

**Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása**

**100%**

**1.1. Milyen módon biztosítja, hogy a nevelés/tanulás a gyermeki fejlődést eredményezze?**

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

**teljesül**

*A Pedagógiai Program tartalmazza a nevelési alapelveket, célokat, feladatokat. Vezetői pályázatában stratégiai célként fogalmazza meg a nevelési-tanulási folyamat eredményességének nyomon követését, folyamatos fejlesztését. A nevelőtestület tagjaként, vezetőként is vesz részt a pedagógiai program meghatározásában. (interjú, munkaterv)*

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

**teljesül**

*Szakmai életútjában és vezetői pályázatában is kitér, hogy példamutató magatartásával ösztönzi a munkatársakat a fejlődésre annak érdekében, hogy a célok megvalósuljanak. Szorosan együtt működik a nevelést folytató kollégákkal, a német nemzetiségi nevelést támogatva. (interjú, munkaterv) Vezetői pályázatában a nevelési-tanulási eredményekre vonatkozó célokat és feladatokat az Alapprogrammal, a pedagóguskompetenciákkal, a kétnyelvű neveléssel és a tehetséggondozással összhangban vázolja fel.*

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

**teljesül**

*A Pedagógiai Programban a gyermekképpen fogalmazza meg, a vezetői pályázatban pedig hangsúlyozza, hogy a gyermeki fejlődési eredmények javítása mennyire fontos. A kollégáitól a gyermeki kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelőmunkát vár el.*

**1.2. Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a nevelési/tanulási folyamatba?**

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

**teljesül**

*Saját mérőeszköz kidolgozásában vett részt, amit mások is elismeréssel fogadtak. Bevezetésével eredményesebb fejlődést érnek el az intézménybe járó gyermekek derül ki szakmai életútjából. A Pedagógiai Programban és a munkatervekben is megjelenik, hogy az intézményben a DIFER méréssel és ezt kiegészítő standardizált mérőmódszerekkel követik a gyermekek érettségi szintjét. A mérést az intézmény óraadó gyógypedagógusa végzi, a szülők az eredményeket fogadó óra keretében ismerhetik meg. Az eredmények felhasználása a stratégiai dokumentumokban megfigyelhető. Hangsúlyt fektetnek a hiányok pótlására. (interjú, önfejlesztési terv, fejlődés nyomon követés naplók)*

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

**teljesül**

*Az eredményeket munkatársaival maximálisan megosztja és ösztönzi őket a lehetőségek kihasználására. (beszámoló) Értekezleteket tart, ahol megvitatják, megbeszélnek a gyermekek fejlettségének eredményeit, tapasztalatokat megosztják egymással. (interjú)*

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

**teljesül**

*A Pedagógia Program szerint a gyermekek méréseinek eredményeit felhasználják a további fejlesztések érdekében. (PP, Interjú) A munkatervben rögzítettek alapján minden év június hónapban meghatározott szempontok alapján beszámolót kér a gyermekcsoportokról és egyénileg a gyermekek fejlődéséről, a tapasztalatokat felhasználják a gyermekek fejlesztése érdekében. (beszámoló, interjú)*

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

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

**teljesül**

*A Pedagógiai Programban rögzítik a kialakított gyermeki értékelés alapelveit, amelyben fontos a fejlesztő jelleg. Az intézményvezetés irányításával történik az értékelési rendszer működtetése, a vezető aktív résztvevője a folyamatnak.*

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

**teljesül**

*A Pedagógiai Program szerint a gyermeki mérések eredményeiről a szülők folyamatos visszajelzést kapnak az óvodapedagógusok és a gyógypedagógus által fogadóórák keretében. A munkaterv tartalmazza, hogy Szülői értekezleteken maga az intézményvezető is beszámol előadás (mérés értékelése az iskolaérettség tükrében) formájában a gyógypedagógussal közösen. Beszámolójában fejleszthető területként nevezi meg az ellenőrzés-értékelés eredményeinek visszacsatolását. A vezető közreműködik abban, hogy a fejlesztő célú visszajelzés beépüljön a pedagógiai kultúrába, melyre a munkatervekben, beszámolóknak kitér.*

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

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

**teljesül**

*A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi PP. az ONAP-ra alapozva, az intézmény sajátosságaihoz igazítja, a német nemzetiségi irányelveket figyelembe véve.*

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

**teljesül**

A beszámoló szerint a Pedagógiai Programra épülő, differenciált, pedagógiaileg értékes, módszertanilag átgondolt nevelési tervet készítene az intézményi szokások megtartásával. A fejlődést elősegítő tartalmak tervezése: Éves projekt terv, 2-3-4 hetes projektek, Napirend. (csoportnaplók, munkaterv)

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

**teljesül**

A PP-ben megjelenik a környezettudatos magatartás kialakítására törekvés – újrahasznosítás, szelektív gyűjtés, takarékoság A fenntarthatóság elvét követve, intézményben a szemetet szelektíven gyűjtik a csoportban. A mindennapokban a hulladékokat újra hasznosítják játékos tevékenységekben. Gondoskodik arról, hogy a nevelési, a tevékenységi tervben, az óvodapedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése. (csoportnaplók, interjú)

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

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

**teljesül**

A Pedagógiai Programban felsorolja, hogy az intézményben hogyan biztosítja a differenciáláshoz szükséges személyi, tárgyi feltételeket. Óraadó gyógypedagógust alkalmaz. A differenciálás megjelenik a csoportnaplókban. (dokumentum elemzés)

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

**teljesül**

PP-ban megjelenik a Sajátos nevelési igényű gyermekek integrált ellátása. A tehetséggondozás is fontos szerepet tölt be az intézményi nevelésben a munkatervben nem jelenik meg hangsúlyosan. A tehetséggondozás eredményességét saját szempontrendszerrel ellenőrzi. (interjú)

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

**teljesül**

**Tevékenységek**

1.1. Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.

**kiemelkedő**

1.2. A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a nevelési/tanulási folyamatba.

**megfelelő**

1.3. A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.

**kiemelkedő**

1.4. Az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv összhangjának megvalósulása, a gyermeki fejlődés biztosítása.

**megfelelő**

1.5. A differenciálás és az adaptív nevelés/tanítás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.

**kiemelkedő**

### **Fejleszthető tevékenységek**

A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatásának kidolgozása a dokumentációkban kapjanak hangsúlyosabb szerepet.

### **Kiemelkedő tevékenységek**

Vezetői pályázatában stratégiai célként fogalmazza meg a nevelési-tanulási folyamat eredményességének nyomon követését, folyamatos fejlesztését, a német nemzetiségi óvodai nevelés és a tehetséggondozás biztosítását. A gyermeki fejlődési eredmények javítására helyezi a hangsúlyt, saját mérőeszközt dolgoztak ki vezetésével. (vezetői pályázat) A gyermeki kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelőmunkát vár el kollégáitól. (vezetői pályázat) Fontos számára, hogy a szülők megfelelő tájékoztatást kapjanak gyermekeik fejlettségi szintjéről. Operatív céljai között szerepelteti a mérési-értékelési eredmények elemzését, értékelését és folyamatos fejlesztését. (vezetői pályázat, munkaterv, interjú).

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

**100%**

### **2.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?**

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

**teljesül**

*Jogi változásokat állandóan figyelemmel kíséri. A működés sikerességéhez továbbképzéseken, konferenciákon vesz részt. A PP is az Alapprogram elvárásainak megfelel. Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait. (interjú)*

2.1.2. Az óvodapedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.

**teljesül**

*Szakmai életútjából kitűnik, hogy munkatársait folyamatosan tájékoztatja a változásokról. A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad. (Interjúk) Jogszabály-változás esetén a pedagógusokat megbeszélés keretében tájékoztatja (munkaterv).*

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

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

**teljesül**

*A Pedagógiai Programban megjelenik, hogy az alkalmazotti közösség személyes és elektronikus kommunikációja segíti az információáramlást, tapasztalatcserét. Az interjú során ebben megerősítést is kaptunk a vezetőtől.*

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

**teljesül**

*A munkatervben meghatározottak szerint évente 6 alkalommal munkaközösségi megbeszéléseket tartanak. szükség esetén ennél többet is. Az értekezleten lehetőség van a szakmai munka elemzésére, kardinális kérdések megválaszolására, feladatok megosztására. A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul. (interjú)*

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

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

**teljesül**

*Vezetői pályázatában és a munkatervekben is kiemelt hangsúlyt fektet az egyenletes munkamegosztás kialakítására, a minőségi munka alapjának tekinti. Munkatervében rögzíti, hogy azokban a csoportokban, ahol egy óvodapedagógus dolgozik pedagógiai asszisztenseket alkalmaz a túlterhelés elkerülése érdekében. Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg. (interjú)*

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

**teljesül**

*Szakmai életútjából olvasható, hogy az intézmény biztonságos működtetésének megszervezésére maximálisan törekszik. Keresi azokat a lehetőségeket, amelyekkel fejlesztheti az intézmény infrastruktúráját, eszközállományát. A munkaterv tartalmazza a biztonságos működés érdekében történő ellenőrzéseket, megnevezi a felelősöket. Eddig főző konyhát is üzemeltett az óvoda, melyet hatékonyan működtetett.*

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

**teljesül**

*A Pedagógiai Programban kiemelten jelen van a hagyományok ápolása, a nemzeti identitástudat erősítése. Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje. A fenntartóval hatékony módon valósul meg a kapcsolattartás.*

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

2.4.1. Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

**teljesül**

*Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.*

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

**teljesül**

*Szakmai életútja szerint az intézményről a pozitív kép kialakítása érdekében mindent megtesz. Konferenciákat, nyílt napokat, szakmai napokat szervez (Német Nemzetiségi hét, 2018-évi „Festival der Kinderlieder und Kinderspielen” című hagyományos rendezvény) Honlapot működtet.*

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

2.5.1. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

**teljesül**

*A munkatervben megfogalmazottak szerint történik a belső ellenőrzés a folyamatok nyomon követése érdekében. Az intézményi folyamatok átláthatóságát szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét. (Munkaterv, SZMSZ)*

2.5.2. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

**teljesül**

*Fontos elvárás, amelyet a Munkaterv tartalmaznak minden pedagógussal szemben az óvodába járási kötelezettség nyomon követésére szolgáló tanügyi nyomtatványok gondos vezetése és előkészítése. A felvételi és mulasztási napló pontos és egységes vezetése (óvodai csoportnapló precíz, szakmailag igényes kitöltése, vezetése, kétnyelvű nevelés megjelenése; a gyermekek mulasztásának dokumentációja (igazolások); gyermekek egyéni fejlődési naplói szabályos és rendszeres vezetése. (Interjú, csoport naplók, fejlődés nyomon követés dokumentumai)*

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

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

**teljesül**

*Szakmai életútjában hangsúlyozza, hogy fontos számára a partneri együttműködés (Más nemzetiségi óvodák, külföldi partnerek, szülőkkel való együttműködés – „Vezetői fogadó óra új szülőknek”, Egészségesebb Óvodák Nemzetközi Hálózatának tagja az intézmény). A gyermekek harmonikus fejlődése érdekében nagyon szoros együttműködést határoz meg a PP-ben a szülőkkel. (beszédfejlesztés, hagyományápolás, egészséges életmódra nevelés, környezetvédelem) (interjú, munkaterv) A vezető nagyon fontosnak tartja a külső partneri kapcsolatokat. A partnerek listája a PP- ben megtalálható.*

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

**teljesül**

*Szakmai életútja és vezetői pályázata alapján a fenntartóval szorosan együttműködik. Jól kialakított, bizalmi kapcsolatot épített ki a fenntartóval, ebből adódóan az óvodát biztosítani tudja a pénzügyi és tárgyi erőforrásokat. A működés zavartalansága érdekében Alapítványt hozott létre, amely pénzügyi támogatást tud adni az intézménynek.*

## **Tevékenységek**

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

**kiemelkedő**

2.2. Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.

**kiemelkedő**

2.3. Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.

**kiemelkedő**



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

**megfelelő**

2.5. Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.

**megfelelő**

2.6. Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.

**kiemelkedő**

### **Fejlesztendő tevékenységek**

**Nincs fejlesztésre szoruló terület.**

### **Kiemelkedő tevékenységek**

Partnereit több csatornán keresztül (elektronikus csatornákon, nyomtatott formában és szóban is) tájékoztatja. A tájékoztatás módját és a véleményezési lehetőségeket folyamatosan felülvizsgálják, és visszacsatolnak a partnereknek. (beszámoló) Nyitott a külső és belső változásokra, a szervezeti kultúra megerősítését a változásokkal történő azonosulással és reagálással harmonizálja. Naprakész a jogszabályváltozások nyomon követésében. Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása fontos számára. Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése. (SZMSZ, munkaterv, beszámoló) Az intézmény az eszközjegyzékben előírt tárgyakkal, felszerelésekkel rendelkezik, folyamatos felújítást és karbantartást végeznek (munkaterv).

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

**100%**

### **3.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?**

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

**teljesül**

*A folyamatban lévő változásokhoz igyekszik legjobb tudása szerint alkalmazkodni és ennek megfelelően megfogalmazni az intézmény jövőképét, ez szakmai életútjában fogalmazódik meg. Az intézményi jövőkép tartalmazza a boldog gyermekkor kiteljesedésének igényét, a testi, szociális, értelmi és kommunikációs képességek fejlesztését, a műveltségterületek közvetítését, a gyermeki cselekedtetés, felfedezés megvalósítását. (Pedagógiai Program)*

3.1.2. Szervezi és irányítja az intézmény jövőképe, értékrendje, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és nevelési/tanulási-tanítási folyamatokba épülését.

**teljesül**

*Vezetői programjában megjelenik az intézmény jövőjével kapcsolatos célok között a kiemelkedő képességű és tehetséges gyermekek fejlesztése, valamint a sajátos nevelési igényű gyermekek fejlesztése. A pedagógusok módszertani képességeit, szemléletüket belső továbbképzések során alakítja. A jövőkép megvalósítására és a pedagógiai program alapelveivel való azonosulásra, a külső és belső változásokra történő nyitottságra ösztönzi kollégáit. (vezetői pályázat)*

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

**teljesül**

*Mindenki számára értelmezhető és elfogatható értékrendszert dolgozott ki vezetői pályázatában. Figyelembe veszi a környezetében, az intézményében, a társadalomban zajló változásokat, ehhez illeszkedő jövőképet határoz meg intézménye számára.*

### **3.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?**

3.2.1. Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.

**teljesül**

*Szakmai életútjában és vezetői pályázatában is hangsúlyozza, hogy az aktuális változásokra érzékenyen és konstruktívan reagál, a gyors és eredményes megoldásra törekszik.*

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

**teljesül**

*A változások folyamatába beavatja munkatársait, tanácsaikat, ötleteiket figyelembe veszi, beépíti azokat az éves munkatervbe. A nevelési évet záró értekezleten munkatársaival közösen összegzi és értékeli az eredményeket, a fejleszthető területeket, a tapasztalatokat. (munkaterv, interjú)*

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

**teljesül**

*A munkatervben és a vezetői pályázatban megjelenik a változások elemzése, azok megoldására stratégiai tervet dolgoz ki, a megvalósítást elemzi, és azt a nevelőtestülettel ismerteti. A változásokra nyitott légkör megőrzését és további fejlesztését tervezi. (interjú)*

### **3.3. Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?**

3.3.1. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

**teljesül**

*Beszámolóiban elemzi, értékeli a célok megvalósulását (pl. a csoportnaplóban rögzített feljegyzések módosítása, az előző nevelési év fejlesztendő területeinek kiemelt célként történő beépítése a következő évre). Az operatív végrehajtást vezetői ellenőrzésekkel ellenőrzi.*

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

**teljesül**

*Fontos számára a munkájáról való visszajelzés. A fejlesztési területek meghatározásához figyelembe veszi a belső és külső visszajelzéseket. A fejlesztési területek a munkatervben megjelennek, azokra megoldási módokat fogalmaz meg. Beszámolójában az erősségeket és gyengeségeket meghatározza (pl. a szülői elégedettségmérés szerint a gyermekek eredményeiről fejlesztő céllal csatolnak vissza a szülőknél).*

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

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

**teljesül**

*Vezetői programjában stratégiai és operatív célokat újra és újra megfogalmaz a vezetői önértékelés és tanfelügyelet öt vezetői területén. Az intézmény vezető 20. éve vezeti ezt az intézményt. Ezek a vezetői programok tartalmazzák a célokat és a hosszú és rövidtávú terveket.*



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

**teljesül**

*Munkatervében a stratégiai célokat megvalósító operatív célokat és feladatokat fogalmaz meg, melyek strukturáltak, egyértelműek és végrehajthatók.*

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

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

**teljesül**

*Kollégái számára a nevelés nélküli munkanapokon és a megbeszélések során nyújt információt a változásokról. (munkaterv) A munkatársak számára továbbképzési lehetőségeket biztosít. Szorgalmazza képzés és önképzés megvalósítását. (csere-pedagógus program, „belső-házi bemutató”, „Interpedagógika” rendezvényekre való kijutás) Mindezekre szakmai életútjában is kitér. Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról. A partnereiket (pl. szülők) értekezletek, megbeszélések, továbbá interjúk keretében tájékoztatják. (PP)*

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

**teljesül**

*A beszámolók szerint az intézményre, az utóbbi években a folyamatos innováció jellemző. Egymás munkáját folyamatosan segítve arra törekednek arra, hogy az eddig elért szakmai színvonalukat tartani tudják, esetlegesen új módszerekkel bővítsék. Vezetői programjában az operatív céljai között szerepel az innovációra, kezdeményezésekre való nyitottság. Munkatervekben is szerepet kap az innovatív törekvései.*

### **Tevékenységek**

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

**kiemelkedő**

3.2. A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

**kiemelkedő**

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

**megfelelő**

3.4. Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

**megfelelő**

3.5. A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

**kiemelkedő**

### **Fejleszthető tevékenységek**

**Fejlesztendő területe meghatározására nincs szükség.**

### **Kiemelkedő tevékenységek**

A vizsgált dokumentumai azt bizonyítják, hogy az intézmény jövőképeinek kialakításában a hagyományokat, az óvoda szokásrendjét figyelembe veszi. A változásokra azonnal reagál, a tervezés és a megvalósítás folyamata összhangban van. A fenntartóval való kapcsolata intenzív. Nevelési értekezleteket szervez. Belső és külső továbbképzésekkel, igyekszik a nevelés, fejlesztés folyamatát hatékonyabbá tenni. A változásokra való hatékony, innovatívan reagál az intézményvezető. Innovációra nyitott intézményi környezet megteremt meg az óvoda vezető. A vezetői program jövőképe és a pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célok összhangjának megvalósulása figyelhető meg. A stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosításra kerül, a stratégiai célok elérését hatékonyan irányítja.

## **4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása** **100%**

### **4.1. Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?**

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

#### **teljesül**

*Az SZMSZ tartalmazza a munkatársak felelősség- és hatáskörét.*

4.1.2. A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.

#### **teljesül**

*Ellenőrzési feladatokban a szakmai munkaközösségek a munkatervükben rögzített módon vesznek részt. Vezetőtársa az SZMSZ szerint a szakmai munkaközösség-vezető és a gyermekvédelmi megbízott. A szakmai munkaközösség-vezető feladatköre az SZMSZ-ben szabályozott*

### **4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?**

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

#### **teljesül**

*Munkatervekben és a beszámolóokban részletesen megjeleni az ellenőrzési terv fejezetben, hogy ki, mit, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz. A csoportnaplók tartalmazzák a nevelőmunka ellenőrzését igazoló hivatalos látogatások időpontját, célját, eredményét és az ellenőrzést végző személy megnevezését. Az ellenőrzéseket irányítja, és aktívan részt vesz a látogatásokon. (helyszíni dokumentumelemzés)*

4.2.2. Részt vállal az óvodapedagógusok tevékenységének látogatásában, megbeszélésében.

#### **teljesül**

*Az éves munkaterv alapján belső ellenőrzés folyamatosak a szakmai munkaközösségvezetők bevonásával. Az SZMSZ szabályozása alapján a vezető feladatkörébe tartozik a szakmai munka irányítása és ellenőrzése.*

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

**teljesül**

*A beszámolók szerint a kollégákra - beleértve a dajkákat is – a segítőkészség és az egymást tisztelő magatartás a jellemző. Ismerik egymás értékeit, elfogadják, hogy más-más tulajdonságokkal és képességekkel rendelkeznek. Szakmai érdeklődésünket, felkészültségünket egyéni igényeink alapján, a gyermekek mélyebb megismerése és sokoldalúbb fejlődése érdekében fejlesztik. Az óvoda pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál. (Beszámolók, munkatervek, interjú)*

**4.3. Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?**

4.3.1. Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére illetőleg önfejlesztésére.

**teljesül**

*A pedagógiai program a pedagógusok elvárásai között szerepelteti a folyamatos ön- és továbbképzést. A munkaterv éves lebontásban tartalmazza az aktuális beiskolázásokat a pedagógusok és a dajkák tekintetében is. Támogatja a dolgozók továbbképzési és fejlődési terveit.*

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

**teljesül**

*Az intézmény céljait és érdekeit figyelembe véve támogatja munkatársait szakmai céljaik megvalósításában és terveik teljesítésében. ( vezetőtárs interjú)*

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

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

**teljesül**

*Hatékony csapatmunka kialakítása fontos számára. Ennek érdekében csapatépítő programokat szervez (mentálhigiénés és szakmai pedagógiai értekezleteket, közösség kovácsoló és szakmai kirándulásokat szervez, Gyermekvár színház) Az intézményben két munkaközösség működik, munkatervében az közösségek munkatervei is helyet kapnak. Az intézményben Önértékelési csoportot működtet, amelynek a csoportvezetője a vezető maga. Az önértékelés és a tanfelügyelet elvárásait beépítette intézményi önértékelési rendszerébe. (munkatervek)*

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

**teljesül**

*A korszerű kooperatív csoport munkák, szakmai teamek, munkaközösségek működnek az intézményben, amelyek segítik az együttműködést. Munkaterve és vezetői programja alapján a munkatársak számára csapatépítő tevékenységeket szervez értekezletek, szakmai megbeszélések, hagyományörző és kulturális programok formájában.*

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

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

**teljesül**

*Az SZMSZ szabályozása szerint azokat a továbbképzéseket támogatja az intézmény, amelyek a pedagógiai program optimális működésének megvalósítását segítik. Beiskolázási tervvel rendelkezik az intézmény. (helyszíni dokumentumellenőrzés, interjúk)*

4.5.2. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

**teljesül**

*A „belső házi-bemutatók” alkalmával módszertani megújulást, egymás munkájának megismerését szorgalmazza. A munkatervében kitér a belső és külső tudásátadás formáira. (munkaterv, interjúk)*

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

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

**teljesül**

*Beszámolóban utal rá, hogy az éves munkatervet a nevelőtestület bevonásával készíti el. Céljaik közös célok. Az intézmény legfontosabb tanácskozó és határozathozó szerve a nevelőtestület. (SZMSZ) Döntési jogkörét a törvényi előírások és az SZMSZ szabályozása szerint gyakorolhatja. (interjúk)*

4.6.2. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

**teljesül**

*Fontos számára, hogy mindenkit tájékoztasson és érintettségéhez mérten bevonjon a döntésekbe, hogy érezzék nem nélkülük zajlanak az események. (interjúk)*

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

**teljesül**

*Közösségi érzés kialakítása a célja, hogy ezáltal elkerülhetőek legyenek a konfliktusok, a problémák pedig megoldásra kerüljenek. A döntési helyzetekben a közös érdekképviselőt jellemzi vezetői attitűdjét. (interjúk)*

#### **4.7. Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?**

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

**teljesül**

*A teljes munkatársi körrel állandó kapcsolatot tart, érzékeny mások problémáira. A jó közösség kialakításához alapnak tarja az egyéni életutak figyelembevételét. Személyes kapcsolatban áll munkatársaival óvoda vezetőként és –pedagógusként egyaránt. (interjúk) Csapatépítő tréninget szervez, a támogató légkör kialakítását szorgalmazza. (munkaterv)*

4.7.2. Olyan nevelési/tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a nevelési/tanulási folyamatot támogató rend jellemzi. (Pl. mindenki által ismert és betartott szokások, szabályok.)

**teljesül**

*Etikai kódexben fogalmazták meg az elvárható szakmai és személyes viselkedési formákat, amely segítette, hogy rövid idő alatt kialakuljon az ideális munkaközösség. Rendszerességgel tervez munkamegbeszéléseket. Stratégiai célja az együttműködés és a csapatmunka folyamatos fejlesztése, továbbá az írott és íratlan szabályok, szabályozók kialakítása. (vezetői pályázat, interjúk)*

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

**teljesül**

*Vezetői pályázata szerint támogatja az innovációt és a kreatív gondolkodást (Gyermekvár - színház).*

### **Tevékenységek**

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

**megfelelő**

4.2. A humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.

**kiemelkedő**

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

**kiemelkedő**

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

**kiemelkedő**

4.5. Az intézmény pedagógiai programjával és az óvodapedagógusok szakmai céljainak figyelembevételével összeállított továbbképzési program és beiskolázási terv.

**megfelelő**

4.6. A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.

**megfelelő**

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

**kiemelkedő**

### **Fejleszthető tevékenységek**

Az OH informatikai felületre az intézményi dokumentumok feltöltése, hiány pótlása.

### **Kiemelkedő tevékenységek**

Az intézmény céljait és érdekeit figyelembe véve támogatja munkatársait szakmai céljaik megvalósításában és terveik teljesítésében. (szakmai életút, vezetői pályázat) Gyermekvár színház szervez, ahol az óvoda munkatársai részvételével adnak elő meséket (szakmai életút). Csapatépítő programokat szervez (mentálhigiénés és szakmai pedagógiai értekezleteket, közösség kovácsoló és szakmai kirándulásokat szervez. Az intézményben két munkaközösség működik, munkatervében az közösségek munkatervei is helyet kapnak. Az intézményben Önértékelési csoportot működtet, amelynek a csoportvezetője a vezető maga. Stratégiai célja az együttműködés és a csapatmunka folyamatos fejlesztése, továbbá az írott és íratlan szabályok, szabályozók kialakítása – Etikai kódex (vezetői pályázat) Havi vagy heti rendszerességgel tervez munkamegbeszéléseket.

## **5. A vezetői kompetenciák fejlesztése**

**100%**

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

5.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

**teljesül**

*Nagyon fontos számára a kollégái visszajelzése, ez vette számításba mielőtt vezetői pályázatát benyújtotta. Stratégiai céljai között szerepel vezetői munkájának a munkatársak által történő értékelése. A mindennapi nevelőmunkában is részt vesz, melynek eredményeképpen az intézmény működését folyamatosan figyelemmel tudja kísérni. (interjúk)*

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

**teljesül**

*Demokratikus vezetői attitűdöt képvisel, tudatában van erősségeinek és fejlesztendő területeinek. (interjúk) Gyengesége kiküszöbölése érdekében továbbképzéseken vesz részt.*

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

**teljesül**

*Önértékelése reális, hibáit elismeri és a tanulás folyamatának tekinti. Önfejlesztési tervében kiemelkedő és fejlesztendő területeket is megnevez, ezeket rendszeresen átgondolja, értékeli. (beszámolók, interjúk)*

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

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

**teljesül**

*Stratégiai és operatív dokumentumai arról tanúskodnak, hogy az óvodapedagógia és az intézményvezetés területén jártas, tisztában van az új szakmai információkkal, és nyomon követi a szakterületén bekövetkező változásokat. (vezetői pályázat, munkaterv, beszámolók) Annak érdekében, hogy minél felkészültebb legyen a vezetői feladatokra állandóan tovább képezi magát, konferenciákon vesz részt, (tanügy-igazgatási auditor képzésen), szakfolyóiratokat olvas.*

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

**teljesül**

*Vezetői pályázatában stratégiai céljai közé sorolja vezetői hatékonyságának folyamatos fejlesztését az önreflexió alkalmazásával és a szükséges változtatások figyelembevételével. Beszámolóiban kitér arra, hogy munkájában az eredményekre építve szeretné elérni a további szakmai fejlődést, a gazdasági szinten tartást és fejlődést.*

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

**teljesül**



*Etikus magatartást mutat, fontos számára a személyes példaadás. Tapasztalatait szívesen megosztja másokkal, mentori feladatokban is részt vállal. Magatartása hiteles és elkötelezett legyen az önképzés és az önfejlesztés területén. ( interjú, beszámolók, munkaterv)*

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

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

**teljesül**

*A vezetési programjában leírt célok a munkatervekben megjelennek. A beszámolóiban kitér azok megvalósítására.*

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

**teljesül**

*Beszámolóiban a vezetői pályázatában megfogalmazott célok teljesítéséről beszámol. A felmerülő változás esetén a vezetői pályázatában kitűzött céljait felülvizsgálja, munkatársai és a fenntartó véleményének kikérésével módosítja azokat. (interjú)*

**Tevékenységek**

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

**kiemelkedő**

5.2. Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.

**kiemelkedő**

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

**kiemelkedő**

**Fejleszthető tevékenységek**

Kollégák fejlesztő célú értékelését és elfogadtatását, ennek a dokumentálását fejleszteni.

**Kiemelkedő tevékenységek**

Az intézmény működését folyamatosan figyelemmel kíséri. Nagyon elkötelezett intézményvezető, óvodája mindenképp felett álló. Demokratikus vezetői attitűdöt képvisel. (beszámolók, interjúk) Stratégiai és operatív dokumentumai arról tanúskodnak, hogy az óvodapedagógia és az intézményvezetés területén jártas, tisztában van az új szakmai információkkal, és nyomon követi a szakterületén bekövetkező változásokat. (vezetői pályázat, munkaterv, beszámolók, szakmai életút). Fontos számára munkájáról a folyamatos visszajelzés (szakmai életút). A mindennapi nevelőmunkában is részt vesz, melynek eredményeképpen az intézmény működését folyamatosan figyelemmel tudja kísérni. (interjúk) A vezetői programban megfogalmazott célok beépítése a munkatervbe és értékelése a beszámolóban. (interjú) Folyamatos önképzés, önfejlesztés jellemző. Hiteles és etikus magatartást tanúsít.