



# INTÉZMÉNYVEZETŐI PROGRAM

## INTÉZMÉNY

### FENNTARTÓJA:

Halimba Község Önkormányzata

Képviselő-testülete

8452 Halimba, Petőfi u. 16.

képviseli: Tóbel János

polgármester

### INTÉZMÉNY NEVE,

### CÍME:

Halimbai Hársfa Óvoda és

Családi Bölcsőde 8452 Halimba,

Bányász u. 18.

### VEZETŐI PROGRAM

### ÍRÓJA:

Kovács Attiláné

8452 Halimba, Ifjúság u. 34.

Tel: +36-20-552-2626

E-mail: agoti71@gmail.com

# Tartalom

<b>Nyilatkozat</b> .....	3
<b>A vezetői program benyújtásának jogszabályi háttere</b> .....	4
Jogi kötőerővel nem bíró dokumentumok .....	4
Intézményi dokumentumok .....	5
<b>Bevezetés</b> .....	6
Személyes adatok, szakmai önéletrajz.....	6
Az elmúlt öt évről.....	8
Vezetői hitvallás, jövőkép .....	9
<b>Vezetői program</b> .....	11
Vezetői kompetenciák alkalmazása, célok meghatározása .....	13
1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása .....	13
2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása .....	13
3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása .....	13
4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása .....	14
5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása.....	15
Kapcsolattartás, partnereink .....	16
Intézményi kapcsolatrendszerek.....	16
Emberi erőforrás menedzsment .....	20
Az elkövetkező 5 év feladatainak ütemezése – az intézmény minőségelvű működésének terve .....	21
Gazdálkodás .....	27
<b>Záró gondolatok</b> .....	28

## Nyilatkozat

Alulírott, Kovács Attiláné vezetői programot nyújtok be a törvény adta lehetőséggel élve a Halimbai Hársfa Óvoda és Családi Bölcsőde intézményben 2019.08.16-tól betöltendő óvodavezetői állásra.

- Kijelentem, hogy a „Közalkalmazottak jogállásáról szóló” 1992. évi XXXIII. Törvény 20/A § alapján a magasabb vezetői állás betöltésére előírt feltételeknek megfelelek.
- Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a teljes vezetői program - az eredetivel teljesen megegyező - sokszorosításához és továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé, a vezetői program tartalma más személynek közölhető.
- Nyilatkozom, hogy hozzájárulok a vezetői programban foglalt személyes adatok kezeléséhez az eljárással összefüggésben.
- Nyilatkozom, hogy vállalom a vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettséget.

Tisztelettel:

.....

Kovács Attiláné  
vezetői program benyújtója

## A vezetői program benyújtásának jogszabályi háttere

- 2011. évi CXCV. Nemzeti Köznevelés Törvény
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről
- 326/2013 (VIII.30) Kormányrendelet
- 1992. évi XXXIII. törvény a Közalkalmazottak Jogállásáról (KJT)
- 1992. évi XXII törvény a Munka Törvénykönyvéről
- Óvodai Nevelés Országos Alapprogramja
- A 229/2012. (VIII.28.) Kormányrendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról
- A Munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény
- A 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- A 32/2012 (X.8.) EMMI rendelet a sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a sajátos nevelési igényű tanulók oktatásának irányelve kiadásáról
- A 363/2012. (XII.17.) Kormányrendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- A 229/2012. (VIII.28.) Kormányrendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról
- A 227/1997. (XII.22.) Kormányrendelet a pedagógus továbbképzésről, a pedagógus szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről
- A 1997. évi XXXI. Törvény a gyerekek védelméről
- Az 1989. évi ENSZ egyezmény: A gyermekek jogairól
- A 48/2012. (XII.12.) EMMI rendelet a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról a pedagógiai- szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről
- A 15/2013.(II.26.) EMMI rendelet a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről

## Jogi kötőerővel nem bíró dokumentumok

- Önértékelési kézikönyv - Óvodák számára
- Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez – Óvodai nevelés

## Intézményi dokumentumok

A Halimbai Hársfa Óvoda és Családi Bölcsőde

- Alapító Okirata;
- Pedagógiai Programja;
- Szervezeti és Működési Szabályzata;
- Házi rendje.

## Bevezetés

### Személyes adatok

Név: Kovács Attiláné

Születési hely, idő: Devecser, 1971.09.21.

Lakcím: 8452 Halimba, Ifjúság u. 34.

Családi állapot: Férjezett

Férjem: Kovács Attila, gépbeállító lakatos, Bock Hungária Kft. Ajka

Gyermekeim: Kovács Fanni (1994)

Kovács Géza Kristóf (1999)

Kovács Bonita Boglárka (2001)

Telefonszám: 06-20/552-2626

E-mail: agoti71@gmail.com

### Szakmai önéletrajz

Végzettségek:

- 1986-90: Semmelweis Ignác Egészségügyi Szakközépiskola, Budapest: általános ápoló és asszisztens
- 1990-93: Benedek Elek Óvóképző Főiskola, Sopron: óvodapedagógus
- 2008-09: Mihály Dénes Szakképző Iskola, Tapolca: számítástechnikai szoftver-üzemeltető
- 2012-14: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem kihelyezett képzése, Szombathely: közoktatási vezető, pedagógus szakvizsga

Munkahely:

- 1993: Nyitnikék Óvoda, Nyirád, óvodapedagógus
- 2006: Halimba, Nyirád, Szóc Intézményfenntartó Társulás Általános Iskolája, Óvodája és Egységes Óvoda- Bölcsődéje (intézmény nevének, működési formájának változása), óvodapedagógus
- 2010: Halimbai tagóvodába való áthelyezés (telephelyváltás), óvodapedagógus
- 2011: intézményegység-vezető helyettes ugyanitt
- 2012: Bakony-völgye Óvoda Halimbai Óvoda és Egységes Óvoda- bölcsőde Tagintézménye (intézmény nevének, működési formájának változása), tagintézmény- vezető
- 2013. július 1.: Hársfa Óvoda és Egységes Óvoda- Bölcsőde (önálló intézmény), megbízott óvodavezető

- 2014-2019: Hársfa Óvoda és Egységes Óvoda-Bölcsőde, majd 2018-ban névváltozás:  
Halimbai Hársfa Óvoda és Családi Bölcsőde, intézményvezető

Akkreditált továbbképzések:

- 1998: A részképesség-zavarok korai felismerése, terápiája, 30 óra
- 2004: A pedagógus szakmai személyiségének fejlesztése a szupervízióban, 30 óra
- 2005: A pedagógus mentálhigiénéje avagy a pedagógusmesterség örömei, árnyoldalai, 60 óra
- 2009: A pedagógiai gyakorlatban előforduló agresszió valamint személyközi és intrapszichés konfliktusok kezelése, 30 óra
- 2014: Két éves kortól az óvodában- óvodapedagógusok felkészítése 2 évet betöltött gyermekek óvodai fogadására, 60 óra
- 2015: Intézményvezetők felkészítése az int. önértékeléshez, tanfel. ell-hez és a ped. min-hez kapcsolódó int. vez. feladatok ellátására, 30 óra
- 2016: A gyermeki agresszió erőszakmentes kezelése a pedagógus mindennapi gyakorlatában, 30 óra
- 2018: Gordon kommunikációs tréning PET 2x30 óra

Továbbképzések:

- 2012-2019: Zöld Óvoda Bázisintézmény Ajka rendezvényei
- 2013: KÉPZÉS, TUDÁS, TÁMOGATÁS – szakmai továbbképzések fejlesztése a szociális szférában
- 2013: A pedagógus - minősítésre való felkészülés
- 2014: Régiók közötti Tehetséggondozó Óvodai Tudástranszfer Fórum (TÁMOP- 3.4.5-12-2012-0001 „Tehetséghidak Program”)
- 2014: Tehetség nap – szakmai nap
- 2016: Pedagógusok felkészítése a minősítésre

Egyéb kompetenciák:

Minősítő eljáráson sikeres részvétel: 97%-os eredménnyel Pedagógus II.

B kategóriás jogosítvány

Nyelv- és beszédfejlesztő alapismeretek

Számítástechnikai alapismeretek

Angol nyelvvizsga, alapfok A

## Az elmúlt öt évről

Öt évvel ezelőtt azt vállaltam, hogy a **környék legkedveltebb óvodája** leszünk. Ezt teljes mértékben sikerült megvalósítani. A célt úgy próbáltam elérni, hogy csak nálunk működő újdonságokat vezettem be:

- kutyás terápia
- tehetséggondozás öt műhelyben délelőtt
- öt fejlesztő terápia ingyen, délelőtt
- elme-torna referencia intézményi működés
- gyógynövény specifikus zöld óvodaként működés (tankert projekttel)

A korábban jól működő gyakorlatból folytattam:

- bölcsődések fogadása
- egészséges és diétás étkezés biztosítása
- jó család- óvoda kapcsolat a nyitott működés által
- úszótanfolyam költségvetési támogatással
- évente sok kirándulás gyerekeknek és akár családoknak is ingyen, természeti és társadalmi környezetben egyaránt

Amit előre nem terveztem, mégis megvalósítottuk együtt:

- szakmai munkánk elismeréseként módszertani központ lett az óvodánk
- folyamatos igény van rá, hogy működő gyakorlatunk részleteit megosszuk a környék óvodáinak pedagógusaival
- a Halimbai Hársfa Óvoda fogalom lett a környéken, felkerültünk a „szakmai térképre”
- amíg országosan csökken a gyermeklétszám, a mi óvodánk 110 %-os kihasználtsággal működik és állandó túljelentkezéssel küzd
- nyertes bölcsőde-építési pályázatunknak köszönhetően az intézmény infrastruktúrája hamarosan megfelelehet a megnövekedett férőhelyigényeknek
- országos pedagógiai-szakmai ellenőrzések során kimagasló eredményeket értünk el pedagógus, vezető és intézményi területen egyaránt
- a nevelőtestület négy tagja sikeresen vett részt minősítő eljárásban (mindenki 90% feletti eredménnyel), három fiatal kolléga minősítő vizsgája folyamatban van
- a fiatalok szívesen jönnek hozzánk gyakorlatra és dolgozni is
- a munkahelyi közösség kiváló



## Vezetői hitvallás, jövőkép

*„Aki nem hisz abban, hogy mennyi jó ember van,  
az kezdjen el valami jót tenni,  
és meglátja, milyen sokan odaállnak mellé.” Böjte Csaba*

Munkám során fontos küldetésnek tartom az egyensúly fenntartását a kor elvárásai; az óvoda gyermekeinek, dolgozóinak és közvetlen partnereinek szükségletei, igényei; valamint a jogszerű működtetés között. Vezetői tapasztalatom, hogy a kistéleplési óvodáknak folyamatosan törekedniük kell:

- partnerkapcsolatok építésére
- közös célok megvalósítására a fenntartóval
- pályázatok, alapítványok támogatási rendszerének igénybevételére
- szoros együttműködésre a szolgáltatást igénybe vevő családokkal
- hatékony, egymást támogató, megújulni képes alkalmazotti közösség fenntartására.

*„Milyen is egy gyermek? Olyan, mint aki egyenest az égből jött. Héber szójáték szerint: az eget szopja. Isten képe még torzítatlan benne. A világi okosság, a felnőttek mesterkedései még át nem formálták. Nem tud még semmiről, és semmije sincsen. Hamvas, eredeti és közvetlen. Védettségben él, és mindenestül átadja magát azoknak, akik szeretik. Ámulva néz szét maga körül. Ami rossz, hamar elfelejti, s mindjárt fölfedez mindenben valamit, aminek örülhet. Örökké játszik, nem fárad bele napestig.” Eleanor H. Porter: Az élet játéka*

Vezetői hitvallásom az elmúlt öt évben nem változott. Továbbra is arra törekszem, hogy a Halimbai Hársfa Óvoda és Családi Bölcsőde egy olyan önálló, biztonságot adó intézmény legyen, amelyben mindenki jól érzi magát. Ahogy egy fa életteret jelent sok-sok élőlény számára, úgy nyújtson menedéket, megnyugvást, védelmet és a felfedezés ezer lehetőségét a hozzá kapcsolódó emberek számára. A gyermek számára falombként adjon biztonságot, védelmet, tapasztalatszerzést és tudást. A szülő úgy bízza rá legföltettebb kincsét, mint ahogy a gyógynövény szelíd, támogató, segítő hatására bízuk egészségünket. A dolgozó számára biztosítson kellemesen árnyas közeget a motivált munkavégzéshez, kihívásokkal, fejlődési lehetőségekkel és az elismerés termésével. A fenntartó számára jelentsen saját lábán megálló, jól vezetett és menedzselt, megbízható, szilárd gyökerekre támaszkodó rengeteget. A vezető pedig úgy gondozza, alakítsa, mintha saját kertjének legszebb fája volna.

Vallom, hogy az igazi vezető nem csak rendelkezik a vezetéshez szükséges ismeretekkel, hanem emberileg is alkalmas rá, mert képes másokat megérteni, emberi kapcsolatokat teremteni és szilárd jellemű, erkölcsiségű.

Vezetőként megtanultam, hogy a minőségi munkavégzéshez nem elegendő a tudás és az elhivatottság. Az alkalmazottak ismerete, a különbözőségek elfogadása, a megbecsülés, az értékek felismerése nélkül magunkra maradnánk a céljainkkal. Munkahelyemen oldott légkörben, a kölcsönös tisztelet megadásával látjuk el feladatainkat. Ezt szeretném a jövőben is folytatni.

## Vezetői program

---

*„Minden egyes gyermek egy csoda. Nem lehet tudni, hogy kiben mi lakozik: egy új Ady Endre, vagy épp Blaha Lujza. Ha ajtót nyitunk előttük, esélyt adunk nekik, hogy kibontakoztassák a személyiségüket, a tehetségüket. Nem kell hozzá mást tenni, csak egymásból a jót „kiszerezni”.” Böjte Csaba*

Szakmai életutam során gyűjtött tapasztalataim és végzettségem az intézményvezetői elvárásoknak megfelelnek. Eredményes és sikeres vezetői tevékenységemet a gyermekekre, mint csodára, a partneri elvárásokra és a fenntartó igényeire kívánom alapozni. Ebben partnereim a jól felkészült óvodapedagógusok valamint a nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő kollégák. Óvodánk általános feladata a 2-7 éves gyermekek testi és lelki szükségleteinek kielégítése, a gyermekek személyiségének fejlesztése. Kollégáimmal közösen elkészített pedagógiai programunkban megfogalmaztuk, hogy feladatunknak tekintjük óvodánkban az érzelmi biztonságot nyújtó derűs, családias légkör kialakítását, ahol a gyermek személyi és tárgyi feltételek biztosítása mellett, játékba ágyazott tevékenységek során, életkori sajátosságainak megfelelően fejlődik. A családokkal pozitív kapcsolat kialakítására, együttműködésre törekszünk az együttnevelés érdekében. A szülők nagy részének igénye van rá, hogy értelmes szabadidős elfoglaltságokat, családi programokat szervezzen gyermekével. Sokan minimálbérből élnek, ezért az óvodának fontos feladata, hogy segítse a családokat ingyenes programlehetőségekkel (kirándulás, túra, sport és egyéb szabadidős program, előadás szervezése szülőknek, gyerekeknek, dolgozóknak, együtt is). Közös célunk gyermekközpontú szemlélettel, a szabad játék alapvető szerepét megőrizve, olyan korai alapozó tevékenységet végezni, mely tevékenységek során megvalósulhat a tanulás. Ezáltal a környezetét szerető és védő, környezetében eligazodni tudó, boldog, kiegyensúlyozott gyermekek nevelésére törekszünk. Céljainkat úgy érhetjük el, hogy nem csak mi magunk törekszünk azok megvalósítására a gyerekekkel való óvodai foglalkozások során, hanem bevonjuk ebbe a szülőket is. Segítünk a fiatal családoknak a rendezett, harmonikus családi élet megteremtésében (a rendelkezésünkre álló eszközökkel), együtt megyünk az úton a közös cél felé. A szülők többsége elfogadja, sőt kéri segítségünket nevelési kérdésekben.

### **Célok:**

Fontosnak tartom a reális és megvalósítható igényeknek és elvárásoknak való megfelelést belső és külső partnereink felé az intézmény arculatának, önállóságának megőrzése mellett. Az óvoda

gyermekközpontú, tudatos, szakszerű, innovációra képes szervezetként működjön. Községünk életében az intézmény továbbra is kiemelt helyet foglaljon el.

Célként meghatározott területeim főbb irányai:

- változásokra való gyors reagálás, azok irányítása,
- saját fejlődésem biztosítása, alkalmazkodás az intézményi célokhoz,
- a szervezet innovatív helyzetbe hozása folyamatosan,
- menedzseri szerepek: stratégiai, operatív feladatok, pénzügyek, munkatársak és az információk menedzselése,
- a feladatok differenciált elosztása, felelősök kijelölése az egyes területeken,
- a feladatok átgondolt tervezése, kiosztása, ellenőrzése, visszacsatolás, diszfunkció esetén beavatkozás (PDCA módszer-ciklus alkalmazása),
- vezetői ellenőrzés, amelynek célja a hatékony működés elősegítése,
- korszerű tudáselemek alkalmazása (az alkalmazottak „mentális egészségvédelme”, stresszkezelés, változások elfogadásának segítése)

## Vezetői kompetenciák alkalmazása, célok meghatározása

### 1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

Fontos számomra, hogy az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai koherensek legyenek egymással.

Az intézményi kulcsfolyamatok irányítása során nagy hangsúlyt helyezek a gyermeki fejlődés eredményességére. Ezért a gyermekek mérési - értékelési eszközének felülvizsgálatát szorgalmazom, és tudatosan működtetem. A mérési adatok alapul szolgálnak nevelőmunkánkknak. Vezetőként arra törekszem, hogy a gyermekek fejlődése érdekében támogató nevelési, tanulási környezetet biztosítsak.

Fókuszálók a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek segítésére.

A nevelési év pedagógiai munkájának reflexiójára és a gyermeki fejlődés csoportszintű összesítésére nagy hangsúlyt fektetek. Az óvodapedagógusok összefoglalói, összesítései alapján az eredményeket, fejlesztendő területeket is tudatosabban lehet intézményi szintre emelni, a következő nevelési év kiemelt nevelési területét meghatározni.

### 2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Szem előtt tartom a külső és belső változások szükségességét, azoknak a nyomon követését. Az - intézményi, vezetői, pedagógusi önértékelések - eredményeit, a tanfelügyelet megállapításait fejlesztési elképzeléseimhez igazítom. Az intézkedési terv részleteit jól ismerem, a célok meghatározásával tisztában vagyok, hisz én készítettem a tanfelügyeleti ellenőrzések után nevelőtestületi jóváhagyással. A változtatásokat, fejlesztéseket minden esetben a nevelőtestülettel együttműködve tervezem meg.

Az intézmény erősségeinek, gyengeségeinek rendszeres nyomon követésére törekszem. Fontosnak tartom, hogy kollégáimat és az intézmény partnereit folyamatosan informáljam a változásokról, így a változások felé nyitott közösséget tudjak kialakítani, akik támogatják az intézményt és az innovációt.

### 3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

Vezetői munkám során a kollégák véleményének kikérése fontos számomra. Fontos, hogy visszajelzést kapjak tevékenységemről, hisz ez segíti elő fejlődésemet. Tisztában vagyok vele, hogy vezetői munkámat 2 évente értékelnem, reflektálnom kell, melyre aztán önfejlesztési tervet kell kidolgoznom.

Folyamatosan változó világunkban minden köznevelési intézménynek feladata az aktuális törvényi változások, szakmai innovációk, információk nyomon követése. Az óvodapedagógus szakma és az óvodavezetés területein folyamatosan keresem az új szakmai ismereteket. Kötelező feladat vezetőként a jogszabályok folyamatos figyelemmel kísérése, a dolgozók, szülők tájékoztatása.

Az alábbi táblázatban szeretném összegezni az általam használt lehetőségeket:

Terület	Tájékozódás			
<b>Érvényes jogszabályok</b>	- Oktatási és Kulturális Közlöny - Magyar Közlöny	Internet Tanügyigazgatási szakértő szolgáltatásának igénybe vétele	Óvodai jogfutár ( <i>Óvodánk előfizetője</i> )	Előadásokon, konferenciákon, értekezleteken való részvétel
<b>Szakmai innovációk</b>	Óvodavezetési Ismeretek, Bölcsődevezetési Ismeretek ( <i>Óvodánk előfizetője</i> )	Szakmai online oldalak	Szakkönyvek	Továbbképzéseken, külső- és belső hospitálásokon, szakmai napokon való részvétel.
<b>Kutatási eredmények</b>	Szakkönyvek és folyóiratok	Előadások Továbbképzés	Szakmai online oldalak	Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet honlapja

#### 4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Óvodánk éves munkatervének összeállításánál figyelmet fordítok a munkatársak felelősség- és jogkörének tartalmi meghatározására, melynek kiosztásánál a lehetőségekhez képest az arányosság elvét tartom szem előtt, hogy érvényesüljön az egyenlő arányú munkamegosztás.

Belső intézményi értékelési rendszer működtetése: az ötéves Önértékelési Program felülvizsgálata, működtetése. Önértékelési Terv elkészítése, működtetése nevelési évenként. Pedagógus önértékelések folyamatos tervezése, önfejlesztési tervek megvalósítása.

A Szervezeti Működési Szabályzatban meghatározott belső ellenőrzési rendszer működtetése.

Munkám során törekszem, hogy szerepet vállaljak óvodánk pedagógusainak szakmai fejlődésében: a belső tudásmegosztás biztosítása, a saját ötletek segítése (jó-gyakorlatok írása), szakmai anyagok közzététele, az egymástól való tanulás körülményeinek megteremtése (hospitálások, ötlettár létrehozása), minősítő eljárások támogatása, a gyakornok kollégák felé kiemelt figyelem biztosítása, innovációs tevékenységek, valamint szakvizsgák ösztönzése (környezeti, tehetséggondozó, közoktatási vezető szakirányokban). Nagyon fontos számomra az utódnevelés. Ez megvalósul gyakorlaton részt vevő fiatalok fogadása, tanítása, alapos megismerése, esetleg megtartása terén, valamint a következő öt évben szeretném az intézmény új vezetőjét is megtalálni, felkészíteni.

Fontos számomra a nyugodt, pozitív munkahelyi klíma megteremtése: egymásra figyelés, pozitív látásmód, konfliktusok kezelése, szabályok betartása, csapatépítő programok, közös tevékenységek.

Szorgalmazom azt, hogy közösen keressük az utat, hogyan lehet jobban odafigyelni a közösségben élő emberek lelki életének, jó közérzetének alakítására, hogyan tudunk megértően, empátiákkal figyelni egymásra.

## 5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Két, jól elhatárolható tevékenységi kört különböztetünk meg az irányítás rendszerében: a stratégiai és operatív irányítást. A kétpólusú irányítási rendszerben az összekötő elem a vezető éves munkaterve és az óvodapedagógusok éves nevelési munkájának tervezete. Elvárás, hogy a stratégiai dokumentumok koherensek legyenek az intézményi és csoportos szintű tervezéssel is. Céлом a stratégiai irányítás során a Halimbai Hársfa Óvoda és Családi Bölcsőde pedagógiai programjában megfogalmazott célok megvalósulásának figyelemmel kísérése. A célok megvalósításának érdekében a vezetési funkciók összhangjának megteremtésére (tervezés, szervezés, irányítás, döntés, ellenőrzés, értékelés) törekszem.

Fontosnak ítélem meg a vezető PR tevékenységét, óvodája menedzsmentjét: olyan óvodát szeretnék vezetni, mely mások számára is vonzó, ezért fontosnak tartom, hogy jelenlétünkről, programjainkról időközönként értesüljenek szűkebb és tágabb környezetünkben is (Halimbai Hírek, Napló). Fejlesztési koncepcióként megjelölöm óvodánk honlapjának és zárt facebook csoportjának fenntartását és fejlesztését, hogy eseményeink folyamatos digitális dokumentálására továbbra is lehetőség adódjon.

### Intézményi kapcsolatrendszerek

#### *Belső kapcsolatrendszer*

Az intézményben dolgozókkal a kapcsolattartásnak folyamatosnak kell lennie. A munkafolyamatok nem, vagy csak nagyon ritkán teszik lehetővé a teljes közösséggel való találkozást. Szükség van arra, hogy az adott feladatokat megbeszéljük, az elkészült munkát értékeljük, az esetleges hibákat kijavítsuk. Mindenkinek éreznie kell, hogy munkánk egymásra épül, mindenki egy fontos láncszem, nélküle csak nagyon nehezen működik a rendszer.

A pedagógiai szabadság tiszteletben tartásával, az intézményi érdekek előtérbe helyezésével a közös célért kell, hogy dolgozzunk. Mindenkinek tudatosítania kell, hogy a munkánk két részből áll, a csoportban végzett és ahhoz kapcsolódó tevékenységből valamint az intézmény közös feladataiból. Akkor tudunk igazán eredményes pedagógiai munkát végezni, ha nyíltan meg tudjuk beszélni problémáinkat, és egymást támogatva, közösen meg tudjuk azokat oldani. Nagy hangsúlyt fektetünk az intézményen belüli megfelelő információáramlásra, a kommunikációs zavar kiszűrésének lehetőségeire. Mind a kevés, mind a túl sok - értéktelen, nem megfelelő időben és módon kapott - információ hátrányt jelenthet az intézmény számára. A jó információáramlást a jó kommunikáció biztosítja. Intézményi külső- és belső kommunikáció során jelentős szerepet tulajdonítok a megfelelő konzultációs technikák alkalmazásának: az elhamarkodott véleményalkotásnak épp úgy nincs helye, mint az elhúzódoó válaszadásnak. Kommunikációnkat az udvariasság, embertársunk tisztelete kell, hogy jellemezze.

A Családi Bölcsőde csoport jelenleg az Önkormányzat fenntartásában különálló szolgáltatásként működik, de fizikailag és az együttműködés magas szintjét tekintve is elválaszthatatlan az óvoda intézménytől. A szolgáltatást vezető kisgyermeknevelő magas szakmai színvonalon nyújtott teljesítménye által kulcsfontosságú tagja a közösségnek.

Az óvodai főzőkonyha 2017-től az intézmény szerves része. Az élelmezésvezetővel és a konyha dolgozóival való kommunikáció során a gyermekek egészséges táplálkozására fektettem a hangsúlyt. Fontos, hogy munkánkat a folyamatos visszajelzésekre alapozzuk a gyermekek ételfogyasztásával kapcsolatosan. Személyes megbeszélések és a partneri kapcsolat segítik az együttműködést.



### *Külső kapcsolatrendszer*

Az óvoda azon intézményekkel tart kapcsolatot, amelyek az óvodába lépés előtt, az óvodai élet során és az után fontos szerepet töltenek be a gyermekek életében, ezért a jó kapcsolattartás elengedhetetlen feltétel.

Kitűzött célom, hogy az intézmény működése hatékony, gazdaságos és partnerközpontú is legyen.

Partner	Kapcsolattartás tartalma	Kapcsolattartás formája
Fenntartó	Pozitív kapcsolat kiépítésére, fenntartására törekszem. Az óvoda működésének elengedhetetlen feltétele a megfelelő információ-csere és a jó partneri viszony ápolása a Fenntartóval.	Értekezletek Programok Beszámolók
Veszprém Megyei Pedagógiai Szakszolgálat/ Ajakai Tagintézmény	Az általuk nyújtott szolgáltatásokat az intézménybe járó gyermekek és a nevelőtestület szakmai fejlődésének érdekében maximálisan igénybe kívánom venni.	Gyermekek vizsgálata, fejlesztése Továbbképzések Szakmai napok
Egészségügyi intézmények	Védőnő, háziorvos, fogorvos: kötelező egészségügyi vizsgálatok, megelőző szűrővizsgálatok, személyi higiénia ellenőrzésének, elvégzésének megszervezése a feladatom. Egészségnapokon, Kismama Klubban való részvételük ösztönzése.	Személyes és időszakos illetve a védőnővel szükség esetén is.
Művelődési Ház	A közösen szervezett programok (kézműves foglalkozások, kulturális események, színházbérlet) megszervezése.	Személyes megbeszélések
dr. Szalai Miklós Emlékház, Tankert, Oktatóközpont	A gyógynövény specifikus zöld óvoda működés alappillére a Tankert kertészmérnök-tanárával való tervezett, szervezett együttműködés. A jövőben még szorosabbra kívánom fűzni a kapcsolatot.	Kert projekt hetente Alkalmi látogatások csoportonként Tanulási ütemterv összekapcsolása

Család és gyermekjóléti szolgálat	<p>A gyermekvédelmi feladatok terén a kapcsolattartás a jövőben is nagy hangsúlyt kell, hogy kapjon. A kapcsolattartóval megfelelő partneri viszony fenntartása. Jelzőrendszer működtetése.</p> <p>Szociális munkás fogadása, közös problémamegoldás.</p>	<p>Személyesen havonta, illetve szükség esetén megbeszélések a jelzőrendszer tagjaival</p> <p>Heti 4 órában az óvodában</p>
Halimbai Óvodásokért Alapítvány	Óvodánk gyermekeinek, rendezvényeinek támogatása, egymás munkájának segítése.	Személyes és időszakos megbeszélések
Egyház/Hitoktató	Óvodánkban megfelelő szülői igény esetén továbbra is fenntartom a kapcsolatot a hitoktatóval.	Személyes megbeszélés
Civil szervezetek	Elsősorban a <i>Halimba Községért Közalapítvánnyal</i> és az <i>EJHA Egyesülettel</i> van kölcsönös, egymás munkáját segítő kapcsolatunk, a jövőben a <i>Kortalanak Nyugdíjas Klubbal</i> is működtetni szeretném az összefogást az óvoda érdekében.	<p>Személyes megbeszélések</p> <p>Programok</p> <p>Támogatások fogadása</p>
Szülők Közössége	<p>A Szülők Közösségének éreznie kell, hogy minden esetben figyelembe vesszük véleményüket, problémáikat, amikor azok a gyermekek érdekeit szolgálják.</p> <p>Visszajelzéseik, tevékenységeik segítséget nyújtanak az óvodai nevelőmunka minőségi fejlesztésében.</p>	<p>Alkalmi megbeszélések</p> <p>Értekezletek</p>
Általános Iskola	<p>Az óvoda és az iskola között tartalmas kapcsolat kialakítására törekszem a gyermekek zavartalan iskolakezdésének érdekében.</p> <p>Szükségesnek tartom, hogy az iskola ismerje meg nevelési célkitűzéseinket, munkánk során elért eredményeinket. Kapcsolatunk alapja legyen a kölcsönös nyitottság, a bizalom, egymás munkájának megbecsülése.</p>	<p>Kölcsönös látogatások, tapasztalatok gyűjtése</p> <p>A gyermekek látogatása az iskolában</p>

		Az első osztályosok meghívása óvodai rendezvényre Elme-torna referencia intézmény vagyunk közösen.
Oktatási Hivatal	A megszokott, szakmai irányító szerep mellett speciális kapcsolatban is állunk 2017-2020 között egy projekt kapcsán. A hátrányos helyzetű gyermekek támogatása érdekében szoros együttműködést valósítunk meg, mely során két bevont óvodapedagógus az OH alkalmazottja lett. Módszertani Központként szakmai előadások során ismertetjük meg a környék pedagógusait működő gyakorlatunkkal.	EFOP- 3.1.3. Esélyteremtő Óvoda projekt, Módszertani Központként működés
Pedagógiai Oktatási Központ/ Székesfehérvári POK	Nem személyes a szakmai kapcsolat, de annál fontosabb. Az aktuális változások a szakmai tanácsadások, a pedagógus életpályához kötődő minősítési és tanfelügyeleti feladatok koordinálásában nyújt segítséget számunkra.	Infokommunikációs eszközök

*Legfontosabb és közvetlen kulcspartnereink, akikkel mindennapi kapcsolatban vagyunk:*

### ***a szülők***

Az óvodai nevelés a családi nevelés kiegészítője, melyet a szülőkkel való kapcsolatunkban mindig szem előtt tartunk. A gyermek fejlődéséről folyamatos tájékoztatást adunk, a nevelési problémákat közös erővel próbáljuk kezelni és együtt örülünk a gyermekek sikereinek is. Nyitott vagyok a szülői kezdeményezések felé is. Meggyőződésem, hogy csak a kölcsönös tiszteleten, elfogadáson alapuló, a szülőt partnerként kezelő szemlélet hozhat eredményt az együttnevelésben. Érezniük kell, hogy munkánk csak akkor lesz hatékony, ha gyermekük nevelésében elveink közelítenek egymáshoz. Merjenek segítséget kérni, ha ezt szükségesnek tartják. Fontos, hogy partnerként számíthassunk rájuk. A családdal való kapcsolat alapja az óvoda házirendje. A szülői jogok és kötelességek gyakorlásának lehetőségét biztosítani kívánom, és az óvoda valamennyi dolgozójától is ezt várom el. A kapcsolattartás

lehetséges módjait, és az együttnevelés lehetséges tartalmi formáit az intézmény Pedagógiai Programja foglalja össze. Nyitott működéssel igyekszem megvalósítani a partneri kapcsolatot.

### Emberi erőforrás menedzsment

Célom és feladatom is egyben az intézményi „felnőttközösség” őszinte, harmonikus légkörének fenntartása. Ennek érdekében biztosítani kívánom a személyes beszélgetések lehetőségét, az új, alkotó ötletek kipróbálását, bevezetését a napi gyakorlatba, a konstruktív kritika elfogadását, az innovációs lehetőségeket. Az alkalmazotti közösségben azt a szemléletet erősítem, hogy az óvodapedagógus és a dajka egymás munkája nélkül nem működhet jól, a közös gondolkodás, a tervek folyamatos egyeztetése szükséges.

Kulcskérdésnek tekintem a cél(ok) pontos meghatározását és ennek megfelelő kommunikálását. A cél ismeretén túl minden résztvevőnek tudnia kell azt is, hogy kinek mi a feladata és ki miért felel és mi az, ami segíti, illetve hátráltatja a legjobb összteljesítmény megvalósulását.

A hatékony munkavégzés alapja a munkakörtervezés, munkaköri leírás, minősítés. Az alkalmazotti közösségben a feladat és felelősség delegálását kiemelten fontosnak tartom, ezért kiemelt figyelmet fordítok a feladatok pontos kommunikálására, a határidők és az elérendő eredmények meghatározására, visszajelzésekre.

Az egyenlő teherviselés elvének megtartására szeretnék törekedni, mind a nevelőmunkát segítő, mind a nevelőtestület esetében.

A Pedagógiai Programhoz, az önértékelés-tanfelügyelet előkészítéséhez kapcsolódó továbbképzések, konferenciák lehetőségeit igyekszem figyelemmel kísérni és ösztönözni a nevelőtestületet aktív részvételre. A továbbképzéseken való részvételt megbeszélve, egyetértésben szeretném alakítani. Segíteni kívánom azokat a pedagógusokat, akik minősítő eljárásra, vizsgára jelentkeznek. Minősítési eljárások alkalmával az objektivitást, a fejlődés lehetőségét, a korrekt értékelést tartom legfontosabbnak. Folyamatosan biztosítani szeretném a belső hospitálás lehetőségét, a szakmai konzultációkat.

Az elkövetkező 5 év feladatainak ütemezése – az intézmény minőségelvű működésének terve

<b>A törvényes működés feltételeinek megteremtése és biztosítása</b>		
<b>Rövid távú célok- feladatok 2019-2020</b>	<b>Középtávú célok- feladatok 2019-2021</b>	<b>Hosszú távú célok- feladatok 2019-2024</b>
Jogharmonizáció ellenőrzése Szabályozó dokumentumok Tanügyigazgatási dokumentumok kiegészítése	A köznevelés működését meghatározó törvényeknek, jogszabályoknak való megfelelés folyamatos biztosítása	A köznevelést és az intézmény működését meghatározó törvényi, jogszabályi elvárásoknak való megfelelés folyamatos biztosítása
Öt évre szóló Önértékelési Program felülvizsgálata és az éves Önértékelési Terv elkészítése Mini Bölcsőde szakmai program elkészítése	Vezetői értékelés elkészítése a megbízás 2. évében.	Vezetői értékelés elkészítése a megbízás 4. évében. Intézményi önértékelés elvégzése.
A megjelenő jogszabályok folyamatos figyelemmel kísérése: Óvodai Jogfutár, Közlönyök tartalmának online követése, a lehetőségek függvényében a területet érintő konferenciákon és továbbképzéseken történő részvétel.		

Gazdálkodás, működési; tárgyi és eszközbeli feltételek biztosítása		
Rövid távú célok- feladatok 2019-2020	Középtávú célok- feladatok 2019-2021	Hosszú távú célok- feladatok 2019-2024
<p>Játszóudvar állapotának fenntartása, megőrzése.</p> <p>Csoportszobák állapotának fenntartása, megőrzése,</p> <p>időszakos és ünnepkörökhöz kötött dekorációjának frissítése.</p> <p>GINOP pályázaton nyert tabletekkel az IKT-eszközök kritikus, etikus használatára nevelés megvalósítása.</p> <p>Nyári tervezett karbantartási, építési munkák koordinálása.</p> <p>Új épületrészben: tornaszoba, óvodai és bölcsődei csoportszoba berendezése.</p>	<p>Eszközök és felszerelések szükség szerinti bővítése, javítása.</p> <p>Tiszta, esztétikus, rendezett környezet fenntartása.</p> <p>Takarékos gazdálkodás.</p> <p>Pályázatokon való részvétel.</p> <p>Támogatók keresése.</p>	<p>A bölcsőde megvalósítása után a szabványoknak megfelelő, rendszeresen karban tartott bölcsődei játékeszközökkel rendelkező játszóudvar folyamatos telepítése.</p> <p>Parkosítás.</p> <p>Eszköznorma szerinti feltételek biztosítása.</p> <p>Hatékony gazdálkodás mellett a tárgyi feltételek folyamatos bővítése.</p>
<p>Az együttműködés, az együtt gondolkodás, a kölcsönös bizalom és a nyílt őszinte kommunikáció erősítése.</p> <p>Hatékony kommunikáció</p>	<p>Az intézménnyel kapcsolatos elvárások figyelemmel kísérése.</p>	

fenntartása az intézmény és a fenntartó között.		
Szakmai információáramlás további ellenőrzése, szükség esetén javítása.	Szakmai információáramlás megfelelő működtetése.	
Intézményi honlap fejlesztése.	Honlap folyamatos működtetése és tartalmi elemeinek bővítése.	Honlap folyamatos működtetése és tartalmi elemeinek bővítése.

A humán erőforrás biztosítása, fejlesztése		
Rövid távú célok- feladatok 2019-2020	Középtávú célok- feladatok 2019-2021	Hosszú távú célok- feladatok 2019-2024
A finanszírozott alkalmazotti létszám biztosítása	A humán erőforrás minőségi szinten történő biztosítása. Utódnevelés (óvodapedagógus, óvodavezető).	
Helyi továbbképzések, szakmai napokon való részvétel, bemutatók, hospitálások szervezése. Jó gyakorlatok elkészítése, megismerése.	A továbbképzési terv folyamatos felülvizsgálata – új kollégák végzettsége alapján és az intézmény Pedagógiai Programjára fókuszálva. (közoktatási vezető, környezeti nevelő, tehetséggondozó szakvizsga)	A nevelőtestület és az alkalmazotti közösség folyamatos szakmai fejlesztése az 5 éves továbbképzési terv figyelembe vételével.

<p>Minősítő eljárásokra, vizsgákra, önértékelési folyamatokra történő felkészülés.</p> <p>Egyéni igény szerint: portfóliók elkészítésének segítése.</p> <p>Pedagógusok informatikai kompetenciáinak bővítése.</p>	
<p>Az intézményben dolgozók szakmai elismertségének megtartása.</p>	
<p>Akkreditált képzéseken és szakvizsgás képzéseken minél többen vegyenek részt, legyenek motiváltak erre az óvodában dolgozók. Stabil nevelőközösség: képzett óvodapedagógusok és pedagógiai munkát segítők kompetencia határok betartásával fejlesszék a rájuk bízott gyermekeket.</p>	
<p>Személyi anyagok felülvizsgálata a Köznevelési Információs Rendszerben</p>	<p>Személyi anyagok folyamatos „karbantartása”.</p>

Pedagógiai célkitűzések és feladatok – Szolgáltatások		
Rövid távú célok- feladatok 2019-2020	Középtávú célok- feladatok 2019-2021	Hosszú távú célok- feladatok 2019-2024
<p>Szülők bevonása továbbra is az óvodai életbe, programokba.</p> <p>A rendezvények aktív résztvevői legyenek.</p>	<p>Nevelőmunkánk megismertetésével a szülők együttműködésének, felelősségérzésének fenntartása, fokozása.</p>	<p>Család-óvoda kapcsolatának folyamatos erősítése.</p> <p>Iskola-óvoda kapcsolatának folyamatos erősítése.</p>
<p>Esélyteremtő Óvoda projekt folytatása, lezárása</p>	<p>Esélyteremtő Óvoda projekt tapasztalatainak beépítése a hátrányos helyzetű gyermekeket támogató nevelési folyamatba</p>	
<p>Az Óvodai nevelés országos alapprogramja hangsúlyos elemeinek csoportszintű átgondolása és beépítése a nevelési folyamatba; egészségnevelés, erkölcsi nevelés,</p>		<p>A programbeválás vizsgálatok eredményei, a törvényi változások és a partneri igények alapján, az intézmény pedagógiai</p>



környezettudatos magatartás megalapozása, mindennapos fejlesztő testmozgás.		jövőképének felülvizsgálata, szükség szerinti korrekciója.
A törvényi előírásoknak megfelelő csoportos szinteken az egyenlő munkamegosztás tervezése a gyermek létszám függvényében.	Az önálló arculat és a Pedagógiai Program specifikus elemeinek folyamatos bővítése.	
A különleges bánásmódot igénylő gyermekek felismerése, gondozása (tehetség műhelyek, fejlesztő terápiák folytatása). Pedagógiai módszereink folyamatos bővítése. Felzárkóztató, gazdagító tevékenységek mindennapos nevelőmunkába történő beépítése.	A Tehetséges Gyermekekért Szakmai Munkaközösség tevékenységének kiegészítése (pályázati forrásból évfárá kirándulások, eszközbeszerzés).	Tehetséggondozó szakvizsgát szerző kolléga bevonása a tehetség-ígéretek felismerésébe, gondozásába.
A Halimbai Hársfa Óvoda 45 éves évfordulójának méltó módon való megünneplése.		

<b>Kapcsolatok kiépítése és továbbfejlesztése, ápolása</b>		
<b>Rövid távú célok- feladatok 2019-2020</b>	<b>Középtávú célok- feladatok 2019-2021</b>	<b>Hosszú távú célok- feladatok 2019-2024</b>
Az SZMSZ-ben szabályozott, és a Pedagógiai Program megvalósítását szolgáló kapcsolatok megfelelő ápolása. Kapcsolattartás fejlesztése, bővítése (Kortalanok Nyugdíjas Klub).	Az óvoda közvetlen és közvetett partnereivel történő kapcsolattartás folyamatos megerősítése.	Az óvoda külső kapcsolatrendszerének kibővítése, új kapcsolatok kiépítése. Kialakult jó szakmai kapcsolatok megtartása. Az intézmény menedzselése.
A közösségen belüli információáramlás erősítése, a kapcsolattartási formák tartalmi fejlesztése (programok, tréningek).	Nyílt, őszinte kommunikáció, az együttműködés, a kritikai gondolkodás és a bizalom erősítése.	

A következő öt év igazi kihívása a Halimbai Hársfa Óvoda többcélú intézménnyé fejlődése a fenntartó sikeres pályázatának forrásából, egy 8 férőhelyes mini bölcsődei csoport beindításával. Az óvoda és bölcsőde közös igazgatású intézmény lesz, de a bölcsőde önálló szervezeti és szakmai egységként fog működni. Az építkezési munkálatok reményeim szerint hamarosan elkezdődnek. Az új épületrészben óvodai csoportszoba is helyet kap, ennek köszönhetően a jelenlegi kis méretű csoportszobánkat tornaszobává alakíthatjuk át. Valamennyi korcsoport számára biztosított lesz így a megfelelő körülmények között végzett napi testmozgás, illetve a kötelező eszközjegyzékben előírtaknak is megfelelünk. A különleges bánásmódot igénylő gyermekekkel való foglalkozások is ebben a teremben valósulnak meg a jövőben. Hatalmas minőségi előrelépést jelent ez a lehetőség az óvoda szakmai és törvényességi színterén egyaránt. Jelenlegi gyermeklétszámunkat méltó módon, kényelmes, tágas terekben tudjuk fogadni és fejleszteni. Az új helyiségek berendezésének egy részét sikerült beszereznünk

az Esélyteremtő Óvoda projekt segítségével (asztalokat, bordás falat, tornaszőnyeget, néhány játékeszközt). A régi épület jelenlegi családi bölcsőde helyiségében dolgozói öltöző kialakítása történik a jövőben. Erre azért van nagy szükség, mert most 19 felnőtt öltözik egy 9 m<sup>2</sup>-es öltözőben a konyha területén. A kötelező munkaruhák tárolásához használt szekrények mellett 2 m<sup>2</sup> szabad mozgástér marad. A jövőben 6 konyhai dolgozó használja majd ezt a helyiséget, 13-an pedig a tornaszobával szemben található 15 m<sup>2</sup>-es öltözőt.

A többcélú intézmény törvényes és élehető működtetését tekintem legnagyobb jövőbeli feladatunknak. Emellett szeretném megtartani, megőrizni és megvédeni valamennyi, eddig közösen elért eredményünket.

### Gazdálkodás

#### Az intézmény gazdálkodása

Az intézmény eredményes működése a megfelelő anyagi háttér biztosítása nélkül nem képzelhető el. A tudatos és hatékony gazdálkodás elengedhetetlen vezetői feladat. Az egyre szűkülő lehetőségek mellett (folyamatosan emelkedő energia és működési költségek, bér és az ehhez kapcsolódó járulékok) keresni kell azokat a lehetőségeket, amelyekkel tárgyi feltételeinket folyamatosan fejleszteni tudjuk.

Egyéb bevételi források megteremtésével –pályázati forrásból – szeretném a már kialakult színvonalat megtartani. Feladatom:

- gazdaságos óvodaműködtetés,
- állagmegóvás folyamatos karbantartás, állapotfelmérés,
- pályázati lehetőségek maximális kihasználása,
- szponzorok és támogatási lehetőségek feltérképezése,
- minőségi munka kivitelezéséhez szükséges eszközök vásárlásánál, kedvező árat kínáló beszerzési helyek felkutatása,

Fontosnak tartom: meglévő tárgyi eszközök állagmegőrzését, meglévő pénzügyi erőforrásaink gazdaságos felhasználását, energiatakarékos működtetés, környezettudatos szemlélet alakítását a fenntarthatóság érdekében.

## Záró gondolatok

A vezetési elképzeléseimmel kapcsolatban dr. Thomas Gordon elméletében találtam meg az általam képviselt koncepciókat is:

- nem születünk vezetőnek, de az életünk során azzá válhatunk;
- a kinevezés még nem tesz senkit vezetővé.

Gordon megfogalmazott elvei:

- „Ne magad csináld”- inkább együtt a csapattal!
- Fejleszd készségeidet a munkatársak problémáinak megoldásához - nincs vesztes módszer: teremts a konfliktusból együttműködést!
- Az értő figyelem mindennapos használata!
- Rendszeres tervező értekezletek, teljesítményértékelés építő megközelítésben!
- Legyen hitvallásod az emberi kapcsolatokról!

Vezetői programomban bemutattam a jövőbeli terveimet - ismerve óvodánkat, a kollégáimat és a lehetőségeket. Amennyiben bizalmat kapok, elsődleges feladatombnak tekintem az olyan nyugodt, harmonikus, esztétikus nevelőkörnyezet működtetését, amelyben a gyermekek személyiségfejlesztése maradéktalanul megvalósul, a családok és a fenntartó megelégedésére szolgál. Olyan óvodát szeretnék továbbra is, ahol az együttnevelés természetes, az inkluzív szemlélet mindenkié. Sikeres elbírálás után vezetői munkám során a fent meghatározott programom céljait, feladatait folyamatosan szem előtt tartom. Ha a változás indokolja, a pályázatom felülvizsgálatára kerül sor, amit a nevelőtestület és minden érintett partner felé nyilvánossá teszek.

Elképzeléseim megvalósításához kérem Kollégáim, a Szülők Közösségének támogatását.

Kérem Halimba Község Önkormányzatának Polgármesterét, Képviselő-testületét, hogy az óvodavezetői kinevezéshez szükséges vezetői programomat támogatni szíveskedjenek.

Halimba, 2019. június 21.

Tisztelettel:

.....

Kovács Attiláné

vezetői program benyújtója