

Budapest Főváros VIII. kerület
Józsefváros Önkormányzata
1082 Budapest, Baross utca 63-67.

A KÖZIGÁLLÁS 2020. Február 7-én **09-51/2020** azonosító számon
megjelent, a Közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII.
törvény 20/A. § alapján kihirdetett, **Budapest Főváros VIII.**
kerület Józsefvárosi Önkormányzat Napraforgó Egyesített Óvoda
intézményvezetői (magasabb vezető) beosztás ellátására,

PÁLYÁZATOT

nyújtok be.

**Munkavégzés helye: 1084 Budapest, Tolnai Lajos utca 7-9. címen
található**

Tisztelettel: Aissou Erzsébet

**Cím:1086 Budapest
Szeszgyár utca 6-8. V/7.
Telefonszám:06/20/424-6743**

Budapest, 2020.

Tartalom

I. Motivációs levél.....	2
II. Bevezetés.....	5
1. Helyzetelemzés	6
1.1. Az intézménnyel való ismerkedés, információk.....	6
1.2. A gyermeklétszám alakulása	8
1.3. Óvodai csoportok száma.....	9
2. Pedagógiai programom	11
2.1. Nevelésfilozófiám.....	11
2.1.1. Gyermekképem.....	11
2.1.2. Óvodaképem.....	12
2.1.3. Óvodapedagógus képem	13
2.1.4. A pedagógus felé támasztott intézményi elvárások.....	17
2.2. A Napraforgó Egyesített Óvoda nevelési célja	18
2.2.1. Esélyteremtés és integráció kapcsolata a kerületi óvodákban .	20
2.2.2. SNI nevelés szerinti felosztás székhely, ill. tagóvoda	21
2.2.3. Gyermekvédelem	25
3. Vezetési koncepció	26
3.1. Küldetésnyilatkozat.....	26
3.2. Alkalmazottak bevonása	27
3.3. Problémamegoldó csoportok	29
3.4. Informális kommunikációs csatornák	29
3.5. Változtak az int. vezetői pályázat véleményezési lehetőségei	30
4. Humán erőforrás menedzsment	31
4.1. Vezetési stílus jellemzői	31
4.2. Képzés - irányultság	33
4.3. Motivációs rendszerek.....	34
4.4. Ellenőrzésre vonatkozó stratégia	36
4.4.1. A mérés, ellenőrzés, értékelés rendszere	38
4.4.2. Gyermekek fejlődésének nyomon követése.....	39
5. Az óvoda helye a köznevelési rendszerben	40
5.1.A hierarchikus folyamattervezés „hagyma” modellje	40
5.2. Szervezeti ágrajz, kapcsolódások.....	41
6. Egyéb nevelési tényezők	43
6.1. Oktatásirányítás, az óvodai működés jogi szabályozása	43
6.2. Az intézmény kapcsolatrendszere	44
6.2.1. Kapcsolati és kommunikációs elképzelések.....	45
6.3. Szülői háttér	46
6.4. A gazdálkodás módja.....	48
6.4.1. Tárgyi feltételek javítása	48
III. Összegzés	50

I. Motivációs levél

Az 1976-ban megszerzett **középfokú óvodapedagógusi végzettségemmel Bicskén** (Fejér-megye) kezdtem dolgozni, ahol rövid időn belül az egészségnevelés lett kiemelkedő profilom, és bemutatókon ismerhette meg munkámat a város lakossága.

Ennek köszönhetően az élet úgy hozta, hogy 1983-ban kineveztek a bicskei 2. számú Napközi Otthonos Óvoda vezetőjének, amely munkakört 1993-ig láttam el. Az óvoda három épületben, 6 gyermekcsoporttal működött, így gyakorlati tapasztalatokat szereztem a több épületben folyó munka összehangolásával kapcsolatosan.

Önálló épületben, két gyermekcsoportban a cigány családok gyermekeit neveltük, ezért megtanultam a kapcsolattartás, a sajátos kommunikáció jellemzőit értelmezni.

Osztatlan és osztott óvodai csoportokban egyaránt dolgoztam, hagyományos és új irányelveket alkalmaztunk munkánkban. Az innovációs szemléletű vezetői munka szakmai életem jellemzőjévé vált.

1993-tól Budapesten folytattam munkámat bejáró dolgozóként, és a VIII. kerületi Koszorú Óvodában dolgoztam beosztott óvodapedagógusként.

1994-ben a VIII. kerületben a Lőrinc pap téri Napközi Otthonos Óvoda maradt óvodavezető nélkül, és több pályázó közötti szakmai megmérettetésben a **Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testülete** szakmai elképzeléseimmel egyetértve kinevezett egy éves megbízással az óvoda élére, amely idő alatt az óvoda alkalmazottainak bizalmát is meg kellett nyernem, hogy a továbbiakban hosszútávon is támogassák vezetői elképzeléseim gyakorlati megvalósítását.

1994-ben olyan szakmai utat választottunk az általam vezetett óvodában, amely **A „Nevelés Komplex Esztétikai Művészeti hatásokkal”** (röviden NEKEM program) olyan innovatív megoldásokat tartalmazott, amelynek tudományos megalapozottsága az országban egyedülállóan támaszkodott a Pécsi Janus Pannonius Tudomány Egyetemen tananyagként rendszerezett **komplex esztétikai nevelés** elméletére.

Az elmélet 3-6 (7-8) éves korosztályra adaptálását, az **Országos Óvodai Nevelés Alapprogramjával** (továbbiakban Alapprogram) **összehangolt**, és óvodai életbe történő beágyazását önállóan végeztem el. Büszke vagyok arra, hogy olyan szakmai alapokat raktam le, melyek a mai napig a Napraforgó Egyesített Óvoda **Mesepalota tagóvodájában** meghatározzák az ott folyó nevelőmunkát.

Négy cikluson keresztül, a 2015-ben bekövetkezett intézmények egy vezetés alá vonásáig láttam el itt óvodavezetői feladatokat.

Ekkor úgy döntöttem, hogy a kerületben maradok, de a gyakorlat terepén folytatom munkámat.

A kerületi szakmai változások azonban ezt az elképzelésemet felülírták, mert felkértek, hogy vállaljam el a Kun utca 3. alatt működő Napraforgó Egyesített Óvoda **Hétszínvirág** tagóvoda vezetői feladatát. Ezt egy nevelési éven keresztül 2015- 2016-ig láttam el.

Ezen időszakban történt az óvoda tetőszerkezetének felújítása, az emeleti rész vizes blokkjának és parkettájának cseréje, bútorzatának megújítása is.

Munkatársaim igényének eleget téve az arculathoz illő pedagógiai programot dolgoztam ki, és vezettem be **Szín - Játék - Alkotás** címen. Ezt a rövidítve **SzíJA** mozaik névre hallgató programot használják ma is nevelőmunkájukban volt kollégáim.

Ez után, és azóta is, a Napraforgó Egyesített Óvoda **Virágkoszorú** tagóvodájában fejlesztő pedagógusként dolgozok. Itt is sikerült rövid időn belül módszertani újításaimat kamatoztatni a **multikulturális nevelés** területén, amely a magyar nyelvet nem beszélő gyermekeknek teszi lehetővé iskolára felkészülésükhöz szervesen kapcsolódva, idegen nyelvként elsajátítani a magyar nyelvet.

A szakmai munka koordinálása mellett többször kellett helytállnom a vezetett intézmények újjá építésében, a költöztetésekkel együtt járó problémák kezelésében, melyek során a kivitelezőkkel, bonyolító cégekkel történő tárgyalások új kompetenciákkal gazdagítottak.

Óvodavezetői munkám elismeréseként a közösség felterjesztésére 2004-ben a Budapest Józsefvárosi Önkormányzat Polgármestere Polgármesteri Dicséretben részesített. A 20 évnyi kerületi intézményvezetés befejeztével pedig, „címzetes óvodavezető” lettem.

Több mint negyvenéves pályafutásom alatt mindig nyitott voltam az új, szakmai munkát segítő elképzelésekre, önálló munkavégzéshez szokott, megbízható, és pontos munkaerőnek tartanak.

Híve vagyok az életen áttartó tanulásnak, így a folyamatos önképzést magamra nézve kötelezőként kezelem.

Tisztában vagyok azzal, hogy a vezető elé új elvárásokat támasztott a közoktatásban végbemenő **jogi, tartalmi változás**, és a gazdasági élet **vezetéstudományi irodalmából** adaptált **szervezeti munka**.

Elsők között vállaltam 2014-ben a Pedagógus II-be minősítéshez szükséges portfólió elkészítését, feltöltését, amikor még a kézikönyvek sem nyújtottak segítséget. Ugyan ebben az évben **mesterpedagógus** vizsgát is tettem.

Miután 2015-től az Országos szakértői névjegyzékben szerepeltetett mesterpedagógusoknak részt kell vállalni a pedagógus értékelési és tanfelügyeleti rendszer működtetésében besorolásuk megtartása érdekében, szakértői feladatokat is ellátok az Oktatási Hivatal megbízásából.

Ebből adódóan országos rálátásom van a rendszerre, és öt éves tapasztalattal rendelkezek a pedagógus életpálya modell bevezetését követően a pedagógus minősítésekkel, intézményi tanfelügyeletekkel, a vezetői valamint pedagógusok tanfelügyeletével kapcsolatos gyakorlati területeken.

Az intézményvezetői megbízás feltételei és körülményei

A kormány módosította a 326/2013. (VIII.30.) Korm. rendeletet, amelyben 2019. szeptember 1-jei hatálybalépéssel szerepelnek az intézményvezetői megbízás feltételei. Ezen feltételek mindegyikének megfelelek.

Figyelembe véve az Europass önéletrajz felépítését, az alábbi kompetenciákkal rendelkezek:

✓ *Egyéni készségek és kompetenciák:*

Egészséges életmód-mozgásfejlesztés, óvoda-család szocializációs hatásrendszere, innováció, szervezetfejlesztés, mérés-értékelés, oktatás - vizsgáztatás, nemzetközi kapcsolatok, közéleti tevékenység, publikáció, egyéni vállalkozás, alapítványműködtetés.

✓ *Társas készségek és kompetenciák:*

Nevelőtestület irányítása, partneri kapcsolatok, szervezetfejlesztés, információáramlás - kommunikáció, konfliktuskezelés, tehetséggondozás, innováció.

✓ *Szervezési készségek és kompetenciák:*

Értekezletek, előadások, oktatás-vizsgáztatás, gyakorlatvezetés, rendezvények-fogadások, kiállítás szervezés, nemzetközi partneri kapcsolatok ápolása, kirándulások, hagyományápolás.

✓ *Műszaki készségek és kompetenciák:*

Audiovizuális eszközök, számítógép használat, gépjárművezetés.

✓ *Számítógép-felhasználói készségek és kompetenciák:*

Microsoft Word, M.Excel, M. Office és Internet felhasználói szint

1999 óta lakok Budapesten, amely idő óta figyelem a környezetemben dinamikusan bekövetkezett változásokat. Civilként is igyekszem a közösségek javára lenni, aktívan tenni az emberek jobb társadalmi közérzetéért.

Úgy érzem szakmai, vezetői tapasztalataimmal, szervezetirányítói gyakorlatommal, a kerületért felelősséget érző emberként, az itt lakó emberek hétköznapi gondjainak ismeretében, közöttük élve, megfelelően tudnám az egyesített óvoda intézményvezetői beosztását ellátni, ha a **Budapest Főváros VIII. kerület Józsefváros Önkormányzata támogatja benyújtott pályázatomat.**

II. Bevezetés

*„Azokért élünk, akiket szeretünk, azokért, akik igaznak tartanak.
A jövőnek élünk: a szépért, a jóért, amit tehetünk.” (Széchenyi István)*

A Budapest Főváros VIII. kerület **Józsefváros Önkormányzata**, a **KÖZIGÁLLÁS** Belügyminisztérium (BM) felületen **2020. Február 07-én** tette közzé a Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat **Napraforgó Egyesített Óvoda** (1084 Budapest, Tolnai Lajos utca 7-9.) egy székhely és **12 tagóvodából** álló köznevelési intézményének **intézményvezetői** (magasabb vezető) beosztásának ellátására irányuló hirdetményét, melynek betöltésére **pályázatot** nyújtok be.

A köznevelési intézmény a 2011-es Nemzeti köznevelési törvényben meghatározott köznevelési feladatok ellátására létesített intézmény¹.

A köznevelési intézmény jogi személy, mely a fenntartójától elkülönült, önálló költségvetéssel rendelkezik.²

A köznevelési intézmény működéséhez, fenntartásához szükséges összes feltétel (személyi, tárgyi) biztosítása, és ezzel együtt az ingatlan tulajdonosi jogosítványok gyakorlása, a fenntartó feladata, melyet **alapító okiratba** foglalva gyakorol. A köznevelési intézmények fenntartási költségeit a fenntartó, működési költségeit a működtető által évente megállapított költségvetésben kell előirányozni.³

Olyan célokért szeretnék kollégáimmal együttműködni, ahol:

- ✓ Egységes nevelési elvek érvényesülnek úgy, hogy közben erősödik a tagóvodák arculata;
- ✓ Korszerű, kívül - belül esztétikus környezetben nevelkednek gyermekeink;
- ✓ Hatékonyan oldjuk meg a gyermekvédelmi, a tehetséggondozó és az integrált nevelésből adódó feladatainkat;
- ✓ **Kiemelt figyelmet fordítunk a hátrányos helyzetű gyermekek fejlesztésére és felzárkóztatására,**
- ✓ Tartalmasabbá válik az óvodák - iskolák kapcsolata, kudarcélmény nélkül kezdenek a gyermekeink az iskolát;
- ✓ Feladataink megoldásához fejlett **szervezeti kultúrát** építünk ki és működtetünk;

¹ 2011. évi CXCV. tv. 74. § (1)

² 2013. jan. 1-vel hatályba lépő normák a nemzeti köznevelésről szóló 2011. CXCV. törvényben 21§ (1)

³ 2013. jan. 1-vel hatályba lépő normák a nemzeti köznevelésről szóló 2011. CXCV. törvény 22 § 83. § (2)

- ✓ Széleskörű - kerületi, fővárosi, országos és nemzetközi - szakmai kapcsolataink lesznek;
- ✓ Rendelkezésre állnak korszerű, a minőségi munkavégzéshez szükséges eszközök (számítógépek, fénymásolók, Internet hozzáférés)

Jövők biztosítéka az intézmény dolgozóinak hivatásszeretete, embersége, pozitív gondolkodása, egymást segítő, egymástól tanuló attitűdje.

Szeretném, hogy a dolgozók mielőbb megismerjék elkötelezettségemet a minőség, mint vezetési filozófia iránt, mely magában foglalja a *nevelés komplex személyiségfejlesztését*, a nevelői munkával összefüggő kulcsfolyamatok szerinti működés kialakítását, a dolgozók irányítását és a partnerkapcsolatok kiépítését és gondozását is.

Szemléletem szerint **nem többet, hanem másképpen kell dolgozni** ahhoz, hogy az óvodai szolgáltatás minősége feleljen meg az összes érdekelt fél igényeinek, illetve folyamatosan javuljon és haladjon meg ezeket az igényeket.

Ebben a folyamatban a gyorsuló és folyamatosan változó világunk új kihívások elé állították a pedagógus társadalmat - vezetőket, pedagógusokat egyaránt.

Új perspektívák jelentek meg, melyek elvárják a szervezettől a **flexibilitást**.

Mindehhez szükséges, hogy elvi, jogi, pénzügyi és emberi támogatást kapjon az ágazat a fenntartótól a sikeres működéshez, amely támogatás nélkül az eredményes munka elképzelhetetlen.

1. Helyzetelemzés

1.1. Az intézménnyel való ismerkedés, információk

A VIII. Kerületben folyó óvodai nevelési-oktatási folyamatokkal közvetlen és közvetett úton ismerkedtem meg. A nyilvános internetes felületek is segítettek információszerzésemet. (honlap: www.08egyesitettovoda.hu).

Az elmúlt évben lebonyolított tanfelügyeleti és önértékelési rendszer kerületi folyamatában, mint az adatokat feltöltő és adatgyűjtő vettem részt. Ez által naprakész információkkal rendelkezek a kerületi működést jogilag szabályozó dokumentumok tartalmáról, az öt évet átfogó munkatervék és beszámolóik, mérési értékelési adatok tartalmáról. Ismerem és használom a **Napraforgó Egyesített Óvoda** (a továbbiakban NEÓ) **pedagógiai programját**.

Ismerem a fejlesztési tervek irányát, és mint a kerületben dolgozó fejlesztőpedagógus, magam is látom, hogy mely kompetenciák szorulnak továbbfejlesztésre.

Óvodapedagógus hiánnyal küszködnek a kerület tagóvodái. A 2019-2020-as nevelési év munkaterve szerint **19 óvodapedagógus** hiányzik a rendszerből, de a valóságban az óvónői állásokon legalább kétszer ennyi nyugdíjas óvónő és pedagógiai asszisztens áll alkalmazásban.

A fluktuáció ma nem azt jelenti, hogy a pedagógus átmegy egy másik óvodába dolgozni, hanem azt, hogy elhagyja a pályát. Ezt lehet tagadni, a tényeken nem változtat.

Sok a 40 év feletti óvodapedagógus, akik az életközépi válság időszakát élik, illetve a pályakezdők, akik létbizonytalansággal szembesülnek.

Az **Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI)** szerint nincs probléma az utánpótlással, és a bérezéssel, mert az életpálya modell bevezetése ezt rendezte, de a valóságban ország szerte pont az ellenkezőjét lehet tapasztalni.

2020-ban összezsúszott a bérskála a pedagógusoknál, és a mesterdiplomás pályakezdő pedagógusok illetménye a szakmunkások minimálbérével egyenlő.

A 2014 óta változatlan vetítési alap miatt az életpályaprogram devalválódott, és már nem motiválja a pedagógusokat a pályán maradásra.

Ezt a feszültséget kerületi szinten nem lehet feloldani, de tankerületi szinten történt felmérésekkel, és az önkormányzatok összefogásával megvalósulhatna véleményem szerint a nyomásgyakorlás annak érdekében, hogy a felnövekvő nemzedéket a legalkalmasabb, legfelkészültebb pedagógusok neveljék, oktassák.

Minden gyermekpszichológiával foglalkozó szakirodalom kiemeli az óvodás életkor jelentőségét a személyiség kialakulásában. Ennek érdekében az a legfontosabb a gyermek számára, hogy érzelmi biztonsághoz jusson, hogy az óvónő mintaadó személyisége barátságos helyé tegye számára az óvodát.

A gyermek - pedagógus viszony jórészt a pedagógus érzelmi érettségén, felkészültségén, tapasztalatain múlik, amelyek befolyásolják a gyerek viselkedésére adott válaszait.

A mentálhigiénésen egészséges, és képzett pedagógusok megfelelően reagálnak az életkori sajátosságokra, és nem magatartási problémaként kezelik.

Vannak azonban olyan esetek, amikor az **integrációs feladatokból** adódóan konfliktusok kezelése is szükségessé válik. Ezek a problémák kerületrészenként változóak. Szükség van az objektív ismeretek érdekében **szociális helyzetképre**, és szükség szerint a szociális munkások és pedagógiai asszisztensek létszámának a felmérési adat szerinti, valósághoz igazítására.

A **dokumentációs terhek** többszörösére növekedtek öt év alatt. A terhek csökkentésének érdekében **digitalizálni kell a kötelező dokumentumok vezetését**.

A gyakori fluktuáció folyamatos együttműködést, alkalmazkodást feltételez az új emberekkel, mely újabb terhet rak a stabil, állandó státuszban lévő pedagógusokra.

A pedagógus pálya elősegíti a kiégés kialakulását, a teljesítményszorongást. Erre is gondolni kell a **szervezetfejlesztési** elképzelések megfogalmazásakor.

Az óvodák felszereltsége a 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelethez 2. melléklete, JEGYZÉK a nevelési-oktatási intézmények kötelező (minimális) eszközeiről és felszereléséről alapján általában megfelelnek az előírásnak.

Az óvodáink rendelkeznek a pedagógiai program megvalósításához szükséges alapvető tárgyi feltételekkel. A legkorszerűbb eszközök pl. interaktív tábla beszerzése elkezdődött (2 db), de még nem teljes, óvodánként jelentősen eltér.

A 2015-ös intézmény-összevonást követően a fenntartó évente külön pénzkeretet biztosított a nagyobb kiadásokat igénylő eszközök megvásárlásához, így látványos fejlesztések valósultak meg néhány tagintézményben. Ezt a jó gyakorlatot a jövőben igazságosabban, és objektívebben lenne jó megtartani.

Elfogadható az óvodai játszóudvar kialakítása az óvoda közelében, az óvodán kívül, például közterületen, amennyiben garantált, hogy azt csak az óvodába felvett gyermekek veszik igénybe. Valamennyi óvoda rendelkezik különböző méretű játszóudvarral, **de a 10 nm/gyermek méret nem mindenütt valósul meg.**⁴

Felszereltségük, alapterületük viszont nagyon eltérő. Az elmúlt években, az önkormányzat segítségével több óvoda udvara fel lett újítva, ezért még szembetűnőbb a kimaradtak siralmas állapota.

A balesetveszélyes eszközök a rendszeres ellenőrzések hatására megszüntetésre kerültek, de pótlásuk még nem minden udvaron történt meg, illetve az „idő vas foga” a fából készült eszközökön nyomot hagyott.

1.2. A gyermeklétszám alakulása az utóbbi években kerületi szinten:

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
felvehető gyermekek száma:	1 654	1 654	1 654	1 633	1 583	1 529
felvett gyermekek száma:	<u>1 235</u>	<u>1 408</u>	<u>1 372</u>	<u>1 392</u>	<u>1 396</u>	<u>1 356</u>
kihasználtság	75 %	85 %	83 %	85 %	88 %	87 %

⁴ 1. számú melléklet a 19/2002. (V. 8.) OM rendelethez A közoktatás nevelő és oktató intézményei tervezési előírásai I. ÓVODA

A **felvehető** gyermekek száma minden évben magasabb, mint a **felvett** gyermekek száma, tehát nincs férőhely hiány a terület óvodáiban.

Figyelembe kell még venni a 20/2012. EMMI rendelet kötelező eszköz-és felszerelési jegyzékben szereplő szabályozást, a csoportszoba gyerekenkénti kötelező m² -ét, melynek értelmében az óvodai csoportszoba alapterülete nem lehet kevesebb, mint **2,0 m²/fő**.

Eddig nem ez volt a meghatározó a férőhelyek meghatározásában, hanem az, hogy a kimutatásokban sok férőhely szerepeljen anélkül, hogy csoportot bővítenének.

Ennek ismeretében időszerű lenne a **csoportszobák méretéhez igazodó gyermeklétszámok felülvizsgálata**, és az előírásnak való megfeleltetése. Ekkor a kihasználtság még pozitívabb képet mutatna.

1.3. Óvodai csoportok száma tagóvodánként

csoport:	intézmény neve:	csoport sz.:	összesen:
4	NEÓ székhely óv. 4, Csodasziget tgó. 4, Gyerek-Virág tgó. 4, Hétszínvirág tgó. 4, Napsugár tgó. 4, Virágkoszorú tgó. 4, Várunk Rád tgó. 4.	7 tgó: 28 csoport	61 csoport
5, vagy 6	Kincskereső tgó. 5, Mesepalota tgó. 5, TÁ-TI-KA tgó. 5, Százszorszép tgó. 6, Katica tgó. 6, Pitypang tgó. 6.	3 tgó:15 + 3 tgó:18 = 33 csoport	

A tagóvodák élén függetlenített tagóvoda-vezetők állnak 14 - 15 kötelező óraszámmal, a fenntartó önként vállalt feladatából adódóan eltérve a törvény szerinti 24 kötelező óraszámtól⁵

Az óvodai ágazatot öt éven át vezető Dr Tárnokiné Joó Ildikó igazgatónő beszámolóiból elolvastam az eddigi erőfeszítéseket, elért eredményeket, a tagóvodákkal fennálló kapcsolati jellemzőket és jelenlegi nehézségeiket is megismerhettem.

Tájékoztam a csoportok szerkezetéről, létszámáról, a szülőkkel való kapcsolattartás formáiról, a szolgáltatások mennyiségéről és irányáról, a heti és napirendek kialakult rendjéről.

⁵ 2011. évi CXCV. törvény 5. melléklete

Az étkeztést ellátó **PENSIO** cég szerződését a fenntartó köti, de, mint fogyasztók, a jelzett problémák kezelésébe nagyobb súlyú lehetne az óvodák írott jelzése.

Az Internet adta lehetőségeket kihasználva áttanulmányoztam a Józsefvárosi Önkormányzat hivatalos honlapján található összes információt a felügyelete alá tartozó intézményekről, jövőbeni terveiről.

Áttanulmányoztam a Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testülete által fenntartott oktatást-nevelést és kultúrát segítő intézmények listáját.

A Józsefvárosi Önkormányzat stratégiai tervében szereplő célokat, feladatokat megismerve, átgondoltam az óvodák helyét, és jövőbeni feladatait ebben a koncepcióban.

A kerületi Józsefvárosi újság rendszeres olvasásával követem a városrész fejlődését, a Józsefvárosi Képviselő-testületben folyó munkát, és a nevelési-oktatási, kulturális helyzet alakulását.

Spontán szereztem tapasztalatokat az itt lakó emberek hangulatáról, hallottam véleményét, a jelenlegi oktatás-nevelési helyzetről, az intézményi ellátottság színvonaláról, a közösségre gyakorolt hatásáról, az óvodaválasztás szempontjairól.

Mindezek az előzmények segítették összeállítani szervezetfejlesztési elképzeléseimet, és vezetői programomat.

Természetesen a pályázat pozitív fogadtatása esetén, nem csak általános információk birtokában szeretném átgondolni a következő időszak tennivalóit, hanem egy új SWOT-elemzés elkészítését is szükségesnek tartom a fejlesztési irányok konkrét kijelölése érdekében.

Ilyen jellegű intézményi és társadalmi igényeket felmérő, a tagóvodákban dolgozók ötleteire épülő vizsgálat az elmúlt időszakban nem történt.

Egyénileg kitöltött táblázatok elemzésével és súlyozásával készítenék új **helyzetelemzést** a távlati célok elérését szem előtt tartva.

2. Pedagógiai programom

"Szent kincs a gyermek teste-lelke, szeretni kell azt melegen, és fölnevelni féltő gonddal, hogy tiszta, jó, erős legyen." (Szemplér Ferenc)

2.1. Nevelésfilozófiám

Nevelési **alapelvem** szerint szeretetteljes, biztonságot adó, érzelem-gazdag óvodákat teremtünk, ahol a gyermeki személyiség teljes kibontakoztatására, az egyenlő hozzáférés és esélyegyenlőség megteremtésére törekszünk.

A gyermek személyiségét tisztelet, elfogadás, megbecsülés, szeretet övezi.

Az óvoda az Alapprogram irányelveinek megfelelően: óvó-védő, szociális, nevelő-személyiségfejlesztő funkciót tölt be.

Az óvodai nevelés „a családi nevelés kiegészítője, a gyermek harmadik életévétől az iskolába lépésig”.

„Az óvodáskorú gyermek nevelésének elsődleges színtere a család. (Alapprogram 137/2018. 6.) Tehát a családi neveléshez mindenképpen alkalmazkodnia kell a pedagógusoknak.

2.1.1. Gyermekképem

A gyermeki személyiség kibontakozásának elősegítése érdekében az óvodai nevelés gyermekközpontú és befogadó. Úgy kell elfogadni a gyermeket, ahogy a családból érkezik.

Az általam vezetett intézményhálózatban célom, hogy a kisgyermek személyes kapcsolatra, testi és lelki értelemben vett érzelmi biztonságra találjanak a felnőttek személyében, majd a **szabad játékban**, meséken keresztül, az érzelmi intimitás általi, jó mintákat utánozva fejlődjön sokoldalúan személyiségük, biztosítva minden gyermek számára az egyenlő hozzáférést.

Óvodásainkban a tevékeny mindennapok hatására a gyermekek jellemzőjévé válik:

- testileg - lelkileg fejlett, egészséges,
- harmonikus,
- önálló,
- együttműködő,
- életkoruknak megfelelő tudással bíró,
- akik tisztelik és szeretik a másikat,
- elfogadóak a tőlük különböző társaik problémái iránt,

- ismerik, szeretik és védik a természetet.

2.1.2. Óvodaképem

Az óvoda jogállása: önálló jogi személyiségként működő, önkormányzati költségvetési szerv. Az óvoda szakmai tekintetben önálló, tevékenységét a vonatkozó jogszabályok, szakmai előírások alapján látja el.

Működésével kapcsolatban minden olyan ügyben dönt, amelyet jogszabály illetve a Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat által hozott rendelkezés nem utal más hatáskörbe.

Óvodai nevelésünk értéke, hogy **gyermekközpontú**.

Minden 3 - 6 éves korú gyermek számára kötelező óvodába járni. Felmentést törvényben szabályozott kérelemre **négyéves korig** kaphat a gyermek.

Lényeges elemei:

- ✓ Másodlagos kötődés kialakulása, a nevelhetőség alapja a személyiségre fókuszálás.
- ✓ Az óvoda a családi élet kiegészítője a család elsődleges modelljének folytatója.
- ✓ A **pedagógus** szeretetén keresztül képes változást előidézni. Érzelmi kötődésre épülő kapcsolatok jellemzik a pedagógus-gyermek viszonyt. Sajátos tevékenységeket szervez, és nem „tart”! Előtérbe helyezi az egyéni tapasztalaton, cselekvésen alapuló tanulást. Átadja a népmese kincs, népzene, gyermekdalok ősi értékeit.
- ✓ Lehetővé válik az önkifejezés sokféle módja, a tehetséggondozás.
- ✓ A tevékenységek között elsőbbséget kap a szabad játék.
- ✓ Az óvodai környezet megismerésére nevelésben kiemelt szerepet kap a természeti környezet óvása, védelme, a takarékoság és felelősségvállalás a környezeti szépségek védelme érdekében. (Ehhez a feladathoz módszertani segédanyag készül a „Zöld óvoda” címmel rendelkező intézmény közreműködésével.)
- ✓ Mindenek felett áll a gyermeki szükségletek beépítése.
- ✓ Az óvoda el-és befogadó, inkluzív intézmény.
- ✓ Az óvoda végére elérendő fejlődési jellemzők határozzák meg a hozzáadott értéket.

Azt szeretném elérni, hogy a gyermekek számára olyan óvodai légkört biztosítsunk, ahol a gyermekek nyugodt, vidám, szeretetteljes, kulturált légkörben nevelkedhetnek, a szülők szívesen és biztonságtudattal hozzák

gyermeküket az óvodába, az óvoda minden dolgozója munkáját jó légkörben, anyagilag és erkölcsileg megbecsülve végezheti.

2.1.3. Óvodapedagógus képem

"A környezetünk arra felel, amit magunkból kisugárzunk. Belső változás nélkül külső megváltás nem fog jönni." (Popper Péter)

Az óvodapedagógus a társadalom megbízottja, vagyis a társadalom arra bízta meg, hogy tudásának és a társadalmi értékek legjavát közvetítse a felnövekvő nemzedék felé.

A társadalom elvárja:

- ✓ *Az értékek közvetítését:* olyan értékek, amelyek szükségesek lesznek későbbi életvitele folyamán
- ✓ *Az értékek felfedezését:* amelyek a rábízott gyermekek fejlődésében tartóssá válnak.
- ✓ *Értékteremtést:*
 - minden gyerek maga is egy érték (ki kell bontakoztatni)
 - a gyermek érték átadója is (mely hatással van a környezetére)
 - a gyermek értéket is teremt (felfedez, magáévá tesz)
- ✓ A pedagógiai hatásrendszer működtetését annak érdekében, hogy elősegítse a mind hatékonyabb értékátadást.

Óvodai nevelésnél ennek módja: a pedagógus ismeri a gyerek szükségleteit, a hatásrendszer ez egyes gyerekekhez igazítja + ennek eredményét folyton elemzi.

Az Alapprogramban az óvodapedagógus **kulcsszerepet** kap az óvodai életben, mert nem pusztán az állandó jelenléte elvárt, hanem az is, hogy az egyes szolgáltatások tartalmát és módszertanát is ők maguk irányítsák, a szűrőjükön keresztül valósulhassanak meg az óvodai életbe beépíthető programok.

2.1.3.1. Új szerepek vállalása vált szükségessé

Ezek: a játszó, a közösséget kialakító, formáló szerep, amely közösségben az óvónő tagként funkcionál, valamint **modell** a gyermekek és az óvodai neveléssel kapcsolatba kerülő felnőtt társadalom felé egyaránt.

Nézetem szerint: Az eredmények arra irányulnak, amit képes gyakorlatba ültetni a pedagógus, így tehát nem pusztán a diplomával szerzett jogokra. Az

eredmények olyan állítások, amelyek azt tartalmazzák, hogy egy óvónő mit fog tudni, illetve mit lesz képes elvégezni egy adott diploma birtokában.

Ezeket az eredményeket általában **tudás, képesség, kompetencia, attitűd, autonómia és felelősségvállalás** formájában határozzák meg.

Az óvodapedagógus ismerje és tudja értékeit, de azt is tudja melyek a hiányosságai. Ezt fogja fel természetesen, minden lelki feszültség nélkül, és tegyen meg mindent saját kompetenciái fejlesztéséért.

A tradicionális pedagógusi feladatok ellátása mellett fontosnak tartom a **csoportmunka** szerepét általánossá tenni a szervezetben, ahol a tagóvoda-vezető olyan tagja a munkacsoportnak, aki a végrehajtáskor az „edző” szerepét vállalja magára, vagyis informál, támogat, képez, míg a teamben erősödik a tulajdonosi szemlélet, az elkötelezettség, felszabadul az alkotókedv, kibontakoznak a készségek.

2.1.3.2. A kerületi stratégiai terv szerint:

Várakozással tekintek az önkormányzat azon elképzelésének gyakorlatba történő átültetésére, mely segíti az integrált oktatás-nevelés feltételeinek javulását.

Reményemet fejezem ki az iránt, hogy erre az óvodai nevelésben is segítséget kapunk.

Az integrálás okozza az elmúlt időszakban a pedagógusainkra háruló legtöbb konfliktusos helyzet kezelését, és az óvoda-család problémakezelést igénylő ütközését, ami miatt nőtt a fluktuáció a kerületi óvodákban.

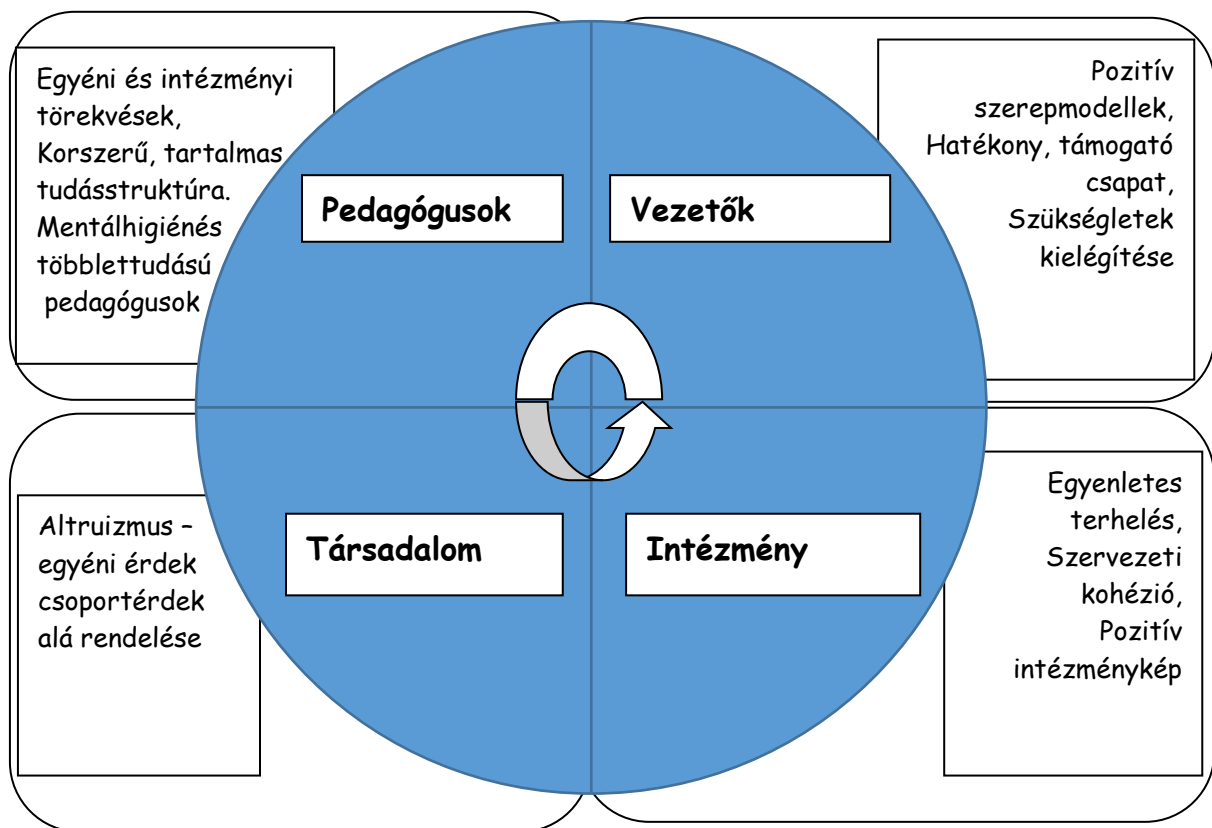
„Az integrált oktatás feltételeit megteremtjük: nem csak fellépünk a szegregált oktatás ellen, de támogatjuk is a legkorszerűbb, a különböző előzetes felkészültségű diákok együtt-tanítását megvalósító módszerek elterjesztését és alkalmazását (az egyéni odafigyelést, az élményközpontú, a diákok csoportos, közös tevékenységén alapuló oktatást), többletjuttatást és támogatást biztosítunk az ezeket a módszereket alkalmazó pedagógusoknak. Ezzel nemcsak a pedagógushiányt mérsékeljük, hanem a helyi identitást is erősítjük.” (idézet Pikó András polgármester programjából)

Számítok a civil szervezetek segítő együttműködésére, a kerületi tanodák megalakulását követően az esélyteremtő programok óvodák felé nyitására, ahol a kerületi pedagógusok is lehetőséget kaphatnak szakmai tudásuk kamatoztatására, illetve a jó gyakorlatok átadásán kívül a megújító tudásfrissítésre.

2.1.3.3. A vezető, mint mentálhigiénés kapuőr

Célom a vezetői pozícióban lévők (tagóvoda-vezető, munkaközösség vezető, belső ellenőrzési csoport vezetője, érdekvédelmi vezető) és pedagógusok lelki egyensúlyának megteremtése, akik modellként hatnak a kollégákra, szülőkre, gyerekekre, a közvetett és közvetlen partnerekre.

Szakemberek bevonásával szeretném a mentálhigiéné eszközei által elérni az emberek pozitív kapcsolatainak erősítését, az elfogadás, önel fogadás, a társas integráció megvalósítását, mely az intézményhálózat lelki egészségét is biztosítja.



A szervezetben nem én szeretném betölteni a „megmondó ember” szerepét, sokkal inkább becsatornázni szeretném a jó szakmai kezdeményezéseket.

Terveimben szerepel a tagóvodák sajátos arculatának erősítése az egyéni és intézményi törekvések harmonizálásával.

Ebben számítok a tagóvoda-vezetők kezdeményező munkájára, az irányításukra bízott közösségeiben a marketing szemléletű szükségletek felmérésére, a menedzsmenttől az alkalmazottakig terjedő reális fejlesztő elképzeléseik programmá fogalmazására, és működő projektjeik kínálatának komplex, a csoportokban megvalósuló realizálására.

Ezt a szemléletváltást érvényesíteni kívánom a NEÓ pedagógiai programjában is, mely visszatükrözi a kerületi célokhoz igazodó sokszínű pedagógiai munkát. Így kívánom elérni a fenntartó támogatását, valamint a józsefvárosi óvodák sikeres és meghatározott tartalmú, tervszerű alakítását, országos szakmai elismertségének növelését.

A székhely óvodában Porkolábné Dr. Balogh Katalin adaptált Komplex Prevenciók Óvodai programjának szellemében, a játék, a mozgás, és a játékba integrált egyéni fejlesztés szerint végzik nevelőmunkájukat, melyben kiemelt az egyéni differenciált fejlesztés.

A tagóvodákban eddig megvalósult, és követendő kezdeményezések, az alábbiak:

- NEÓ Katica tagóvoda - kiemelt mozgásfejlesztés, az óvodás korosztály felkészítése budapesti és országos mozgás- és sportversenyekre; Ugyanitt reformpedagógiai elemeket építenek be nevelésükbe. (Freinet, Montessori, Dráma-pedagógia, Erdőpedagógia)
- NEÓ Csodasziget tagóvoda - az Epochális rendszerű óvodai program lényege, hogy az ismereteket nem tagolják szét foglalkozási ágak szerint. A matematika és környezetismereti ciklusok 3 hetente váltják egymást;
- NEÓ Mesepalota tagóvoda - a személyiségfejlesztés a komplex esztétikai, művészeti nevelés eszközeivel, projekteken történik;
- NEÓ TÁ-TI-KA tagóvoda - kooperatív tanulási formával az intellektuális képességek, valamint a szociális-és együttműködési képességek kialakulásának és fejlődésének előmozdítása.
- NEÓ Kincskereső tagóvoda - a néphagyományok eszköz- és hatásrendszerével, a kézműves foglalkozások alkalmával megtanítják az ősi kézműves technikákat (agyagozás, nemezés stb);
- NEÓ Pityang tagóvoda - az „Óvodai nevelés a művészetek eszközeivel” programmal a néphagyományok ápolását és népszokások megőrzését szolgáló tevékenységekhez rendelkezik gazdag eszköz és anyagkészlettel, felszerelt műhellyel.
- NEÓ Szákszorszép tagóvoda - a mozgásfejlesztés mellett kiváló adottságaiknál fogva Zöld-, és Madárbarát óvodaként megalapozzák a gyermekek természet és környezet iránti szeretetét.
- NEÓ Napsugár tagóvoda, és NEÓ Várunk Rád tagóvoda - szintén a "Komplex prevenciók program" alapján végzi nevelő és mozgásfejlesztő tevékenységét, az erre felkészült, képzett óvodapedagógusokkal.
- NEÓ Hétszínvirág tagóvoda - a mozgásra és a játékokra épít, továbbá a kézműves finom-motoros tevékenységet beépítve a napi óvodai életbe dolgozik, a „SZÍJA” részprogram alapján.

A felsorolásból kimaradt két tagintézményben az érvényben lévő Alapprogram alapján megírt NEÓ pedagógiai program általános cél és feladatelvárásának megfelelően dolgoznak. Lassan elhalványultak az önazonosságot kiemelő speciális tartalmi elemek, mert a működtetők nyugdíjba vonultak, vagy máshová távoztak.

A pozitív intézményképet emelné, ha a Fővárosi Pedagógiai Napokon megvalósulna a jó gyakorlatok bemutatása, vagy az Országos Blum héten feladatot vállalnának tagóvodáink, melynek az egyik legfontosabb célja az esélyteremtés.

Elengedhetetlen a pedagógusok munkáját befolyásoló **lelki egészség kialakítására** tett egyéni és intézményi törekvések bevezetése, a **mentálhigiénés** többlettudású pedagógusok megléte.

Szeretnék hatékony közösségi támogató hálót működtetni. A szervezet produktivitásának alappillére: az emberek közötti kapcsolat és együttműködés. Szervezetünkben a vezető és csapata szoros egységet képez, szakmailag és emberileg egyaránt.

A csapatmunka- kettős haszonnal jár:

1. Egyrészt javul a teljesítmény, az egyenletes terhelés - ezáltal erősödik a szervezeti kohézió.
2. Ennek eredményként megjelenik a társadalom számára pozitív intézménykép. Pozitív irányba változik a pedagógusok közéleti aktivitása.

2.1.4. Pedagógusok felé támasztott intézményi elvárások

A pedagógusminősítés és a tanfelügyelet rendszerének működtetését a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény, valamint a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet, valamint a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló 326/2013. (VIII.30.) kormányrendelet írja elő.

A jogszabályoknak megfelelő elvárásokat a NEÓ PP, SZMSZ és NEÓ Önértékelési terve tartalmazza.

2.1.4.1. Pedagógiai - szakmai ellenőrzés, értékelés

Az ellenőrzések és értékelések folyamatában a NEÓ PP-ben leírtak alapján, a kilenc kompetencia által kérem az óvodapedagógusok önértékelését. (PP. 63. old.)

Az értékelés célja az egyes kompetenciákhoz, értékelési területekhez kapcsolódó kiemelkedő és fejleszthető területek meghatározása.

A szakmai ellenőrzés az óvodapedagógus munkájának legfontosabb területeire vonatkozik:

- ✓ a gyermekek személyiségének fejlesztése,
- ✓ a beilleszkedési, magatartási nehézségek csökkentése,
- ✓ a tehetség, képesség kibontakozásának segítése, a felzárkóztatás, a pedagógiai folyamat tervezése,
- ✓ a pedagógiai folyamatok és a gyermekek személyiségfejlődésének folyamatos értékelése,
- ✓ a tanítási-tanulási folyamatban alkalmazott módszerek megfelelősége
- ✓ a kommunikáció és a szakmai együttműködés.

2.1.4.2. Dokumentum elemzés

A dokumentumelemzés célja, hogy meggyőződjünk arról, hogy az óvodapedagógus a munkáját előre tervezetten, az Óvodai nevelés országos alapprogram előírásainak, az intézmény sajátosságainak, pedagógiai programjában megfogalmazottaknak, a gyermekcsoport jellegzetességeinek összehangolásával tudatosan végzi-e.

A tervezés folyamata megfordult. Nem azt kell elsőként megfogalmazni, hogy a pedagógus mit csinál a tevékenységekben, hanem az első lépés az elérni kívánt tanulási eredmények, képességszintek megfogalmazása. Ebből kiindulva szükséges átgondolni, megtervezni a módszereket, amelyek az adott eredmény elérése szempontjából a leghatékonyabbak.

Vizsgált dokumentumok:

- ✓ Egész éves nevelési-tanulási ütemterv, a csoportprofil, a tematikus terv és az éves tervezés egyéb dokumentumai,
- ✓ Tevékenység/projekt/foglalkozástervezése
- ✓ Csoportnapló
- ✓ Gyermeki produktumok

2.2. A Napraforgó Egyesített Óvoda nevelés célja

Az óvodai nevelés feladatai:

Általános feladata az óvodáskorú gyermek testi és lelki szükségleteinek kielégítése.

Ezen belül:

- az egészséges életmód alakítása,
- az érzelmi, az erkölcsi és az értékorientált közösségi nevelés
- az anyanyelvi-, értelmi fejlesztés és nevelés megvalósítása.

Az óvodai nevelés tevékenységei: játék, munka, tanulás

ONAP⁶ (műveltségterületek) alapján: játék, verselés-mesélés, ének- zene- énekes játék-germektánc, rajzolás-festés- mintázás-kézimunka, mozgás, a külső világ tevékeny megismerése, munkajellegű tevékenységek, a tevékenységekben megvalósuló tanulás.

Az intézmény stratégiai dokumentuma a **2019. 09. 01-én** elfogadott NEÓ pedagógiai program, amely tartalmazza az óvodai nevelőmunkával kapcsolatos cél és- feladatrendszer, módszertan, azaz a teljes tevékenységrendszer leírását.

Tevékenységeinek alapján feltételezhető, hogy, elismeri, minden gyermek szabadon vonzódik az élményekhez, a meséhez és versekhez, az ének zenéhez, és az alkotó tevékenységekhez. Ha mindezt az óvodában megkapja, kialakul az óvodás tartása, önállóvá, nyugodttá és kiegyensúlyozottá válik. Tud nevetni, felfedezni és csodálkozni.

Olyan fejlesztési anyagot tartalmaz, ahol a gyermeknek joga van ahhoz, hogy megkapja a neki megfelelő gondoskodást és nevelést, azaz olyan nyitott és rugalmas rendszerben fejlődhessen, amely igazodik egyéni szükségleteihez, életkori és egyéni sajátosságaihoz, fejlődési üteméhez.

A nevelés eszközei közül a **szabad játék** a gyermek legelemibb pszichikus szükséglete, a gyermekek számára a legfőbb élményforrás, a személyiségfejlesztés színtere, a tanulás, a készség, képességfejlesztés leghatékonyabb módja.

A program és saját *hitvallásom szerint*, az óvodai nevelés gyermekközpontú nevelés, mely a családi nevelésre épülve a gyermek önálló, fejlődő személyiségét tiszteltben tartva:

- a pszichoszomatikus megnyilvánulásokat,
- a genetikai adottságokat és érési folyamatokat, valamint
- a környezeti ráhatások befolyásoló tényezőit veszi figyelembe.

⁶ 137/2018. (VII. 25.) Korm. rendelet

Ennek a programnak nevelésfilozófiája tartalmazza az egészséges életmód iránti igény, a környezettudatos viselkedés, az élethosszig tartó tanulás igényének megalapozását. Mint nevelési cél jelenik meg benne, így munkánk minőségbiztosítási alapja, folyamatrendszer, a szervezet működésének gyakorlata.

2.2.1. *Esélyteremtés⁷ és integráció⁸ kapcsolata a kerületi óvodákban*

„Ha a gyerekek elfogadva és barátságban élnek, megtanulják megkeresni a szeretetet a világon...” (D.I. Holtz)

Magyarországon integrált oktatásról a sajátos nevelési igényű gyermekek esetében beszélünk.⁹ A sikeres integrációnak egyetlen kiinduló pontja az elfogadás, a pozitív elfogadó attitűd, szemlélet.

Az Alapprogram mellett figyelembe kell venni a **nemzeti, etnikai kisebbség óvodai nevelésének irányelveit** is.

Kerületünkben **11 bejegyzett nemzetiség¹⁰** él, de köztük a nagy számban élő cigány népesség is indokoltá teszi a **multikulturális¹¹ és interkulturális** nevelés konkrét terveinek megjelenését az óvodai mindennapokban, a hagyományokban, a **jeles napok cigányságra jellemző kultúrájának** beépítését az ünnepek közé, hogy identitás tudatuk megőrzésére, a többségi társadalom általi elfogadásukra is bizonyítékot lássanak a szülők az integráción keresztül.

Ebben a munkában számítok a Józsefvárosi Önkormányzat képviselőjére, **Balogh István Lajos**, személyes segítségére, aki a **Kulturális, Civil, Oktatási, Nemzetiségi, Sport és Esélyegyenlőségi Bizottság** elnöke, valamint **nemzetiségi Tanácsnok**.

Tervezem kapcsolataink kibővítését olyan társintézményekkel, ahol eredményesen tudják integráltan nevelni a roma gyerekeket.

Az **inkluzív¹²** szemléletmód biztosító az integráció, a differenciálás és esélyteremtés.

Az alternatív pedagógiai programok közül az integrációt segítő, erőltetéstől mentes innovatív formákat támogatom.

⁷ Munkánkat az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV törvény alapján végezzük

⁸ A többségi óvodákban kötelezően megvalósítandó feladatokat 2/2005. (III. 1.) OM rendelet írja elő.

⁹ Csányi Yvonne rendszerezése szerint - INKLUZÍV NEVELÉS – AZ INTEGRÁLT OKTATÁS JOGI HÁTTERE suliNova Közoktatás-fejlesztési és Pedagógus-továbbképzési Kht.Budapest, 2006

¹⁰ 17/2013 (III. 01.) EMMI rendelet a nemzetiség óvodai nevelésének irányelve és a nemzetiség iskolai oktatásának irányelve kiadásáról

¹¹ a "multikulturális" a kulturális pluralizmus sokféle formáját fedi, ezek mind másfajta kihívást jelentenek, és sokféle módja van a kisebbségeknek a közösségbe való beépítésének.

¹² Az inkluzív vagy befogadó óvodákban az oktatás és a nevelés az integrált nevelés egy továbbfejlesztett formája

2.2.2. A sajátos nevelést, kiemelt figyelmet igénylő gyermekeket (SNI) az alábbi, székhely, illetve tagóvodánkénti felosztásban:

(SNI) különleges bánásmódot igénylő gyermek:		Az intézmény neve:	Egyéb:
Egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdő (súlyos tanulási, figyelem, vagy magatartás zavar)	mozgásszervi fogyatékos	Virágkoszorú tagóvoda, TÁ-TI-KA tagóvoda + cukorbeteg	Értelmi fogyatékos, + halmozottan fogyatékos: (értelmi + beszéd) Napsugár, Csodasziget tgó.
	beszéd fogyatékosok ellátása	Napraforgó Egyesített Óvoda, Csodasziget, Katica, Napsugár, Mesepalota, Várunk Rád tgó.	
	érzékszervi (HALLÁSI) fogyatékosok, nagyothallók ellátása	Százszorszép tagóvoda Pitypang tagóvoda	Érzékszervi értelmi beszéd fogyatékos: Csodasziget tgó.
	érzékszervi (LÁTÁSI) fogyatékosok, (gyengén látók, vakok ellátása)	Hétszínvirág tagóvoda Csodasziget tagóvoda	
	autizmus spektrumzavarral küzdők ellátása	Kincskereső Tagóvoda	

A NEÓ pedagógiai programja szerint tagóvodánként biztosítjuk, hogy az SNI, BTM és HHH, valamint az etnikai és migrációs kisebbségek, vagy tehetséges gyermekek az **esélyteremtés** fényében megkaphassák a nekik járó sajátos egyéni bánásmódot, melyet a 2011. évi CXCV. törvény 4.§ (13) szabályoz.

Az integrált nevelés gyakorlatában több évtizedes tapasztalattal rendelkezem. Józsefvárosban a TÁMOP-3.3.2-08/1-2008-0002 pályázat kapcsán, kidolgoztam egy óvodai **Integrációs Pedagógiai Programot (IPR)** a Mesepalota Óvoda pedagógiai programjának részeként.

Legnagyobb kihívás a szülők hozzáállásának megváltoztatása, a csoportba járók sokszínűségének elfogadása, mert az óvodások a fogyatékosokat ugyanolyan természetes különbözőségnek érzékelik, mint azt, hogy valakinek mondjuk más színű a haja vagy a szeme.

Az UCCU Roma Informális Oktatási Alapítvány 2013-ban kiemelt projektjének keretében készített egy dokumentum filmet az általam vezetett óvodában,

melyben a szülők és pedagógusok figyelmét kívánta felhívni az **együttnevelés** fontosságára. A **YouTube** felületén ma is megtekinthető¹³, és ma is aktuális dokumentumfilm, nem csak az SNI kóddal rendelkezők beilleszkedésének megoldásra váró feladatairól szól, hanem a társadalom más-más szegletéből érkező kortársak, egyéni egészségügyi problémák miatt kirekesztettek, és idegen ajkú gyerekek elfogadásáról, illetve elfogadtatásukat segítő pedagógusi hozzáállásról is.

A szakszolgálati vizsgálatokat követően, „papírral rendelkező gyerekek” fejlesztői munkájában együttműködünk a **Szakszolgálat**¹⁴ és **Józsefvárosi Egységes Módszertani Központ**¹⁵ utazó gyógypedagógusaival.

A felzárkóztatásra nagyobb hangsúlyt fektetett a kerületi vezetés, és a fejlesztő pedagógusok alkalmazásával már a törvény megjelenése előtt biztosította a részképességekben lemaradt gyermekek óvodán belüli felzárkóztatását. *Ezt a segítséget a jövőben is fontos és kiemelt megadni, a személyi és tárgyi feltételek biztosításával!*

A *tehetséggondozó rendszer* kiépítése eddig elmaradt a kívánalomtól, mely az OH által szervezett külső ellenőrzéseket követően fejleszhető területként is megjelent a szakértők értékelésében. **Hiányoznak** a tehetségszűrő megfigyelési szempontok, a **tehetségpont műhelyek**, a megfelelően képzett pedagógusok is.

A 2017. szeptember 1-én újonnan átadott NEÓ Pitypang tagóvodában (Százados út 12 -14.) megvalósul az, hogy a **magyar nyelv mellett naponta angolul** is hallják a gyermekek a mondókákat, verseket, dalokat, meséket, ismereteket, kéréseket, utasításokat, **de ez nem része az ingyenes óvodai ellátásnak.**

A mai legkorszerűbb, óvodásoknak készült **Digitális Okos Játék Óvodásoknak**, röviden **DIOO**¹⁶ beszerzését a jelenlegi vezetés nem támogatta. Az egyéni képességmérést követő - óvodánként más-más - egyéni tervek, papír alapúak tagóvodáinkban. A program elsődleges célja a digitális írástudás elterjesztése, különös tekintettel a hátrányos helyzetben élők társadalmi csoportjaira.

Természetesen, ahol ezt már alkalmazzák az óvodában, ott nem váltott ki minden más korábbi foglalkozást, játékot a számítógép, csak módjával, az egyéni fejlesztés érdekében vonják be.

¹³ YouTube Együtt nevelünk, együtt nevetünk dokumentumfilm az együttnevelésről, UCCU Alapítvány

¹⁴ Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat VIII. kerületi tagintézménye 1081 Bp. II. János Pál pápa tér 4.

¹⁵ Józsefvárosi Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény és Általános Iskola

¹⁶ A DIOO által egy olyan pontos diagnosztikai eszközt kaphatnak a pedagógusok a kezükbe, mellyel napi szinten, számszerűen nyomon követhetik a gyermekek aktuális állapotát és fejlődési trendjeiket, majd ez alapján finom hangolni tudják a nevelés további ritmusát. Tehermentesíteni tudja az esetlegesen túlterhelt óvónőket.

2019-ben két tagóvoda kapott *Interaktív táblát*, melynek használatáról még nincsenek tapasztalatok.

Abban mindenképpen megegyezhetünk, hogy már az óvodás korban célszerű a gyermeknek megismerkedni az informatikai eszközökkel, és elkezdni azok ésszerű használatát. A pedagógusok kilencedik kompetenciája után most van folyamatban a digitális kompetencia vizsgálatának beemelése is az életpálya modell szerinti minősülésekbe.

2.2.2.1. Mit jelent a differenciálás?

A pedagógiai program cél- és feladatrendszerében kiemelten és differenciáltan foglalkozunk a gyermeki képességek, készségek fejlesztésével, az érzelmi gazdagság biztosításával és a magatartási szokások kialakításával úgy, hogy megalapozzuk a társadalmi életben való helytállást, az alapműveltség, a továbbhaladás igényét óvodásainkban.

Megvalósításának lehetséges formái:

- ✓ Több szintű tanulás - szervezés, párhuzamos tevékenységek, projektek.
- ✓ A gyermekek egyéni jellemzőinek ismerete, tekintetbe vétele, a különbözőségek elfogadása.

A **differenciált bánásmód** módszerével a nevelőmunka a gyermekből indul ki, az egyedi vonásokból merítkezve, azokra építve konkréttá teszi a tervezést és megvalósítást, valamint a mérés, értékelés az előbbiekből következik.

Ez a módszer a legalkalmasabb az óvoda-iskola közötti átmenet, az óvodáskor végére elérendő fejlődés személyre szabott, pozitív értékeléssel együtt járó biztosításának is.

Azt a gyermekbarát, arculathoz igazodó pedagógiai programot kell kidomborítani a tagóvodákban, melyek vonzóak a családok számára, és nem viszik ki a kerületből más óvodákba gyermekeiket. **Ehhez a munkához támaszkodunk az önkormányzat esélyteremtő programjában olvasható célokhoz is.**

A **migráns gyermekekre** vonatkozó nevelési elképzelések is helyet kapnak a pedagógiai programban, de nem eléggé kidolgozott formában. A kínai, vietnámi családok nagy számban választják óvodáinkat a magyar nyelv elsajátításának érdekében. Egyre nagyobb az óvodapedagógusok részéről az igény arra, hogy az óvodai életben előforduló kulturális különbözőségekből fakadó nehézségeket kompetensen tudják kezelni.

Ebben a munkában szeretnék együttműködni a *Józsefvárosi Egyesített Bölcsődékkal*, akik *ERASMUS+ Köznevelési stratégiai partnerségek nemzetközi*

pályázat részeként kidolgoztak a más kultúrákból érkező gyerekek, illetve családok számára használható beilleszkedést elősegítő tananyagot.

A **multikulturális nevelést** tervszerűen be kell építeni a napi óvodai gyakorlatba ott, ahol kirívóan sok az olyan óvoda, akiknek családjában nem beszélik a magyar nyelvet. Jelenleg ez esetleges, és nem tervszerű, mert nem szerepel az Alapprogram kimeneti elvárásai között. Ha csak „ragad” a gyerekre a magyar, mint második nyelv, és nélkülöz minden nyelvhelyességi és szövegértési követelményt, nem segíti az iskolai felkészítést, és később az eredményes tanulást.

Mindennapjaink meghatározója a **párhuzamos tevékenységeken** keresztüli tapasztalatszerzés, a szerzett élmények, ismeretek játékba ágyazott közös feldolgozása, a környezettudatos életmód alapozása. Ez a módszer harmonizál a cigány családi szocializációban jelenlévő majdnem kizárólagosan érvényesülő **orális ismeret átadásával**, aminek következménye a hallás utáni ismeretelsajátítás és a kiváló memória kifejlődése.

Az alacsonyán szocializált környezetből érkező gyermekeknek kiváló a **kooperatív kiscsoportos tanulási forma**, ahol sok manipulációs eszközzel segíthetjük a gyermekeknek az elvonatkoztatást, és ezzel közvetetten az iskolai tanulásra való felkészítést.

A NEÓ pedagógiai programja tartalmazza és szabályozza az **alapító okirat** szerinti feladatellátásokat, az óvodai nevelés fejlesztésének rendszerét, az óvodai élet- és gyermeki tevékenységek formáit, szervezési kereteit, a nevelés alapvető tartalmát, melyet a tagóvodák önálló arculatához szeretnék igazítani, és az összehasonlítható, ugyan azon szempontok szerint megvalósuló méréssel igazolnák vissza eredményességüket.

2.2.2.2 A Napraforgó Egyesített Óvoda tagóvodáinak feladatellátása és nyitva tartásuk szabályozása

Nkt. 8. § (3) Az óvodai nevelés 6. melléklet szerinti finanszírozott időkerete magába foglalja a gyermek napközbeni ellátásával összefüggő feladatokhoz, a teljes óvodai életet magában foglaló foglalkozásokra fordítható heti **ötven óra** időkeretet, továbbá a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermekek fejlesztő, valamint a sajátos nevelési igényű gyermekek egészségügyi, pedagógiai célú habilitációs, rehabilitációs foglalkoztatásának heti **tizenegy óra** időkeretét.

A nyitvatartási idők meghatározása fenntartói feladat, melyet a családok szükségleteihez célszerű igazítani. Ez lehetne eltérő is a tagóvodák között.

2.2.3. Gyermekvédelmi feladatok

A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról az 1997. évi XXXI. Törvény rendelkezik. E szerint az óvoda a gyermekjóléti alapellátások egyik formája, és mint ilyen hozzá kell járulnia a gyermekek testi, értelmi, érzelmi és erkölcsi fejlődésének, jólétének, a családban történő nevelésének elősegítéséhez, a veszélyeztetettség megelőzéséhez és a kialakult veszélyeztetettség megszüntetéséhez, valamint a gyermekek családjukból történő kiemelésének megelőzéséhez.

Egyre több a csonka család. A súlyos anyagi problémák, a munkahelyek megtartására törekvés a bölcsőde, és óvoda jelentőségét, nevelői segítő, kompenzáló hatását egyre fontosabbá teszik. Megnő a család és a bölcsőde, majd a család és az óvoda egymásra épülő nevelő hatása.

A szociális munkások segítő munkájára szükség van a mindennapi óvodai nevelésben. Az óvodákban dolgozó pedagógusok munkájának támogatása érdekében **szupervízió** lehetőségét is szeretném biztosítani.

A jelzőrendszerek közötti kapcsolattartás akadozik, és a problémák kezelésében hosszú az ügyintézési folyamat, nincs visszacsatolás az egyes szintek között.

A gyermekvédelem feladatainak ellátása valamennyi pedagógus szabályozott kötelezettsége, melynek tennivalóit a tagóvoda-vezető fogja össze.

Ez a tennivaló kiterjed:

- a gyermekekkel kapcsolatos feladatokra
- a szülők körében végzett feladatokra,
- a nevelőtestület irányítói feladataira.

A kerületi gyermekvédelem rendszerének vérkeringésébe való bekapcsolódást, civil szervezetekkel való kapcsolatfelvételt, és a jelzőrendszer kiépítését, működtetését feladatdelegálással valósítom meg.

A Gyermekvédelmi törvény 21/B.§ (1) pontja, 2015. szeptember 1-től hatályos módosítása szerint, valamennyi szülő számára biztosítjuk, hogy nyilatkozhasson az ingyenes étkeztetés igényléséről, amennyiben arra jogosult. A jogosultság szabályait a Házirendben rögzítettük.

Az étellemezést ellátó cég biztosítja a speciális étkezéseket orvosi igazolás vagy vallási okok miatt nyilatkozó családok gyermekeinek.

Automatikusan jogosult továbbá az a család, ahol 2 gyermeknél többet nevelnek, tartósan beteg gyermek van a családban, Rendszeres Gyermekvédelmi Kedvezményt (RGYK) kapnak, illetve az adott gyermeket nevelésbe vették.

3. Vezetési koncepció

„A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendezése. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.” (Schein, Bakacsi)

A XXI. század elején dolgozó vezető új kihívásokkal találja szembe magát, más típusú tudásra van szükség ahhoz, hogy a megrendelői és fenntartói elvárásoknak megfeleljen.

A legnehezebb feladat az összevont intézménytípusban **egy közös értékrend** lefektetése, melyben az egyes intézmények arculata nem sérül, mégis a szervezetre jellemző viselkedésben, gondolkodásban megjelennek ezek a közösségi normák.

A **holdinghoz** illeszkedő **szervezeti kultúra** alapjainak lefektetésére nem került sor az elmúlt időszakban, ezért ezt tekintem a legfontosabb feladatommak.

Ez a legnehezebb, és legtovább tartó folyamat, és nincs látványos eredménye, mert a legtöbb elem nem megfogható módon, hanem spontán válik részévé, - a következetes vezetői munka eredményeként - az emberek viselkedésének, amikor már a kollektív magatartásból bukkan fel a ránk jellemző közös, másoktól megkülönböztető érték.

Ígérni sem tudom, hogy hirtelen, varázsütés szerűen változik meg az eddig jelen lévő „*hatalmi kultúra*”¹⁷, csak azzal igazolhatom elkötelezettségemet, hogy húsz éven át „*feladat-kultúra*”¹⁸ modell szerint vezettem eredményesen korábbi óvodámat.

Önmagamra is kötelező érvényűnek tekintem, hogy az irányított, kormány által elvárt önértékelésen alapuló eredmények figyelembe vételével kell a jövőben is dolgoznom.

3.1. Küldetésnyilatkozat

Vezetői küldetésemet és koncepciómat az alábbi gondolatokban tudom legjobban összefoglalni:

„A munkánk nagymértékben meghatározza az egész életminőségünket. Hozzájárulhat ahhoz, hogy kialakuljon az a meggyőződésünk, hogy létezésünk hasznos céllal rendelkezik és értékes.” (Csíkszentmihályi Mihály)

¹⁷ Handy féle szervezeti kultúra felosztása szerinti értelmezve

¹⁸ Handy féle szervezeti kultúra felosztása szerint értelmezve

A NEÓ pedagógiai programja olyan intézményi munka alapjául kell, hogy szolgáljon, amelynek végrehajtása színvonalas nevelőmunkát, közösségi tevékenységet kíván meg a közösség szereplőitől, és nem sérül az egységek törekvése, és a helyben meghatározható arculat lényege.

A megvalósításhoz új vezetői mozgástérre, más vezetői stílusra, munkakultúrára és újszerű szervezeti keretekre van szükség.

3.2. Alkalmazottak bevonása

„ Csak azok a kevesek lesznek sikeresek, akiket sokan támogatnak.”

(John C. Maxwell)

Az összevont óvodai holdingban öt éve megkezdett munkát **új alapokra helyezve** kívánom folytatni azzal a céllal, hogy a pedagógiai program magas szintű megvalósításáért tevékenykedő **stratégia** szerepét töltöm be.

A korszerű szervezetelmélet szerint csak akkor tudok megfelelni ennek a feladatnak, ha a 13 óvodát érintő **edukációs és marketingmunkát** helyezem előtérbe a feladatmegosztással is működő operatív feladatokkal szemben.

Ez csak egyetlen módon lehet, ha a munkatársak is felkészülnek az új feladatokra, bíznak az újban, magukban és társaikban egyaránt.

Mint *„szervezeti ember”* a feladatelosztást úgy képezem el, hogy az arra legalkalmasabbak kapjanak lehetőséget a pozíciók betöltésére, koncepciójuk megírásával, és folyamatosan keresik a felemelkedés útját önképzéssel.

Jelenleg a legnagyobb problémát az óvodapedagógusi létszámhiány, és a fluktuáció okozza.

Nem nézhetjük tétlenül, hogy a generációs kulturális szakadékok mélyülnek.

A *baby boom* és az *X-generáció* tölti be a stratégiai állásokat, de az új munkavállalók frontján csak a *korai Y-osok* vannak, akik nagyon gyorsan váltanak, ha valami nem tetszik nekik. Fókuszba kell tenni az Alfa generációt!

A jó közösség egyre meghatározóbb motivációs tényezővé vált a huszoneves munkavállalóknál. Sem a karrierút, sem a fizetés, sem az innovációs közeg nem tud olyan vonzó lenni, mint az elismerés és a komfortérzet. Ezért *„hangulatjavító”* életvezetési képességek fejlesztésére, és önismeretet fejlesztő lehetőségek megragadására is koncentrálni fogok a jövőben.

A **Blum**¹⁹ programnak évtizedes múltja van, mely egy egészségnevelési programból nőtte ki magát komplex **életvezetési programmá**. Országos szakmai csapatmunka formájában állnak rendelkezésre jó gyakorlatok, magas szakmai

¹⁹ A Blum program a modernkori pedagógiai kihíváshoz kínál tudást és eszköztárat az óvodapedagógusok számára.

igénnyel megfogalmazott információk. A közösség nyílt, csatlakozhat hozzá mindenki, aki elfogadja a kiírt feltételeket. Erre szeretnék építkezni mentálhigiénés elképzeléseim megvalósításának folyamatában.

A **Blum közösség** az EU-s pályázatok figyeléséhez, és elkészítéséhez is segítséget tud nyújtani.

A jövőben az Erasmus+ pályázatok megírásával a NEÓ intézményi szinten is megragadja a szervezetfejlesztéshez elengedhetetlen projektek partnerségi lehetőségeinek kiaknázását.

Célok:

- A csapat és a csapattagok alkotási vágyának, örömeinek megteremtése.
- Az innovativitást kiváltó, vagy azt meggátoló ellentétek, ütközések kezelése.
- Az állandó változások körülményei közötti csapatépítés.
- A személyesség létrehozása, mely a kapcsolatépítés ereje.
- Olyan képzések támogatása, melyek segítségével a közösségért tenni akaró és tudó közéleti emberekkel gazdagodik az alkalmazotti kör.
- A tagóvoda-vezetők közösségépítő erejének motiválása.
Kiválasztáskor előnyt jelent a hiteles, önmagára és szakmai eredményeire is igényes teljesítménymenedzsmet, az „ajtócsapkodás” nélküli kritikai érzékkel rendelkező, követhető vezető a csapat élén.
- Újmódi konfliktusforrás: a viselkedési kultúra különbségei, melynek problémáit csak erre szakosodott emberek tudnak hatékonyan kezelni. Szeretném, ha a mi szakterületünkön is lehetővé válna közösség- és szervezetfejlesztésre szakosodott business coach, mediátor, tréner bevonása, a problémák kezelése érdekében. (fenntartói támogatással)
- A workshop, játék, mentorálás technikák bevonása a csapatépítésbe. (tagóvodai szinteken és holding szinten is)
- A csapattagok közös nyelve digitális! Az 50 feletti és Y-generáció közös „nyelvének” támogatása, feltételek megteremtésével.

A feladatok delegálását az alapidokumentumok és jogszabályok figyelembe vételével valósítom meg. Fontos viszont a **vezetés minden szintjén**, hogy jól ismerjék feladataikat a szereplők, az óvoda **Szervezeti működési szabályzatába** foglalt feladat és hatáskörök szerint nagy önállósággal és odafigyeléssel tevékenykedjenek a hierarchiában is megjelenő szintek szerint.

A munkaköri leírások részletesen és személyre szabottan tartalmazzák a tennivalóikat, hiszen csak így valósítható meg a tagóvoda-vezető tehermentesítése a napi zavarkezelések, munkafegyelmi ellenőrzések időigényes

részfeladatainak ellátásától, és koncentrálna a szakmai munka minőségének javulására.

3.3. Problémamegoldó csoportok

Jelenleg **10 munkaközösség működik** a szervezetben, kihasználva a törvény adta maximális lehetőséget. *A munkaközösségek számát racionalizálni szeretném annak érdekében, hogy szakmai műhelyké alakulva, segítsék a gyakorlati végrehajtást, az önértékelést és a tagóvodák közötti jó gyakorlatok megosztását.*

A munkaközösség vezetők az ellenőrzésekbe bekapcsolódva az objektív mérések, értékelések mentén, az elismerésekre történő felterjesztésekben is szerepet kapnak.

Felújítjuk a mentorhálózatot a szakmai segítségnyújtás érdekében,

A működő belső ellenőrzési csoportok (BECS) mellett egyre inkább szükséges olyan csoportok (úgynevezett problémamegoldó célcsoportok) működtetése, amelyek a színvonalas szolgáltatás teljesítése és javítása felett őrködik.

Csapattag kérdőív kitöltésével győződik meg a tagóvodai testületek összetételéről.

Évente sort kerítek a tagóvoda-vezetők bevonásával a meglévő szakmai párok együttműködésének értékelésére, a gyümölcsöző együttműködések érdekében.

Általános vezetői feladatom, hogy utat mutassak annak kérdésében, hogy konszenzusra jussunk a nevelőtestületi tagokkal abban a kérdésben, hogy hol húzódik az a határ, ahol véget ér a *pedagógusi autonómia és kezdődik az intézményi felelősség a közös cselekvés.*

Töreksem a munkatársak egyéni problémáinak segítésére, hiszen fontos, hogy teljes emberként vegyék ki részüket a helyi munkafolyamatokban, de nekik is tudni kell, hol van az a határ, ameddig teljesíthető kérésük, illetve az önös érdek mennyire sürgős és kíván-e vezetői beavatkozást, vagy az **érdekvédelmi csoportok** segíthetnek, melyeket autonóm módon vehetnek igénybe.

Jelenleg nem működnek ilyen szervezetek kerületünk óvodáiban.

3.4. Informális kommunikációs csatornák

A **13 épületben működő hálózatban**, mindenki számára egyértelmű kommunikációs rendszerrel lehet cirkuláltatni a szervezeti információkat. Meg kell találni annak lehetőségét, hogy a munkavállalók is felsővezetők között a hivatali ügyek és problémák kezelésén kívül az is kiderüljön, hogy mi

foglalkoztatja a munkavállalókat. Ebben is számítok a problémamegoldó csoportokra.

Ezekon a csatornákon keresztül ismerhetik meg az itt dolgozók az eddig elért eredményeket, a követendő jó példákat, a kudarcokat, sikereket, aktuálisan vállalható lehetőségeket.

A formális kapcsolatokon kívül személyes jelenlétemmel, a tagóvodában tartózkodva kapcsolódom a tagóvodák életébe, hogy megismerjem az ott dolgozók mindennapi szakmai munkáját, és a szervezeti kultúra tapasztalható szintjét.

A NEÓ dolgozóinak közösségformálásában a modern technikai eszközök nagyobb szerepet kapnak a jövőben. **Törekszünk a papírmentes környezettudatos megoldások alkalmazására.**

Az információs csatornák rendjét a jogszabályoknak megfelelően, az adatvédelmi törvényben foglaltaknak megfelelően működtetem.

Megfelelő légkört biztosítok a *szabad informális kommunikációs* lehetőségek kétoldalú áramlásához.

Zárt Facebook csoportban konferencia beszélgetésekre, video üzenetek formájában rendszeresített kétoldalú beszámolókra is sor kerül.

E-mail levelező rendszer működtetésével gyorsítom a szakmai információk célba juttatását.

Együttműködésünk alapja a bizalom és őszinteség.

3.5. Változtak az intézményvezetői pályázat véleményezési lehetőségei

2019. július 26-i hatályba lépéssel a Parlament törölte a köznevelési törvény 70.§ (2)/j szakaszát.

A nevelőtestületnek a vezetői pályázattal kapcsolatos véleményezési jogát a 2019. évi LXX. törvény 33. § (1)/f szakasza eltörölte.

Nem szükséges az intézmény alkalmazotti közösségének, az óvoda-széknek, a szülői közösségnek véleményét sem beszerezni.

Mindezekről függetlenül bízom abban, hogy pályázatom tartalma, korábbi szakmai munkám minősége, és huszonhét éve bizonyított személyem hitele elég garanciát jelent a józsefvárosi óvodákban dolgozó emberek számára ahhoz, hogy támogassák vezetői programom megvalósulását, és együttműködjenek velem a gyermekek érdekét mindenen fellett szem előtt tartó közös célokért.

4. Humán erőforrás menedzsment

„Azzal, hogy megadjuk a felelősségvállalás szabadságát valakinek, olyan energiákat szabadítunk fel, amelyek egyébként rejtve maradnak.” - írja Jan Carlson.

Az engedélyezett álláshelyek száma: 272,5 fő

Az intézmény munkavállalóinak foglalkoztatása közalkalmazotti jogviszony keretében történik, rájuk a többször módosított közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény, valamint a 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről az irányadó.

Munkáltatói jogkör gyakorlója: az intézményvezető óvoda igazgató.

Az egyesített óvodában alkalmazható munkakörök:

- óvodaigazgató 1 fő,
- óvodaigazgató helyettes 3 fő,
- tagóvoda-vezető 12 fő,
- óvodapedagógus 122 fő
- felzárkóztató pedagógus 13+1+3 fő,
- pedagógiai asszisztens 24 fő, + 1 fő 4 órás
- dajka 65 fő,
- óvodatitkár 13 fő,
- általános munkás 10 fő
- óvodaigazgatóság 5 fő ügyviteli dolgozó

Az egyesített óvoda igazgatóságának tagjai: az óvodaigazgató, az óvodaigazgató-helyettesek, és a tagóvoda-vezetők.

Az igazgató-helyetteseket és a tagóvodák vezetőit az óvodaigazgató nevezi ki.

Jelenleg az intézmény vezetősége (tagjai: óvodaigazgató, óvodaigazgató-helyettesek, tagóvoda-vezetők), mint testület, konzultatív, véleményező és javaslattevő joggal rendelkezik, melyet szeretnék kibővíteni az Óvoda Tanáccsal.

4.1. Vezetési stílus jellemzői

Nézetem szerint a mai vezetőt nem azért nevezik ki, mert mindent tud és minden döntést neki kell meghozni, hanem azért, hogy összefogja a rendelkezésre álló tudást és megteremtse az elvégzendő munka előfeltételeit.

A **vezetéselméleteket** tanulmányozva nézetem szerint a Fayol²⁰ féle menedzsment felel meg legjobban a holdingszerű óvodaszervezeti formának, mely az összevonást követően keletkezett kerületünkben.

Ebben találtam meg azt az adaptálható vezetési struktúrát, a szükséges koordinációs eszközöket, melyek a működést szabályozzák:

- tervezés,
- szervezés,
- közvetlen irányítás - kommunikáció
- koordinálás - vezetés
- ellenőrzés

A **döntésközpontú vezetés** lényege, hogy az intézményvezető:

- számít a munkatársak együttműködésére,
- törekszik a hatalom-és munkamegosztás arányára,
- figyelembe veszi mások ötleteit,
- alkotó pedagógiai klímára törekszik

A döntéseket a tagóvodák egyediségét, arculatát messzemenően figyelembe véve, a „szubszidiaritás elve”²¹ mentén kívánom érvényesíteni, vagyis csak a hatáskörömbé tartozó, elengedhetetlenül munkáltatói jogköröm gyakorlatában megoldható helyzetekben élek irányító, ellenőrző eszközeimmel, vagy, ha a konkrét helyzet vagy szükség követeli. Teret engedek a fejlődést segítő kezdeményezéseknek, a gyermeki szükségletekre pozitívan ható ötleteknek, melyektől minőségében javul az alulról szerveződő kollektív munkakultúra, és csökken a megosztottság. **Ezt formálisan az „egyesített” fogalom elhagyásával is deklarálni szeretném. Helyette, mint a Józsefvárosi Óvodák Központja (JÓK) funkcionálna a jövőben az igazgatóság.**

Az óvodaigazgatóság együttműködik a szülői szervezet (NEÓ- SZSZ) választmányával, és a tagóvoda szintű, helyi szülői szervezetekkel.

Az intézményi önértékelés keretében elégedettségüket mérjük, értékeljük.

Célom, hogy megvalósuljon:

- Munkamegosztás = minél mélyebb a specializáció, annál hatékonyabb a munka;
- Fegyelem = a szervezet tagjainak el kell fogadni a működési szabályokat;
- Az utasítás egysége = a beosztottakat egy elv mentén irányítják;

²⁰ Szöveggyűjtemény a szervezet- és vezetéselmélet tárgyhoz Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem 1999

²¹ Az Európai Unió az 1992-ben aláírt maastrichti alapszerződésben a szubszidiaritást az európai egységesülés és működésének egyik alapelveként fogadta el. A szubszidiaritás azt jelenti, hogy amely feladatot egy személy vagy közösség konkrét érintettség okán, helyi szinten meg tud oldani, arról nem szabad magasabb szinten (esetleg az érintettek kihagyásával) dönteni.

- Érdekek prioritása = az egyén érdeke nem kerülhet a szervezet érdeke elé;
- Ellenszolgáltatások = a szervezet és az egyén szempontjából egyaránt igazságos elvek mentén történik.

Részt kívánok venni a társadalmi méretű közös tanulásban, más óvodákkal közös tapasztalatcserékben, hogy elkerüljük a módszerek *újra kitalálását*.

Ahhoz, hogy a mi jó gyakorlatunkat is megmutassuk, *tanuló szervezetté* kell válni, melynek jellemzői:

- új dolgok keresése, megvalósítása
- problémamegoldás
- tanulni saját és mások tapasztalataiból
- megszerzett tudás és eredmények elterjesztése

4.2. Képzés - irányultság

A módosított köznevelési törvény 62. § (2) bekezdése az eddigieknél egyértelműbb szabályt írt elő a pedagógusok kötelező továbbképzési rendszerével kapcsolatban. A pedagógus hétévenként legalább egy alkalommal továbbképzésben vesz részt. Az új előírás azt tartalmazza, hogy az első továbbképzés a Pedagógus II. fokozat megszerzésére irányuló első minősítés előtt kötelező.

A személyzetfejlesztés lényeges eleme a 277/1997. (XII. 22.) kormányrendelet szerint elkészített középtávú továbbképzési program megvalósítása, és évente a beiskolázási tervbe foglalt tanulási szándékok támogatása.

Az új pedagógus kompetenciák elvárás-rendszerét beemeljük a pedagógiai programba, melyben kidomborítjuk a **kerületi környezeti nevelés részletes feladatait és kimeneti szabályozását**. Ennek keretében a „(b) pedagógus-továbbképzéseknél prioritásként kezeljük a környezeti nevelést.”²²

Az óvodapedagógusok mesterségbeli tudásának fejlesztése mellett a pedagógusmunkát befolyásoló lelki egészség érdekében kiemelt figyelmet fordítunk a **mentálhigiénés többlettudás** megszerzésének támogatására.

Józsefváros óvodáiban a pedagógus létszámhoz képest kevesen rendelkeznek **mesterpedagógus minősítéssel**, melynek arányán javítani szeretnék. Az öt évre szóló „mester terv” az adott intézmény szakmai nivójára pozitívan hathat, bevonódnak a kollégák, javul a szakmai minőségi munka és a jó gyakorlatok átadását teszi lehetővé.

²² Józsefvárosi Klímavédelmi Intézkedési Terv (JKIT)

Ahhoz, hogy egy-egy területen kiemelkedő eredmények szülessenek, fel kell éleszteni a mentorhálózatot, mely egykor szakmai hírnevet szerzett a területnek.

Eddig nem élt az igazgatás a módszertani bázisintézmények pályázati lehetőségével sem, vagy konzorciumi együttműködéssel EU-s pályázat megírásával, pedig ez a jövő szakmai fejlődésének egyik lehetséges útja. Ezeket az Oktatási Hivatal honlapján lehet nyomon követni.

Pályázati kollégákat kell tovább képezni, mely anyagi megbecsültséggel is együtt kell, hogy járjon.

Hatékonyság növelésére alkalmas tréningeket, képzéseket szervezünk, illetve keressük ezek pályázati lehetőségeit: TET²³, VET²⁴, coaching²⁵, asszertív kommunikáció²⁶, motivációs technikák, FLOW²⁷ stb.

Fókuszba helyezzük az infokommunikációs technikák pedagógiai célokra használatos formáit az adminisztrációs terhek könnyítése érdekében. A többcsatornás ismeretátadás és ismeret elsajátítás érdekében a digitális kompetenciák növelése elengedhetetlen.

Az e-learning típusú továbbképzéseket előnyben részesítjük.

Ennek részeként a SEFIE (Self-reflection on Effective Learning by Fostering the use of Innovative Educational Technologies) segítségével a digitális technológiákat a tanulásba és értékelésbe is beemeljük.

Ebben a fejlesztésben számítunk fenntartónk anyagi támogatására.

4.3. Motivációs rendszerek

Az emberek erősségeit keresem, és ezekre a tulajdonságokra építem a tagóvodai csoportok fejlesztési lehetőségeit.

Egyéneken gondolkodó, erősségekre építő szervezetet kívánok működtetni, mivel ez az egyetlen módja, hogy a tehetséges dolgozókat megtartsam, és még jobb teljesítményre sarkalljam, mivel egyediségükre építve kaphatnak munkát.

A hatékony szervezeti kultúraváltás egyszerre igényli az egyes részelemek pl. kiválasztási, előléptetési, jutalmazási, teljesítményértékelési rendszer változtatását és összehangolását.

²³Thomas Gordon: T.E.T. - A tanári hatékonyság fejlesztése a T.E.T. módszer

²⁴Gordon - Vezetői eredményességi tréning (V.E.T.)

²⁵ coaching - egy olyanvalakit, aki figyelembe veszi az egyén adottságait, tulajdonságait, és nem kész megoldást kínál, hanem az erőforrásaira támaszkodva igyekszik utat mutatni és segíteni őt a fejlődésben.

²⁶ megtanulhatjuk, hogyan legyünk tisztában a saját és a mások igényeivel

²⁷ A Flow a tökéletes élmény pszichológiájának eredeti, legátfogóbb kifejtése.

Üdvözlöm a Józsefvárosi Önkormányzat azon elképzelését, hogy:

„A pedagógushiány csökkentése érdekében olyan tanító- és tanárképző ösztöndíjat alapítunk, amely ösztönzi azokat a leendő pedagógusokat, akik a jövőben Józsefvárosban szeretnének dolgozni.” (Pikó András polgármesteri programjából)

Az ösztöndíj mellett gondolni kellene pedagógusok számára elérhető áron bérelhető lakásokra is, a „rendőrházak” mintájára.

Szükség van megtartó erejű bérpótlékok bevezetésére, hogy a környező kerületek elszívó hatását kompenzálni tudjuk. Ennek megállapításában segít a közelmúltban megjelent törvény:

Az Nkt. 65. § (3) bekezdése helyébe a következő rendelkezés lépett:

„(3) A Kormány rendeletben állapítja meg a 8. melléklet szerinti, az ágazati, szakmai sajátosságokra tekintettel meghatározott illetménypótlék megállapításának elveit, továbbá a munkavégzés sajátos körülményeire tekintettel az e törvényben meghatározott felső határnál magasabb mértékű pótlékot határozhat meg.”

Az Nkt. 65. §-a a következő (5a) és (5b) bekezdéssel egészült ki:

(5a) A Kormány rendeletben az intézmény vezetői részére

a) az intézmény méretétől függően további bérpótlékot és

b) a nyújtott munkateljesítménytől függően ösztönzési kereset-kiegészítést állapíthat meg.

(5b) A munkáltató - ide nem értve a helyettesítést - a munkakörbe tartozó feladatokon kívüli, célhoz köthető feladatot állapíthat meg a pedagógus részére, amelynek teljesítése a munkakör ellátásából adódó általános munkaterhet jelentősen meghaladja (a továbbiakban: célfeladat). A célfeladat eredményes végrehajtásáért - a pedagógus illetményén felül, írásban, a célfeladat teljesítésének igazolásakor - céljuttatás jár.”

A célfeladat és céljuttatás lehetőségét a **pedagógusok esetében** is indokolt biztosítani, mivel esetükben is életszerűen előfordulhat az e körbe tartozó pluszmunka végzése.

Várjuk, hogy a mi szakterületünkön is lehetőség lesz kerületi szintű elismerésekre a kiemelkedő munkát végzők számára, ahogy ezt a polgármesteri programban lehet olvasni: „a legjobb tanárok munkáját pedig elismerjük, nem csak a kitüntetések szintjén.”

Idetartozónak érzem, hogy a kerületi „**Óvodák napja**” legyen az óvodai ágazatban dolgozók megbecsülésének napja. Szeretném, ha az „önünneplés” helyett, a fenntartó tervszerűen és anyagilag is gondozná ezt a júniusi

megemlékezést úgy, hogy az ünnepi hangulat megteremtése, és a szervezés anyagi biztosítása beépülne a költségvetésbe. Biztosítaná azt a helyszínt, ahol minden dolgozó jelen lehet egy térben.

A jutalom mellett egyéb, munkához kapcsolódó erkölcsi elismeréseket is alapítani szükséges. pl. Az év pedagógusa, Az év dajkája stb.

Ki kell dolgozni olyan mindenki által elfogadott és értelmezett szempontsorról, mely objektíven tartalmazza a jutalmak, bérkiegészítések felosztásának szempontjait.

4.4. Ellenőrzésre vonatkozó stratégia

Az ellenőrzés területei:

- Szakmai- pedagógiai tevékenység célja a minőség és hatékonyság biztosítása, az oktató- nevelő munka eredményeinek megfigyelése.
- Gazdálkodás ellenőrzése kiterjed a vagyonvédelemre, az eszközök rendeltetésszerű használatára, a beszerzésekre és a takarékosagra.
- Munkáltatói jogkörből adódó ellenőrzés vonatkozik a munkakezdés pontosságára, a munkavégzés minőségére, a munkaidő hatékony kihasználására, valamint a törvények betartására.
- Tanügy- igazgatási feladatok ellenőrzése elsősorban a tanügyi dokumentumok meglétéhez, és vezetéséhez kapcsolódik.

Az ellenőrzés, ellenőrzési terv alapján történik, mely tartalmazza az ellenőrzés célját, területét, a tervezett időpontot, alkalmazott módszereket, a folyamatban résztvevőket, az ellenőrzés indoklását, a dokumentáció elhelyezését.

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Nkt.) elrendelte a köznevelési intézmények egységes szempontok alapján történő, külső ellenőrzési és értékelési rendszerének bevezetését.

Az ellenőrzés és értékelés célját, eszközeit és a szereplők feladatait a nevelési- oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról szóló 20/2012. (VIII.31.) EMMI rendelet (a továbbiakban: EMMI rendelet) részletezi, melynek figyelembe vételével készült el a kerületi óvodák elvárás rendszere. Az ebből adódó éves feladatokat a munkaterv tartalmazza.

Az Oktatási Hivatal elektronikus felületet alakított ki, amelyet az ellenőrzésben résztvevők -a jogosultságuk alapján -tudnak használni.

A NEÓ intézmény belső értékelése mellett a tagóvodákban is megvalósul az ötévenként megismétlődő, összehasonlításra alkalmas, szempontsor szerint végzett külső ellenőrzés, melyet az Oktatási Hivatal szervez.

Erre a székhelyen, és legtöbb tagóvodában 2019-ben került sor. Az intézkedési terv fejlesztendő területeinek tartalma képezi alapját jövőbeni feladataink munkatervben megjelenő lebontásának.

Az óvodai ágazat költségvetési szervként belső kontrollrendszer működtet, melyért az óvodaigazgató felel. A szervezeten belül általános és gazdasági igazgatóhelyettes, és ügyviteli dolgozók segítik munkáját, és a tagóvoda-vezetők szolgáltatnak adatot, illetve használják fel a költségvetésben biztosított pénzügyi forrásokat és számolnak el vele.

A költségvetési szerv vezetője, azaz az óvodaigazgató felel azért, hogy szabályszerűen működik-e minden szinten, a:

- kontrollkörnyezet,
- kockázatkezelési rendszer,
- kontrolltevékenység,
- információs és kommunikációs rendszer,
- és monitoring rendszer.

Az ellenőrzés a kockázatelemzés alapján vizsgálja, hogy egy adott hiba hol, miért következett be, a rendszerben hol vannak gyenge pontok.

A hibák felfedésével a cél elsősorban a további hibák kiküszöbölése, a rossz gyakorlat megszüntetése.

A kockázati tényezők évenkénti elemzése, értékelése a Kockázatkezelési szabályzat alapján történik meg. Ennek keretében kiemelten kezeljük:

- Az óvodaigazgatóság nevében kötött szerződések megfelelőségi vizsgálata.

Cél: annak a megállapítása, hogy a szerződéssel megvalósult-e az ár- érték arány.

Módszer: adatbekérés a tagóvodák vezetőitől, összehasonlítás.

- Pénzeszközök célszerű felhasználásának vizsgálata.

Cél: annak a megállapítása, hogy a költségvetés tervezésekor tett tagóvodai javaslatok összhangban állnak-e a felhasználással, és ez a törvényi előírásoknak, és gazdaságosságnak megfelelően történt.

Módszer: tételes

- Az állami támogatások elszámolása

Cél: annak megállapítása, hogy a jogszabályi előírásnak megfelelően történt-e a kormányrendelet szerint kapott működési és feladatalapú támogatások nyilvántartása és elszámolása.

Módszer: tagóvodától adatbekérés, elemzés,

- Az óvodai kötelező minimális eszközök és felszerelések biztosításának a vizsgálata.

Cél: annak a megállapítása, hogy az eszközök, felszerelések pótlása kellő tudatossággal történik, valamint a költségvetésben biztosított céljellegű pénzeszközök felhasználása szabályos-e.

Módszer: adatbekérés a tagóvodától és helyszíni szúrópróbák, elemzés

- Az ingyenes étkeztetésre való jogosultság dokumentálásának ellenőrzése

Cél: annak megállapítása, hogy az ingyenes étkeztetésre való jogosultság megalapozott-e, valamint dokumentálása, igénylése, a lemondások nyilvántartása és elszámolása megfelel-e a jogszabályi előírásoknak.

Módszer: helyszíni ellenőrzés.

4.4.1. A mérés, ellenőrzés, értékelés rendszere

Benedek István könyvében az áll, hogy: *„a dolgozók csoportjából egy teljesítő csapat váljon, ahol magára nézve mindenki elkötelezett a közös cél iránt, tisztán látja, elfogadja és hajlandó erőfeszítéseket tenni érte.”*

Éves bontásban nyilvántartást kell vezetni a külső tanfelügyeleti ellenőrzések javaslatai alapján készült intézményi intézkedési tervek végrehajtásáról, ehhez kialakítani az eljárási rendet, hozzárendelni a határidőket és felelősöket a munkatervben.

A hozzáadott érték alapú megközelítés lényegi eleme a mérés- értékelés. Ennek kerületi rendszere jelenleg kidolgozatlan.

Minden tagóvoda rendelkezik valamilyen mérési eszközzel annak érdekében, hogy eleget tegyenek a szülők felé évente kétszer elvárt objektív adatokon nyugvó tájékoztatási kötelezettségnek, de kerületi szinten nincsenek összehasonlítható adatok az egyes tagóvodákban folyó nevelőmunka eredményességéről.

Digitalizált egységes mérőeszközzel kell mérni és értékelni az egyén által birtokolt kimeneti eredményt, hogy a fejlesztés területei a munkatervbe kerülve tagóvodánkénti sajátosságokkal határozzák meg a fejlesztések irányát.

Mérés nélkül nincs motiváció, annak megállapítására hol állunk és hova akarunk jutni. Az ismétlődő javítások, fejlesztések, folyamatszabályozást a PDCA és SDCA ciklusok alapelve szerint tervezem megvalósítani²⁸.

• ²⁸ tervezés (P) cselekvés (D) ellenőrzés (C) beavatkozás (A)

Az ellenőrzések fontos feladata a partnerközpontú működés (elégedettség) mérése is. Erre sincs még kialakult, kerületi szinten meghatározott időterv és módszer.

Ellenőrzést végző személyek lehetnek:

- óvodaigazgató
- szakmai igazgató-helyettes
- tagóvoda-vezető,
- munkaközösség vezető

4.4.2. Gyermek fejlődésének nyomon követése

A gyermekek fejlődésének vizsgálatát csoportonként, a csoportvezető óvónők végzik.

A beszoktatási időszak végére - november hónap végéig- fel kell mérni a bemeneti fejlettségi szintet.

A nevelési év végén a hozzáadott érték mérése történik, a gyermekek önmagukhoz mért fejlődésének szintjét azonosítjuk be.

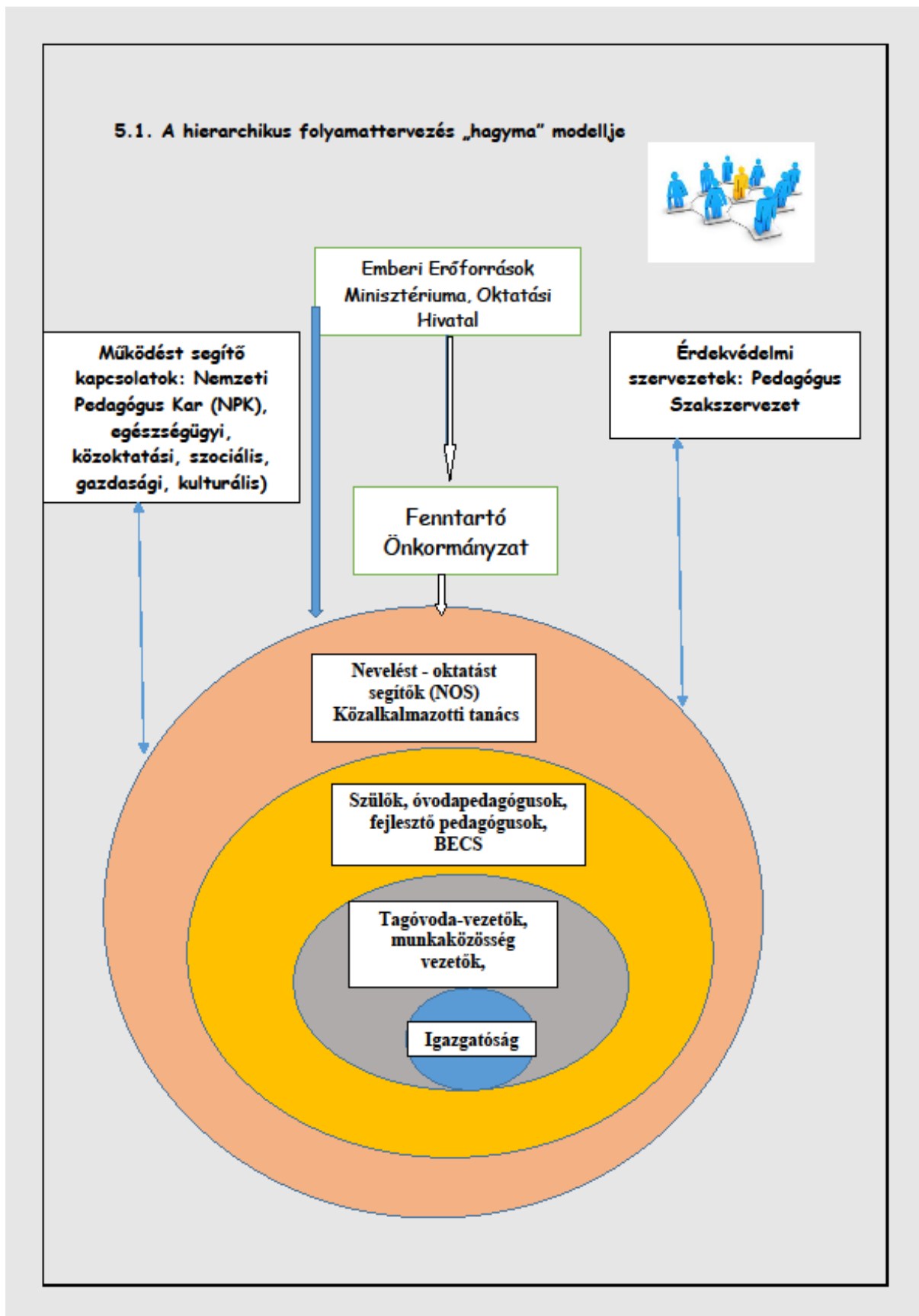
Az óvodai élet befejezésekor a kimeneti szint elérését az Alapprogramban rögzített „Fejlődés jellemzői óvodáskor végére” irányelveihez igazítjuk, melyet a NEÓ PP tartalmaz.

Az Nkt. 45. § (2) bekezdése értelmében, a gyermek abban az évben, amelynek augusztus 31. napjáig a hatodik életévét betölti, tankötelessé válik. A törvényes képviselő, vagyis a szülő vagy gyám kérelmére az Oktatási Hivatal döntése alapján a gyermek további egy nevelési évig óvodai nevelésben vehet részt.

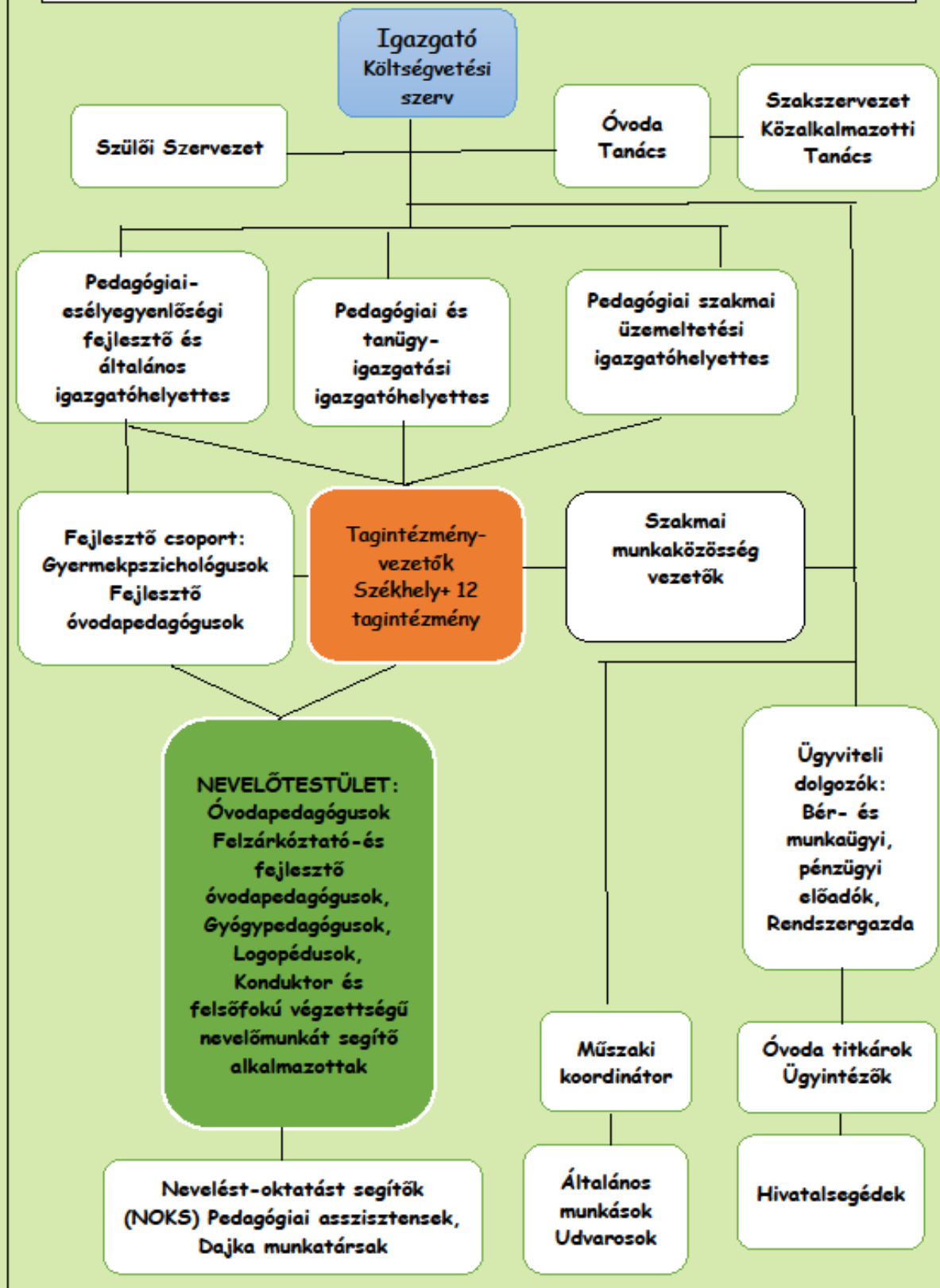
A tankötelezettség kezdetével kapcsolatos eljárásra vonatkozó jogszabályok 2020. január 1-jétől léptek életbe, melyek az óvoda véleményező szerepét kivezették a beiskolázásból.

Még nagyobb az óvoda felelőssége abban, hogy az óvodába járás évei alatt a gyermekek elérjék azokat a képességeket, melyek birtokában készen állnak a kudarcmentes iskolakezdésre, s ennek érdekében mindent megtesznek a szülőkkel együttműködve.

5. Az óvoda helye a köznevelési rendszerben



5.2. Szervezeti ágrajz, kapcsolódások



A lineáris-funkcionális szervezeti forma²⁹ kiegészíthető törzskarral.

A tervezett szervezeti struktúrában a törzskar szerepét az **Óvoda Tanács** töltené be.

Ebbe a tanácsba szeretném bevonni a munkaközösségek vezetőit, a közalkalmazotti tanács képviselőjét, a szakszervezet képviselőjét, a szülői szervezet vezetőjét, esetleg a fenntartó esélyegyenlőséggel foglalkozó képviselőjét.

Így a vezető döntései nagyobb támogatottságot fognak élvezni. Ugyanakkor a döntés meghozatala sokkal több időt fog igénybe venni. Fontos, hogy **a tanács csak segítő testület**. A döntést az igazgató hozza meg, és a felelősséget is ő vállalja.

A pedagógusok a tanács segítségével érvényesíthetik legjobban elképzeléseiket.

Jellemzően „szervezeti ember” típusú voltam eddig is, vagyis a tekintélyre épülő (feudális) vezetői felfogással ellentétben az ún. kooperatív (együttműködő) vezetési formát részesítettem előnyben.

A munkamegosztási szinteket három szinten tervezem tagolni, melynek élén az igazgató áll:

1. Igazgatási szervezet (igazgatóhelyettesek)
2. Tagintézmények alkalmazotti közössége (nevelőtestület, NOKS dolgozók, egyéb alkalmazottak)
3. Véleményezési, döntés-előkészítő testületek (szakmai munkaközösségek)

Ebben a felépítésben a munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik, a hatáskörökre a döntési centralizáció a jellemző.

A stratégiai és az operatív döntési jogkörök az igazgatónál vannak.

Az óvoda Szervezeti és működési szabályzatában kell rögzíteni szervezetünk azon jellemzőit, amelyben a nevelési program tevékenységrendszere működik, illetve amelyben működtetjük szervezetünket. Ez a dokumentum az alapító okiratnak megfelelően, és a törvényt figyelembe véve készül.

Tapasztalatom szerint csupán formális elemekkel (Alapító okirat, SzMSz, munkaköri leírás, eljárások stb.) nem lehet a szervezet problémáit rendezni.

A formális alkalmazkodást bizonyos ösztönző és kényszerítő eszközökkel fenn lehet tartani, de egyetértést, megértést, azonosulást nem lehet elérni.

²⁹ forrás: <http://tmk.nyme.hu> › fmkmk › nagy.zsolt › Documents Szervezeti alaptípusok

Valós ösztönző rendszert szeretnék működtetni, melyben helyet kapnak a felelős vezetők, és érdekvédelmi szervek vezetői is.

A szervezeti kultúra fejlesztését tekintem egyik kiemelt feladatommak, melyen belül az intézmény hagyományai, a helyi szokások, a tagóvodai arculatot megjelenítő jegyek kapnak hangsúlyt.

6. Egyéb nevelési tényezők

6.1. Oktatásirányítás, az óvoda működését meghatározó legfontosabb jogszabályok

A Napraforgó Egyesített Óvoda a Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testülete által alapított, és fenntartott, VIII. kerületi székhelyen, önálló jogi személyiséggel rendelkező, 12 telephelyen tagintézményként működő, részben önállóan gazdálkodó szervezet, melynek gazdasági tevékenységét a Józsefvárosi Szociális Szolgáltató és Gyermekjóléti Központ rövidítve JSzSzGyK mozaik szó néven ismert szervezet fogja össze.

6.1.1. Külső szabályozók

- ✓ Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)
- ✓ 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- ✓ 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
- ✓ 229/2012. (VIII. 28.) Kormányrendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról
- ✓ 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- ✓ 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról
- ✓ 15/1998. (IV.30.) NM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működési feltételeiről
- ✓ 2004. évi CXL. törvény (különös tekintettel a VI. Fejezet rendelkezéseire, valamint az 56. § -57/B. §, illetve a 92. §) a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól
- ✓ Óvodai nevelés országos alapprogramjáról szóló 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet módosításáról szóló 137/2018. (VII. 25.) Korm. rendelet

- ✓ 275/2019. (XI.21.) Korm. rendelet az óvodába járással és a tankötelezettséggel kapcsolatos egyes köznevelési tárgyú kormányrendeletek módosításáról
- ✓ 32/2012. (X. 8.) EMMI rendelet a Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve Nkt. - a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény
- ✓ Ákr. - az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. évi CL. törvény
- ✓ Okt. Hiv. rendelet - az Oktatási Hivatalról szóló 121/2013. (IV. 26.) Korm. rendelet
- ✓ Nkt. vhr. - a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról szóló 229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet
- ✓ Ped. rendelet - a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről szóló 15/2013. (II. 26.) EMMI rendelet
- ✓ 17/2013. (III. 1.) EMMI rendelet a nemzetiség óvodai nevelésének irányelve
- ✓ 149/1997. (IX.10.) kormányrendelet a gyámhatóságokról, valamint a gyermekvédelmi és gyámügyi eljárásról.

6.1.2. Belső szabályozók:

- ✓ A Napraforgó Egyesített Óvoda alapdokumentumai;
- ✓ Alapító okirat,
- ✓ intézményvezetői pályázat,
- ✓ Szervezeti Működési Szabályzat,
- ✓ házirend,
- ✓ éves munkaterv.

6.2. Az intézmény kapcsolatrendszere

A **partnerközpontú szemlélet** megköveteli a különböző elvárásokra való feltétlen reagálást.

Az óvoda felé elvárásokat támaszt:

- társadalom
- szakma
- fenntartó
- szülők
- gyermekek
- dolgozók

Az óvoda belső és külső partnerkapcsolataira építünk és számítunk, elégedettségüket az irányított önértékelés rendje szerint mérjük, értékeljük és tesszük meg a szükséges beavatkozásokat programunk sikeres megvalósítása érdekében.

A megfelelő kapcsolattartás és információcsere érdekében az azonosított partnereket minden nevelési év elején (szeptemberben) ismételten áttekintjük és frissítjük a nyilvántartásunkat.

Az óvodai életet megelőző intézménytípussal, a bölcsődéssel szoros kapcsolatra törekszem a törésmentes átmenet biztosítása érdekében, valamint a fenntartói jövőbeni feladellátás elvárásainak megfelelő ellátási lefedettség biztosítására törekszem.

Az óvoda az iskolai életre közvetett úton készít fel, figyelembe véve az Alapprogram kimeneti „A FEJLŐDÉS JELLEMZŐI AZ ÓVODÁSKOR VÉGÉRE” kidolgozott szempontjait.³⁰

Az óvoda-iskola megszokott és kialakított kapcsolatain kívül, figyelembe vesszük a fenntartó által kínált lehetőségeket, támogatásokat és hátránycsökkentést szolgáló kezdeményezéseket is.

A szülőknek nyújtott iskolaválasztás segítségének érdekében a hirdetések plakátosítása mellett, javaslom a kerületi iskolák közös tájékoztató értekezleteinek megszervezését.

Az intézményeinknek évente többször is lehetősége van arra, hogy nagyobb gyermekeket elvigyen a Józsefvárosi Önkormányzat tulajdonában lévő Káptalanfüreden található balatoni nyári táborba, illetve a Magyarkúti Gyermekek Üdülőbe, erdei óvodába. A jövőben is számítunk a táboroztatás önkormányzati támogatására, az ingyenesen étkezők kedvezményeinek biztosítása mellett, illetve az utaztatásban.

6.2.1. Kapcsolati és kommunikációs elképzelések

Óvodánk a gyermekek megfelelő ellátása érdekében az alábbi területeken tevékenykedő csoportokkal, intézményekkel, más nevelési rendszerekkel tart fenn közvetlen és közvetett kapcsolatokat.

- **A család és az óvoda, - szülői szervezetek intézményenként**
- **Társintézmények:** - Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék,
- KIK³¹ Bp. Belső Pesti Tankerülete

³⁰ 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról

³¹ Klebelsberg Központ

- józsefvárosi iskolák, - JEGYMI³²
- Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat VIII. kerületi Tagintézménye
- Józsefvárosi Szociális Szolgáltató és Gyermekjóléti Központ JSzSzGyK,
- Fenntartó: Józsefvárosi képviselőtestület, önkormányzat és a hivatal osztályai (Környezet- és klímavédelem, oktatás, kultúra és közművelődés, nemzetiségek, állampolgársági ügyekért felelős alpolgármester, Kulturális, Civil, Oktatási, Nemzetiségi, Sport és Esélyegyenlőségi Bizottság, Nemzetiségi ügyekért felelős tanácsnok, Humánkapcsolati Iroda, Pénzügyi Ügyosztály, JGK Zrt.³³.
- Közművelődési intézmények: Turay Ida színház, Uránia mozi, bábszínház, múzeumok, állatkert, Kesztyű gyár, H13, stb.
- Egészségügy: Józsefvárosi Egészségügyi Szolgálat (gy. orvos, védőnő), fogorvos
- Emberi Erőforrások Minisztérium, Oktatási Hivatal /OH/, POK³⁴, KIR³⁵ rendszer
- ELTE Tanító és Óvóképző Kar /ELTE TÓK)
- ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar /ELTE BGGYK/

A felsoroltak közül csak az első pontban megjelölt kapcsolattartást emelem ki, a többi terület fontosságát sem feledve.

6.3. Szülői háttér

Az óvodai demokrácia alaptétele az [Nkt. 24. § (2)] bekezdése szerint: „A nevelési-oktatási intézmény működésével kapcsolatos döntések előkészítésében, végrehajtásában és ellenőrzésében - jogszabályban meghatározottak szerint - részt vesznek a szülők, valamint képviselőik (Óv. Sz.Sz. elnöke és a tagok).”

A szülők döntése alapján véleményezési, javaslattevő joggal rendelkező Szülői Szervezetet (közösséget) hozhatnak létre. [Nkt. 73. § (1)]

Kölcsönösségi alapon a szülői szervezet képviselőit is meghívhatják a nevelőtestületi értekezletre. Lásd 20/2012. EMMI rendelet 119. § (4) bekezdés

A szülőkkel való jó együttműködés célja több szempontból is fontos az óvodai nevelés céljainak megvalósítása szempontjából:

³² Józsefvárosi Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény és Általános Iskola

³³ Józsefvárosi Gazdálkodási Központ Zrt.,

³⁴ Pedagógiai Oktatási Központ

³⁵ Közoktatási Információs Rendszer

A szülőkkel való kapcsolattartás, együttműködés kialakult formáit megtartva, az óvodai pedagógiai programban felsoroltakon kívül törekszünk az Alapprogramban **intervenciós** gyakorlatként új fogalommal bekerült, családok igényeihez alakított, segítségnyújtás lehetőségeit megkeresni és ezzel a nem formális oldalú együttműködést erősíteni.

A **pedagógus tanácsadóként** is megjelenik a gyermekek érdekében, a szülőkkel való kapcsolattartásban.

A **multikulturális és interkulturális** nevelés megvalósításához a szülőket megpróbáljuk megnyerni már a befogadás időszakában. Érdeklődés esetén **szülői klubok, művészeti programok, mesterségbeli bemutatók** stb. működtetéséhez várjuk közreműködésüket.

A **különbözőség elfogadása** a szülők körében is nagyon fontos ahhoz, hogy a jövő nemzedékét helyes szemlélettel a jövő társadalmi együttélésére készítsük elő, ehhez megfelelő viselkedésmintákat közvetítsünk velük együtt.

A Családi rendezvények kulturális, sport és szakmai hagyományait intézményi/tagóvodai szinten is szeretném folytatni, melynek helyszíneit a létszámokhoz igazodva önkormányzati segítséggel szeretnénk megoldani a jövőben.

A családok elégedettségéről kérdőíves felmérések segítségével győződünk meg, és ezeket értékelve, már a legkisebb elégedetlenséget is jelzés értékűnek tekintjük. A megelégedettség növelésének érdekében segítő szakembereket is mozgósítunk.

SZMSZ, Házirend, és kidolgozott panaszkezelési nyomvonal segíti a problémák jellegének megfelelő eljárást, az elintézés rendjét. Ezek gyakorlatát alkalmazotti körben is használjuk.

Mindezekhez kapcsolódóan a hirdetőfalakon segédanyagokat teszünk közzé, és a tájékoztatásról honlapunkon keresztül is gondoskodunk.

A Napraforgó Egyesített Óvoda honlapján megtalálhatják a szülők a tagóvodákról szóló információkat, dokumentumokat és kinyomtatható nyomtatványokat, híreket az óvoda életéről. Frissítéséről saját informatikusunk segítségével gondoskodunk.

A szülők az óvodapedagógusokkal együttműködve **szülői szervezetet** választhatnak és a helyi programban szabályozott nevelési feladataikat összehangoltan végzik:

- nyílt napok, játszódélutánok
- nyilvános ünnepélyek
- fogadó órák
- családlátogatások

- szülői értekezletek
- óvodai rendezvények
- faliújságra kiírt információkon keresztül
- szülők képviselőinek részvétele a nevelői értekezleten
- közös kirándulások

6.4. A gazdálkodás módja: költségvetési szerv

Az óvoda pénzügyi-gazdasági tevékenységét Munkamegosztási megállapodás alapján a Józsefvárosi Szociális Szolgáltató és Gyermekjóléti Központ (JSzSzGyK) látja el.

Ezen megállapodás foglalja össze, és részletezi az óvodára vonatkozó költségvetés tervezésével és végrehajtásával kapcsolatos pénzügyi, és egyéb sajátos előírásokat (Áht., Ávr.), feltételeket.

A Józsefvárosi Gazdálkodási Központ Zrt. (JGK Zrt.) „Üzemeltetési megállapodás” alapján látja el, az állagmegóvás érdekében az Napraforgó Egyesített Óvoda székhely és tagóvodáinak épületeivel, berendezéseivel, eszközeivel kapcsolatos karbantartási, javítási, és felújítási feladatokat.

A vagyon feletti rendelkezésre a Budapest Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testülete által alkotott rendeletekben meghatározott szabályok az irányadók.

6.4.1. Tárgyi feltételek javítása

Cél: „Olyan tanulási környezet kialakítása és fenntartása, amely minden tanuló számára biztosítja a hatékony, eredményes tanulást.” (Vojnitsné, Kereszty-Kóckainé, Lányi, 2008.)

A színvonalas munkához megfelelő tárgyi, anyagi feltételek is szükségesek. Folytatva a 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelethez 2. melléklete, JEGYZÉK a nevelési-oktatási intézmények kötelező (minimális) eszközeiről és felszereléséről alapján megkezdett beszerzéseket erre alapozva készítjük el intézményünk rövid, közép- és hosszú távú fejlesztési tervét.

A beruházások, felújítások a RÉV8 ZRT-vel, és JGK ZRT-vel együttműködve valósulnak meg a jövőben is.

A karbantartási, beszerzési terveket a tagóvoda-vezetők bevonásával készítjük el a fontossági sorrendet rangsorolva.

A tagóvodák arculatának hangsúlyozására a csoportszobák megjelenésében is figyelmet fordítunk. A szabad játék, játékba integrált tanulás feltételeit a fogyóeszközök ésszerű mennyiségének figyelembe vételével biztosítjuk.

Új elvárásként jelent meg 2020-tól az óvodákban is a „Fenntarthatóságra nevelés”, következő években pedig a „Digitális kompetencia” fejlesztése.

A „Zöld Óvoda” címet viselő tagóvodák (Százszorszép, Katica, Mesepalota) jó lehetőséget nyújtanak a jó gyakorlatok megosztásával.

Tagóvodánként változó a vizesblokkok víztakarékos csaptelepeinek és tartályainak helyzete, melyeket folyamatosan cserélni szükséges.

Az udvari ivó kutak kiépítését, és homokozók árnyékolását minden udvaron biztosítani kell. (Ez az elképzelés összhangban áll az önkormányzat „Vízmegetakarítás” programjával is, mely tartalmazza:

„a) A csapokra olyan eszközök felszerelésére vonatkozó felmérés, amely csökkenti a kifolyt víz mennyiségét.

b) Szaniterek beszerzése. A hivatali és közintézményekben található szaniterek esedékes cseréjénél vízmentes vagy víztakarékos szaniterek beszerzése a cél.”

Párapapukkal már rendelkeznek a tagépületek, de üzemeltetésükhöz udvari vízkiállásokra van szükség.

A játszófelületek azokon az udvarokon felújítást igényelnek, ahol nem az öntött gumiburkolattal oldották meg a sármentesítést.

Józsefváros óvodáinak csoportszobáiban a megfelelő hőmérséklet biztosítása, a megfelelő klíma téli-nyári szabályozása közeljövőbeli feladatként jelentkezik. Vannak elavult, öntöttvas radiátorok, melyek nem szabályozhatóak, mert lefestették a termosztátot és beragadtak.

Télen a távfűtés miatti túlzott meleg miatt, nyáron a forróság enyhítésére kell a panel épületekben működőknek megoldásokat keresni.

Pedagógiai programunk megvalósításának alapfeltétele az élmények biztosítása, melyhez különféle belépőkre van szükség pl. Állatkert, és a közlekedéshez autóbuszokra. Erre is gondolnunk kell a költségvetés készítésekor a fenntartóval történő egyeztetések során.

A megszerzett élmények feldolgozása, eljátszása csak az eszközök, anyagok gazdag választéka mellett lehetséges, így folyamatos pótlására, gazdagítására van szükség.

Bízom abban, hogy a Karácsony Sándor Közhasznú Alapítvány a jövőben is több lehetőséget kínál: adományok, pályázatok, az adó 1%-ának befizetése által.

III. Összegzés

A reális önértékelés vezetői munkakultúra is.

Az óvodai holding stratégiai dokumentumai tartalmazzák a mindenkire vonatkozó célokat, így az én feladatomban, hogy ezeket egyedi célkitűzésekre, megvalósítható feladatokra bontsam, hogy a megrendelői igényeknek megfeleltessék kollégáim együttműködésével.

Az elkövetkező periódusban az eddig elért eredményekre alapozva, és a megszerzett értékeket megtartva kívánom az intézményt irányítani, melyben számítok munkatársaim önállóságára, kreativitására és a gyermekek „feltétel nélküli szeretete” szerint végzett odaadó munkájára.

Kérem a jövőben is mindazon személyek és partnerek segítségét a fenntartó részéről, akik az intézmény elért eredményeihez a Napraforgó Egyesített Óvodát hozzásegítették, és tudom, hogy kitűzött céljainkat csak további támogatásukkal visszük sikerre.

Az óvodaigazgatás rendkívül sokrétű feladatrendszere a tagóvodák nevelőtestületeivel való összmunkában valósítható meg.

Rövidtávon: (1-2 év) Rövid távú képzésekkel szeretném elérni, hogy a tagóvodák ne külön álló sejtekként, elszigetelten végezzék munkájukat, akikre az igazgatóság hatalmi ernyője borul. Hatékonyabban működő közösségi háló jöjjön létre, melyben a tagóvoda-vezetők közösségfejlesztő szerepe a hangsúlyos.

Motivációs kérdőívek kitöltésével szeretném megismerni a pedagógusok érdeklődési irányultságát, feltérképezni elégedettségüket, vagy éppen elégedetlenségük területeit.

Objektív adatokkal szeretném alátámasztani, hogy milyen különbségek mutatkoznak az X és Y generáció motivációi között, és ez kíván-e szervezeti szintű beavatkozást.

A jeles napok során fókuszba kerül az esélyegyenlőség- és más kultúrák megjelenítése a tagóvodák arculatának hangsúlya szerint.

Hatékony, tettekben megjelenő klímavédelmi intézkedések történnek a tagóvodákban.

Az óvodapedagógusok bekapcsolódnak a környezetkímélő életformába (csomagolásmentes vásárlás, autómentes közlekedés, szelektív hulladékkezelés, veszélyeshulladék-gyűjtők használata, energiafogyasztás-csökkentést,

papírmentesség, környezettudatos szemléletformálás, zöldovi, madárbarát ovi pályázatok figyelése stb.

Személyes kapcsolattartásra törekedve, legalább havi rendszerességgel valamennyi tagóvodában szervezek találkozásokat, ahol megbeszéljük az aktuális tagóvodai igényeket, problémákat a „KÁVÉZZ VELEM!” program bevezetésével.

A fenntartó, helyi döntéshozók rendszeres tájékoztatása, nyílt rendezvényeinkre való meghívása az óvodapedagógusi munka elismertségének növelése érdekében.

Középtávon: (3-4 év) szakmai önállóságára épített intézményi arculatok megjelenése az óvoda holding tevékenységeiben, és dokumentációjában. Lehetőleg digitalizált adminisztráció. (pld.: OVIADMIN)

Egységes mérési, értékelési rendszer kidolgozása és bevezetése, mely alkalmas a kerületi tagóvodákban történő nevelési eredmények összehasonlítására, a fejleszhető területek tagóvodákra bontott meghatározására. pl. DIFER feldolgozó program, amely letölthető formában jelenleg már rendelkezésre áll. (http://www.oktatas.hu/kozneveles/meresek/difer/difer_feldolgozo_program)

Szociometriai mérések kimutatásához pedig az ingyenesen letölthető MindMaple program alkalmas a kimutatás elkészítéséhez (Windows operációs rendszer alá közvetlenül letölthető a <http://www.mindmaple.com/Downloads/Windows/> oldalon.

Az esélyegyenlőség szerves részét képezi a gyermekek számára biztosított hozzáférés az informatikai eszközökön található fejlesztő programokhoz.

Az Interaktív táblákhoz reklámmentes oktatócsomagok beszerzése tagóvodánként pl. a TANTAKI oktató programcsomag „Sulira fel” programcsomagja. (<http://www.tantaki.hu/demo/sulirafel/story.html>).

További lehetőségek létrehozása a SMART Notebook szerverén a fiatal generáció bevonásával. Ehhez célirányos óvodapedagógusi továbbképzések szervezése.

Csapatépítő tréningek, asszertív kommunikáció stb. Lelki egészségre tett törekvések ismeretek bővítésével, programok beindításával.

Pályázatokkal megteremtett Kárpát-medencei kapcsolatok építése, közös projektekbe kapcsolódás (pl.: Erasmus+ pályázatok).

Stratégiai elképzelésben kiemelten a **szervezetfejlesztés** áll a fókuszban, ezen belül is középpontban a Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat **Napraforgó Egyesített Óvoda**, mással össze nem téveszthető **szervezeti kultúrájának** ismérveivel, hogy **Józsefváros óvodáiban vonzó legyen pedagógusként dolgozni.**

Távlati célként megjelenik a társadalmi szerepvállalás- modellnyújtás, az önzetlenség, az altruizmus megtapasztalása.

A tagóvodákban folyó lelki egészségvédelem elérendő célja, hogy az intézmény minden dolgozója jól érezze magát, elégedett legyen, valamint öröm legyen a munka számára.

Kialakul az intézményi „jólét”, mint életérzés. a tagóvoda-vezetők és pedagógusok lelki egyensúlyának megteremtésével, az óvodapedagógus hivatás szakmai profiljának megújításával, társadalmi szerepvállalás a felnövekvő nemzedékért.

Ehhez az igazgatóság a magasabb jogszabályi keretet figyelembe véve a fenntartói prioritásokat jelöli ki, de helyben, a tagóvodákban történnek a célok és feladatok és ehhez igazodó operatív tennivalók meghatározásai.

„Az igazi csapatmunka olyan, mint egy nagyszerű zenemű.

Szólhat az összes hangszer egyszerre, mégsem versenyeznek egymással.

Egyenként különféleképpen hangzanak, különféle dallamokat szólaltatnak meg,

különböző időben tartanak szünetet, mégis egy egészként hoznak létre

csodálatos hangzást - szinergiát.”

Sean Covey

Budapest, 2020. Március 29.

Aissou Erzsébet
minőségbiztosítási és tanfelügyeleti
közoktatási szakértő, auditor,
mesterpedagógus

Önéletrajz

Mellékletek:

3.Segítő szakirodalom jegyzéke

- Szervezeti formák és vezetés Dobák Miklós Közgazdasági és Jogi Kk. Bp. 1999.
- Az intézményvezetés négy tétele Dr Benedek István OKKER 1999.
- Hatékony vezetés Chris Roebuck SCOLAR Kiadó 2000.
- Szervezeti magatartás és vezetés Bakacsi Gyula Közgazdasági és Jogi Kk. Bp. 1996.
- Fedezze fel az erősségeket - MOST! Marcus Buckingham & Donald O. Clifton, Ph.D. Bagolyvár Könyvkiadó Bp. 2003
- Csapatot épít Dr Kenneth Blanchard
 - Dr Donald Carew
 - Dr Eunice Parisi-Care Bagolyvár Könyvkiadó Bp. 1999.

- Adele B. Lynn Janele R.Lynn: Érzelmi intelligencia
- Armin Rohr: Változásmenedzsment a szervezetben
- Túri Péter: Elkötelezett csapat
- Csíkszentmihályi Mihály: Flow, Az áramlat
- Manfred Gellert- Claus Nowak: A csapatépítés nagykönyve
- Sean Covey Chris McChesney Jim Huling A megvalósítás 4 alapszabálya - 4 DX Harmat Kiadó, 2019
- Gyarmathy Éva - A tehetség - Fogalma, összetevői, típusai és azonosítása ELTE Kiadó Bp. 2012
- Nagy Jenőné Tehetségígéretnek gondozásának elmélete és gyakorlata ÓNME Egyesület, Szolnok 2012
- Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)
- Knizner Anikó: Az óvodai informatikai nevelés elmélete és gyakorlati lehetőségei.
- Napraforgó Egyesített Óvoda alapidokumentumai (Alapító okirat, Pedagógiai Program, SzMSz, Házirend, korábbi munkatervék és beszámolók,