



# VEZETÉSI PROGRAM

Dabasi Egyesített Óvodák

2022 – 2027-IG

TERJEDŐ IDŐSZAKRA

**Készítette:**  
Tóth Szilvia  
2370 Dabas  
Arany János u. 20.

**A pályázat meghirdetője:**  
Dabas Város Önkormányzata  
2370 Dabas  
Szent István tér 1/b.

# 1. MOTIVÁCIÓ – PEDAGÓGIAI HITVALLÁS - VEZETŐI JÖVŐKÉP

*„Vezesd őket, utat ne tévessz,  
S magadhoz mindig hű maradj,  
Mert élen állsz, és messze látszol,  
Sose feledd: példa vagy!”  
(Nagy László)*

31 éve dolgozom óvodapedagógusként, 10 éve a Dabasi Egyesített Óvodákban.

Vezetői feladatokat 10 éve látok el. A vezetés egy rendkívül komplex és sokoldalú tevékenység, amely a célok elérése érdekében erőforrásokat mozgósít.

Az elmúlt 5 év vezetési feladatai igazi kihívást jelentettek számomra. A társadalmi/gazdasági változások, az élet minden területére hatást gyakoroltak. A köznevelés törvényi/jogszabályi háttere is alapvető, lényeges változáson ment keresztül; ugyanakkor az ágazati szintű új elvárások is életbe léptek. Meg kellett tanulni, hogy a mai világban egyetlen állandóság létezik, ez pedig a változás. Ezekkel a változásokkal szembe kell néznünk. Ennek tudatában még inkább fontos, hogy a munkámat kötelességtudat, elhivatottság, felelősségvállalás, igényesség jellemezze. Mindig is magas elvárásokat támasztottam magammal szemben, elkötelezett embernek tartom magam a szakma és a vezetés irányában. Szilárd értékrenddel rendelkezem. Szeretem a kihívásokat; nyitott és befogadó vagyok az új módszerek és lehetőségek iránt.

Elsődleges céljaim:

- elfogadtatni a változások szükségszerűségét,
- a szakmai fejlődés elősegítése,
- a szervezeti kultúra fejlesztése,
- szakmai önállóság biztosítása, az alkotó pedagógiai klíma megteremtéséhez,
- hitelesség, következetesség, példaadás,
- őszinteség, objektivitás, véleménynyilvánítás,
- munkatársaim tisztelete - elismerése.

Úgy érzem, kellő szakmai kompetenciával, vezetői tapasztalattal rendelkezem ahhoz, hogy a következő öt évben is felvállaljam az intézményvezetői feladatokat. A megkezdett úton,

az eddig elért eredményeket, értékeket megtartva, az óvodapedagógia magas szintű céljait szem előtt tartva, kollégáimmal közösen valósítsam meg a vezetői pályázatban kitűzött feladatokat. Hiszek ennek eredményességében.

## **1.1. Pedagógiai hitvallásom**

Egy régi mondás úgy tartja, hogy a nevelés mindig a jövő előkészítője. Ebből következik, hogy az óvodás gyermekek felnőtté válásának kulcsa részben a mi kezünkben van, hiszen az óvoda köznevelési rendszerünk első láncszeme. Ezért elsődleges célul kell kitűznünk, hogy óvodánk egy olyan biztonságos hely legyen a gyermekek számára, ahol életük nagy részét örömmel, felszabadultan tölthetik. A mi dolgunk, hogy biztosítsuk számukra a nyugalmat, a természetes életteret, minél több gondoskodással.

Az óvodapedagógusok munkájának középpontjában a gyermekek állnak, a gyermekszereket motivál bennünket e hivatásra. Felelősek vagyunk az óvodába járó gyermekek neveléséért, fejlesztéséért; s azért, hogy az egyén a közösség erejére támaszkodva megvalósíthassa önmagát. Meggyőződésem, hogy a gyermekek sokoldalú, harmonikus fejlesztését az életkori és egyéni sajátosságok figyelembevételével lehet csak megvalósítani, a gyermeki személyiség tiszteletben tartásával és elfogadásával.

Az óvoda legfontosabb partnere a szülő. A gyermek harmonikus fejlődése szempontjából kötelezettségünk a szoros együttműködés a családokkal.

Mint intézményvezetőnek, a legfontosabb feladatom, hogy a megfelelő humanista személyiségjegyeket erősítsem kollégáimban, hogy minél több mély hivatástudattal rendelkező óvodapedagógus és segítő alkalmazott nevelhesse a gyermekeket, akik tudatosan vallják, hogy minden, ami az intézményben zajlik, a gyermekek érdekében történik.

*„Az óvodákat elsősorban erkölcsépítő, a jóra vezető, a képességeket kibontakozni segítő intézményeknek szánom, amelyek a felvételű gyermekekre mint megóvó, gyógyító és előkészítő intézetek hatnak; testi s lelki hibáikat meggyógyítják, s minden tehetségeket kifejtik s mívelik; azonkívül a jót, igazat, szépet elfogadókká, úgy a rosszat, igaztalant, dísztelent kerülőkké teszik.” (Brunsztvik Teréz)*

## 1.2. Intézményi jövőképem

Pedagógiai Programunkban meghatároztuk a közösen elfogadott értékeket az eredményes és sikeres pedagógiai munka érdekében. A Dabasi Egyesített Óvodák a magyar óvodai nevelés hagyományaira, értékeire, pedagógiai, pszichológiai kutatások eredményeire épít.

Az elfogadott nevelési elvek és alkalmazott módszerek magukban foglalják a reformpedagógiák eredményeit és figyelembe veszik a mindenkori tudományos kutatások következtetéseit.

Felgyorsult világunkban nagy felelősség és egyben kihívás is gyermeket nevelni. Az intézményekre háruló kompenzáló, egészséges egyensúlyt teremtő feladatok azt kívánják tőlünk, hogy megőrizzük a hagyományos óvodai nevelés értékeit, másrészt váljunk nyitottá az értékteremtő óvodapedagógiai vívmányokra.

A Dabasi Egyesített Óvodákban az alapelvek azonosak, minden intézményünkben fontosnak tartjuk a gyermekközpontúságot, a szeretetteljes, családias óvodai légkört, amelyben a gyermekeket egyéni képességeik figyelembevételével differenciáltan, a tevékenységek és a közösség által neveljük.

Az óvodapedagógusok befolyásoló szerepe, modell- és mintaadása, nevelőmunkája mellett, szeretetteljes, családias légkörű óvodánk biztosítja továbbá:

- a gyermekek eltérő szükségleteire, képességeire épülő, a családi nevelést kiegészítő szocializációnak a megvalósítását,
- a szülők bevonásának lehetőségét,
- az inkluzív nevelésnek – integrációnak megvalósítását,
- a hátrányos helyzetű, halmozottan hátrányos helyzetű óvodai nevelést igénylő gyermekek integrált nevelését,
- a sajátos nevelési igényű gyermekek segítését, fejlődésének támogatását ép gyermekek között.

Elveink megvalósulását jól szervezett tevékenységekkel, nevelői támogatással, a mindennapi élet biztonságos feltételeinek megteremtésével és eszközeivel biztosítjuk. Pedagógiai Programunkban a közös értékek megfogalmazása egységet teremt pedagógiai szemléletünkben. A tagóvodák helyi sajátosságokból adódó egyéni arculat megjelenítése színesebbé, változatosabbá teszi intézményünk egészét.

Óvodánkat jó szívvel és felelősséggel ajánljuk azoknak az óvodapedagógusoknak és szülőknek, akik bíznak az önfeledt játék, a változatos tevékenységek által közvetített értékek személyiségfejlesztő hatásában, az „okos szeretetben”, humorral teli szabad, családi légkörben.

A szakmai vitáknak, véleménykülönbségeknek gondolkodást serkentő, ösztönző hatásúaknak kell lenniük. Vezetőként továbbra is a csapatépítésben gondolkodom, mert csak a magasan kvalifikált, jól összedolgozni tudó teammel leszek képes a feladatokat a jövőben is elvégezni, hogy óvodánk magas színvonalon tudjon megfelelni a partneri elvárásoknak, igényeknek.

## **2. VEZETÉSI PROGRAM**

### **2.1. Vezetői koncepcióm**

#### ***2.1.1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása***

Vezetőként fontos feladatom az inkluzív tanulási környezet megteremtése, amely az óvodában nagyon könnyű feladat. A csoportszobák kialakítása, berendezése, tevékenységi terek elkülönülése, játékeszközökön túl a vizuális-, mozgásfejlesztő eszközök, gyermek hangszerek folyamatos biztosítása a mindennapi tevékenységek során hozzájárulnak a befogadó tanulási környezet kialakításához. Mindezek mellett biztosítom olyan pedagógus közösség kialakítását, ahol jellemző az egyéni különbségek elfogadása, és mindenki a lehető legtöbbet hozhatja ki magából. Ezért arra törekszem, hogy az intézményben nyugodt, bizalommal teli, alkotó légkör legyen, amelyben tisztelem a munkatársaimat, gyermekeket, szülőket. Célom, hogy közösségünk kooperatív, hatékonyan együttműködni tudó legyen.

A mi intézményünkben kiemelt jelentősége van a differenciálásnak, az egyéni képességek és igények szerinti nevelésnek, fejlesztésnek. A gyóni intézményekben már a csoportok összetétele (vegyes életkorú) is megkívánja tőlünk a mindennapi tevékenységek során a differenciálás szükségességét, de nemcsak az életkor a szempont, hanem a gyermekek egyéni fejlettsége is.

Számomra fontos, hogy minél jobban megismerjem a gyermekeket és munkatársaimat is, mert ebben az esetben tudom segíteni személyes fejlődésüket, megtapasztalni, hogy mire van szükségük, és segíteni őket abban, hogy megtanulják magukról mire képesek. Ugyanakkor közösségben élünk, ahol egyéni érdeken túl fontos az egymáshoz, a környezethez és külső körülményekhez való alkalmazkodás, amelynek eredménye az együttműködés a gyermekcsoportban és a kollektívában is. Az egymáshoz való alkalmazkodás, egymás elfogadása a közösség fejlődésén túl az egyént is fejleszti.

#### ***2.1.2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása***

Az intézményi jövőkép kialakításának feltétele, hogy maga vezető is rendelkezzen egy szilárd értékrenden alapuló jövőképpel, amelyet a munkatársak felé is megfogalmaz. Ennek a jövőképnek előre mutatónak, a fejlődést magában hordozónak kell lennie, megvalósítható, reális célokkal.

Számomra a folyamatos képzés, szakmai megújulás mindig nagyon fontos volt, óvodapedagógusként is kerestem a lehetőségeket. Sohasem külső hatásra, hanem belső motivációból fakadóan vállaltam ezeket. Vezetőként is teljesen elkötelezettje vagyok az innovációnak, amely nélkül nem lehet egy intézmény működése eredményes. Az óvodapedagógusokat is ösztönzöm, és támogatom egyéni elképzeléseiket, összhangban pedagógiai programunk céljainak megvalósításával.

Kolléganőim nyitottak a változásokra, örömmel vesznek részt szakmai képzéseken. Minden Az elmúlt öt évben többször szerveztünk városi szinten és intézményi szinten is konferenciákat, 8-10 órás tanfolyamokat, amíg a pandémia megjelent az életünkben. Arra törekszem, hogy ebben is példát mutassak.

Kiemelt feladatommak tekintem, hogy minél több óvodapedagógus számára tudjam biztosítani a szakvizsgás képzéseken való részvételt.

### ***2.1.3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása***

Számos módszertani továbbképzésen vettem részt, de voltam mentálhigiénés- és minőségbiztosítási tanfolyamon is (90 órás). Szereztem drámapedagógusi képzettséget és óvodai szakértői szakvizsgát. 2016 januárjában pedig vezető óvodapedagógusi szakvizsgát tettem. Szakvizsgáimat mindkét esetben kiváló minősítéssel szereztem.

Az elmúlt öt évben számos szakmai kihívással találkoztam: folyamatos jogszabályváltozások, intézményi átszervezések, külső szakmai ellenőrzések. Az eredményes helytállást segítette vezetőtársaim és munkatársi közösségünk támogató attitűdje.

Az elmúlt vezetői ciklusom egyik saját magammal szembeni elvárása volt a mesterpedagógusi minősítés megszerzése. 2021. október 01-én sikeres minősítési eljárásban vettem részt. Mesterprogramomat „Hatékony vezető – hatékony intézmény” címmel írtam.

A hatékony intézményi működésnek feltétele, hogy a változásokat – legyen bármilyen természetű, irányú és tárgyú – újabb lehetőségként kell kezelni, amely fejlődést eredményez az egyén életében (magán, szakmai) és a szervezet működésében is.

Számomra fontos, hogy visszajelzést kapjak kollégáimtól, illetve magam is meghatározom erősségeimet és gyengeségeimet, folyamatosan, céltudatosan elemezzem a munkámat a saját pedagógiai - szakmai, vezetői képességem fejlődése érdekében.

#### ***2.1.4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása***

A kollégák együttműködésének koordinálásában általában javaslattevő, támogató, helyzetteremtő szerepem van.

Legfőképpen elismerem képességeiket, támaszkodom véleményükre, biztosítom őket bizalmamról. A bátorító nevelés alkalmazása, amely Pedagógiai Programunk egyik fő irányelve, a felnőttek esetében is nagyon hasznosnak bizonyul. Arra törekszem, hogy megismerjem egyéni céljaikat, ambícióikat és ezek elérésében támogassam őket.

Pedagógusok támogatása a szakmai fejlődésükért (továbbképzések, házi hospitálások, belső tudásmegosztás, egymás jó gyakorlatának megismerése), anyagi-, tárgyi- és személyi feltételek biztosítása.

#### ***2.1.5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása***

Nagyon fontosnak tartom a „nyitott óvoda” szemlélet kialakítását. Amikor külsős pályázóként az intézmény vezetői feladatainak ellátására vállalkoztam, nagyon sok időt töltöttem a munkatársaimmal, hogy minél átfogóbb tapasztalatokat szerezzek szakmai felkészültségükről, elhivatottságukról, erősségeikről (spontán szerzett tapasztalatok voltak). Ezekre az erősségekre építve ösztönöztem őket arra, hogy merjék megmutatni mindazt, amiben nagyon jók. Eleinte elzárkóztak a nyilvánosságtól, de végül megértették, hogy az óvoda érdeke is, hogy minél többet mutassunk meg abból, amit nap, mint nap végzünk. A városi rendezvények, rádió, televízió, városi sajtó jó lehetőségeket teremtenek intézményünk megismertetésére. Kinyitottuk kapuinkat, és előzetes egyeztetés után szívesen mutatjuk be óvodánkat, pedagógiai programunkat minden érdeklődőnek. Az ERASMUS pályázat megvalósítása hatékonyan támogatja azon törekvésünket, hogy intézményünk jó híre határon túlra is eljusson. Köszönöm elhivatottságukat azoknak a kollégáknak, akik kezdeményezték és részt vesznek jelenleg is a megvalósításban.

Nemcsak a működő jó gyakorlat megosztása, hanem a folyamatos szakmai megújulás is fontos része a pozitív intézményi arculat kialakításának, mindezek megosztása tágabb szakmai közösségekkel szintén erősíti ezen törekvésünket.

Kapcsolataim alakításában nagyon fontos szerepet játszik a hatékony kommunikáció. A konstruktív együttműködés érdekében igyekszem kezdeményező és aktív lenni.

## 2.2. Célok meghatározása

Rövid távú célok, feladatok:	Középtávú célok, feladatok:	Hosszú távú célok, feladatok:
<b>1. Pedagógiai folyamatok</b>		
Értékelések teljes dolgozói kör bevonásával.		
Eredmények visszacsatolása dolgozók és szülők irányába.		
Honvédelmi szabályzat, GDPR adatvédelmi szabályzat felülvizsgálata → szükséges korrekciók elvégzése.		
Éves ütemezés szerint a pedagógus önértékelések lebonyolítása.	Vezetői önértékelés lebonyolítása.	Intézményi önértékelés lebonyolítása
Tanügyigazgatási dokumentumok jogszabályi megfelelőségének vizsgálata.	A vezetői feladatmegosztás szabályozottságának felülvizsgálata → Szükség szerinti	Szabályozó dokumentumok bevalás és felülvizsgálata, →szükség szerinti korrekciók elvégzése
Teljesítményértékelési rendszer bevezetése.	Teljesítményértékelés eljárásrendjének felül vizsgálata → szükséges korrekció elvégzése	Teljesítményértékelés eredményeinek beépítése az intézmény működésébe.

<b>Rövid távú célok, feladatok:</b>	<b>Középtávú célok, feladatok:</b>	<b>Hosszú távú célok, feladatok:</b>
<b>2. Személyiség- és közösségfejlesztés</b>		
Tehetséggondozással kapcsolatos pedagógus kompetenciák erősítése (továbbképzés, konferenciák, előadások).	Tehetséggondozás intézményi gyakorlata.	Tehetséggondozás nyomon követhető dokumentálása.
„Szülők Fóruma” megszervezése óvodába készülő gyermekek szüleinek.	A szülői értekezletek, fogadó órák és családlátogatások hatékonyságának növelése, „pedagógiai hozadékainak” tudatos beépítése a kapcsolattartás és nevelőmunka során.	Az együttnevelés intézményi gyakorlatának további erősítése, mérhető eredmények (elégedettségi mutatók, beiskolázási adatok) elérése.
Pályakezdő pedagógusokat támogató munkacsoport működtetése.		
Jó gyakorlat munkacsoport működtetése.		Zöld Óvoda pályázat benyújtása (gyóni óvodák); drámapedagógia beépítése a pedagógiai gyakorlatba (dabasi óvodák)
Neveltségi szintmérés módszerének szélesebb körben történő elsajátítása és alkalmazása.		Családok bevonódásának biztosítása gyermekeik szociális kompetencia fejlesztésébe.

<b>Rövid távú célok, feladatok:</b>	<b>Középtávú célok, feladatok:</b>	<b>Hosszú távú célok, feladatok:</b>
<b>3. Eredmények</b>		
Szakmai nap szervezése kistérségi intézmények bevonásával: intézményi jó gyakorlatok bemutatása		
	ERASMUS + pályázat céljainak, feladatainak megvalósítása	
<b>4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció</b>		
Gyakornokok szakmai támogatása a munkatervi tartalmainak tükrében.	Mentori kompetenciák fejlesztése pedagógus kolléga beiskolázása szakvizsgás képzésre.	
Munkaközösség és munkacsoport vezetők szakmai és vezetési kompetenciáinak fejlesztése: belső továbbképzések szervezése, részvétel intézményi belső továbbképzéseken.	Minél több alkalom teremtése az elméleti és gyakorlati tudás megosztásra (az egy épületben dolgozók, a más- más épületben dolgozók között, valamint külső érdeklődő kollégák felé).	Igény és lehetőség szerint vezetési kompetenciák fejlesztése külső továbbképzéseken.
<b>5. Az intézmény külső kapcsolatai</b>		
Partnerek elégedettségének mérése (tanítók, szülők, pedagógusok)	Partneri elégedettségmérés eredményeinek visszacsatolása szülők és dolgozók felé.	Eredmények beépítése az intézmény operatív/stratégiai terveibe.

<b>Rövid távú célok, feladatok:</b>	<b>Középtávú célok, feladatok:</b>	<b>Hosszú távú célok, feladatok:</b>
<b>6. A pedagógiai munka feltételei</b>		
Vezetői „kurzus” beindítása és működtetése vezetői feladatot ellátó kollégák részére.	Tanult ismeretek gyakorlati alkalmazása, eredményessége.	Tanult ismeretek tudatos beépítése a vezetői munkába. - A tanult ismeretek beépítésének és alkalmazásának folyamatos támogatása. - Igény és lehetőség szerint vezetési kompetenciák fejlesztése külső továbbképzéseken.
Fluktuáció esetén a humán erőforrás minőségi szinten történő biztosítása.	Nyugdíjba vonuló alkalmazottak megfelelő utánpótlásának biztosítása.	Nyugdíjba vonuló alkalmazottak megfelelő utánpótlásának biztosítása.
Mentális egészségmegőrzés: Mentálhigiénés napok; előadások, tréningek intézményi szinten.	Részvétel mentálhigiénés tartalmakat feldolgozó külső továbbképzéseken.	Igény szerint mentálhigiénés szakvizsgát nyújtó képzésen történő részvétel támogatása.
IKT eszközpark pótlás és korszerűsítése.		
	Az óvodák játszóudvarának továbbfejlesztése (Bóbita Óvoda, Mesevár Óvoda, Lurkó Óvoda, Erkel Óvoda)	
<b>7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott az Óvodai nevelés országos alapprogramban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés</b>		
A megjelenő jogszabályok folyamatos figyelemmel kísérése: közlönyök online letöltése, a lehetőségek függvényében a területet érintő konferenciákon és továbbképzéseken történő részvétel.		A folyamatos jogszabály változások folyamatos beépítése a szabályozó dokumentumokba, valamint beépítésük a gyakorlatba.

### 3. ZÁRSZÓ

2012. január 01. óta gyakorlom óvodapedagógusi hivatásomat intézményvezetőként. Akkor a 10 csoportos 3 telephelyen működő dabasi 3. sz. Óvodában, 17 év óvodapedagógusi gyakorlattal, de intézményvezetői tapasztalatok nélkül, számomra ismeretlen intézményben kezdtem meg vezetői pályafutásomat.

Az elmúlt 10 év során folyamatosan törekedtem arra, hogy egy konstruktívan együttműködő, innovatív kollektívával, a gyermekek mindenek felett álló érdekeit szem előtt tartva segísem intézményünk hatékony működését.


Az intézmény egyesítés következtében két önálló pedagógiai programmal működő tagintézmény alkotja a Dabasi Egyesített Óvodákat. Fontos számomra, hogy a két alkalmazotti közösség konstruktívan tudjon együttműködni. A közösség fejlesztése érdekében évente két alkalommal szervezük kirándulást, túrákat. Azonban célom, egy hatékonyabb szakmai együttműködés támogatása, amely a két tagintézmény közötti tudásmegosztáson alapul. Mindkét intézmény rendelkezik magas színvonalú, saját maga által kidolgozott jó gyakorlattal. A Bóbita Tagóvodának a fenntarthatóságra nevelés és Zöld Óvoda program a sajátossága, míg a Gyóni Tagóvodának a drámapedagógia módszerének alkalmazása a mesefeldolgozás folyamatában, valamint a gyermekek érzelmi intelligenciájának fejlesztésében.

Az újabb és újabb kihívások, a változások folyamata (társadalmi elvárások, jogszabályi változások, intézményi átszervezések) tovább erősítették bennem annak igényét, hogy az általam vezetett intézmény minél szélesebb körben elismert legyen. Meggyőződésem, hogy a vezető szerepe a legmeghatározóbb a szervezet eredményes működésében.

*Pulay Gyula* gondolatait magaménak érzem, amelyek összefoglalják mindazt, ami számomra a vezető szerepét jelenti a hatékony intézmény kialakításában:

„Annál többet pedig egy vezető nem tud elérni, mint hogy beosztottjai tiszteljék, és körültekintően, belső meggyőződésből végrehajtsák döntéseit. Ezáltal lesz a szeretett vezető eredményes vezető és sikeres az a szervezet, amelyet ő vezet.”

Dabas, 2022.04.15.

  
Tóth Szilvia  
pályázó