

<b>1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása</b>	100%
--	------

### 2023. Vezetői tanfelügyelet értékelése

<b>1.1. Milyen módon biztosítja, hogy a nevelés/tanulás a gyermeki fejlődést eredményezze?</b>
<p>1.1.1. Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>Az intézményi jövőkép kialakításában részt vesz - bevonva abba a munkatársak és a partnerek széles körét. Aktívan részt vesz a célok és munkafolyamatok meghatározásában. A feladatokhoz felelősöket, határidőket jelöl ki. (VP, VI, MI, VTI).</i></p>
<p>1.1.2. Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a nevelési/tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>Alapdokumentumok átdolgozása, csoportnapló, mérési-értékelési rendszer kidolgozása, tv-nek való megfeleltetése együttes munka eredménye. A tervezés, célkitűzés, döntéshozatal az eredmények, tapasztalatok közös elemzésén alapul (VP, VI, VTI). Munkatársaival együttműködik, a helyettesével példaértékű az együttgondolkodás. /interjú/</i></p>
<p>1.1.3. A gyermekek egyéni készségeinek és képességeinek kibontakoztatására összpontosító nevelő munkát vár el.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>Kiemelt feladata az intézménynek az SNI- gyermekek hátrányának csökkentését biztosító speciális fejlesztő tevékenység lehetősége. / munkaterv, beszámoló /Hospitálások, részkéesség-felmérések, konzultációk alapján egyéni fejlesztési tervek kidolgozása és megvalósítása zajlik (MT1, MT2). Esélyteremtés, hátránykompenzálás fókuszban van (VP, VI).</i></p>
<b>1.2. Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a nevelési/tanulási folyamatba?</b>
<p>1.2.1. 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.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>A mérési eredmények értékelése alapját képezi a következő éves munkaterv, valamint a stratégiai dokumentumok pedagógiai célkitűzéseinek. Az elégedettségmérések eredményeit is felhasználja. (MT2, PP, VI).</i></p>
<p>1.2.2. A kollégákkal megosztja a nevelési/tanulási eredményességről szóló információkat.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>Nagy hangsúlyt fektet a szakemberekkel való kapcsolat kialakítására, a szakmai együttműködésre. Minden terület visszajelzését megosztja az érintettekkel, szerepelteti beszámolóiban (B1, B2, VI).</i></p>
<p>1.2.3. Beszámolót kér a gyermek megfigyelésén, és a helyben szokásos méréseken alapuló egyéni fejlődés változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a gyermek fejlesztése érdekében.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>A gyermekek egyéni fejlettségének felmérése évente két alkalommal történik. Az öt évet betöltöttek MSSST, valamint Sindelar vizsgálatát a fejlesztőpedagógus helyben végzi, melynek eredményeit felhasználják az iskolára való felkészítéshez. Hospitálások, részkéesség-felmérések, konzultációk alapján egyéni fejlesztési tervek kidolgozása és megvalósítása zajlik (MT1, VI, VTI).</i></p>

**1.3. Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?**

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

**teljesül**

*Fejlesztő jellegű gyermeki értékelést alkalmaznak. Pozitív megerősítés a napi tevékenységekben/interjú/*

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

**teljesül**

*Folyamatos visszajelzést kapnak a kollégák, a rendszeres és konstruktív pedagógiai munka ellenőrzésével (pl. belső hospitálások). Törekszik arra, hogy az értékelések mindig előremutatóak, érdekiek legyenek. Az értékelések során elsősorban a pozitívumok és erösségek kiemelésével értékeli a kollégák munkáját. Ő maga is jó példával jár elöl, nyitott minden jó szándékú kritikára, ötletre, javaslatra (VP, VI, VTI).*

**1.4. Hogyan gondoskodik arról, hogy az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a fejlődéshez?**

1.4.1. A jogszabályi lehetőségeken belül a pedagógiai programot, az Óvodai nevelés országos alapprogramjára (ONAP) alapozva, az intézmény sajátosságaihoz igazítja.

**teljesül**

*Az óvoda pedagógiai programja az intézmény sajátosságaihoz igazítva, az ÓNAP alapján került kidolgozásra, majd átdolgozásra (2022) (VP, PP, VI).*

1.4.2. Irányítja az éves nevelési, az éves tanulási/tevékenységi/projekt/tematikusterv, és az éves tervezés egyéb dokumentumainak kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a pedagógiai program teljesítését valamennyi gyermek számára.

**teljesül**

*A csoportok nevelési tervein kívül számos egyéb tervvel (pl. fejlesztőpedagógus, óvodapszichológus, munkaközösség, szülői értekezletek) biztosítja a folyamatok átláthatóságát és összehangolását (MT1, B1, VI, VTI). A vezető által megfogalmazott célok lebontva feladatokra, megtalálhatóak az óvodapedagógusok tervező munkájában. /csoport naplók/*

1.4.3. Gondoskodik arról, hogy a nevelési, a tevékenységi tervben, az óvodapedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.

**teljesül**

*Dokumentumaikban markánsan megfogalmazásra kerülnek a fenntarthatóságra nevelés elvei alapján folyó nevelőmunka jellemzői. A gyermekek környezettudatos szemléletének formálását kiemelt feladatként építi be a munkatervbe, Zöld Óvoda címre pályázik, melyet tudatosan előkészít, így elnyeri, működteti. Olyan eseményeket szervez, ahol lehetőség nyílik a korszerű egészségpedagógiai kulturáltság növelésére. (MT1, MT2, B1, VI).*

**1.5. Hogyan működik a differenciálás és az adaptív nevelés az intézményben és saját nevelési/tanítási gyakorlatában?**

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

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

**teljesül**

*Kiemelten fontos feladat a hátránykompenzáció, a lemaradások iskolakezdésre való csökkentése, valamint az integráció szaksterű megvalósítása. A mérés-értékelés, tervek kidolgozása, a haladás elemzése, s az ebből nyert adatoknak a rendszerbe való visszaforgatása a mindennapi gyakorlat részét képi. Számos speciális szakemberrel való együttműködésben kerül megvalósításra. Az integráció jól megalapozott, átgondolt, tervszerű. A tehetséggondozás az intézményre kidolgozott terv alapján, bevált módon zajlik. (VP, MT1, B1, VI).*

<b>teljesül</b>
1.5.3. Nyilvántartja a kötelező óvodai nevelésből távolmaradás kockázatának kített gyermekeket, és aktív irányítói magatartást tanúsít a távolmaradás megelőzése érdekében.
<b>teljesül</b>
<i>Munkatervében meghatározott nyilvántartásokat vezetnek a kockázatnak kitért családokról, a segítségnyújtás módjairól és felelőseiről. Nyilvántartja az igazolatlan mulasztásokat, bizonyos mérföldköveknél intézkedéseket valósít meg, felveszi a kapcsolatot a megfelelő hatóságokkal. Ennek eljárásrendjét a Házirend részletesen tartalmazza (MT1, MT2, VI, HR).</i>

<b>Tevékenységek</b>
1.1. Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.
<b>kiemelkedő</b>
1.2. A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a nevelési/tanulási folyamatba.
<b>kiemelkedő</b>
1.3. A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.
<b>kiemelkedő</b>
1.4. Az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv összhangjának megvalósulása, a gyermeki fejlődés biztosítása.
<b>kiemelkedő</b>
1.5. A differenciálás és az adaptív nevelés/tanítás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.
<b>kiemelkedő</b>
<b>Fejleszhető tevékenységek</b>
Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása területén minden elvárás megfelelő vagy annál magasabb szinten teljesül.
<b>Kiemelkedő tevékenységek</b>
Az intézményi dokumentumok egységes rendszerben vannak kidolgozva. A hagyományok ápolása kiemelt feladata az óvónőknek. Mintaszerű az SNI gyermekek fejlesztése és az autista csoport működtetése és a szakember ellátottság. A pedagógiai programban foglalt célok eléréséhez szükséges, átgondolt, szakmai team-munkán alapuló tervezés, mérés-értékelés, valamint a kapott tapasztalatok visszacsatolása kiemelkedően működik.

<b>2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	97,44%
--	--------

<b>2.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?</b>
2.1.1. Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.
<b>teljesül</b>
<i>A jogi szabályok figyelemmel kísérése folyamatos-Óvodai jogfutár nyomtatott formában is biztosítja a tájékozódás lehetőségét. / interjú, önértékelés /</i>
2.1.2. Az óvodapedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról

folyamatosan tájékoztatja.

**teljesül**

*Tájékoztatja az óvodapedagógusokat, valamint az alkalmazotti közösség tagjait az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról. (VTI)*

**2.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?**

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

**teljesül**

*Intézményen belüli információáramlásra többféle személyes és online csatornát használ, az előző ellenőrzés óta sokat fejlesztettek ezen a területen. Az intézmény honlapjának rendszeres frissítéséről, aktualizálásáról gondoskodik, felelősi rendszert működtetve az információáramlás biztosítására (honlapfelelős). (ÖÉ1, VP, B1, VTI)*

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

**teljesül**

*A nevelőtestületi értekezletek hatékonyak, és szakszerű kommunikáción alapulnak./önértékelés/*

**2.3. Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?**

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

**inkább teljesül**

*Törekszik a hatékony erőforrás megvalósítására. A helyettessel nagyon szoros és hatékony munkakapcsolatot tart fenn-a túlterhelést kettőjük számára kissé el kellene kerülni. Néhány feladat átadására törekedni kell a jövőben. /interjú/*

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

**teljesül**

*A balesetvédelem, munkavédelem, tűzvédelem, a biztonságos munkafeltételek megszervezése megvalósul. A gyermekbalesetek megelőzése szerepel az ellenőrzési tervében (MT1, VI). Munkavédelmi felelős van az óvodában.*

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

**teljesül**

*A környezettudatos magatartás megalapozása kiemelt feladat. /Zöld óvoda, Madárbarát Óvoda, egészségnap, szelektív hulladékgyűjtés, / munkaterv, beszámoló, csoport napló*

**2.4. Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?**

2.4.1. Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

**teljesül**

*Az intézményi dokumentumok nyilvánosságra hozatala a jogszabályoknak megfelelő, figyel azok időszerűségére is (honlap). / helyszíni szemle/*

2.4.2. A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.

**teljesül**

*A kapcsolattartás a szülőkkel, valamint az iskola partnereivel folyamatos. A pozitív kép kialakítása érdekében számos, célszerű kommunikációs csatornát működtet pl. faliújság, levelezőlisták, honlap, nyílt napok, szülői értekezletek, fogadóórák (VP, MT1, MI, VI, VTI)*

**2.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?**

2.5.1. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

**teljesül**

*Az intézményi folyamatok a munkaterv és az önértékelés által szabályozottak. / intézményi*

dokumentumok/ Az intézményi belső szabályzatok elkészítésében személyesen vesz részt, mellyel biztosítja a hatékony működést.

2.5.2. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

**teljesül**

A dokumentumok, nyilvántartások, tervek, napló, beszámolók határidőre való, precíz elkészítését várja el a pedagógusoktól és technikai dolgozóktól egyaránt (VP, VI, VTI).

## **2.6. Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?**

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

**teljesül**

Dokumentumaiban jól körülírható módon meghatározza az intézmény partneri körét, a velük való kapcsolattartás módját. A partneri azonosítást és a kapcsolattartást a helytesszel közösen nagyon hatékonyan működtetik. / interjú/

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

**teljesül**

Fenntartóval való együttműködése konstruktív és gördülékeny, hatáskörének megfelelően igyekszik képviselni az intézmény és dolgozói érdekeit. Nagyon esztétikus és rendezett az óvoda és az udvara is. Két évvel ezelőtt újult meg az óvoda udvara. Az óvodavezetők munkaközösségének vezetőjeként képviseli a többi óvodát is a fenntartó felé. / interjú/

## **Tevékenységek**

2.1. A jogszabályváltozások figyelemmel kísérésének, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.

**megfelelő**

2.2. Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.

**kiemelkedő**

2.3. Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.

**megfelelő**

2.4. Az intézményi működés nyilvánosságának biztosítása a jogszabályoknak megfelelően, többcsatornás kommunikáció alkalmazása.

**kiemelkedő**

2.5. Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.

**kiemelkedő**

2.6. Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.

**kiemelkedő**

## **Fejleszthető tevékenységek**

A jogszabályi változások még szélesebb körben való figyelemmel kísérése. A feladatok leosztása a kollégák felé.

## **Kiemelkedő tevékenységek**

A pedagógiai munka zavartalan működéséhez biztosítja a személyi és tárgyi feltételeket. Hatékony kommunikációt valósít meg mind a munkatársi, mind a partneri körrel. Az óvoda külső és belső környezetének esztétikus, igényes és biztonságos működtetése. Kiemelkedő a fenntartható fejlődésre való törekvés megvalósítása. Példaértékű a fenntartóval való együttműködés.

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

97,22%

<p><b>3.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?</b></p>
<p>3.1.1. A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>A jövőkép kialakítását a kollégákkal együtt, folyamatosan bevonva őket teszi meg. Nyitott a munkatársak ötleteire, figyeli a partneri igényeket. / vezetői program, munkaterv, beszámoló, ped. program /</i></p>
<p>3.1.2. Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és nevelési/tanulási-tanítási folyamatokba épülését.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>Irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének a pedagógiai folyamatokba való beépülését. Céljának tekinti a gyermekek erkölcsi, értelmi nevelését, a felzárkóztatást, a tehetségek felkutatását, kibontakoztatását. (VP, VTI)</i></p>
<p>3.1.3. Az intézményi jövőkép és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>A vezetői pályázat a pedagógiai program célkitűzéseire, valamint a köznevelés új kihívásaira épül. A vezetői pályázat, a pedagógiai program koherensek egymással-intézményi jövőkép, alapelvek, célrendszer. /intézményi dokumentumok/</i></p>
<p><b>3.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</b></p>
<p>3.2.1. Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>Folyamatosan nyomon követi az intézményt érintő változásokat, s igyekszik az intézmény céljait az új körülmények figyelembe vétele mellett is megvalósítani. Alátámasztja például: A pandémiás helyzet alatt is nagy hangsúlyt helyezett az intézmény biztonságos működtetésére, a kollégáit támogatva, együtt oldották meg a helyzetet. Az autista csoportban jelentkező gyógypedagógus és óvodapedagógushiányt igyekezett rugalmasan, konstruktívan megoldani (VP, VI, MI) A változásokra nem problémaként, hanem feladatként tekint, bevonva a kollégákat a tervezésbe, végrehajtásba és értékelésbe. Innovatív szemlélete segíti az újdonságok gyors beépülését a napi folyamatokba. / interjú/</i></p>
<p>3.2.2. A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>Az intézményt érintő változások összefüggéseit igyekszik feltárni, elemezni. Nyílt kommunikációval ismerteti azok előnyeit, hátrányait, törekszik a kompromisszumra. A változások szükségességét jól menedzseli a kollégák irányába. / interjú/</i></p>
<p>3.2.3. Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>Gyorsan reagál a szükséges változtatásokra, tervezéssel és megoldani akarással gyors kollektív cselekvéssel éri el a kívánt célt-az óvoda érdekében. /interjú, beszámoló/</i></p>
<p><b>3.3. Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?</b></p>
<p>3.3.1. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</p> <p style="text-align: center;"><b>teljesül</b></p> <p><i>A kitűzött célok megvalósulását folyamatosan nyomon követi. Alaposan kidolgozott szempontrendszer alapján, tervszerűen ellenőríz, valamint folyamatosan tájékozódik az intézmény működéséről. Beszámolóiban rögzíti, hogy az intézmény céljaiból mi és milyen mértékben teljesült. A következő tervezésnél figyelembe veszi a tapasztalatokat (B1, B2, VI, VTI).</i></p>
<p>3.3.2. Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</p>



**inkább teljesül**

A vezető folyamatosan nyomon követi a kitűzött célok megvalósulását, ezek alapján határozza meg a vezetéssel, nevelőtestülettel tágabb értelemben az alkalmazotti közösséggel együtt az intézmény erősségeit és a fejlesztendő területeket. Működteti a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszert, s az ebből származó tapasztalatokat szintén felhasználja. Épít a korábbi tanfelügyeleti látogatások megállapításaira is. (VTI, VI).

**3.4. Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?**

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

**teljesül**

Az intézményfejlesztési célokat az önértékelés, a tanfelügyeleti ellenőrzés eredményeire, valamint az ezekhez kapcsolódó fejlesztési tervekre alapozva alakította ki, melyben megjelennek belső és külső szakemberek javaslatai, meglátásai is. Terveit területekre és szakaszokra bontja, az operatív célokhoz feladatokat és felelősöket rendel (VP, MT1, MT2, ÖÉ). Irányítja az óvoda hosszú és rövidtávú terveinek lebontását és összehangolását, a megvalósítást, ellenőrzést és az értékelést. / munkaterv, beszámoló/

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

**teljesül**

Egyértelműen határozza meg a feladatokat és hatásköröket, figyelembe veszi a munkatársak adottságait, képességeit a feladatok kiosztásánál. Egyértelmű és konkrét feladatokat ad a kollégáknak, biztosítva ezzel a megvalósíthatóságot és az eredményességet. /interjú, munkaterv, beszámoló /

**3.5. Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?**

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

**teljesül**

Folyamatosan lehetőséget biztosít az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, belső bemutatók, hospitálások, továbbképzések), s ezzel párhuzamosan tájékoztatja az óvodapedagógusokat, valamint az alkalmazotti közösség tagjait az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról. A fenntartóval szembeni tájékoztatási kötelezettségét mindig határidőre teljesíti (VTI, MI).

3.5.2. A vezetés engedi és szívesen befogadja, a nevelés/tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

**teljesül**

Érzékenyítő tréningeket, külső és belső továbbképzéseket (pl. asszertív kommunikációs tréning), projekteket (pl. Mászág-projekt, Elfogadás-hét, szülőklub) szervez. Önmaga is nyitott a kezdeményezésekre, az újításokra. /autista csoport kialakítása/

**Tevékenységek**

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

**kiemelkedő**

3.2. A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

**kiemelkedő**

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

**megfelelő**

3.4. Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

<b>megfelelő</b>
3.5. A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.
<b>kiemelkedő</b>
<b>Fejleszthető tevékenységek</b>
Az óvoda fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.
<b>Kiemelkedő tevékenységek</b>
Az intézményi dokumentumok összehangoltsága, a tudatos és átlátható tervezés, ellenőrzés és értékelés-ezáltal az intézmény jövőképeinek alakítása. /az autista csoport létrehozása és magas színvonalon történő működtetése/ A belső tudásátadás, az információ áramlás biztosítása. Az intézmény jövőképeinek kialakításánál folyamatosan monitorozza annak külső és belső környezetét, a változásokra konstruktívan reagál, innovatív megoldásokat kezdeményez.

<b>4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	98,04%
--	--------

<b>4.1. Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?</b>	
4.1.1. A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.	
<b>teljesül</b>	
<i>Az SZMSZ-ben meghatározásra kerül a felelősség, jogkör és hatáskör. /SZMSZ/ Munkatervében és az alapdokumentumokban pontosan rögzítettek a feladatok, felelősök, határidők. Újonnan érkező kollégák segítségére külön megbeszéléseket szervez. (MT1, B1, PP, SZMSZ).</i>	
4.1.2. A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.	
<b>inkább teljesül</b>	
<i>A helyettessel napi kapcsolatban van, mely által biztosított az intézmény ellenőrzött működése. A vezetőre és a helyettesre nagyon sok feladat hárul, jól összehangolt munkájuk eredménye a kiváló dokumentáció és a minőségi pedagógiai munka a kollégák által. Több feladat leosztását kellene megfontolniuk a kollégák irányába-ezáltal a saját terheltségüket csökkenteni. / interjú/ Határidők betartásának számonkérését fejlesztendő feladatként állítja maga elé. (ÖÉ1)</i>	
<b>4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?</b>	
4.2.1. Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.	
<b>teljesül</b>	
<i>A belső ellenőrzés a vezető irányításával hatékonyan működik. A tapasztalatokat beépítik a következő nevelési év tervezési folyamatába. / munkaterv beszámoló önértékelés /,</i>	
4.2.2. Részt vállal az óvodapedagógusok tevékenységének látogatásában, megbeszélésében.	
<b>teljesül</b>	
<i>Aktívan vesz részt a csoportok látogatásában, az értékelések segítő szándékúak és előre mutatnak. /éves ellenőrzési terv/</i>	
4.2.3. Az óvodapedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.	
<b>teljesül</b>	
<i>Fejlesztő szemléletű értékelése segíti a nevelőmunka még színvonalasabbá tételét. / interjú/</i>	
<b>4.3. Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?</b>	
4.3.1. Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére illetőleg önfejlesztésére.	
<b>teljesül</b>	



Továbbképzéseket, érzékenyítő tréningeket, bemutató foglalkozásokat szervez, ösztönzi, hogy a pedagógusok részt vegyenek ezeken - s maga is példát mutat. Az elektronikus felületeken zárt csoportban, megosztja kollégáival az óvoda pedagógiai programjába beilleszthető és az aktuális pedagógiai innovációs törekvésekhez kapcsolódó tartalmakat. (VP, VTI)

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

**teljesül**

*Ösztönzi a jó gyakorlatok megismerését. Kiemeli a kollégák munkájának elismerését. /önértékelés/*

#### **4.4. Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?**

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

**teljesül**

*A munkaközösségek működtetésében aktív szerepet vállal: munkatervet, s beszámolót is kér a tevékenységükhöz kapcsolódva, melyet nyilvánosságra is hoz. Intézményi önértékelési csoport valamint tehetségműhelyek is nagyon eredményesen tevékenykednek. meseprojekt-pályázat évente /beszámoló/*

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

**teljesül**

*Az intézményen belüli együttműködéseket részletesen szabályozza az SZMSZ-ben. Fontos szempontok még: intézményi jógyakorlatok átvétele, továbbképzésen (pl. LEGO) tapasztaltak továbbadása, alapidokumentumok közös átdolgozása, autista-csoport indítása. (VP, SZMSZ)*

#### **4.5. Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?**

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

**teljesül**

*A beiskolázási program megtervezésénél törekszik arra, hogy a továbbképzések illeszkedjenek az óvoda Pedagógiai Programjában megjelölt célok eléréséhez. Érzékenyítő tréningeket, továbbképzéseket szervez - a nevelő munkát segítők és technikai dolgozók számára is. (VP, MI)*

4.5.2. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

**teljesül**

*A belső hospitálások, munkaközösségi tevékenység látogatások, integrációs megbeszélések, továbbképzések tapasztalatainak megosztása, mentori tevékenység mind alátámasztja az elvárás teljesülését. (VP, VTI, VI)*

#### **4.6. Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?**

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

**teljesül**

*A szakmai megbeszéléseken, értekezleteken készítik elő a döntéseket. Igényli és elfogadja a fejlődést segítő ötleteket, segíti megvalósulásukat. Szakmai álláspontját tükrözve, de a kollégákat teljes körűen bevonva, hoz döntéseket. /interjú/*

4.6.2. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

**teljesül**

*A dolgozók időben értesülnek a szükséges információkról. -levelező rendszer, zárt csoportok, faliújság / interjú/*

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

**teljesül**

*A problémákat sokoldalúan körbejárva oldja meg./interjú/ Nagyon családias, baráti légköre van az*

óvodának. /bejárás/
<b>4.7. Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?</b>
4.7.1. Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra és választ ad kérdéseikre. <b>teljesül</b> <i>Kollégáival szoros kapcsolatot tart, ahol legfontosabbnak a személyes beszélgetést, valamint a munkájuk elismerését tartja. A sajátos nevelési igényű gyermekekkel foglalkozó szakemberek erkölcsi és anyagi elismerésnek biztosítására törekszik (MT1, B1, VI).</i>
4.7.2. Olyan nevelési/tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a nevelési/tanulási folyamatot támogató rend jellemzi. (Pl. mindenki által ismert és betartott szokások, szabályok.) <b>teljesül</b> <i>A szereteten alapuló óvodapedagógusi attitűd érvényesül a dokumentációkban és a gyakorlatban egyaránt. /ped. program, tervezések, beszámolók/</i>
4.7.3. Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket. <b>teljesül</b> <i>Az innovatív ötleteket szívesen fogadja, megvalósulásukat támogatja (pl. új csoport nyitása, módszertani újítások) Rendszeresen vesznek részt pályázatokon-meseprojekt. /interjú/</i>

<b>Tevékenységek</b>
4.1. A vezetési feladatok megosztása, a döntési és hatásköri jogok egyértelmű meghatározása. <b>megfelelő</b>
4.2. A humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel. <b>kiemelkedő</b>
4.3. A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő intézményvezetői motiválás. <b>kiemelkedő</b>
4.4. Aktív vezetői jelenlét az intézményen belüli szakmai együttműködések kezdeményezésében, szervezésében. <b>kiemelkedő</b>
4.5. Az intézmény pedagógiai programjával és az óvodapedagógusok szakmai céljainak figyelembe vételével összeállított továbbképzési program és beiskolázási terv. <b>kiemelkedő</b>
4.6. A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban. <b>kiemelkedő</b>
4.7. A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása. <b>kiemelkedő</b>
<b>Fejleszthető tevékenységek</b>
A vezetőségi munkamegosztás, a feladatok delegálásának nagyobb mértékű átgondolása. A határidők betartásának következetes számonkérése. A vezetői feladatok egy részének delegálása a kollégák felé. A helytesszel közösen átgondolandó, hogy mely területen tehetnék munkájukat kevésbé leterheltté.
<b>Kiemelkedő tevékenységek</b>
Intézményvezetőként óriási teherbírás és pozitív szemlélet jellemzi. Az óvodára a támogató pozitív klíma és kiváló szervezeti kultúra jellemző. Pályázatokon rendszeresen vesznek részt.

**5.1. Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?**

5.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

**teljesül**

*Az intézményi jövőkép kialakításakor számít a kollégák véleményére. Változás, kihívás esetén az alkalmazotti közösség lehető legszélesebb körét bevonja a tervezésbe, vérehajtásba, értékelésbe. Nyílt, minden jó szándékú, építő kritikára, ötletre, javaslatra, melyeket az intézmény partnerei az eredményesség és jobbítás érdekében fogalmaznak meg. (VI).*

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

**teljesül**

*Tudatos vezetői stílusa eredményes az óvoda irányítása terén. Ismeri erősségeit és gyengeségeit, folyamatosan fejleszti vezetői képességét /interjú/*

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

**teljesül**

*Tudatos és határozott a vezetői stílusa. Reálisan értékeli vezetői munkáját, rendszeresen vesz részt továbbképzéseken, tanfolyamokon. /önértékelés/*

**5.2. Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?**

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

**teljesül**

*Rendszeresen olvassa az Óvodai vezetési és nevelési módszertani tanácsadót, részt vállal az Óvodavezetők Szakmai Munkaközösségének kerületi vezetésében. Az informatikai felületeken való tájékozódás, ügyvitel területén folyamatosan képi a tudását, hogy teljesíteni tudja aktuális teendőit. (VI, VTI)*

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

**teljesül**

*Önreflexiója, valamint a kívülről kapott visszajelzések (munkatársak, tanfelügyeleti és minősítési eljárások) alapján fejleszti vezetői hatékonyságát. Rendszeresen részt vesz szakmai továbbképzéseken és fórumokon, konferenciákon. Korszerű ismereteket igyekszik megszerezni. (VP, VI).*

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

**teljesül**

*A pedagógus etika normáinak megfelelő hiteles és etikus magatartást tanúsít. Ön-azonos a mindennapi magatartása./interjú/*

**5.3. Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetési programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?**

5.3.1. A vezetési programjában leírtakat folyamatosanfigyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.

**teljesül**

*A vezetési programban eltervezett célok megvalósulását folyamatosan követi, erre épül a tudatos tervező munkája. /dokumentumok/*

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

**teljesül**

A változásokra rugalmasan reagál, ha kell újra gondolva változtat a feladatokon. / interjú/

#### **Tevékenységek**

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

*kiemelkedő*

5.2. Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.

*kiemelkedő*

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

*kiemelkedő*

#### **Fejleszhető tevékenységek**

A vezetői kompetenciák fejlesztése területén minden elvárás megfelelő vagy annál magasabb szinten teljesül.

#### **Kiemelkedő tevékenységek**

A vezetői programjában leírtakat folyamatosan szem előtt tartva tűzi ki a célokat, valósítja meg a feladatokat, ellenőriz és értékeli. Szükség esetén felülvizsgálja a programot, terveket, s konstruktív megoldásokat alkalmaz a változások kezelésére. Vezetői munkájában meghallgatja és figyelembe veszi a vezetőtársak véleményét. Szakmai elkötelezettsége példaértékű, vezetői hatékonyságát folyamatos fejlesztési lehetőségnek tekinti.