

Név: Kovács Attiláné

Folyamatazonosító: SV5QNHTLKF9GWXBL

Oktatási azonosító: 76162250443

Eredmény rögzítésének dátuma: 2022.05.13.

## Területek értékelése

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása	
Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.	Kiemelkedő
A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a nevelési/tanulási folyamatba.	Megfelelő
A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.	Kiemelkedő
Az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv összhangjának megvalósulása, a gyermeki fejlődés biztosítása.	Kiemelkedő
A differenciálás és az adaptív nevelés/tanítás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.	Megfelelő

### Kiemelkedő tevékenységek

A vezető, meghatározó szerepet vállal a feladatvégzés folyamatában, törekszik pozitív megerősítéssel elősegíteni a célok megvalósulását.  
 Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.  
 A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.  
 Az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv összhangjának megvalósulása, a gyermeki fejlődés biztosítása.

### Fejleszthető tevékenységek

A gyermekek fejlettségéhez igazodó, differenciált tevékenységtervezés megjelenítése a csoportnaplóknál.  
 A tehetségfejlesztés egységes gyakorlatának kidolgozása.

## 2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

A jogszabályváltozások figyelemmel kíséréseinek, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.	Kiemelkedő
Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.	Megfelelő
Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.	Kiemelkedő
Az intézményi működés nyilvánosságának biztosítása a jogszabályoknak megfelelően, többcsatornás kommunikáció alkalmazása.	Megfelelő
Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.	Kiemelkedő
Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.	Kiemelkedő

#### Kiemelkedő tevékenységek



- Az óvodavezető vezetési stílusára, stratégiájára jellemző a tudatosság, elköteleződés a feladatok maradéktalan teljesítése érdekében.
- Az intézmény jó hírnevének kialakítása, megőrzése érdekében törekszik a partnerek elégedettségének növelésére, beazonosításukban, velük való kapcsolattartásban személyesen vesz részt.
- A jogszabályi változások figyelemmel kíséréseinek, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.
- Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.
- Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.
- Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.

#### Fejleszthető tevékenységek



- Az intézményi működés nyilvánosságának teljes körű biztosítása érdekében a honlap aktualizálása.

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

A vezetői pályázat jövőképe és a pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célok összhangjának megvalósulása.	Kiemelkedő
A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.	Kiemelkedő
Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.	Kiemelkedő
Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.	Megfelelő
A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.	Kiemelkedő

## Kiemelkedő tevékenységek



Vezetési stílusában, stratégiájában jellemző a tudatosság, elköteleződés a feladatok maradéktalan teljesítése érdekében.

Az intézmény jó hírnevének kialakítása, megőrzése érdekében törekszik a partnerek elégedettségének növelésére, beazonosításukban, velük való kapcsolattartásban személyesen vesz részt, mellyel jelentős emberi, pénzügyi, tárgyi erőforrásokat biztosít.

A vezetői pályázat jövőképe és a pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célok összhangjának megvalósulása.

A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.

A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

## Fejleszhető tevékenységek



A Munkatervekben, a Pedagógiai Program és a Vezetői Pályázat alapján kitűzött célok és feladatok konkrétabb és pontosabb meghatározása.

## 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása



A vezetési feladatok megosztása, a döntési és hatásköri jogok egyértelmű meghatározása. Megfelelő

A humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel. Kiemelkedő

A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő intézményvezetői motiválás. Kiemelkedő

Aktív vezetői jelenlét az intézményen belüli szakmai együttműködések kezdeményezésében, szervezésében. Kiemelkedő

Az intézmény pedagógiai programjával és az óvodapedagógusok szakmai céljainak figyelembe vételével összeállított továbbképzési program és beiskolázási terv. Megfelelő

A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban. Kiemelkedő

A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása. Kiemelkedő

## Kiemelkedő tevékenységek



A változtatás előkészítése során kikéri vezetőtársai véleményét, épít mások véleményére, melyet felhasznál döntéshozatali munkájában.

Rendszeresen részt vesz a kollégái szakmai ellenőrzésében, támogatja, segíti munkatársai innovatív törekvéseit, ösztönzi önálló feladatvállalásukat.

Alapvető fontosságú munkájában a bizalom és a visszacsatolás alkalmazása, a fejlesztő környezet megteremtése.

A humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.

A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő intézményvezetői motiválás.

Aktív vezetői jelenlét az intézményen belüli szakmai együttműködések kezdeményezésében, szervezésében.

A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.

A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

## Fejlesztendő tevékenységek



Ezen a területen nem indokolt fejlesztő tevékenység megjelölése.

## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése



Erősségeinek és fejleszthető területeinek önértékeléssel történő rendszeres meghatározása, vezetői munkájának kritikus szemlélése. Kiemelkedő

Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség. Megfelelő

A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata. Kiemelkedő

## Kiemelkedő tevékenységek



Intézményében igyekszik biztosítani a legoptimálisabb (humán, tárgyi) feltételeket a munkához, törekszik a megfelelő szabályozottságra.

Folyamatosan törekszik a vezetői kompetenciái kritikus elemzésére, önértékelés és önreflexiója eredményei alapján, szükség esetén az újabb tapasztalatokat felhasználva a továbbfejlődéséhez, a változtatásokhoz.

Erősségeinek és fejleszthető területeinek önértékeléssel történő rendszeres meghatározása, vezetői munkájának kritikus szemlélése.

A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

## Fejleszthető tevékenységek



Ezen a területen nem indokolt fejlesztő tevékenység megjelölése.

Név: Kovács Attiláné

Folyamatazonosító: SV5QNHTLKF9GWXBL

Oktatási azonosító: 76162250443

Eredmény rögzítésének dátuma: 2022.05.13.

## Elvárások értékelése

1.1. Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.

Megjegyzés



A Vezető az intézmény megnyitása óta tagja a nevelő közösségnek, a PP kidolgozásában és átdolgozásában aktívan részt vett. A PP sajátos profiljának - az élménypedagógia lehetőségeire épülő gyermeki személyiségfejlesztés - , nevelési alapelveinek, célkitűzéseinek, és az ezekből adódó feladatoknak a meghatározása a nevelőtestülettel közösen, azonos emberi és szakmai értékek mentén történt. Az intézmény partnereinek elégedettségét rendszeresen nyomon követik a célok megvalósulása érdekében. (PP, vezetői-, fenntartói- és vezetőtársi interjú)

1.1. Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a nevelés/tanulás szervezésében és irányításában.

Megjegyzés



Az intézmény rendszeresen nyomon követi eredményességi mutatóit: gyermekek bemeneti-, kimeneti- és külső mérésének eredményeit tekintve, a gyermekek neveltségi szintjének eredményeire vonatkozóan, az egyéb (sport- és rajzversenyek) eredmények kapcsán, és a szülők, a tanítók, a gyermekek, a pedagógusok és az alkalmazottak elégedettségmérésének eredményeire vonatkozóan. A pedagógiai munka személyi feltételeinek meglétét SWOT-analízissel vizsgálják. Számon tartják az "Amire büszkék vagyunk" eredményeket is. Az intézményi önértékelés és az egyéb mérések megvalósítása a BÖCS feladata. Az eredményeket felhasználják a stratégiai dokumentumok és az éves munkaterv elkészítésekor. (Éves munkaterv, beszámoló a munkaközösségek beszámolóival, SZMSZ, vezetői- és vezetőtársi interjú)

1.1. Irányításával az intézményben kialakítják a gyermekek értékelésének közös alapelveit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.

Megjegyzés



A gyermekek képességfejlődésének mérése a nevelőtestület által kidolgozott mérőeszköz segítségével valósul meg, melyet időnként felülvizsgálunk. Az egyes gyermekekről feljegyzett megállapítások és a fejlesztési tervek tartalma közötti összhang biztosítja a fejlesztő szándékot. (Fejlettségmérő dokumentáció, vezetői- és vezetőtársi interjúk, intézményi önértékelés kérdőíves felmérései)

alapprogramjára (ONAP) alapozva, az intézmény sajátosságaihoz igazítja.

Megjegyzés



A PP felülvizsgálata 2020-ban megtörtént, a szükséges korrekciókat az intézményi eredményekre építve és a jogszabályi változásokat is figyelembe véve elvégezték. (PP, munkatervek, beszámolók)

1.1. Irányítja a differenciálót, az egyéni nevelési/tanulási utak kialakítását célzó nevelés/tanulástámogató eljárásokat, a hatékony gyermeki egyéni fejlesztést.

Megjegyzés



A differenciált fejlesztés megvalósítását segíti a gyermeki tevékenységek mikrocsoportos szervezése, melynek során az egyéni képességekhez alkalmazkodó módszereket és eszközöket alkalmaznak. A gyermeki tevékenységek adaptív tervezése a csoportnaplóban jelenleg nem jelenik meg, ezen a téren a változtatás szükségessége megfogalmazódott a nevelőtestületben. (Csoportnaplók, vezetői- és vezetőtársi interjú)

1.2. Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a nevelési/tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.

Megjegyzés



A Vezető tevékenységeivel támogatja a kitűzött nevelési/tanulási célok megvalósulását: a sokszínű, élménypedagógiai tapasztalatszerzést biztosító programok megszervezésében aktívan részt vállal, havonta kézműves foglalkozásokat tart az óvoda minden gyermekének, és a nagycsoportos gyermekeket hetente komplex foglalkozások keretében a gyógynövényekkel ismerteti meg. A munkatervekben meghatározott feladatok megvalósításában együttműködik a nevelő közösséggel, újító szándékaikat támogatja. (Éves munkatervek, beszámolók, vezetői- és vezetőtársi interjú)

1.2. A kollégákkal megosztja a nevelési/tanulási eredményességről szóló információkat.

Megjegyzés



Az eredményeket a nevelőtestületi értekezleteken megbeszélik, értékelik, és fejlesztési javaslatokat fogalmaznak meg. Az intézményi eredmények a beszámolókból is nyomon követhetőek. (Beszámolók, vezetői- és vezetőtársi interjú)

1.2. Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.

Megjegyzés



A nevelőmunka ellenőrzése tervezett, de a vezető a spontán napi kapcsolattartás során is ad alkalmanként visszajelzést kollégáinak. A tervezett ellenőrzések során megfogalmazott észrevételek írásban rögzítésre kerülnek, az értékelésnél az erősségek kiemelése és a fejlesztendő területek meghatározása szóban és írásban is megtörténik. (Munkatervek, beszámolók, csoportnaplók, vezetői-, fenntartói- és vezetőtársi interjú)

éves tervezés egyéb dokumentumainak kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a pedagógiai program teljesítését valamennyi gyermek számára.

Megjegyzés



A pedagógusok tervező dokumentumaiban megjelennek az előző évi fejlesztési javaslatokra épülő éves munkaterv kiemelt feladatai, melyek a PP célkitűzéseinek megvalósulását szolgálják. A tervek megvalósulását a vezető a csoportlátogatások, a közös óvodai szintű programok és a tervező dokumentumok ellenőrzése során nyomon követi. (PP, csoportnaplók, munkatervek, beszámolók, vezetői- és vezetőtársi interjú)

1.2. Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.

Megjegyzés



A felzárkóztatást az intézményen belül, speciális szakemberek segítségével valósítják meg: logopédus, fejlesztőpedagógus, óvodapszichológus. Az intézményen kívüli felzárkóztató foglalkozások elérhetőségét is biztosítják. A vezető, a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek hatékony és szakszerű ellátását célzó továbbképzéseket támogatja (Vezetői pályázat). A tehetséggondozás a csoporton belül, a kiemelkedő képességű gyermekek fejlődésének adaptív módszerekkel történő megtámogatásával valósul meg, azonban kisebb hatékonysággal, mint a felzárkóztatás. (Beszámolók, vezetői- és vezetőtársi interjúk, önértékelés szülői kérdőív).

1.3. A gyermekek egyéni készségeinek és képességeinek kibontakoztatására összpontosító nevelő munkát vár el.

Megjegyzés



A vezető támogatja az újszerű módszerek alkalmazását - kooperatív tanulás, néptánc, drámapedagógia, élménypedagógia -, melyek segítik a gyermekek készségeinek, képességeinek optimális kibontakoztatását. A gyermeki személyiség teljes kibontakoztatására törekvő, differenciált nevelést vár el a kollégáitól, a naplóban azonban ez kevésbé mutatkozik meg. A tervező munka átláthatóbbá, korszerűbbé tétele érdekében tervezik a csoportnaplók átalakítását, melyet a vezető is támogat. (Beszámoló, vezetőtársi interjú)

1.3. Beszámolót kér a gyermek megfigyelésén, és a helyben szokásos méréseken alapuló egyéni fejlődés változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a gyermek fejlesztése érdekében.

Megjegyzés



A pedagógusok a gyermekek egyéni képességfejlődését folyamatosan nyomon követik, fél évente számszerűen és szövegesen írásban is rögzítik. Az eredményeket értékelik, melynek kapcsán fejlesztési tervet készítenek. A csoportra vonatkozó fejlesztési javaslatok megjelennek a tervező dokumentumokban is. (Fejlettségmérő dokumentáció, csoportnapló, vezetői- és vezetőtársi interjú)

tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.

Megjegyzés



Az elmúlt években a fenntarthatóságra nevelés és a környezettudatos magatartás formálása az intézmény fő célkitűzései között hangsúlyosan szerepel, melynek mind tárgyi, mind személyi feltételeinek előteremtésében az vezető aktívan részt vesz többek között a közös óvodai kirándulások, programok szervezésével és a Környezeti munkaközösség támogatásával. Ennek eredményeképpen az intézmény elnyerte a Zöld Óvoda és a Madárbarát Óvoda címet. A környezeti neveléssel és a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztésével kapcsolatban mind a szülők, mind a pedagógusok teljes mértékben elégedettek. (PP, munkatervek, beszámolók, intézményi önértékelés szülők és pedagógusok kérdőíves felmérésének eredménye, vezetői- és vezetőtársi interjú)

1.3. Nyilvántartja a kötelező óvodai nevelésből távolmaradás kockázatának kitett gyermekeket, és aktív irányítói magatartást tanúsít a távolmaradás megelőzése érdekében.

Megjegyzés



Az óvodavezető rendszeresen ellenőrzi a mulasztásokat és elvárja az óvodapedagógusok részéről a gyermekek hiányzásának nyomon követését, a családokkal való kapcsolattartást. A gyermekek rendszeresen látogatják az intézményt, a távolmaradás megelőzése érdekében a vezetőnek nem volt szükséges eddig intézkednie. (Vezetői interjú)

2.1. Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.

Megjegyzés



Vezetői pályázatban kitűzött cél az intézményt érintő jogszabályok betartása és a változások folyamatos nyomon követése. A jogszabályi változásokról hivatalos források (Magyar Közlöny, Oktatási Hivatal tájékoztatói, Önkormányzat) követésével tájékoztodik, igyekszik naprakész lenni. (Vezetői interjú)

2.1. Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.

Megjegyzés



Az intézményben a pedagógusok és alkalmazottak tájékoztatása a napi szintű munkakapcsolatból adódóan elsősorban szóban valósul meg. A nevelőtestület és az alkalmazottak körének informálása a rendszeres megbeszéléseken és értekezleteken is megvalósul. Az egyéb partnerek tájékoztatásának formáit az SZMSZ-ben rögzítették. Az intézmény honlapot is működtet, amelynek aktualizálása részben valósul meg. (SZMSZ, munkatervek, vezetői- és vezetőtársi interjú, honlap).

2.1. Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.).

Megjegyzés



A vezető feladat ellátási tervet készít, mellyel biztosítja az egyenlő terhelést. A nevelőtestület a pedagógiai munka személyi feltételeinek állapotát SWOT-analízissel határozza meg. A nevelő közösség kis létszámú, a pedagógusok a feladatokat az egyenletes terhelés optimalizálása érdekében egymás között megosztják. A felelősi rendszert önkéntes jelentkezés alapján alakítják ki. (Munkatervek, Beszámolók, vezetői- és vezetőtársi interjúk)



## Megjegyzés



A belső nyilvánosságot a nevelőtestületi és alkalmazotti értekezletek, a külső nyilvánosságot pedig a szülői értekezletek, a fogadóórák, a nyílt napok, nyílt óvodai rendezvények és az intézmény honlapja biztosítja. Az intézményi dokumentumok nyilvánossága a jogszabályoknak megfelelően biztosított, melynek rendje az SZMSZ-ben rögzített. A Honlapon néhány információ frissítésre szorul.(SZMSZ, fenntartói interjú)

2.1. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

## Megjegyzés



A pedagógiai folyamatok a munkatervekben szabályozottak, a vezető folyamatosan ellenőrzi a szabályok betartását. A szükséges információkat megosztja az érintettekkel, és ezek ismeretében a megbeszéléseken biztosítja a döntési folyamatokban való aktív részvételt. (Munkaterv, vezetői- és vezetőtársi interjúk).

2.1. Személyesen irányítja partnereinek azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például SZMK, óvodaszék) történő kapcsolattartásban.

## Megjegyzés



Személyesen közreműködik az intézmény partneri körének kiépítésében és a kapcsolatok ápolásában. A kapcsolattartás tartalmi elemeit és a kapcsolattartó személyt az SZMSZ szabályozza. (SZMSZ, vezetői interjú)

2.2. Az óvodapedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.

## Megjegyzés



A jogszabályi változásokat felelősen kezeli, a nevelőtestület számára a szükséges tájékoztatást nevelőtestületi értekezleteken vagy rendkívüli esetben online formában megadja. (Vezetői- és vezetőtársi interjú)

2.2. A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

## Megjegyzés



Az értekezletek a pontos előkészítés következtében hatékonyak. A döntéseket a nevelőtestületi tagok véleményének meghallgatása után, konszenzussal igyekeznek meghozni. A vezető a folyamat aktív irányítója. (Vezetőtársi interjú, értekezletek jegyzőkönyvei)

2.2. Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (pl.: sportlétesítmények eszközei, sószoba, főzőkonyha).

## Megjegyzés



A vezető az intézmény tárgyi felszereltségét, a nevelő-oktató munka színvonalas ellátásához szükséges eszközök meglétét folyamatosan nyomon követi, szükség esetén gondoskodik azok javításáról, pótlásáról. Az SZMSZ-ben részletesen szabályozott az épület, az udvar, illetve az egyéb helyiségek és tárgyi eszközök használatával kapcsolatos feladatok, erről a látogatás alkalmával is meggyőződhetünk pl.: tornaszoba kialakítása, berendezése stb. (SZMSZ, munkaterv, beszámoló)

eszközöket, csatornákat működtet.

Megjegyzés



Az intézmény arculata fontos számára. A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében használja az infokommunikációs eszközöket (honlap, falújság, kör-emailek, stb.). Ezeknek a felületeknek törekszik a frissítésére (Interjúk, Kérdőívek, Beszámolók, Munkatervek).

2.2. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

Megjegyzés



Az intézmény egységes pedagógiai dokumentációja hatékonyan biztosítja a tervező folyamatok és a megvalósítás nyomon követhetőségét és ellenőrizhetőségét. A dokumentumok vezetésének ellenőrzésében részt vesz, a tapasztalatokat írásban rögzíti. (csoportnapló, gyermekek egyéni fejlettségmérő dokumentációja, vezetői- és vezetőtársi interjúk).

2.2. Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.

Megjegyzés



A vezető a személyi-, tárgyi-, és pénzügyi erőforrások biztosítása érdekében is jó kapcsolatot ápol és hatékonyan együttműködik a fenntartóval, az SZMSZ és a hozzá tartozó szabályozóknak megfelelően végzi a személyi-, pénzügyi- és gazdasági feladatait. (SZMSZ, vezetői- és fenntartó interjú)

2.3. Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.

Megjegyzés



A fenntartható fejlődés értékrendjét a nevelő közösség belső igényeként az elmúlt időszakban hangsúlyosabban képviseli, melynek a vezető is támogatója. Ennek a területnek a fejlesztése érdekében létrehozták a Környezeti munkaközösséget, és elnyerték a Zöld Óvoda és a Madárbarát Óvoda címet. (Munkatervek, beszámolók, vezetői- és vezetőtársi interjú)

3.1. A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.

Megjegyzés



Jól ismeri a helyi sajátosságokat, a külső és belső környezetet, a partnerek elvárásait. Az intézmény működését érintő változásokat igyekszik naprakészen követni. A változások szükségességét időben észleli, és a partnerekkel egyeztetve, közös megoldást keresve reagál rájuk. Épít a hagyományokra, meglévő értékekre és ennek mentén jelöli ki a további célokat: Pl.: az évek óta bevált jó gyakorlatokat (akadályverseny, kvíz vetélkedő) továbbműködteti, a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek ellátásának színvonalát mozgásterápiás képzéssel támogatja. (Beszámolók, vezetői- és fenntartói interjúk)

ismeri a változtatások szükségességének okait.

Megjegyzés



A Vezető a változásokra nyitott attitűddel van jelen az intézmény életében, mely által hiteles és követendő példát mutat nevelőközösségének. A változást a szervezetre is kiterjesztve a fejlődés útjának tekinti. A külső és belső elvárásokat folyamatosan nyomon követi, szükség szerint reagál azokra, keresi a konstruktív megoldási lehetőségeket. A változásokra adott válaszreakció hatékonysága tükröződik a pandémia miatt szükséges lépések megtételében és új helyzetek kialakításában (pl.: családoknak nyújtott online segítség és kapcsolattartás). (Fenntartói-, vezetői- és vezetőtársi interjúk)

3.1. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

Megjegyzés



Az Intézményvezető a Vezetői pályázatában és a munkatervekben megjelölt célokat elemzi, értékeli, ha szükséges változtatást eszközöl. Dokumentációt vezet a kitűzött célok megvalósulásáról, azonban az éves Munkatervekben célszerű lenne a céloknak megfelelő feladatok konkrétabb megjelenítése. A két egymást követő évben nehezen lehet megkülönböztetni a stratégiai dokumentumok alapján meghatározott célokat és feladatokat. A célok megvalósulásának eredményességét a mérési mutatók segítségével értékeli. A munkaközösség-vezetők szóbeli visszajelzései és beszámolóí is segítik a célok megvalósulásának nyomon követését. (Vezetői pályázat, munkatervek, vezetői- és vezetőtársi interjúk)

3.1. Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.

Megjegyzés



A terveket és célokat rövid-, közép-és hosszú távon is meghatározta, melyek fontosságáról meggyőzi az érintetteket. Az éves tervezésben megjelennek a Pedagógiai programban megfogalmazott célok. A megvalósítás érdekében a céloknak megfelelő feladatokat határoz meg, felelősöket választ, melynek során törekszik az egyenletes terhelésre. Irányítja a tervek megvalósítását, értékelését és továbbfejlesztését. (PP., Vezetői pályázat, munkatervek, beszámoló, vezetői- és vezetőtársi interjúk)

3.1. Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).

Megjegyzés



A nevelőtestületi megbeszélések során megtörténik a pedagógusok részére a szükséges információk átadása. Az intézményben a tudás- és információmegosztás ezen kívül többféle kommunikációs csatornán is megvalósul, biztosítva az egyenlő hozzáférés lehetőségét minden érintett számára. A Vezető részt vesz továbbképzéseken, s ezt biztosítja kollégái számára is. (Munkatervek, beszámoló, továbbképzési terv, vezetői- és vezetőtársi interjú)

elveinek megismerését és nevelési/tanulási-tanítási folyamatokba épülését.

Megjegyzés



Munkájában nagy hangsúlyt fektet az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megvalósítására. Ennek érdekében kezdeményezte és részt vett a stratégiai dokumentumok felülvizsgálatában. A nevelőtestülettel együtt elfogadott közös értékrend biztosítja azok beépülését a nevelési, tanulási folyamatokba. Az intézményi mérések, értékelések és az ellenőrzések egyaránt azt a célt szolgálják, hogy visszajelzést kapjon a vezető és az intézmény a megfogalmazott jövőkép, az értékrend és a nevelési elvek folyamatokba épüléséről. Az alkalmazottak és a partnerek elégedettségét rendszeresen nyomon követi, az eredmények alapján szükséges esetben változtatást kezdeményez. (Intézményvezetői pályázat, beszámolók, vezetői-, vezetőtársi- és fenntartói interjúk)

3.2. A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.

Megjegyzés



A felmerülő problémahelyzetekről, változtatást igénylő területekről tájékoztatja a nevelőtestületet. Közös megbeszélés során elemzik, értékelik a helyzetet, együtt keresik a megoldási lehetőségeket. (Vezetői- és vezetőtársi interjúk)

3.2. Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.

Megjegyzés



Az alkalmazotti közösség, a gyermekek és a külső partnerek megkérdezésével készülő mérési eredmények támpontot adnak az intézményi célok megvalósulásának értékeléséhez. Az értékelést követően történik a korrekciók, fejlesztési javaslatok megfogalmazása. A vezető a munkatervekben megjelöli a fejlesztést igénylő területeket, melyek az előző tanév eredményeire épülnek. A humán erőforrás tekintetében SWOT-elemzést készítenek, melynek során meghatározzák az erősségeket és a fejlesztendő területeket is. Az önértékeléshez kapcsolódóan készült fejlesztési tervekben az erősségek és a fejlesztés további feladatainak azonosítása megtörténik. (Beszámolók, munkatervek, önértékelés dokumentumai, vezetővel készített interjú)

3.2. A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.

Megjegyzés



Az éves munkatervekben a céloknak megfelelő, érthető, pontos feladatokat határoz meg, felelősök, határidők megjelölésével. (munkatervek, vezetőtársi interjú)

tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

Megjegyzés



A pedagógusok külön-külön is és a nevelőtestület közösségként is nagyon kreatív. Kezdeményezők, az újdonságokra fogékonyak. Szakmailag folyamatosan fejlesztik ismereteiket, a változásokat ők maguk generálják. A munkaközösségek működtetése és a hospitálás élenkítően hat a pedagógusok korszerű tudástartalmainak és módszertani eszköztárának fejlődésére. A vezető a pedagógusok számára szorgalmazza a képzéseken való részvételt és az önképzés lehetőségeinek kihasználását is. Az innovatív törekvéseket a vezető támogatja, a fenntarthatóságra nevelés, a környezetkultúra fejlesztése érdekében tett újfó törekvések (madárbarát óvoda, zöld óvoda, hulladékfelhasználás..) is testületi kezdeményezések. (Munkaterv, beszámoló, fenntartói-, vezetői- és vezetőtársi interjú.)

3.3. Az intézményi jövőkép és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak

Megjegyzés



A vezető kezdetektől fogva az intézmény dolgozója. Vezetői pályázata az eddig elért közös eredményekre épül, eredményeik megőrzésére és további fejlesztésére törekszik. A pályázatban megfogalmazott jövőkép koherens az intézményi jövőképpel, valamint a Pedagógiai program alapelveivel és célrendszerével. A munkatervben, az adott nevelési év kiemelt céljai a stratégiai dokumentumokban megfogalmazott célokból lettek lebontva, azokkal teljes összhangban állnak. (Vezetői pályázat, PP., vezetői interjú)

3.3. Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

Megjegyzés



A változtatás folyamatát koordinálja: előzetesen tájékozik, információkat gyűjt az adott változtatást igénylő területtel kapcsolatban, tájékoztatja az érintetteket, tudását megosztja velük, s a megvalósítás fázisait nyomon követi (tervezés, szervezés, lebonyolítás, értékelés). (Vezetői- és vezetőtársi interjú)

4.1. A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.

Megjegyzés



A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét meghatározza az SZMSZ-ben, a munkatervben a feladatok és a felelősök meghatározása megjelenik. (SZMSZ, munkaterv)

4.1. Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.

Megjegyzés



Az intézményi szintű ellenőrzéseket az intézményvezető végzi. Az ellenőrzésekről szóbeli és írásos visszacsatolást nyújt az érintetteknek. Az értékelés fejlesztő szerepét hangsúlyozza támogató attitűddel. A vezető követi a pedagógusok egyéni fejlődését, és következetesen a szervezet erősségeire, a helyi hangsúlyokra tervezi szervezetfejlesztő tevékenységét. Az országos önértékelési rendszer intézményi önértékelési feladatait a BÖCS tagjai végzik. Az önértékelési feladatoknak, az intézmény részletesen és maximálisan eleget tesz. (SZMSZ, munkaterv, vezetői- és vezetőtársi interjú)

## Megjegyzés



A nevelőtestület tagjai maguk is elkötelezettek szakmai-módszertani ismereteik, pedagógus attitűdjük folyamatos fejlesztése érdekében. A vezető lehetőséget teremt a belső tudásmegosztásra, a kollégák szakmai fejlődésének elősegítése érdekében javasolja a szakmai ismeretek, tapasztalatok átadását. Az intézményvezető egyéni fejlődést támogató attitűdje ösztönzőleg hat a kollégák szakmai fejlődésére. A rendszeres fejlesztő értékelés és a folyamatos elégedettségmérés eredményei megmutatják, hogy milyen területeken kell fejlődni a kollégáknak, melyek ösztönző erővel bírnak, a képzéseket anyagilag támogatni tudják. (Vezetői-, fenntartói- és vezetőtársi interjúk)

4.1. Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport pl., intézményi önértékelésre), vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.

## Megjegyzés



Az intézmény három munkaközösséget működtet: a Környezeti munkaközösséget, a Gyermekvédelmi munkaközösséget és a Belső Önértékelési Csoportot. Előbbi a kiemelt célként megfogalmazott fenntarthatóságra neveléssel kapcsolatos kompetenciák fejlesztését segíti, utóbbi pedig az önértékeléssel és méréssel kapcsolatos folyamatokat támogatja. A munkaközösségek a kiemelt célok megvalósítása érdekében hatékonyan működnek. A munkaközösségek maguk alakítják ki az éves tervüket, azonban elvárás a munkaközösségekkel szemben, hogy az intézményi célokhoz igazodjanak és beszámoljanak eredményeikről. (Munkatervek, beszámolók, vezetői- és vezetőtársi interjúk)

4.1. A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.

## Megjegyzés



A Továbbképzési programban és a Beiskolázási tervben a Pedagógiai program céljainak megvalósítását segítő képzéseket támogatja. A Továbbképzési terv biztosítja a kollégák szakmai fejlődését az intézményi és az egyéni érdekek figyelembevételével. A vezető arra törekszik, hogy a nevelőtestület jól képzett pedagógusokból álljon. (Továbbképzési program, vezetői- és vezetőtársi interjúk)

4.1. Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.

## Megjegyzés



Nevelőtestületi, alkalmazotti és az egyéb partnereket érintő értekezleteken történik a tájékoztatás, az információk megosztása, a lehetőség szerint konszenzusra épülő döntések meghozatala. Az év végi értékelések során közösen fogalmazzák meg a fejlesztendő területeket és az ennek megfelelő jövőbeli célok és feladatok meghatározásába is bevonja munkatársait. (Munkatervek, beszámolók, vezetői- és vezetőtársi interjúk)

4.1. Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra és választ ad kérdéseikre.

## Megjegyzés



Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra és választ ad kérdéseikre. A vezető mindenki számára elérhető, hozzá bátran fordulhatnak a kollégák, a problémákra megoldást keres. (Vezetői- és vezetőtársi interjúk)

továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.

Megjegyzés



A vezető-helyetessel megosztják a vezetői feladatok egy részét, a vezető mindenről informálja vezetőtársát annak érdekében, hogy akadályoztatása esetén se legyen fennakadás. (Vezetői- és vezetőtársi interjúk, SZMSZ)

4.2. Részt vállal az óvodapedagógusok tevékenységének látogatásában, megbeszélésében.

Megjegyzés



Az éves munkatervben foglaltak szerint rendszeresen látogatja az óvodapedagógusok tevékenységét, melyet szakmai megbeszélés követ a kiemelkedő és a fejlesztendő területek meghatározásával. (Munkaterv, vezetői- és vezetőtársi interjúk)

4.2. Alkalmat ad az óvodapedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.

Megjegyzés



Kollégáit szakmai céljaik elérésében támogatja. A továbbképzési program elkészítésében figyelembe veszi a törvényi előírásokat, az egyéni igényeket és az intézményi szükségleteket. (Továbbképzési program, vezetői- és vezetőtársi interjú)

4.2. Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.

Megjegyzés



A nevelőtestület kis létszámú, emiatt a pedagógusok nagyon jól ismerik egymás érdeklődési területét, erősségeit, és maguk is kezdeményezők az intézményen belüli együttműködések megvalósulásában. Ezeket a kezdeményezéseket a vezető támogató attitűdje is tovább segíti. A vezető különböző szakmai megbeszéléseket szervez, melyeken a tudásmegosztás, az információáramlás és az esetmegbeszélés egyaránt teret kap. (Vezetői- és vezetőtársi interjúk)

4.2. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

Megjegyzés



Tervezett és alkalmankénti tudásmegosztás, együttműködés valósul meg az óvodapedagógusok között. A továbbképzéseken szerzett új ismeretek átadására és befogadására igénye van közösségüknek. A vezető támogatja az új ötleteket, kezdeményezéseket, nyitott azok befogadására. Értekezleteken, online és a faliújságokon is lehetőséget teremt az információk, szakmai újítások, ötletek megosztására. (Munkaterv, vezetői- és vezetőtársi interjúk).

4.2. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

Megjegyzés



Nevelőtestületi értekezletek alkalmával személyesen, illetve papír alapon vagy elektronikusan írásban is megosztja a döntéshez szükséges információkat. (Vezetői- és vezetőtársi interjú)

kultúráját a nevelési/tanulási folyamatot támogató rend jellemzi. (Pl. mindenki által ismert és betartott szokások, szabályok.)

Megjegyzés



Elfogadó, pozitív munkatársi környezetet, a közös célok elérésére nyitott, támogató szervezetet alakított ki. A vezető szakmai támogatással, személyes példamutatással segíti az egységes nevelési szemlélet megvalósulását. A kiválasztott módszerek, a differenciálás, az egyéni képességek figyelembevétele a rendszeres ellenőrzés részét képezi a vezetői munka során. (Vezetői pályázat, vezetői-, fenntartói- és vezetőtársi interjú)

4.3. Az óvodapedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.

Megjegyzés



Az óvodapedagógusok értékelése szóban és írásban történik, az értékelés motiváló, előbbre vivő, ösztönző. Az ellenőrzések, látogatások alkalmával javaslatokat tesz, utat mutat az egyén fejlődése érdekében. (Munkatervek, vezetői- és vezetőtársi interjúk)

4.3. Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.

Megjegyzés



Konstruktív együttműködés jellemzi, mindenkor a kooperációra, a közös döntés meghozatalára törekszik. A változásokat szakszerűen, emberségesen kezeli. Demokratikus légkörben, több szempontú megközelítésben vizsgálja a dolgokat, helyzeteket. A vezető konfliktuskezelési stratégiája többnyire eredményes, általában mérlegel, az érintetteket meghallgatja, a problémát körbejárja. (Vezetőtársi interjú)

4.3. Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.

Megjegyzés



Az innovatív szemléletet támogatja és maga is keresi az új lehetőségeket. Teret ad és ösztönzi az egyéni képességek, erősségek kibontakoztatását. Több innovációs törekvést is megvalósítottak az elmúlt időszakban pl.: elégedettségmérések, új csoportnapló, programok átalakítása stb. (Vezetői- és vezetőtársi interjúk)

5.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

Megjegyzés



Nyitott a kollégák és a partnerek véleményére, visszajelzéseire. Az észrevételeket, javaslatokat elfogadja, feldolgozza és felhasználja döntéseiben. Méri a kollégái elégedettségét, vezetői önértékelése tartalmas, minden részletre kiterjedő. (Vezetői- és vezetőtársi interjúk, önértékelés, Beszámoló)

5.1. Az óvodapedagógusi szakma és az intézményvezetés területein keresi és rendelkezik új szakmai információkkal és elsajátítja azokat.

Megjegyzés



Folyamatosan keresi a fejlődési lehetőségeket, törekszik az újításra és megújulni képes. Nyitott az innovatív információkra és lehetőségekre. Ennek érdekében az önképzést helyezi előtérbe, de részt vesz továbbképzéseken is. (Önértékelés dokumentumai, vezetői interjú)



tervezésben, a végrehajtásban.

Megjegyzés

A tervező munka készítésekor és a megvalósítás során visszatekint a Vezetői pályázatában megfogalmazott célokra. Azok megjelennek az éves munkatervekben. (Vezetői program, éves munkatervek, beszámolók, vezetői interjú)

5.2. Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

Megjegyzés

Tisztában van mind személyiségének sajátosságaival, mind vezetői kompetenciáival. Ez utóbbival kapcsolatban megfogalmazza erősségeit és a általánosságban azonosítja a további fejlődést igénylő területeket is. Erős hivatástudattal és magas szintű szakmai elkötelezettséggel végzi vezetői munkáját. Magatartásában és kommunikációjában etikus és követendő példaként szolgál kollégái számára. (Önértékelés dokumentumai, vezetői- és vezetőtársi interjúk)

5.2. Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.

Megjegyzés

Vezetői munkája során folyamatosan visszatekintést végez a tervezés és a megvalósítás viszonylatában. Beszámolóí objektívek, a megvalósulás eredményeire épülnek. Vezetői munkájának hatékonyságát az önreflexiók és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti. A vezetői önértékelés elkészítése is hozzásegítette saját vezetői kompetenciái kiemelkedő- és fejleszthető területeinek azonosításában. (Munkatervek, beszámolók, vezetői interjú).

5.2. Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.

Megjegyzés

A Vezetői pályázatban az öt éves ciklus alatt megvalósítható célokat és feladatokat fogalmazott meg. Ezek megvalósulása folyamatos, a pályázat tartalmának felülvizsgálatára nem volt szükség. (Vezetői pályázat, munkatervek, beszámolók, vezetői interjú).

5.3. Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.

Megjegyzés

Folyamatos önreflexióval végzi vezetői munkáját. Önmaga vezetési gyakorlatának fejlődését a tanulási folyamat részeként értékeli, erősségeit megfogalmazza és a további fejlődés területeit általánosságban azonosítja. (Önértékelés dokumentumai, vezetői interjú)

5.3. Hiteles és etikus magatartást tanúsít (kommunikációja és magatartása a pedagógus etika normáinak megfelelnek.)

Megjegyzés

Vezetői magatartásában példaértékű nevelőtestülete és a külső partnerek felé. Etikus hozzáállással, szakmai és emberi hitelességgel képviseli intézményét. (Munkatervek, beszámolók, vezetőtársi interjú)