különböző személyiségű és képességű emberek egy célért való összehangolásába, mert mindenki értékes – ki ebben, ki abban járatosabb – és ezeket az értékeket kell a felszínre hozni, és „felhasználni” a szervezeten belül a feladatok sikeres elvégzésére, a meghatározott célok elérése érdekében. Azt gondolom ennek nélkülözhetetlen eszköze a motiváció és az elismerés. Fontosnak tartom a fejlődésre való igény alakítását, és a megszerzett tudás akaratlagos alkalmazását a mindennapi munka során, mely véleményem szerint kiegészíti természetesen a példamutatást, mind a testület és az intézményi környezet előtt, szakmailag és emberileg egyaránt. Ezek egyébe formálása nehéz feladat, de hiszek abban, hogy az embernek a tudatosság, a reális önismeret és a feladatok elvégzéséhez szükséges önbizalom meghatározó fontosságú minden területen. A mai kihívásoknak megfelelően – pedagógus életpálya modell, a pedagógiai program megvalósulása, a technikai fejlődés, a pedagógiai innovációk – feladatommak tartom a kollégák legjobb tudásom szerinti segítségét, a különböző minősítési fokozatok megszerzéséhez, szakmai fejlődési igényeik támogatásához.

Vezetői programomat a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership című projekt keretében kidolgozott vezetői kompetenciák keretrendszerét, a Central5 alapján definiálták és értelmezték, amit az EMMI rendelet tartalmilag átvett az alábbi megfogalmazások szerint:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A tervezett 5 éves programomba a 2018. évben készített programomból újra beépítem azokat az elemeket, gondolatokat, amelyek a következő időszakban is fontosak, amelyek értéket jelentenek számomra, hiszen vannak feladatok, melyek állandók

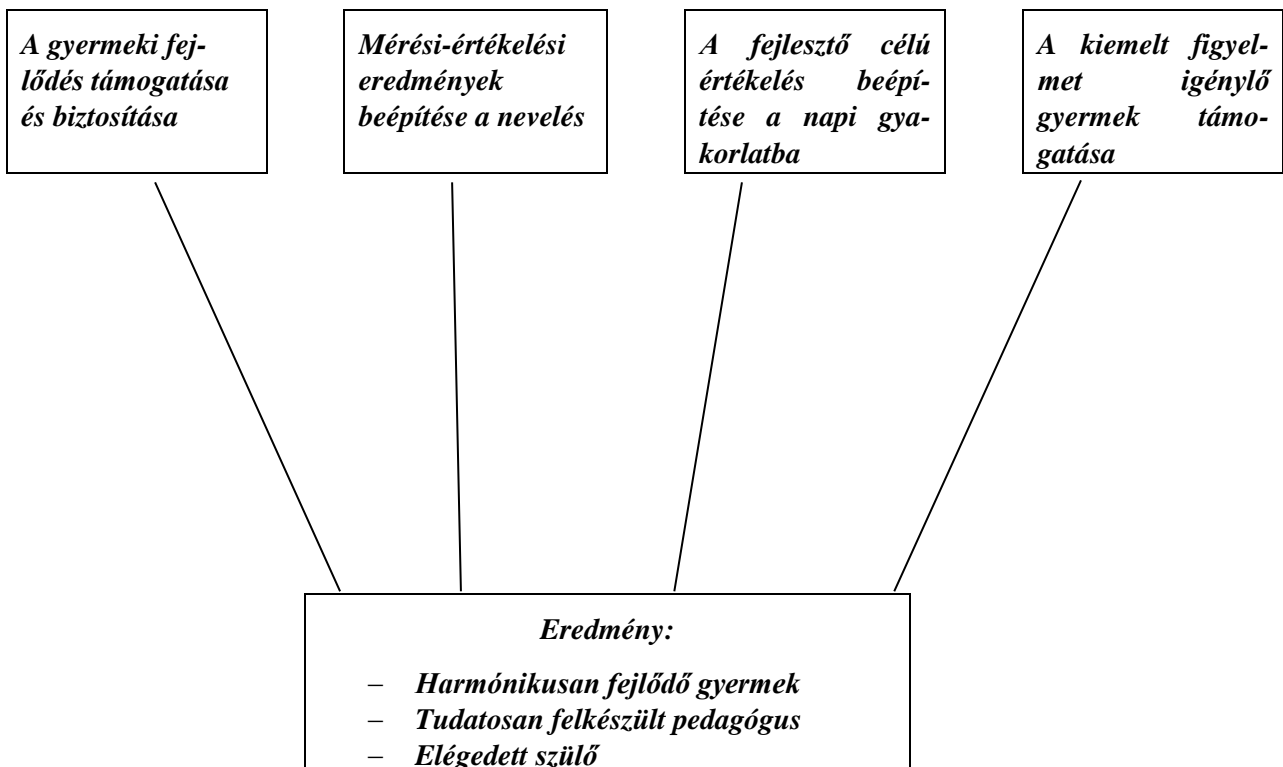
Az 5 szempont alatt tervezem a következő 5 év feladatait, figyelembe véve eredményeimet, eredményeinket, fejlesztendő területeimet, területeinket.

### 5.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása

*Cél:* „Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a gyermekközösség kialakítása, fenntartása és fejlesztése – fókuszban a nevelési eredményekkel.”

(Forrás: Országos Tanfelügyeleti kézikönyv óvodák számára 59.old.)

*Feladat:* Az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése. Új nevelési és tanulási trendek beépítése a munkába. A differenciáló, egyéni bánásmódot támogató módszertani eljárások irányítása.



<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>A gyermeki fejlődés támogatása biztosítása</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény Pedagógiai Programában foglalt célok és feladatok ellenőrzése időszakos felülvizsgálatának kezdeményezése, módosításához kapcsolt feladatok meghatározása.</li> <li>• Óvodapedagógusok és a nevelő-oktató munkát segítő szakmai együttműködésének támogatása, belső ellenőrzési csoport ellenőrzése, feladatainak meghatározott és dokumentált kiépítése.</li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
Jól működő támogató belső ellenőrzési csoport feladatainak meghatározása  Szülőkkel való partneri kapcsolat, fenntartó erősítése	Pedagógiai Programunk felülvizsgálata, szükséges változások beépítése, innovatív kezdeményezések támogatása.  A szülőkkel kölcsönös bizalmon alapuló együttműködés közös programok, szükség szerint új kapcsolati formák bevezetése.	Hatékony, nyugodt, kiegyensúlyozott pedagógiai munka feltételeinek biztosítása.  Hatékony együttműködés megvalósítása a szülőkkel a gyermekek fejlődése érdekében.
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>Mérési-értékelési eredmények beépítése a nevelés/tanulás folyamatába</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményben használt, a gyermekek fejlődését nyomon követő dokumentáció felülvizsgálata, amennyiben szükséges új adminisztrációs és dokumentációs rendszer bevezetése.</li> <li>• A csoportokban használt egyéni fejlődési laphoz kapcsolt egyéni fejlesztési terv tudatosabb beépítése a fejlesztés folyamatába</li> <li>• A fejlesztésben résztvevők közötti szakmai kapcsolatok erősítése, az elvégzett mérési eredmények kölcsönös megismerése /fejlesztőpedagógus-gyógypedagógus-logopédus- óvodapedagógus/.</li> <li>• Pedagógiai szakszolgálat szakembereivel szakmai kapcsolat fenntartása, szükség esetén erősítése a gyermekek fejlesztése érdekében.</li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
A gyermekek fejlődését nyomon követő dokumentáció felülvizsgálata szükség esetén módosítása.  Felelősök kijelölése a feladat megvalósítására.	A mérőeszköz korrekciójának ütemezés szerinti megvalósítása.  Szakmai kapcsolatok erősítése.	A gyermekek önmagukhoz mért optimális fejlődést biztosító hatékony megismerési, fejlesztési gyakorlat megvalósítása.
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>A fejlesztő célú értékelés beépítése a napi gyakorlatba</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Továbbképzések, külső/belső tudásmegosztás szervezése a reflektív pedagógiai kultúra elsajátításához és beépítéséhez az intézményi gyakorlatba.</li> </ul>	

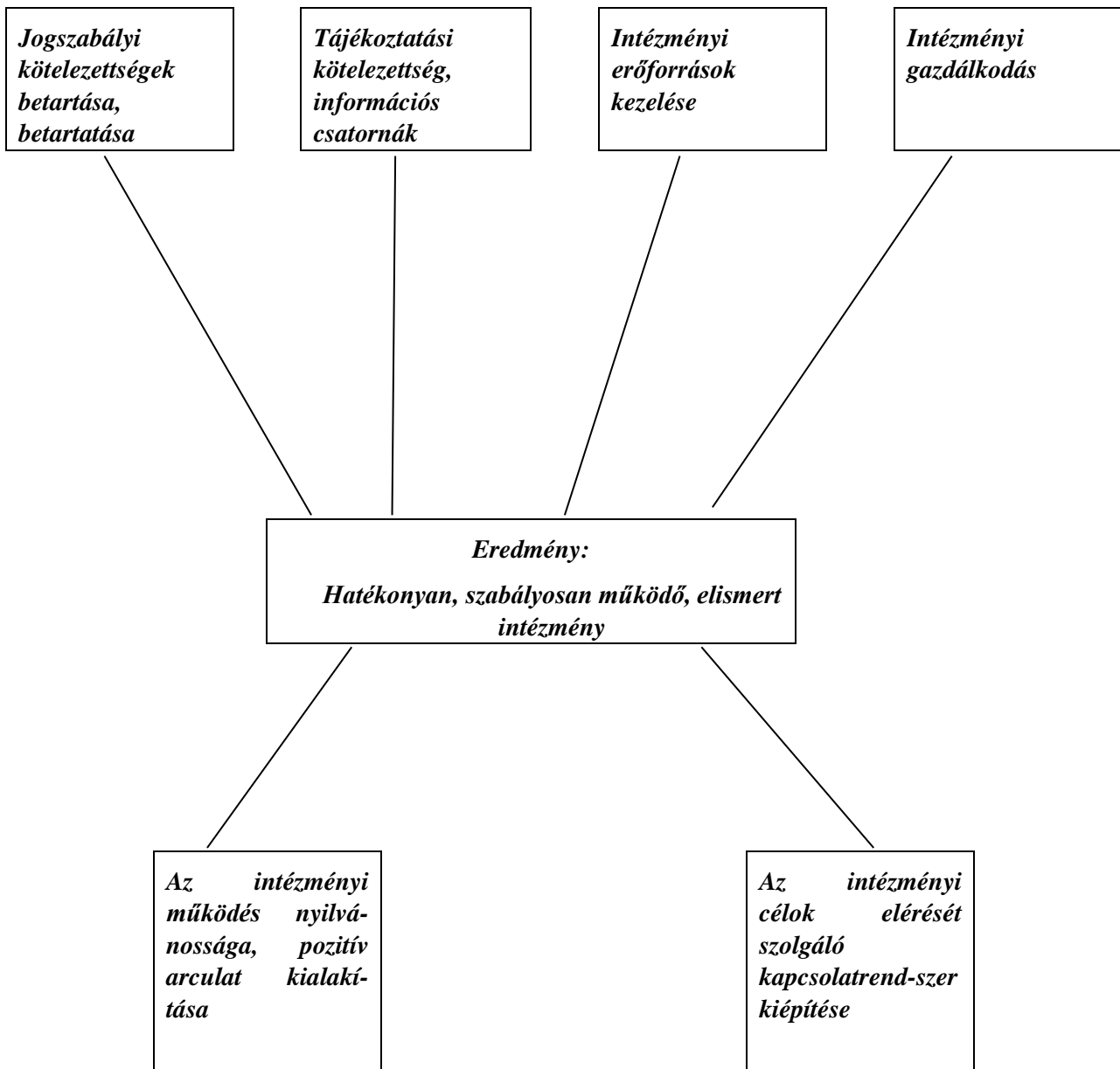
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
Intézményen belüli tapasztalatok, jó gyakorlatok reflektív bemutatása, szakmai délután keretén belül.	A sikeres pedagógiai munka, folyamatos nyomonkövetése, tudásmegosztás a pedagógusok között.	Elismerő, reflektív visszajelzés kialakítása, ahol belső igénnyé válik a tudásátadás, egymás munkájának elismerése, megismerése.
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>A kiemelt figyelmet igénylő gyermek támogatása</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek – tehetséggondozás, felzárkóztatás – speciális támogatásának biztosítása.</i></li> <li>• <i>Továbbképzési, szaktanácsadási lehetőségek biztosítása a speciális nevelési helyzetek megoldására.</i></li> <li>• <i>Szülői beszélgetések kezdeményezése, témaorientáltan, előadók felkérésével.</i></li> <li>• <i>Különleges bánásmódot igénylő gyermekek egyenletes elosztása a csoportokban.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
A kiemelt figyelmet igénylő gyermekről való gondoskodás, kihívásainak nehézségeinek feltérképezése megoldási, támogatási lehetőségek felkutatása /tehetséggondozás, esélyteremtés/.	Továbbképzések lehetőségeinek feltérképezése, szakemberekkel való szoros együttműködés támogatása /fejlesztőpedagógus, gyógypedagógus, pszichológus stb./	<p>A csoportok szervezésénél kiemelt figyelmet fordítok az egészséges, működőképes állapot kialakítására.</p> <p>A pedagógusok számára eszmegbeszélések szervezése ahol a nehézségek megoldására segítő javaslatot, támogatást kapnak.</p> <p>Nevelő-oktató munkát segítők biztosítása a sikeres pedagógiai munkához.</p>

## 5.2 Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és irányítása

**Cél:** *”...biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs köteleességek hatékony és eredményes elvégzéséről.”*

*(Forrás: Országos Tanfelügyeleti kézikönyv óvodák számára 59.old.)*

**Feladat:** Az intézmény üzemeltetés hatékonyságának biztosítása. Gondoskodás az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek eredményes elvégzéséről. Hatékony együttműködés a külső partnerekkel Tényszerű és szakszerű írásos dokumentáció.



Terület	Célok, feladatok		
Jogszabályi kötelezettségek betartása, betartatása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók folyamatos követése.</li> <li>• Valamennyi munkavállalót érintő jogszabályi változásról kötelező tájékoztatás időszakosan és szükség szerint.</li> <li>• Egyéni jogi segítségadás és jogértelmezés a munkavállalókat érintő kérdésekben.</li> <li>• Kapcsolattartás az Oktatási Hivatallal és a község jegyzőjével.</li> </ul>		
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>			
	<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
Információs felület fenntartása, amely mindenki számára elérhető és nyomon követhető.	A nevelőtestületi és munkatársi értekezleten az intézmény dolgozóinak tájékoztatása az aktuális változásokról és az azokból eredő feladatokról.		
Terület	Célok, feladatok		
Tájékoztatási kötelezettség,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi gyakorlatban bevált infokommunikációs eszközök és csatornák további használata, továbbfejlesztési lehetőségek felkutatása,</li> </ul>		

információs csatornák.	<p><i>igények folyamatos felmérése.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kastélykert Óvoda és Mini Bölcsőde facebook csoport további fenntartása.</i></li> <li>• <i>Közösségi médiákban való megjelenés bővítése.</i></li> <li>• <i>Tápiógyörgye Község honlap intézményi megújítása.</i></li> <li>• <i>A községy nyomtatott és elektronikus médiában való tematikus megjelenés további színvonalas megvalósulása.</i></li> <li>• <i>Megbeszélések, értekezlet informálisabb megvalósítása.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
<p>Igényfelmérés a különböző partnerek információs csatornák alkalmazásával kapcsolatban.</p> <p>Tápiógyörgye Község honlapon az intézményi adatok dokumentumok, fotók aktualizálása.</p>	<p>Hatékony információátadás fenntartása működtetése.</p> <p>Folyamatos együttműködés kommunikáció a partnerekkel.</p>	<p>Naprakész a közösség minden tagjához eljutó információáramlás biztosítása.</p> <p>Információban gazdag folyamatosan frissülő honlap és facebook csoport működtetése.</p> <p>Folyamatos megjelenés, jelenlét a médiafelületeken.</p>
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>Intézményi erőforrások kezelése</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Az emberi erőforrások tekintetében a munkaerőgazdálkodás optimalizálása a pedagógiai célok érdekében Munkaköri leírások folyamatos felülvizsgálata, szükség szerinti módosítása.</i></li> <li>• <i>Az egyenletes terhelés és a túlterhelés elkerülés összhangjának megteremtése.</i></li> <li>• <i>Kiegészítő szindróma elkerülésére tett közösséget építő és egyéneket megóvó módszerek alkalmazása /mentálhigiénés szakmai nap, feltöltődés lehetőségének megteremtése – életkor, hajlam, kritikus élethelyzetek./</i></li> <li>• <i>A tárgyi erőforrások tekintetében folyamatos cél az állagmegóvás és biztonságos működtetés megszervezése, valamennyi helyiség vonatkozásában.</i></li> <li>• <i>A készen vásárolt tárgyi eszközbeszerzés a környezetkímélő határt célzó – csökkentése a félkész és újrahasznosító alapanyagok preferálása a saját kivitelezés során.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
<p>Erőforrás elemzés az emberi erőforrások és a szervezet erősségeinek figyelembevételével.</p> <p>Nyugodt kiegyensúlyozott munkahelyi légkör biztosítása.</p> <p>Udvari játékeszközök további bővítése.</p>	<p>Tervszerű humánerőforrás gazdálkodás. A lehetőség kiaknázásához megfelelő erőforrás biztosítása.</p> <p>Egyenletes terhelés, igazságosság és méltányosság elvének alkalmazása, személyes kompetenciákra, érdeklődésre orientált feladatok.</p> <p>Az udvari eszközök folyamatos felülvizsgálata, karbantartása.</p>	<p>Az egyéni kompetenciák és egyenletes terhelés figyelembevételével hatékony emberi erőforrás kezelés.</p> <p>A szervezeti kultúra folyamatos fejlődésének elért eredményeinek megtartása.</p> <p>Változatos, szabványos játékeszközök vásárlása /rendezvények bevételeiből,</p>

<p>Kreszpark kialakítása.</p> <p>Az udvar növényzetének gondozása, állagának megóvása.</p>	<p>Az újonnan vásárolt játékeszközök hatékony használatára ösztönzés, további új eszközök beszerzése a fenntarthatóság, forráslehetőségek figyelembevételével.</p>	<p>fenntartói támogatás, pályázat/.</p> <p>Gyermekközeli, praktikus, modern, minden igényt kielégítő berendezések, játékeszközök beszerzése, meglévők állagának megóvása.</p>
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<p><i>Intézményi gazdálkodás</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hiánylista rendszerének működtetése, mely segítségével információ szerezhető a különböző területeken felmerülő igényekről, szükségletekről /tisztasági szerek, tisztítószerek, papír-írószer, kreatív eszközök/.</i></li> <li>• <i>Beszerezés és megvalósítás üzemelési idő- feladattervének működtetése.</i></li> <li>• <i>Gazdálkodási folyamatok szabályszerűségének biztosítása.</i></li> <li>• <i>Rendszeres ellenőrzés, költségvetési előirányzatok tartása.</i></li> <li>• <i>Forrásbővítést célzó megoldások szervezése</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>pályázatokon való részvétel,</i></li> <li>• <i>rendezvények szervezése.</i></li> </ul> </li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
<p><i>A költségvetési keret időarányos felhasználása.</i></p> <p><i>A költségvetési keret kiegészítése egyéb külső források bevonásával.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Folyamatos pályázatfigyelés, pályázati lehetőségek kihasználása, rendezvények szervezése, lebonyolítása /Adventi vásár, Márton napi jótékonyági est./</i></li> </ul>	
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<p><i>Az intézményi működés nyilvánossága, pozitív arculat kialakítása</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Az intézményi alapidokumentumok jogszabálynak megfelelő elhelyezése a közösségi terekben.</i></li> <li>• <i>Pozitív intézményi arculat formálása a gyermeki, szülői és partneri elégedettségre építve /szóbeli és írásbeli visszajelzések figyelemmel kísérése/.</i></li> <li>• <i>Az épület külső és belső megjelenésének magas színvonalú egyéni arculatot tükröző megjelenése, kiemelten saját készítésű tartós, környezetbarát felhasználói és alkotói kivitelezésben.</i></li> <li>• <i>Szülői vélemények, ötletek feltérképezése és aktív bevonásuk a közös tevékenységekbe.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
<p><i>Szülők, partnerek véleményének feltérképezése.</i></p> <p><i>Célok kitűzése, feladatok ütemezése.</i></p>	<p><i>Gyermek-, szülő-, családbarát óvodakép kialakítása, fenntartása.</i></p>	
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<p><i>Az intézményi célok elérését szolgáló kapcsolatrendszer kiépítése</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Az intézmény partneri körének frissítése dokumentálása.</i></li> <li>• <i>A szülői szervezettel való kapcsolattartás kiemelten preferált legyen.</i></li> <li>• <i>A fenntartóval való kapcsolattartást a folyamatos és hatékony együttműködés kell, hogy jellemezze, az emberi pénzügyi és tárgyi erőforrások érdekében.</i></li> </ul>	

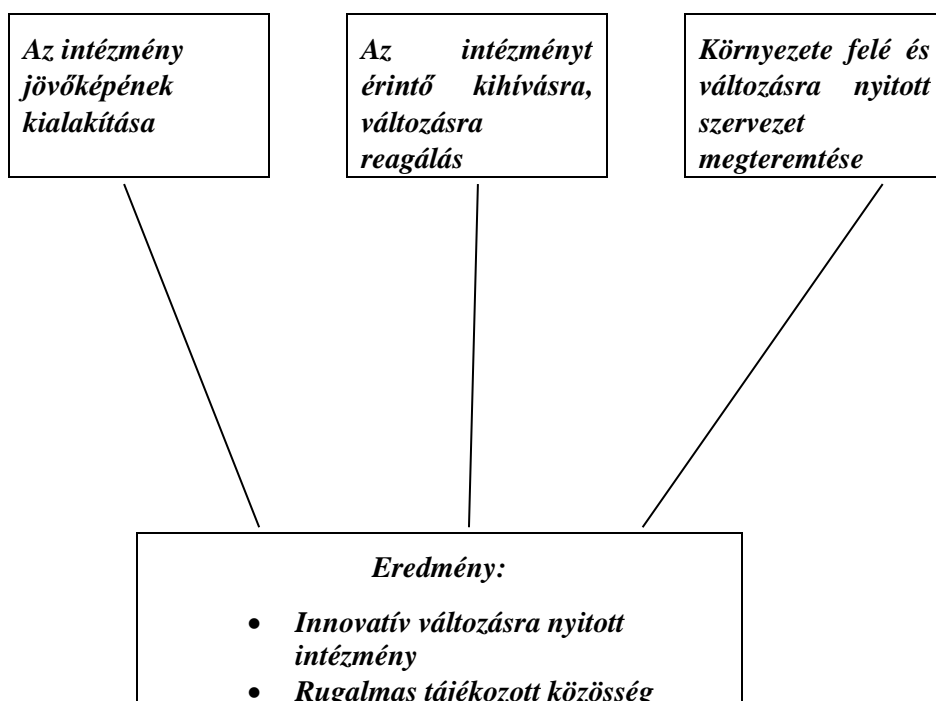
Konkrét célok, feladatok meghatározása		
Rövidtávon 2024.	Középtávon 2023-2025	Hosszútávon 2024-2028
<p>Az intézmény partneri körének feltérképezése.</p> <p>Hatékony kommunikáció információáramlás segítségével együttműködés a fenntartóval, mely biztonságos és gazdaságos működést biztosítja.</p>	<p>A partneri kör változásainak nyomonkövetése.</p> <p>A fenntartói elvárásnak való megfelelés szakmai és gazdasági szempontból.</p>	

### 5.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

**Cél:** „Képesnek kell lenni arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek és jövőkép. Ezt hatékonyan kell kommunikálnia és támogatnia az értékek tevékenységekbe épülését as jövőkép elérését.”

(Forrás: Országos Tanfelügyeleti Kézikönyv Óvodák számára 62.old.)

**Feladat:** Fejleszthető területek beazonosítása, célok kitűzése, irányok meghatározása. Változásra nyitott környezet teremtése.





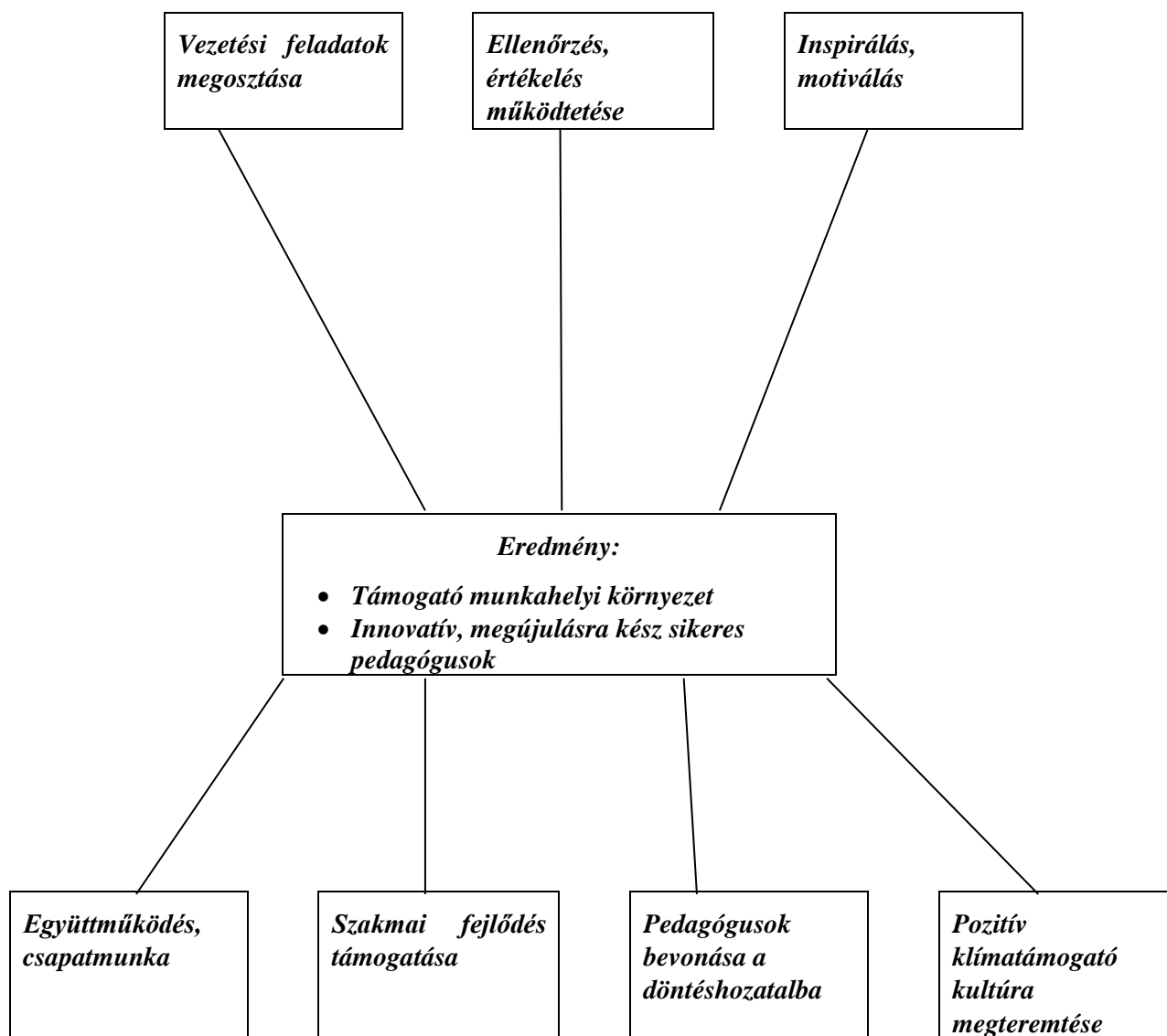
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>Az intézmény jövőképének kialakítása</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intézményi jövőkép megalkotása a külső, belső környezet és a folyamatban lévő várható változások figyelembevételével. Ehhez SWOT analízist alkalmazunk. Stratégiai tervet készítünk, mely alkalmassá teszi intézményünket a jövő célirányos és objektív tervezésére.</i></li> <li>• <i>Klímateszt készítése az intézményi jövőkép meghatározásához a változások menedzseléséhez.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
Értékmegtartó, értékteremtő pedagógiai munka megtartása, továbbfejlesztése az intézményi értékek jövőképünk áttekintésével.	Értékeink, jövőképünk áttekintése, stratégiai meghatározása, megjelenítése az intézményi működés minden területén.	Pedagógiai Programunk specifikumainak gyakorlati megvalósítása a szakmai elvárások, partneri igények figyelembevételével.
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>Az intézményt érintő kihívásokra, változásokra reagálás</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A jogszabályi környezetből adódó azonnali és szükséges szakmai válaszok reagálása a legmagasabb szintű tudással és hozzáértéssel.</i></li> <li>• <i>A széleskörű információszerezés által figyelembe venni a változásokat, felkészülten és tudatosan tervezni a reagálást.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
A hatályos jogszabályoknak megfelelő törvényes működés biztosítása.	A jogszabályok a köznevelés stratégiai változásának fenntartói döntéseknek figyelemmel kísérése.	
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>Környezete felé és változásokra nyitott szervezetre megteremtése</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nyitott és naprakész információs csatornák működtetése az intézmény partnerei számára /honlap, média, megbeszélések stb.../</i></li> <li>• <i>Rugalmas és befogadó óvoda arculatának továbbvitele a sikeres nevelés érdekeit szolgáló kezdeményezések beépítése.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
Facebook csoport működtetése, honlap aktualizálása, megbeszéléseken való részvétel biztosítása. Innovatív kezdeményezések befogadása, támogatása.		

#### 5.4. Az intézményben foglaltakkal stratégiai kezelése és operatív irányítása

**Cél:** „Ahhoz, hogy az intézmény által kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot és tudásukat a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokra kell figyelembe vennie..”

(Forrás: Országos Tanfelügyeleti Kézikönyv Óvodák számára 64.old.)

**Feladat:** Irányítás és aktív szerepvállalás a belső intézményi ellenőrzési értékelési rendszer kialakításában és működtetésében Az óvodapedagógusok értékelésében a fejlesztő szemlélet érvényesítése az erősségekre fókuszálás. A kollégák önfejlesztésre ösztönzése. A vezetői feladatok delegálása, egyenletes terhelés megvalósítása.



Terület	Célok, feladatok	
Vezetési feladatok megosztása	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belső ellenőrzési csoport felelősségének jogkörének és hatáskörének szélesítése az ellenőrzési és értékelési funkciók területén.</li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
Ellenőrzési és értékelési feladatok megosztása.	A team eredményes működtetése hatékony feladatmegosztás egyenletes terheltség biztosítása mellett.	

Felleősség, jogkör, hatáskör meghatározása. Munkaköri leírások módosítása.			
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>		
<i>Ellenőrzés, értékelés működtetése</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pedagógus életpálya modellhez, tanfelügyeleti, önértékelési rendszerhez kapcsolt belső intézményi ellenőrzési struktúra hatékony működtetése.</i></li> <li>• <i>Belső ellenőrzések konkrét időtevének csatolása az éves munkatervhez. Meghatározott és alkalomszerű ellenőrzések a teljes munkáltatói kör tekintetében. Az ellenőrzések preferált szempontjai a fejlesztő értékelés mely hozzásegíti az ellenőrzésben résztvevőket a sikeres megéléshez és a szakmai továbbképzéshez.</i></li> <li>• <i>Az ellenőrzés minden esetben dokumentált és tartalmazza a reflexió lehetőségét.</i></li> </ul>		
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>			
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>	
Éves ellenőrzési terv elkészítése és a munkavállalói kör tájékoztatása.	Belső ellenőrzések folyamatos végrehajtása.	Fejlesztő értékelésre épülő ellenőrzések, vissza-ellenőrzések tervezése, ütemezése.	
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>		
<i>Inspirálás, motiválás</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ösztönző szakmai környezet kialakítása, ahol a tudás a jó gyakorlat a tudásmegosztás a segítő együttműködés elismerésre talál közösségi szinten.</i></li> <li>• <i>Továbbképzési tervek hasznosítása az egyéni elképzelésekkel szükséges anyagi források felkutatása (pályázatok, ösztöndíjak).</i></li> <li>• <i>A munkavállalók egyéni kompetenciáinak feltérképezése, feladatok delegálása, ennek alapján, elismerések a közösség szintjén.</i></li> <li>• <i>Személyes beszélgetések kezdeményezése és megvalósítása időszakos rendszerességgel és a napi kapcsolattartásban.</i></li> </ul>		
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>			
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>	
Pedagógus önértékelése, Intézményen belüli tudásmegosztás szorgalmazása.	Önértékelések, tervek szerinti megvalósítása. Jó gyakorlatok bemutatására ösztönzés.	Önfejlesztési tervek megvalósításának segítése, nyomonkövetése. Rendszeres hospitálási lehetőség biztosítása.	
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>		
<i>Együttműködés, csapatmunka</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Szakmai délutánok, szakmai megbeszélések megvalósulásának támogatása.</i></li> <li>• <i>Rendezvények, programok közös szervezése.</i></li> <li>• <i>Gyakornoki-mentori kapcsolatrendszerek működtetése, és továbbvitele a gyakornoki időn túl is.</i></li> </ul>		
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>			
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>	
Szakmai közösségek és az adott feladatra szerveződött team munkák támogatása.	A szakmai közösség intézményi célokat, feladatokkal összhangban való működésének támogatása, feltételek megteremtése. A team munka eredményeinek beépítése a mindennapi pedagógiai munkában.		

<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>Szakmai fejlődés támogatása</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pedagógiai szakmai szolgáltatás keretében szaktanácsadás igénylése.</i></li> <li>• <i>Továbbképzések szakmai napok tapasztalatainak átadása.</i></li> <li>• <i>Belső tudásmegosztás rendszeres biztosítása, változatos formáinak támogatása.</i></li> <li>• <i>Továbbképzési program, beiskolázási terv a pedagógusok igényeinek figyelembevételével készül.</i></li> <li>• <i>Hospitálási lehetőségek biztosítása.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
Folyamatos szakmai fejlődés lehetőségeinek biztosítása. Pedagógus előmeneteli rendszerben való részvétel támogatása. Továbbképzési program, beiskolázási terv megvalósítása. Külső- és belső- hospitálások szervezése.	Képzéseken való részvétel /POK, PMPSZ stb./  Intézményi és egyéni igények felmérése után továbbképzési program készítése.	Megszerzett tudás beépítése a gyakorlatba.  Ötéves továbbképzési program megvalósítása.  Hospitálások rendszerének működtetése.
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>Pedagógusok bevonása a döntéshozatalba</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekre pedagógusok, partnerek bevonása.</i></li> <li>• <i>Döntéshozatalhoz szükséges információk megosztása.</i></li> <li>• <i>A döntéshozatalban a szakmaiság és a gyermek mindenekfelett álló érdeke legyen a vezérelv.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
Döntéshozatal előtt a pedagógusok véleményének megismerése. Kétirányú információáramlás biztosítása az intézménybe.		
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>Pozitív klímátámogató kultúra megteremtése</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Személyes kapcsolatok megvalósítása, fenntartása.</i></li> <li>• <i>Konfliktuskezelés szakszerűen, tapintatosan, határozott vezetői elvek és elvárások mentén, humánus megoldást megtartva.</i></li> <li>• <i>Rendkívüli élethelyzet bekövetkezése esetén kiemelt odafigyelés támogatás.</i></li> <li>• <i>A szabályok és elvárások intézményi szintű rendként funkcionálnak, mely biztonságot ad minden dolgozó számára.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
Nyugodt, kiegyensúlyozott munkahelyi légkör biztosítása	Személyes kompetenciákra, érdeklődésre orientált feladatok. Egyenletes terhelés, igazságosság elvének alkalmazása.	

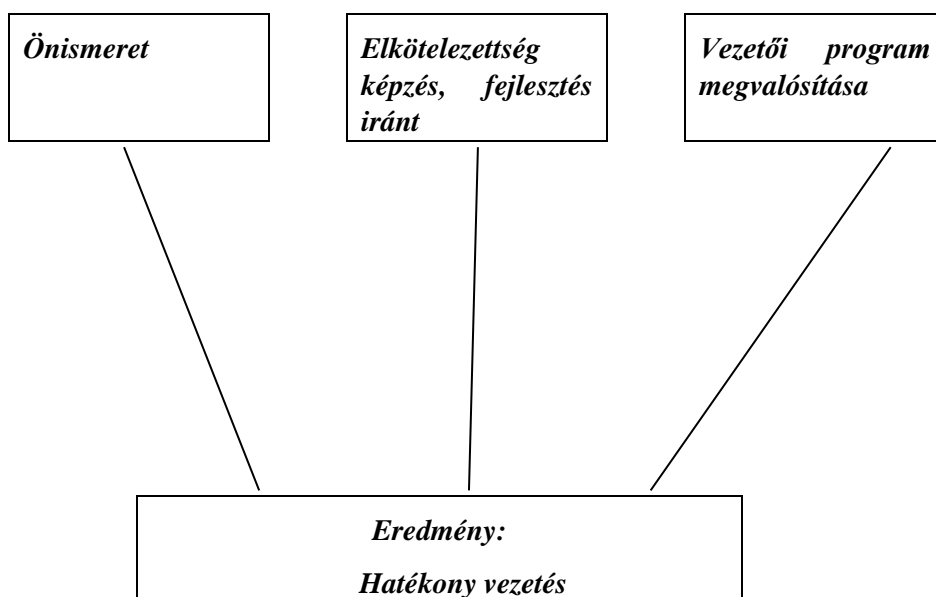
## 5.5. Vezetői kompetenciák

**Cél:** *Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek és a személyes és szakmai fejleszthető területeinek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszi*

lehetővé a vezetők számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését. .”

(Forrás: Országos Tanfelügyeleti Kézikönyv Óvodák számára 67.old.)

**Feladat:** Határozott célok mentén működő, de demokratikus elvek szerint rendeződő közösség teremtése. Hatékony kommunikáció a nevelési folyamat minden résztvevőjével: gyermekekkel, szülőkkel, pedagógusokkal, partnerintézményekkel.



Terület	Célok, feladatok		
Önismeret	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erősségek és fejlesztendő területek pontos feltérképezése.</li> <li>Kollégák véleményének beépítése a munkába.</li> <li>Tudatos, magas szakmai tudást tükröző elhivatott vezetői stílus gyakorlása.</li> </ul>		
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>			
	<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
	A vezetői önértékelés folyamatának megtervezése, szempontjainak, elvárásainak kidolgozása.	Az önértékelési folyamat elindítása.	A vezetői erősségek, fejleszthető területek meghatározása. Önfejlesztési terv készítése megvalósítása.
Terület	Célok, feladatok		
Elkötelezettség, képzés, fejlesztés iránt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógusi és vezetői területen új szakmai információk keresése, elsajátítása.</li> <li>Külső értékelések saját és mások tapasztalatai alapján önreflexió</li> </ul>		

	<i>fejlesztése.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hiteles és etikus magatartás tanúsítása.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
Ellenőrzések tapasztalatai alapján vezetői, szakmai kompetenciák fejlesztése.	Vezetői, szakmai kompetenciák folyamatos frissítése, tudatos, következetes hatékony működtetése.	Vezetői kommunikáció és magatartás feleljen meg a pedagógus etika normáinak. A vezetői funkciók összhangjának biztosításával az intézmény hatékony működésének elősegítése.
<b>Terület</b>	<b>Célok, feladatok</b>	
<i>Vezetői program megvalósulás</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A vezetői programban leírtak figyelemmel kísérése a célok kitűzésében, tervezésben, végrehajtásban.</i></li> <li>• <i>Szükség esetén a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálta.</i></li> <li>• <i>Nevelőtestület tájékoztatása a változásokról.</i></li> </ul>	
<b>Konkrét célok, feladatok meghatározása</b>		
<b>Rövidtávon 2024.</b>	<b>Középtávon 2023-2025</b>	<b>Hosszútávon 2024-2028</b>
A vezetői programban meghatározott célok, feladatok megvalósításának megkezdése.	A meghatározott célok, feladatok megvalósítása az ütemezésnek megfelelően.	A vezetői programban meghatározott célok, feladatok megvalósulásának nyomonkövetése, értékelése, szükség esetén korrekciója.