



TÁMOGATÓ RENDSZER ÉS SZAKMAI HALADÁS

**BARTÁNÉ TÓTH MÁRIA MAGDOLNA
PÁLYÁZATA**

**SZEGED MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA
ÓVODÁK IGAZGATÓSÁGA
(6723 SZEGED, SÓLYOM U. 6.)
OM: 200406**

IGAZGATÓI BEOSZTÁSÁRA

2015. FEBRUÁR 28.

Dr. Botka László
Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzata
Polgármester részére

Személyzeti Osztály
6720 Szeged, Széchenyi tér 10. mfszt. 11.

Tisztelt Polgármester Úr!

Alulírott, Bartáné Tóth Mária Magdolna pályázatot nyújtok be a Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzata Óvodák Igazgatósága (6723 Szeged, Sólyom u. 6.) igazgatói beosztására.

- Nyilatkozom, hogy a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelek.
- Nyilatkozom, hogy a pályázati anyagban foglalt személyes adataimnak a pályázati eljárással összefüggésben szükséges kezeléséhez hozzájárulok.
- Nyilatkozom, hogy hozzájárulok ahhoz, hogy a pályázat teljes anyagát az elbírálásban részt vevők megismerhetik.
- Nyilatkozom arra vonatkozóan, hogy a közgyűlés nyílt vagy zárt ülés keretében tárgyalja a pályázat elbírálását.
- Nyilatkozom, hogy vállalom a vagyonyilatkozat tételi kötelezettségét.
A pályázathoz mellékelem:
 - A részletes szakmai önéletrajzot.
 - Az iskolai végzettséget, szakképzettséget igazoló okiratok másolatát.
 - Az öt éves szakmai gyakorlatot igazoló okiratok másolatát.
 - Az intézmény vezetésére vonatkozó programot a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléssel együtt.
 - Három hónapnál nem régebbi, a büntetlen előéletet, továbbá a Kjt. 20. § (4) és (5) bekezdéseinek való megfelelést igazoló hatósági bizonyítványt.

2015. február 28.

Tisztelettel: Bartáné Tóth Mária Magdolna

Tartalomjegyzék

Szakmai önéletrajz	5
Bevezető	9
I. Az intézmény vezetésének programja	11
1. Helyzetelemzés	11
2. Fejlesztési célok, feladatok	27
II. Összegzés	36

Mellékletek

- Három hónapnál nem régebbi, a büntetlen előéletet, továbbá a Kjt. 20. § (4) és (5) bekezdéseinek való megfelelést igazoló hatósági bizonyítványt.
- Az iskolai végzettséget, szakképzettséget igazoló okiratok másolata.
- Az öt éves szakmai gyakorlatot igazoló okirat.

SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

BARTÁNÉ TÓTH MÁRIA MAGDOLNA

SZEMÉLYI ADATOK

- Születési hely, idő: Csongrád, 1967. június 12.
- Anyja neve: Benedek Klára
- Lakcím: 6723 Szeged, Molnár u. 5.
- Telefonszám: 06 20 238 2560
- Email cím: mria.tht@gmail.com

VÉGZETTSÉGEK, OKLEVELEK

- Pedagógiai értékelési szakértő
Szegedi Tudományegyetem BTK, 2014.
- Közoktatási vezető
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem GTK, 2000.
- Könyvtáros
Juhász Gyula Tanárképző Főiskola, 1991.
- Óvónő
Szarvasi Óvónőképző Intézet, 1987.

TANÚSÍTVÁNYOK

- Mesterpedagógus (Oktatási Hivatal, 2014)
- Tanfelügyeleti szakértők felkészítése pedagógiai-szakmai ellenőrzésre (Oktatási Hivatal, 2014)
- Szakértők felkészítése a pedagógusminősítésre (Oktatási Hivatal, 2014)
- Vezetők, változások. Változásmenedzsment, új intézményi szerepkörök – vezetői, irányítási feladatok (2013)
- Változáskezelési tréning (2007)
- Önismereti személyiségfejlesztő tréning pedagógusoknak (2007)
Számítógéppel támogatott tanítás lehetőségei a közoktatásban (2007)
Angol nyelvi tanfolyam - 360 óra (2006)
- Minőségbiztosítási alapismeretek és ezek alkalmazása a közoktatásban (2000)

- Hogyan adaptáljunk pedagógiai programot? (1998)
- Új nevelési dokumentumok (1997)

SZAKMAI TAPASZTALATOK

- 2011-től napjainkig SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága Gedói Óvoda tagóvoda-vezető
- 2008-2011. SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága általános igazgató helyettes
- 2004-2008. SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága igazgató helyettes
- 2000-2004. Klebelsbegi Óvodai Körzet Szentmihályi Óvoda tagóvoda-vezető
- 1999-2000. Szivárvány Óvoda Algyő óvodapedagógus
- 1996-1999. Szeged Posta-MÁV Óvoda óvodapedagógus
- 1988-1996. Csongrád Városi Könyvtár gyermekkönyvtár-vezető
- 1987-1988. Bercsényi u. Napközi Otthonos Óvoda Csongrád óvodapedagógus

EGYÉNI KÉSZSÉGEK ÉS KOMPETENCIÁK

- Társas: Nyitott és őszinte légkör megteremtése a munkakörülményekben. Kiváló kommunikációs készség kis csoportban, illetve nagyobb tömeg előtt is. Munkatársakkal, gyermekekkel, szülőkkel empátikus viszony. Következetesség, határozottság, ugyanakkor tolerancia jellemzi társas kapcsolataimat.
- Vezetési: Több évtizedes tapasztalatokon alapuló vezetési ismeret, jó helyzetmegoldó képesség. Az adott célhoz az önálló megoldásra képes munkatársak, csoportok kiválasztása és irányítása.

ELŐADÁSOK, TRÉNINGEK, VIZSGÁZTATÁSI FELADATOK

- Tanfelügyelők, minősítő szakértők vizsgáztatása az Oktatási Hivatal alkalmazásában (2014-folyamatos)

- Tanfelügyelők, minősítő szakértők képzése az Oktatási Hivatal alkalmazásában (2014-folyamatos)
- Szakmai napok tréning módszerrel az Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. megbízásából országos terítettséggel (2014-folyamatos)
- A változások kezelése, tréning SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága tagóvodavezetőinek (2011)
- Csapatépítő tréningek tartása SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága tagóvodáiban (2006-2010)

PÁLYÁZATOKBAN VALÓ RÉSZVÉTEL

- „Óvodafejlesztés Szeged Város óvodáiban” elnevezésű projekt (TÁMOP-3.1.11-12/2-2012-0101)
Szakmai vezető tagóvodában
- „Ügyi Manók Hálózat Tehetséggondozó szakmai műhely kialakítása Szeged város óvodáiban” elnevezésű projekt (TÁMOP-3.4.3.-08/2-2009-0001)
Szakmai vezető helyettes intézményben
- „Pedagógiai kultúra korszerűsítése Szeged város óvodáiban” elnevezésű projekt (TÁMOP-3.1.5-09/A-2010-002)
Szakmai vezető intézményben
- Kompetencia-alapú óvodai nevelés Szeged városában” (HEFOP-3.1.3 2005-2006.)
Szakmai vezető intézményben
- Teljesítménymotivációs pályázat – nyertes pályázat: 2008, 2009, 2010.
Pályázatíró intézményben

KÖZÉLETI TEVÉKENYSÉG

- 2006-2010. Szeged, önkormányzati képviselő
Oktatási Bizottság alelnöke, Jogi Bizottság tagja.
- 2002-2006. Szeged, önkormányzati képviselő
Oktatási Bizottság tagja.

PUBLIKÁCIÓK

- Bartáné Tóth Mária (2011): Szakmai beszámoló. Összefoglaló kiadvány az „Ügyi Manók Hálózat Tehetséggondozó szakmai műhely kialakítása Szeged város óvodáiban” elnevezésű projektről. (cikk)
- Bartáné Tóth Mária (2009): A szegedi integrált óvodai struktúra tapasztalatai öt év távlatából. RAABE vezetőknek. (cikk)
- Bartáné Tóth Mária (2008): Kommunikáció I. Rólunk szól. (cikk)
- Bartáné Tóth Mária (2008): Kommunikáció II. Rólunk szól. (cikk)
- Bartáné Tóth Mária (2007): Előszó. Szeged Klebelsberg-telep története, Klebelsbergi Polgári Kör Közhasznú Egyesület, Szeged.
- Bartáné Tóth Mária (2005): Ajánlás. Gyálarét társadalma, Szeged-Gyálarét.
- Bartáné Tóth Mária (2003): Fűlszöveg. Ozsváthné Csegezi Mónika: Sanctus Mychael-től Szeged-Szentmihályig. Móricz Zsigmond Művelődési Ház, Szeged.
- Bartáné Tóth Mária (1995): Kölcsönzői szokások. Csongrád Megyei Könyvtáros. 1-4. sz. (cikk)
- Bartáné Tóth Mária (1992): Közösségszervezés a könyvtár keretei között. Csongrád Megyei Könyvtáros. 1-2. sz. (cikk)
- Bartáné Tóth Mária (1991): Helytörténeti vetélkedő a csongrádi gyermekkönyvtárban. Csongrád Megyei Könyvtáros. 3-4. sz. (cikk)
- Bartáné Tóth Mária (1990): Helytörténeti olvasótábor a csongrádi könyvtár szervezésében. Csongrád Megyei Könyvtáros. 1-2. sz. (cikk)

EGYÉB

- B kategóriás vezetői jogosítvány.
- Alapszintű angol nyelvismeret.

*“A magasan képzett szakemberek kevés rendelkezést és felügyeletet igényelnek, de **pártfogásra és támogatásra** szükségük van. A karmestereknek nem kell felhatalmazniuk a zenészeket arra, hogy zenéljenek...”*

(John Williams)

Bevezető

Köznevelési intézményben az igazgató középpontban van.

Hiszem, hogy az igazgató szakmai tudásán, elkötelezettségén nagyon sok múlik. Az SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága egy igen nagy szervezet, és egy ilyen nagy szervezetnél különösen értékteremtő és motiváló erő, ha az igazgató tekintélye a felkészültségéből ered. A kapcsolatok távolsága miatt vallom, hogy a több száz óvodapedagógus számára az a fontos vagy az válik fontossá, amivel az igazgató ténylegesen az idejét tölti és nem az, amiről csak beszél.

Szakmai és intézményi pályafutásom során vezettem „kis” óvodát, „nagy” óvodát, dolgoztam az irányítás szintjén igazgató helyettesként, többretű feladatokat ellátva. A vezetés különböző szintjein tapasztaltam az intézményi struktúra erősségeit és gyengeségeit, a 2004-ben megalakult szervezet „ki nem nőtt gyermekbetegségeit”.

Az életpálya-modell bevezetésével mindannyian megmérettetés előtt állunk. A modell szemlélete fejlesztő szándékú, de csak akkor biztosítja a foglalkoztatási biztonságot, a megfelelő megélhetést, az elismertséget, ha szakmai haladásunk érdekében átgondoljuk a fejlődési irányokat, mind a pedagógiai gyakorlat, mind a dokumentációs rendszerünk tekintetében.

Azért döntöttem a pályázat megírása mellett, mert úgy gondolom, képes vagyok az intézmény helyzetének áttekintésére, elemzésére, majd az intézmény jövőjét befolyásoló célok, feladatok megfogalmazására és azok megvalósítására.

Jövőképem olyan intézmény:

- Ahol **egymás munkájának és tudásának tisztelete** fontosabb a személyes szimpátiánál.
- Ahol a tagóvoda-vezetők képesek összefogni célok és feladatok érdekében, vezetői és szakmai közösségként funkcionálva.
- Ahol az Igazgatóság (mint, irányító szervezet) dolgozói munkájukban maximálisan elkötelezettek a tagóvodák működésének támogatásában.

- Ahol az információáramlás fokozatosan javul és a szakmai kapcsolatok gyakorisága és minősége folyamatosan emelkedik.
- Amelyik rugalmasan képes alkalmazkodni a változó elvárásokhoz, törvényi szabályzókhoz, a gyermekek, szülők, és a fenntartó igényeihez.
- Ahol a színvonalas pedagógiai munkánkat szakszerű, világos leírásokat és elvárásokat tartalmazó dokumentációs rendszer támasztja alá.
- Amelyet a fentiekért a fenntartó szívesen támogat.

Jövőképem olyan tagóvodák:

- Ahová a gyermekek örömmel járnak, mert **szerető légkör** veszi körül őket.
- Ahová a szülők szívesen hozzák gyermekeiket.
- Ahol a természetes gyermeki kíváncsiságot megőrizve, az életkori sajátosságainak megfelelő módszerekkel szerezhettek ismereteket a gyerekek.
- Ahol az óvodapedagógusok fontosnak érzik magukat, megtalálják azt a tevékenységet, amelyhez a legjobban értenek, és alkotói, módszertani szabadságuk kibontakozhat.
- Ahol a fesztelen, nyugodt, együttműködő munkalégkör támogatja a nevelő munkát.

Jövőképem igazgatói beosztásban:

- Olyan igazgató szeretnék lenni, aki mindig szem előtt tartja, hogy ő is eredendően óvodapedagógus, és tudja, hogy **a legfontosabb az intézményben az óvodás gyermek.**
- Újszerű szakmai felkészültséggel szeretném támogatni az intézményi folyamatokat.
- Tudatos intézményfejlesztési stratégiával rendelkezve **jövőképet kívánok adni** az intézmény valamennyi dolgozójának.
- Olyan intézményvezető kívánok lenni, aki észreveszi és elismeri, hogy a tagóvoda-vezetők és az óvodapedagógusok nagyon nagy energiát fektetnek a tagóvodák tárgyi feltételeinek javításába és bővítésébe.
- Megbízásom esetén egyértelműen és világosan megfogalmazott elvárásokkal törekszem majd a biztonságot, a mindennapi munka nyugalmát megteremteni.

- Fontosnak tartom a nyíltságot, az őszinte légkört. Olyan vezetést képzelek el, ahol szemtől szemben egymás iránti tisztelettel, kulturált formában el lehet mondani a véleményünket.
- Úgy gondolom, hogy a vezetőnek az adott szavát tartania kell, ennek alapfeltétele a következetesség.
- Hiszem, hogy ezt a nagy intézményt csak együttműködéssel, az ehhez szükséges nyugodt, mindenkit elfogadó és befogadó, és folyamatos kommunikációra épülő légkörben lehet vezetni.
- Intézményünkben az igazgató nagyon sok ember felett diszponál, szeretném ezt a beosztást személyiség- és viselkedéstorzulás nélkül megélni, és a helyzetet megfelelően kezelni.

I. Az intézmény vezetésének programja

1. Helyzetelemzés

1.1 Feladatellátás

Az SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága Szeged közigazgatási területén alapító okirat szerint ellátott feladatokat a következő táblázat tartalmazza (1. táblázat).

1. táblázat. Alapító okirat szerint ellátott feladatok*

Feladat	Feladat megnevezése
Közfeladata	Óvodai nevelés TEÁOR-8510 Iskolai előkészítő oktatás
Szakmai alaptevékenységek	A gyermek hároméves korától a tankötelezettség kezdetéig tartó, a teljes óvodai életet átívelő foglalkozásokat és a gyermek napközbeni ellátásával összefüggő feladatokat is magában foglaló óvodai nevelési tevékenységgel összefüggő feladatok ellátása.
Államháztartási szakágazat szerinti besorolása	851020 Óvodai nevelés
Szakmai alaptevékenységek kormányzati funkció szerinti megjelölése	091110 Óvodai nevelés, ellátás szakmai feladatai, ezen belül további speciális tevékenység: képesség-kibontakoztató felkészítés, integrációs felkészítés. 091140 Óvodai nevelés, ellátás működtetési feladatai. 091120 Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének, ellátásának szakmai feladatai: Szakértői véleménnyel rendelkező testi, érzékszervi, értelmi, beszéd fogyatékos, halmozottan fogyatékos, ill. egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdő gyermekek integrált nevelése.

*A táblázat a következő oldalon folytatódik.

Feladat	Feladat megnevezése
Szakmai alaptevékenységek kormányzati funkció szerinti megjelölése	<p>Klebelsberg Telepi Óvoda egy csoportjában: Halmazottan mozgássérült gyermekek konduktív ellátása szegregált csoportban.</p> <p>Felsővárosi Óvoda: Autizmus spektrum zavarral küzdő gyermekek ellátása integrált formában.</p> <p>091130 Nemzetiségi óvodai nevelés, ellátás szakmai feladatai a Hunyadi téri Óvodában.</p> <p>096010 Óvodai intézményi étkeztetés.</p> <p>098031 Pedagógiai szakmai szolgáltatások szakmai feladatai.</p> <p>074032 Ifjúság-egészségügyi gondozás:</p> <p>Tisza-parti Óvoda: Felső légúti betegségben szenvedő óvodás gyermekek nevelése.</p> <p>Vedres U. Óvoda: Diabéteszes és rendszeres vércukor ellenőrzést igénylő gyermekek ellátása.</p>

Maximálisan felvehető gyermeklétszám: 4865 fő

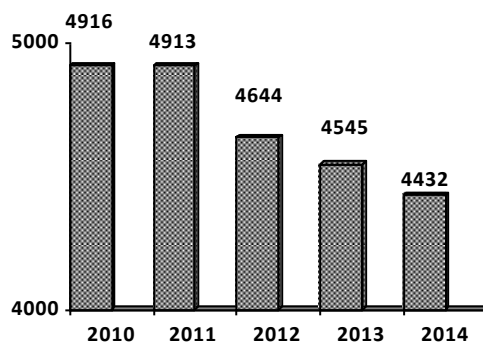
1.2. Feladatellátást jellemző adatok

A következő táblázat a 2014. évi 10. 01.-i statisztikai adatszolgáltatás alapján készült (2. táblázat).

2. táblázat Feladatellátás adatai

Adat megnevezése	Adat/fő
Tényleges gyermeklétszám	4432
Tagóvodák száma	50
Óvodai csoportok száma	202
Sajátos nevelési igényű gyermek (SNI)	159
Beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézségekkel küzdő gyermek (BTM-N)	84

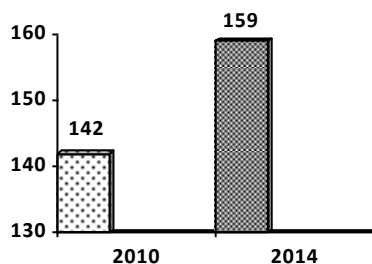
Az elmúlt öt évben, az adott évek statisztikai adatszolgáltatásai alapján a gyermekek létszáma folyamatosan csökken (1. ábra).



1. ábra A gyermeklétszám alakulása öt év távlatában

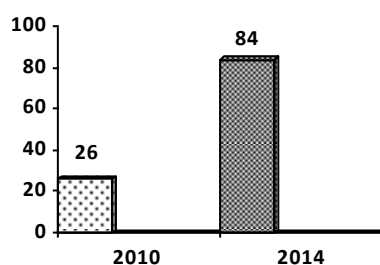
A sajátos nevelési igényű gyermekek (SNI) és a beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézségekkel küzdő gyermekek (BTM-N) létszáma nevelési év közben folyamatosan változik, nő.

Az SNI gyermekek létszáma növekedést mutat az elmúlt öt évben, közte kisebb ingadozással (2. ábra).



2. ábra Az SNI gyermekek létszámának alakulása (statisztikai adatok)

A BTM-N gyermekek száma öt év alatt **több, mint háromszorosára emelkedett** (3. ábra).



3. ábra A BTM-N gyermekek létszámának alakulása (statisztikai adatok)

Az egy óvodapedagógusra jutó intézményi gyermeklétszám és az átlagos csoportlétszám az országos átlagot¹ nem szignifikáns különbséggel ugyan, de meghaladja (3. táblázat).

3. táblázat Országos és intézményi átlagok összehasonlításai

Adat megnevezése	Adat
Az egy óvodapedagógusra jutó gyermekek száma országos átlagban	10,6
Az egy óvodapedagógusra jutó gyermekek száma intézményi átlagban	10,9
Óvodai csoportlétszám országos átlagban	22,3
Óvodai csoportlétszám intézményi átlagban (SNI létszámmal felszorozva)	22,7

¹ Póla Péter (2014): *Közoktatási feladatellátás*.

1.3. Munkaügyi adatok, álláshelyek

A következő táblázat az intézményi álláshelyek számát tartalmazza munkaköri bontásban a 280/2014.(VI.27) Kgy. sz. határozat alapján (4. táblázat).

4. táblázat Intézményi álláshelyek

Adat megnevezése	Adat
Engedélyezett álláshely	750,25
2015. évi nyitó munkajogi létszám	792
Átlagos statisztikai létszám	769
Óvodapedagógus álláshely	426,5 ²
Nevelőmunkát közvetlenül segítő álláshely	280,25
➤ Ebből dajka	202
➤ Ebből pedagógiai asszisztens és gyógypedagógiai asszisztens	71,5
Konyhás	7,25

Az utóbbi években több változás történt a munkakörök tekintetében:

- Pszichológus 2011-től van intézményünkben, létszámuk folyamatosan bővült 5 főre. A nevelő munkához szakterületét érintően közvetlen segítséget nyújt, a nevelő munka hatékonyságának emelése érdekében.
- Jogász 2012-től segíti az intézmény munkaügyi csoportját. Rendszeres feladatai közé tartozik a keletkezett munkaügyi dokumentumok (kinevezés, átsorolás, megbízási szerződés, jogviszony megszüntetése, jubileumi jutalom jogosultság stb.) előkészítése és ellenőrzése.
- Új munkakör jelent meg a tagóvodákban, pedagógiai asszisztensek segítik a nevelő munkát. Feladatkörük a tagóvodák gyakorlatában még kialakulóban van. Ezzel egyúttal sajnos a konyhai dolgozók létszáma jelentősen csökkent, ami nem kis problémát okoz a tagóvodákban, a konyhai feladatok ellátásában.
- Az udvaros feladatkört az önkormányzat 2013-ban kivonta intézményünkből, jelenleg a Nevelési-Oktatási Intézmények Gazdasági Szolgálatára alkalmazásában dolgozó munkatársak látják el a korábbi feladatokat. A feladatellátás színvonala területenként változó.
- 2013-ban az igazgató helyettesek létszáma egy fővel bővült, fejlesztő igazgató helyettes munkaköri feladatok ellátásával vált könnyebbé a vezetői munkamegosztás.

² Tartalmazza az igazgató, igazgató helyettesek, pszichológusok, fejlesztő pedagógusok, gyógypedagógusok létszámát is.

Az Igazgatósághoz (intézményen belüli irányító szervezethez) tartozó dolgozók létszámát munkaköri bontásban a 5. táblázat

5. táblázat. Létszámadatok az Igazgatóságon

Adat megnevezése	Adat/fő
Igazgató	1
Igazgató helyettes	5
Pszichológus	5
Fejlesztő pedagógus	6
Gyógypedagógus	2
Jogász	1
Gazdasági csoportvezető	1
Gondnokság vezető	1
Gazdasági ügyintézők	2
Munkaügyi ügyintézők	3
Adminisztrátor	2
Pénztáros	1
Ügyintéző titkárnő	1
Hivatalsegéd	1
Rendszergazda	1
Oktatás technikus	1
Óvodatitkár	26
Takarító	1

1.4. Gazdálkodási tevékenység

Az Óvodák Igazgatósága gazdasági tekintetben **részben önálló, részjogkörű költségvetési szerv**, a központi költségvetés és Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzata által meghatározott előirányzataiból és más forrásokból származó bevételeivel gazdálkodik.

A Nevelési-Oktatási Intézmények Gazdasági Szolgálatára gazdálkodási jogkörébe tartozik az önállóan működő költségvetési szervek energia kiadásainak, élelmezési kiadásainak, élelmezési rezsiköltségeinek, távközlési díjainak, egyéb üzemeltetési szolgáltatások kiadásainak, szakmai és nem szakmai anyagok beszerzéseinek, valamint a rehabilitációs hozzájárulásainak előirányzatai.

Az óvodák működtetéséhez az állam központi forrásból hozzájárul, ám ez azonban kevesebb, mint amennyi az óvodák kiadásait fedezi Szeged városában.

Ehhez a **kötelezően ellátandó feladathoz az önkormányzat saját forrásból is hozzáad.**

Az intézményi gazdálkodás a mindenkor hatályos törvények, rendeletek, fenntartói elvárások figyelembe vételével, betartásával történik.

Kiadásaink teljesítésénél nagyon fontos szempont kell, hogy legyen a takarékos, hatékony gazdálkodás és a likviditás figyelembe vétele, megőrzése.

Az 50 telephely és az Igazgatóság feladatellátásához biztosított önkormányzati támogatás az előző évi **bázisszinten kerül** meghatározásra.

Az elmúlt évek költségvetési beszámolója alapján a legtöbb teljesítménymutató megközelíti a 100%-ot, a költségvetési keret maximális felhasználása érvényesült.

Az 6. *táblázat* az „Intézményi kiemelt előirányzatok összesen” tervezési adatlapok alapján készült, amely főösszegek részét képezik a Szeged Megyei Jogú Város Közgyűlés által megtárgyalt adott év önkormányzati költségvetési rendeletének.

6. táblázat Intézményi kiemelt előirányzatok

év	Személyi juttatás e. Ft	Munkaadói járulék	Dologi kiadás	Egyéb folyó kiadás	Támogatás értékű kiadás	Beruházás	Önkorm. támogatás és bevétel összesen e. Ft
2010.	1.416.021	390.105	49.761	735	83.447	-	1.940.069
2011.	1.490.108	402.807	72.014	3.574	97.553	997.0	2.067.054
2012.	1.391.070	378.503	60.397	1.997	103.553	4.407	1.939.927
2013.	1.451.541	395.757	41.271	735	250.764	3.036	2.043.941
2014.	1.956.961	528.663	25.418	41.452	144.388	595	2.697.478

Az adatokat vizsgálva látható, hogy a személyi kiadások és járulékaik jelentősen megnövekedtek, hiszen a kormányzati intézkedések folytán nagyarányú bérfelállítás történt az óvodapedagógusok körében.

A táblázatban az is jól látható, hogy az intézményi költségvetés igen nagy részét, **pontosan 72,5 %-át a személyi juttatások és járulékaik képezik.**

A dologi kiadások változása, csökkenése a céltámogatások évenként eltérő összegéből adódik.

Költségvetésünk teljes összege 2014-ben közel 2,7 milliárd forint.

Intézményünk saját bevételi forrása tevékenységéből adódóan minimális arányt képvisel. Ennek áthidalására többek között pályázati lehetőségeket veszünk igénybe (7. táblázat).

7. táblázat Pályázatok 2009-2012

sorszám	Pályázat megnevezése, azonosítószáma	Elnyert támogatás összege
1.	„Ügyi Manók Hálózat Tehetséggondozó szakmai műhely kialakítása Szeged város óvodáiban” TÁMOP-3.4.3.-8/2-2009-0001	20.000.000.- Ft
2.	„Pedagógiai kultúra korszerűsítése Szeged város óvodáiban” TÁMOP-3.1.5.-09/A-2-2010-0027	20.000.000.- Ft
3.	„Az SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága Gábor Áron Utcai Óvoda csatlakozása a Referencia-intézmények országos hálózatához” TÁMOP-3.1.7.-11/2-2011-0226	3.000.000.- Ft
4.	„Az SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága Katona József Utcai Óvoda csatlakozása a Referencia-intézmények országos hálózatához” TÁMOP-3.1.7.-11/2-2011-0226	3.000.000.- Ft
5.	„Az SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága Petresi Utcai Óvoda csatlakozása a Referencia-intézmények országos hálózatához” TÁMOP-3.1.7.-11/2-2011-0226	3.000.000.- Ft
6.	„Úton tovább – Határok nélkül a szegedi óvodások tehetséggondozásának érdekében” TÁMOP-3.3.3/B-11/2-2012-0029	10.000.000.- Ft
7.	”Óvodafejlesztés Szeged Város óvodáiban” ³ TÁMOP-3.1.11-12/2-2012-0101	79 987 860.- Ft.

Az Igazgatóság helyiségeit, létesítményeit lehetőség szerint bérbe adjuk. A bérleti díjból befolyt - önköltséggel csökkentett - bevétel az Igazgatóság bevételét képezi, mellyel az Igazgatóság és a tagóvodák működési kiadásainak fedezetét egészíti ki. Intézményünk Szervezeti és Működési Szabályzata (SZMSZ) azonban nem tartalmazza a felhasználás intézményi és tagóvodai arányát, az ezzel kapcsolatos információáramlás is hiányos és esetleges.

Az elmúlt évek költségvetésére, gazdálkodására vonatkozóan a következő megállapítások egyaránt jellemzőek:

- A tagóvodák épületeinek karbantartása, felújítása az NGSZ-hez rendelt költségvetésből történik, jól tervezetten, figyelembe véve a balesetvédelmi szempontokat is.
- 2012 óta minden évben **informatikai eszközfejlesztés támogatására 3.000.000 Ft** egyedi céltámogatást kaptunk/kapunk, melyből folyamatosan korszerűsítjük, bővítjük eszközeinket.
- Változó összegben bérmaradványból volt lehetőség „jutalom” kiosztására.

³ A pályázatot benyújtotta Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzata

- A dolgozók az adott években szintén változó összegben Erzsébet utalványban részesültek.
- A bértömeg 2%-a adható a technikai dolgozóknak kereset kiegészítésként, mely összeg rendelkezésre állt/áll a költségvetésben.
- Az óvodák támogatása rendszeres Szeged város településrészi és választókerületi keretéből.

A „gazdálkodás” fejezetnél nem hagyható ki **a tagóvodák igyekezete, sőt erőfeszítése a tárgyi feltételek javítása, bővítése érdekében**. Sajnos nem áll rendelkezésre intézményi adat arra vonatkozóan, hogy a gyermekekért működő alapítványok évente mekkora összeggel támogatják a gyermekek komfort érzetének növelését, a biztonságos és esztétikai környezet megteremtését, a nevelő munka sikerét, az óvodai tevékenységek eredményességét. Adatok nélkül is tudjuk, hogy jelentős támogatásról van szó! **Köszönetemet tudom kifejezni a szülőknek, az óvodák menedzselésében résztvevő tagóvoda-vezetőknek, óvodapedagógusoknak, dajka és egyéb munkatársaknak elhivatottságukért, a gyermekek érdekében megszűnni nem tudó lelkesedésükért!**

1.5. Pedagógiai tevékenység

1.5.1. Nevelőtestület

A nagy nevelő testületről elmondható **a gyermekek iránti elkötelezettség, szakmai felkészültség, együttműködési készség, nyitottság**. Az óvodapedagógusok igyekeznek felkészülni és megfelelni az életpályamodellel által teremtett elvárásoknak és kihívásoknak. Sajnos, ugyanakkor tapasztalható a sokszor több évtizedes tapasztalat, kiváló pedagógiai munka ellenére a bizonytalanság, az önbizalomhiány. Úgy gondolom, hogy ez utóbbiak csökkenthetőek.

Az intézményvezetés kezében olyan hatékony eszközök vannak, mint információ, segítségnyújtás és támogatás lehetősége, megerősítés, amelyekkel még inkább élni kell a jövőben.

2015. január 1-től 81 óvodapedagógus P II., mesterpedagógus fokozatra 12 fő jogosult. Az érintett kollégák bizonyítják/bizonyították, hogy ha sikeresek akarunk lenni, működésünket hozzá kell igazítanunk a rendszerhez.

A nevelőmunka sikeréhez hozzájárulnak a **gyermekszerető dajka nénik, pedagógiai asszisztensek**. Támogató munkájuk nélkülözhetetlen!

Megköszönöm a minimál bérért dolgozó kollégáknak odaadásukat, a megnövekedett feladatok ellenére töretlen szorgalmukat!

A fejlesztőpedagógusok (6 fő) a beilleszkedési, magatartási és tanulási nehézséggel küzdő gyermekek esetén egyéni fejlesztési programmal segítik a gyermekek fejlődését. Sajnos, annak ellenére, hogy a BTM-N gyermekek száma több, mint háromszorosára nőtt, létszámuk az utóbbi években csökkent.

A pszichológusok (5 fő) tanácsadással, esetmegbeszélésekkel, szupervízióval segítik az óvodapedagógusok munkáját. Sajnálatos, terápiás tevékenységet nem végeznek, pedig munkájuk hatékonysága növekedne ezáltal. A problémát a nagy intézmény és a kis létszámú szakmai grémium okozza.

1.5.2. Pedagógiai program, munkaterv, beszámoló

Intézményünk Pedagógiai Programja (PP) 2014-ben jelentős szerkezeti és tartalmi változáson esett át. A korábbi „szendvics” programot felváltotta egy egységes szerkezetű dokumentum, amelybe beépült az 50 tagóvoda helyi gyakorlata.

Az új Pedagógiai Program megírására teamek jöttek létre, felkészült és lelkes kollégák személyében. Az alkotó munkára nagyon rövid idő állt rendelkezésre, de még így is értékes dokumentum született. Ugyanakkor a bevezetés után, a gyakorlati tapasztalatom nyomán, néhány fejlesztő megállapítást teszek:

- Mivel a helyzetelemzés fázisa kimaradt (korábbi program beválás vizsgálata, partnerek, eszközök, környezet, sajátos igények, megőrizendő értékek, fejlődési irány meghatározása stb.) a rendszerszintű célok nem minden esetben állnak összhangban a tagóvodák által megfogalmazott célokkal.
- „A fejlődés várható eredménye az óvodáskor végére” rész, vagyis a követelményrendszer meghatározása nem könnyű feladat. **A kívánt pedagógiai színvonal elérése csak világos, érthető és megvalósítható helyi követelményrendszer alapján lehetséges.** Úgy gondolom, érdemes ezeket a tényezőket újra vizsgálni.
- Szintén újra gondolatokra javaslok „A pedagógiai munka tervezése....”c. részt, különös tekintettel a tervezés szintjeire és a „Kiemelten tehetséges gyermekek fejlesztése....” c. részt, fókuszálva annak elvi rendszerére.

A fentiekre a pályázat további részében még kitérek.

A Pedagógiai Program nem csak formális dokumentum, hiszen megvalósítása minden óvodapedagógus kötelessége. Továbbá a tanfelügyeleti ellenőrzéskor, a minősítő vizsgán és eljárás során a pedagógus kompetenciák által lefedett megvalósítandó elvárás!

Az intézményvezetés és a tagóvodák által kidolgozásra kerülő munkatervek és beszámolók az elmúlt években többször formát, alakot és tartalmat váltottak. Az intézményi tervezésben megfelelően követhetők az éves intézményi célok, feladatok megvalósításához szükséges tevékenységek, munkafolyamatok cselekvési terve. A tagóvodák munkaterve kötött elemekkel, de a tervezés szabadságával kerül kidolgozásra.

1.5.3. Gyermekvédelem, esélyegyenlőség

A gyermekvédelmi munkát minden tagóvodában gyermekvédelmi felelős látja el, akik a nevelőközösségek tagjai. Gyermekvédelmi munkánk fő céljának a gyermeki fejlődést hátráltató körülmények megszüntetését tartjuk.

Úgy gondolom, hogy a gyermekvédelmi felelősök, óvodapedagógusok munkája a tervezés, szervezés és a gyakorlat szintjén egyaránt szakszerű és kiemelkedő. A gyermekek érdekeinek maximális érvényesítése mellett a gyermekvédelmi munka dokumentációja egységes és példaértékű (Gyermekvédelmi napló).

A **Gyermekvédelmi munkaközösség** működésével hosszú évek óta **igen magas színvonalon támogatja** a gyermeki jogok érvényesítését!

1.5.4. Különleges gondozást igénylő gyermekek nevelése

Mi óvodapedagógusok tudjuk és elfogadjuk, hogy a gyermekek sokfélék. Maximálisan törekszünk az egyéni különbségek kezelésére módszerek, eljárások alkalmazására. A mindennapokban igazi kihívás az egyéni bánásmód és a közösségi érdekek összehangolása. Pedagógiai tudásunkat, rátermettségünket naponta próbára tevő helyzetekben kell bizonyítanunk.

Elismerésemet közvetítem az óvodapedagógusok, dajka nénik, pedagógiai asszisztensek felé, akik türelmes gyermekszeretettel találnak megoldásokat a különböző (időnként nagyon nehéz) nevelési helyzetekre!

Nagyon szép példa a **Felsővárosi Óvoda** minden dolgozójának a törekvése, igyekezete, a sajátos nevelési igényű gyermekek nevelése vonatkozásában. Autizmus spektrum zavarral küzdő gyermekek ellátását vállalták föl integrált formában. Eredményeikben benne vannak a sajátos „kicsi lelki világok” elfogadása, amely számukra a legfontosabb.

A **Vedres U. Óvoda** diabéteszes és rendszeres vércukor ellenőrzést igénylő gyermekek ellátását vállalta magára. Felelősségvállalásuk elkötelezettséget tükröz!

A **Klebelsberg Telepi Óvoda** egy csoportjában halmozottan mozgássérült gyermekek konduktív ellátása folyik szegregált csoportban. Pedagógiai munkájukra a következő világos tartalmak jellemzőek: elfogadás, megértés, szerető együttlét, tudatos fejlesztő munka.

A **Tisza-parti Óvoda** felső légúti betegségben szenvedő óvodás gyermekek nevelését tűzte ki célul. Speciális tevékenységeikkel esélyt adnak mind az egészséges, mind a felső légúti beteg gyermekek optimális fejlődésre.

1.5.5. Tehetséggondozás megalapozása

A tehetség kibontakoztatása körül számtalan feltevés, pro és kontra vélemény látott napvilágot. Úgy gondolom, hogy mi is még keressük az irányt.

- Belső képzéssel indítottuk a közös gondolkodást. Egy, a témában nagyon felkészült művészeti programmal dolgozó tagóvoda-vezető bemutatta tehetséggondozó rendszerüket, dokumentációjukat.
- Egy tagóvoda érdeklődéstérképet készített szakember irányításával, majd ismertették az érdeklődő pedagógusoknak.
- Tehetséggondozással foglalkozó intézményi munkaközösség működött/működik.
- Pályázati finanszírozással képzéseken vettek részt a pedagógusok, az intézményvezetés neves szakembereket hívott meg a témában.

A konklúzió számomra mégis az, hogy a tagóvodák többségének - a megszerzett információkból - kevésbé sikerült a gyakorlatban működő tehetséggondozó rendszert kiépíteni. **Elmaradt az irányított közös értelmezés:**

- Miszerint kit (*vajon minden gyermeket?*) tekintünk tehetség ígéretnek?
- Mely az a tehetségdefiníció, amelyre az intézményi tehetséggondozó rendszer épül?
- Az előbbi kérdésből adódik, mely elméleti alapokra íródják a tehetség azonosítása?
- A fentieket tekintve egységes elveket kell követni vagy lehetnek eltérések a tagóvodák gyakorlatában?

Pedagógia Programunk nem ad választ a fenti kérdésekre.

1.5.6. Intézményi szervezésű szakmai rendezvények, konferenciák

Az „Őszi pedagógiai napok” és a „Tavaszi pedagógiai napok” hivatottak korszerű pedagógiai módszerek elméleti és gyakorlati bemutatására. Fontos szempont a Pedagógiai Programunknak megfelelő értékközvetítés, tudásátadás, tapasztalatok megosztása. Értékei szakmai hagyományként őrizendő!

Minden nevelési évben - egy nevelésnélküli munkanapon - valamennyi alkalmazott számára a pedagógiai konferencia nyújt nagyon jó lehetőséget közös gondolkodásra, eszmecserére és nem utolsósorban az intézményi egység, összetartozás élményének megélésére.

1.5.7. Intézményi szintű munkaközösségek

„A városi munkaközösségek működésének rendje és éves feladatai a megalakulást követően a munkaközösségi munkatervekben realizálódik, mely az igazgatóság munkatervének mellékletét képezi.”⁴

A 8. táblázat a működő munkaközösségek nevét, számát tartalmazza az elmúlt két nevelési év viszonylatában.

8. táblázat Munkaközösségek 2013/2014. és 2014/2015. nevelési évben

szám	2013/2014	2014/2015
1.	Tagóvoda-vezetők	Tagóvoda-vezetők
2.	Gyermekvédelmi	Gyermekvédelmi
3.	Egészségnevelés	-
4.	Környezeti nevelés	-
5.	Fejlesztő	-
6.	Mentálhigiéne	-
7.	Tehetséggondozó	Tehetséggondozó
8.	Dráma	-
9.	SNI	-
10.	Néptánc	Néptánc
11.	Pedagógiai munkát segítők	Pedagógiai munkát segítők
12.	-	Intézményi Pedagógiai Program „bevezető”

A táblázatból kiolvasható, hogy több évig működő munkaközösségek szűntek meg. Érdekes lenne az okokat felderíteni, hiszen ezen közösségek értékközvetítő szerepe kétségtelen.

Előnyös lett volna kezdeményezni a **portfólió készítés időszakában** (erre a feladatra) **munkaközösség** indítását, a közös gondolkodás nagyban segítette volna az új feladatra való felkészülést és megfelelést.

⁴ Idézet az intézményi munkaterv szövegéből (állandó szöveg)

1.5.8. Ellenőrzés

2013-ban kezdődött a tagóvodák működésének átfogó helyszíni ellenőrzése. Az ellenőrzés tárgya a tanügyi, munkaügyi, gazdálkodási, pedagógiai feladatok ellátása a tagóvodában, a tagóvoda-vezető irányító, szervező, ellenőrző és vezetői feladatellátása. 2013-ban 10 tagóvoda, 2014-ben 8 tagóvoda, 2015-ben 7 tagóvoda szerepelt a munkatervben.

Hasznos lett volna egy globális (írásos) értékelést készíteni az ellenőrzés tapasztalatról, természetesen a tagóvodák megnevezése nélkül. Az erősségek és a fejlesztendő területek megjelölése nem csak az érintett óvodák számára lenne tanulságos.

Az ellenőrzés következő szintje a tagóvoda-vezetők ellenőrzési feladatainak gyakorlása. A tagóvoda-vezetők többsége már kidolgozta belső ellenőrzési dokumentációját, a tapasztalatom mégis az, hogy segítséget, megerősítést várnak a dokumentumok szakszerűségével kapcsolatban.

1.5.9. Mérés-értékelés

Az Intézményi Minőségirányítási Program 2012. szeptember 1.-vel hatályát veszítette. Hiszem, hogy az intézmény vezetésének azonban meghatározott időszakonként és meghatározott szempontok alapján meg kell vizsgálnia az intézmény működésének gyakorlatát.

Az elmúlt évek mérési gyakorlata:

- 2012-ben történt igény- és elégedettség mérés intézményi és tagóvodai szinten, az eredmények alapján azonban már intézkedési tervek nem készültek.
- 2012-ben megtörtént a pedagógusok teljesítményértékelése.
- 2014-ben az igazgató értékelése zajlott a nevelőtestület és a szülők körében. A köznevelési törvény nem írja elő, de célszerű lett volna a dajka munkatársakat, óvodatitkárokat is megkérdezni (a korábbi évek gyakorlata alapján). Véleményük más aspektusból fogalmazódik meg, mint a pedagógusoké, és nagyon fontos a működésünkre vonatkozóan! A pályázatírás időszakában az eredményeket még nem ismerem.

1.6. Intézményi külső kapcsolatok

Az intézményi SZMSZ 2. pontjának „Külső kapcsolattartás rendje” cím alatt található a külső kapcsolatok felsorolása, irányelve, tartalma, gyakorisága, képviselőre jogosult személy meghatározása.

Kiemelt feladatnak tartom a széles körű partneri kapcsolatrendszer fenntartását, és folyamatos ápolását. **A fenntartó és a Nevelési-Oktatási Intézmények Gazdasági Szolgálat (NGSZ) valamennyi képviselőjével, munkatársával való jó kapcsolat „lobbi értékű”, természetesen a tiszteleten alapulva.** Fontos érték a működésben, hogy a tagóvodák önállóan alakítják ki és tartják a társintézményekkel és partnerekkel a kapcsolatot, melynek tartalmát az éves munkatervben rögzítik.

1.7. Intézményi struktúra működésének értékelése

1.7.1. A strukturális működést leginkább befolyásoló dokumentumok

A szervezet működését leíró, keretbe foglaló dokumentum a **Szervezeti és Működési Szabályzat**. A felsorolt és rögzített szabályok sok mindent elárulnak az adott szervezetről. Tükrözik a szervezet jellegét, típusát, demokratizmusát, komolyságát egyaránt. Különösképpen azok számára, akik a "hétköznapi valóságában" ismerik, tapasztalják az adott szervezet működésének pozitívumait vagy gyengeségeit. Hitelességét tekintve nagyon fontos a pontosság és a valóságos működés leírása!

Intézményünk **Házirendje** kiváló szabályzó dokumentum, melynek áttekinthető rendje, világos követelményrendszere van. Szakszerűség és használhatóság szempontjából a legsikeresebb intézményi dokumentumnak tartom.

1.7.2. A szervezeti felépítés és működés

Az intézmény szervezeti felépítése, annak ábrája az intézményi SZMSZ III. pontjában került kidolgozásra.

A napi működés tekintetében, több éves tapasztalat tükrében a következő megállapításokat teszem:

- Az **igazgató helyettesek napi gyakorlatában** igen nagyarányú az **adminisztrációs munka**, amely többnyire ellátható lenne ügyviteli munkakörben dolgozó munkatársakkal is.

- A fentiekből következik, hogy a tagóvodák szakmai segítésére, szaktanácsadásra, tagóvodák dolgozóival való személyes kapcsolattartásra a kívántnál kevesebb idő jut.
- A **pedagógiai munka** intézményi irányítására sokkal inkább jellemző a koordináló szerep, mint a fejlesztő hatás. Célszerű az „alulról jövő” kezdeményezéseknek kereteket adni, mert e nélkül - különösen az ilyen nagyméretű intézményeknél - a kreatív és hasznos gondolatok a célbaérés előtt „szétesnek”.
- A **tanügyi igazgatási feladatok** ellátása felelősséget, következetességet tükröz. Mindenképpen eredmény a tanügyi dokumentumok egyre pontosabb vezetése (Felvételi és mulasztási napló, Törzskönyv, Szándéknyilatkozatok, Visszaigazolás óvodaváltoztatásról stb.).
- A **munkaügyi feladatok** irányításához a jó kommunikációs készség mellett elengedhetetlen a következetesség és a tényeken alapuló döntés. Ez utóbbi érdekében hasznos lenne a munkaerő kiválasztás, helyettesítés, telephely váltás folyamatát korrektül kidolgozni (az egyes folyamatokra vonatkozó határidőkkel).
- A munkaügyi igazgató helyettes és a munkaügyi csoportvezető feladatai tekintetében érdemes átgondolni, hogy a működés szempontjából, mely munkakör jelenti a tényleges operatív irányítást.
- A gazdasági és gondnoksághoz tartozó feladatok nagy részben fedik egymást. A karbantartó csoport kivonása után „gondnokság jellegű” feladatok csekély számban maradtak.

1.7.3. Intézményen belüli Információáramlás, kapcsolattartás, döntés

előkészítés

Az információ időbeni és torzítás mentes áramlása még kis óvodákban is teendőt adhat, több száz dolgozót foglalkoztató intézményben azonban ennek a feladatnak a megoldása igazi kihívás! Mindenki a megértésre törekszik, ehhez azonban pontos, világos és érthető üzenetekre van szükség a megfelelő időben és formában.

A kapcsolattartást, információáramlást a leginkább segíti:

- Belső internetes levelező rendszer, tagóvodák részére biztosított mobil telefon.

A személyes szakmai kapcsolattartás és az információtovábbítás formái már kialakultak intézményünkben:

- Tagóvoda-vezetői értekezletek (két havonta).
- Óvodapedagógusok és pedagógiai munkát segítők fóruma (évente egyszer).

A szülőkkel való kapcsolatot az **Intézményi Szülői Szervezet** jelenti.

- Az intézmény 50 tagóvodájában külön-külön Szülői Szervezet működik. Az Intézményi Szülői Szervezet a tagóvodai szülői közösségek képviselőiből áll, akik maguk közül választják meg a városi szülői közösség elnökét.
- Nagyon lényegesnek tartom a jó partneri kapcsolatot, azt folyamatosan ápolni a szülőkkel. Ezzel hozzájárulunk főbb nevelési céljaink megismertetéséhez, a családok szemléletének mélyebb megismeréséhez, amely közelebb visz bennünket az együttneveléshez.

Az intézményben **Intézményi Egyeztető Testület** működik (SZMSZ szerint) a következő célokkal:

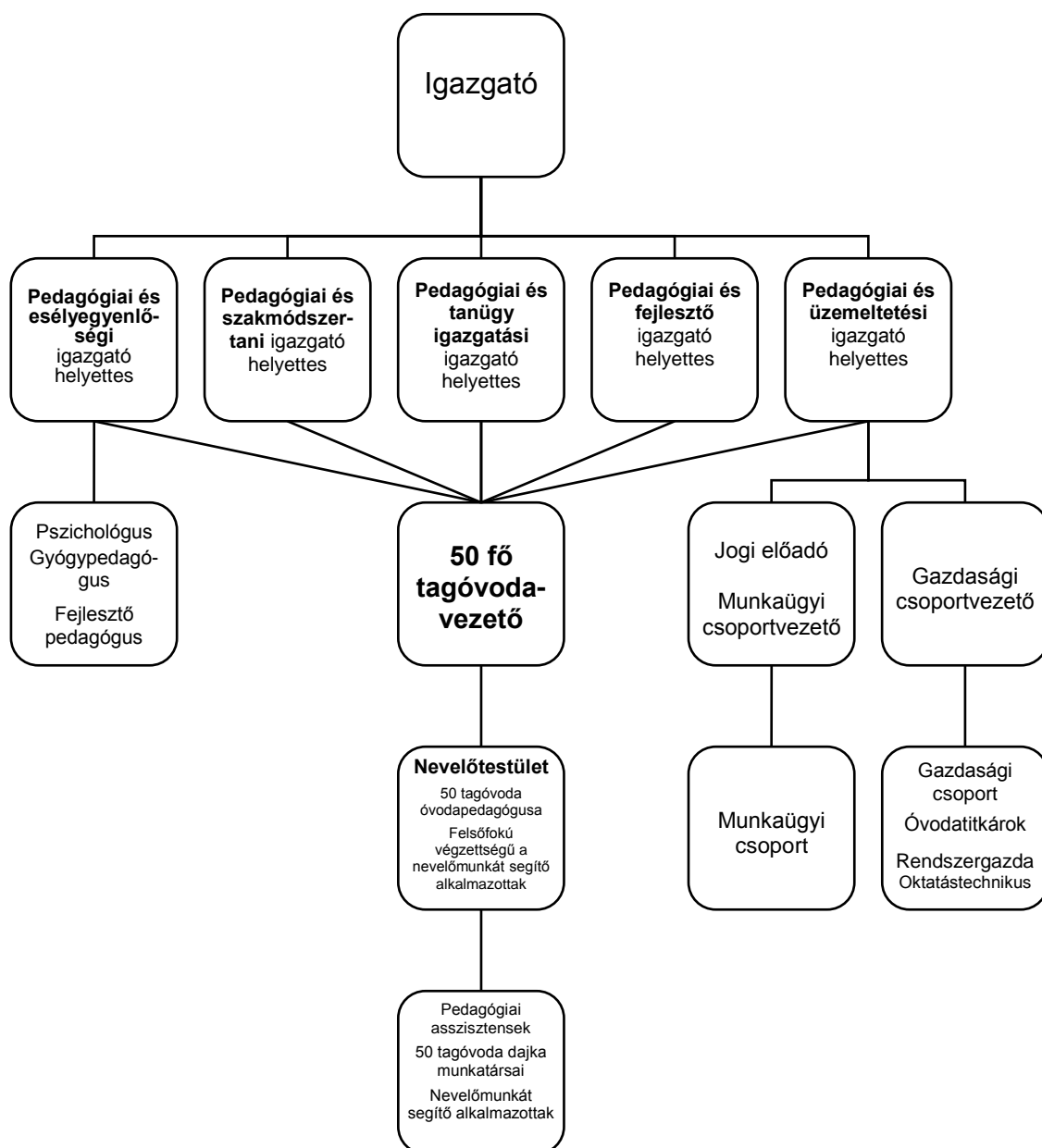
- A demokratikus döntés előkészítés, hatékony információcsere, véleménynyilvánítás és egyértelmű tájékoztatás biztosítása.
- A testület működéséről, az ott született döntésekről kevés információ van.

Kedves Kollégák! Pályázatom következő fejezetét - megbízatásom esetén - az igazgató helyettesek, tagóvoda-vezetők és az Intézményi Tanács részére újra megvitatásra és szükség szerint módosításra javaslom!

2. Fejlesztési célok, feladatok

2.1. Intézményi struktúra

A következő ábra (4. ábra) az SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága lehetséges szervezeti struktúráját szemlélteti.



4. ábra SZMJVÖ Óvodák Igazgatósága lehetséges szervezet struktúrája

A struktúra felépítésének alátámasztása:

- Az ábra csak a hierarchikus kapcsolatokat mutatja be, az intézményi szakmai kapcsolatrendszer nem.
- Az **igazgató helyettesek pedagógiai feladatainak ellátását előtérbe** szeretném hozni, az adminisztrációs feladatok csökkentésével (az igazgató helyettes munkakör elnevezése ezért bővült a pedagógiai jelzővel).
- A **pedagógiai és szakmódszertani igazgató helyettes** munkaköri feladatait tekintve új. Elsődleges feladata az óvodapedagógusok megsegítése újszerű módszertani ismeretekkel az óvodai tevékenységekre vonatkozóan. Intézményi támogatással továbbképzéseken vehetne részt. A megszerzett tudás átadásához, az óvodapedagógusokkal történő megvitatásához kidolgoznánk és megteremténék a hatékony formát és fórumot (pl. hírlevél, munkaközösség, **módszertani napok** stb.) Összefogná a szakterületenként képzettséget szerzett óvodapedagógusokat (drámapedagógia, néptánc, tehetséggondozás, mozgás, fejlesztés, énekzene stb.), tudásukat és hozzáértésüket „menedzselné”.
- A munkaügyi csoportvezető beiktatásával az **üzemeltetési igazgató helyettesnek** a munkaügyi folyamatok vonatkozásában koordináló szerepe lenne.
- A munkaügyi feladatok és a gazdasági folyamatok többnyire összekapcsolódnak, így indokolt egy felelős személy által összefogni és koordinálni.
- **Kikerül a szervezetből a gondnokság.** Ilyen jellegű feladatok - véleményem szerint - kevésbé jellemzőek a működésben.
- Az általános igazgató helyettesi megbízás bizalom és rátermettség kérdése. Bármelyik igazgató helyettesnek adható a megbízatás (SZMSZ).

2.2. Az egyes munkakörök feladatellátására vonatkozó javaslataim

A helyzetelemzésből kitűnik, hogy jelentős változások történtek az intézményi munkamegosztásban. Ebből következően az alábbiakat javaslom:

- A **pedagógiai asszisztensek** munkaköri leírását még konkrétabbá és egyértelműbbé szükséges tenni. A biztonságos működés érdekében

nyitva kell hagyni a tagóvoda-vezetőnek, hogy a szoros munkaköri feladatokon túl „egyéb feladatokkal” is megbízhassa a pedagógiai asszisztens munkatársat.

- A konyhas munkakör kivonásával a **dajka nénik** terhei megnövekedtek (mosogatás). Időnként és szükségből még az udvari feladatok elvégzésébe is bekapcsolódnak. Tapasztalatom szerint a „klasszikus dajka néni” szerep, amikor az elsődleges figyelem csak a gyermeké, önhibájukon kívül kezd halványodni. **Át kell gondolni a munkamegosztást, tárgyalásokat kell folytatni az önkormányzattal a helyzet - gyermekek érdekében való - megnyugtató rendezésére.**
- Hiszem, sőt tudom, hogy az **óvodatitkárok** helyzete a legnehezebb ebben az intézményben. Nekik van a legtöbb „főnökük”: tagóvoda-vezetők (2 fő), és Igazgatóság valamennyi munkatársa is ellenőrzi mindennapi munkájukat. Talán rugalmasabb, egyénre szabottabb fogadóórával, partneri hozzáállással kompenzálhatnánk ezt a szervezeti sajátosságot. Javaslom, hozzanak létre munkaközösséget, válasszanak vezetőt, akit meghívunk a tagóvoda-vezetői értekezletre. **Az óvodatitkár a tagóvoda-vezető legfontosabb segítő társa,** a működésünkre vonatkozó véleménye esetenként szervezetformáló lehet.

2.3. A működést támogató eljárásrendek

A mindenki számára egyértelmű működés érdekében meg/és felül kell vizsgálni az intézményi eljárásrendeket, igazgatói utasításokat.

- A dokumentumokat igazítani kell a változásokhoz.
- Az érvényben lévő utasításokat egységben, területekre tagolva ki kell küldeni a tagóvodáknak.

2.4. Gazdálkodás

A gazdálkodásban a takarékos szemlélet vezérelte az intézményt.

A költségvetés hiányait a szülők támogatásával működő alapítványok változó lehetőségeikkel (tagóvodánként eltérő anyagi lehetőségekkel bíró szülői közösségek) igyekeznek pótolni. Ugyanakkor a közel **2,7 milliárdos költségvetésben meg kell tudni találni a forrást:**

- Az olyan „kis” problémákra is, mint szakadó függönyök, szőnyegek, asztalterítők, tönkre ment játékok, kisbútorok stb.
- Minden évben - **a gazdálkodás útján és céltámogatásért „lobbizva” az önkormányzatnál** - „kézzel fogható” megoldást szeretnék kínálni a fenti feszítő problémákra a tagóvodáknak.

Az intézményi bértömeg 2%-a (amely összeg eddig a költségvetésben rendelkezésre állt) adható a technikai dolgozók számára. Céлом a kiosztás tekintetében:

- Kizárólag **a nagyon alacsony bérért dolgozó technikai munkatársaknak juttatnám**, akik a központi béremelésből nem részesültek.

Továbbra is szükség van a pályázati forrásokra. Az **önkormányzat városfejlesztésért felelős munkatársaival** kapcsolatot tartva és együttműködve kívánom megtervezni az **óvodák épületeinek felújítását**.

- Európai Uniós támogatások várhatóak óvodaépületek, középületek felújítására és bővítésére, melyre a kormány publikáltan pályázni szándékozik.

Természetesen továbbra is támogatom az **Erzsébet utalvány juttatását**, lehetőleg **havi rendszerességgel**.

2.5. Adminisztrációs terhek csökkentése óvodapedagógusok részére

Munkaidő-nyilvántartásra a következő rendelet van érvényben:

- 316/2013. (VIII.30) Korm. r. 17. § (7) Az intézményvezető az órarend és a munkatervben meghatározott feladatok alapján az iskolában/óvodában foglalkoztatott pedagógusok vonatkozásában munkaidő-nyilvántartást vezet, és a munkavégzést havonta igazolja.

A fentiek értelmében **a jelenleg érvényben lévő MUNYI helyett vissza lehet térni az egyszerűbb Jelenléti ívre** (amelyet átkeresztelünk munkaidő-nyilvántartásra), a következők figyelembe vételével:

- A teljes hetekre elrendelt kötött munkaidő (pl. 32 óra) összegét szerepeltetjük az elrendelő dokumentumon.
- Jelöljük az eddig bevált módon a szabadságot, betegszabadságot, egyéb hiányzást.

- Ezt kizárólag papírformátumon tennénk, hiszen **a számítógépes feldolgozás már újradokumentálás!**
- Az évi rendes szabadságot, betegszabadságot stb. egyébként is leadjuk az Igazgatóságon (Jelentés a munkából való távolmaradásra).
- Az íveket az Igazgatóság munkaügyi csoportja szerkeszteni, készítené havonta a tagóvodák részére.

Vallom, hogy a korszerűség nem jelenthet bonyolultabbat, csak egyszerűbbet.

A következő paragrafust, amikor csak lehetséges, szeretném szem előtt tartani:

„112. § (1) A pedagógus csak a nevelő-oktató munkával összefüggő feladatokhoz nélkülözhetetlen ügyviteli tevékenységet köteles elvégezni.”
(20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet)

Ennek jegyében tekintem át valamennyi eljárásrendet és igazgatói utasítást (pl. balesetvédelem formai túldokumentálása).

2.6. Pedagógia tevékenység

A 9. táblázatban foglaltam össze a pedagógiai tevékenységekre vonatkozó elképzeléseimet

9. táblázat Pedagógiai tevékenységek fejlesztési terve

Terület	Fejlesztési terv
Pedagógiai Program	<p>Szükséges:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A program céljainak, feladatainak felülvizsgálata minden tevékenység esetében, a koherencia megteremtése érdekében. ▪ A „központi rész” és tagóvodák gyakorlatának összhangba hozása. ▪ „A fejlődés várható eredménye az óvodáskor végére” fejezetrészek újra gondolása, teljesíthető elvárásokat megfogalmazva. ▪ A tervezés fejezet felülvizsgálata: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Véleményem szerint elegendő a két szintű differenciált tervezés. A gyakorlatban nehezen megvalósítható a harmadik szint!
Tehetséggondozás	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fontosnak tartom a tehetséggondozást, de nem lehet hangsúlyosabb, mint a hátránykompenzáció! Sajnos, a gyermekek igen nagy része valamely területen inkább fejlesztést, ebből következően az átlagnál nagyobb figyelmet igényel. ▪ Javaslom azt a „tehetségdefiníciót” bevezetni, amely a kiemelkedően kreatív, motivált, valamely területen átlag feletti képességekkel rendelkező gyermekeket határolja be. ▪ A fentiek értelmében, csak ezekre a gyerekekre

	<p>vonatközlög terveznénk programot!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Az Igazgatóság vezetése elkészíti - a munkaközösség javaslataival - valamennyi területre (Gardner területek) a komplex központi tehetségdondozó programot. Ezt a programot alapként tekintve minden óvodapedagógus használhatná, igény szerint bővíthetné. Természetesen be kell építeni a Pedagógiai Programunkba, mint ajánlást. ▪ Szintén ajánlasként, valamennyi óvodapedagógus számára szakszerű tehetségdondozó dokumentációt készítenék központilag (szülői kérdőív, azonosítás, kimeneti értékelő lapok).
Pszichológusok-terápiás foglalkozások	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Át kell gondolni, és megkeresni annak a szervezeti és anyagi lehetőségeit, hogy a pszichológusok terápiás tevékenységet is tudjanak végezni. Így nem csak közvetve, hanem közvetlenül is hatást gyakorolnának a nevelő munkára. Az óvodapedagógusoknak nagy segítség lenne a problémákkal küzdő gyermekek nevelési gondjainak megoldásában.
Csoportnapló	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Csoportnapló mintával (rendeletnek, PP-nek megfelelő) kívánom segíteni a nevelőtestületek munkáját. Ajánlasként használva alakítható, bővíthető módon.
Munkaközösségek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nagyon fontos szakmai közösségek. A szakmai párbeszéd, innováció, tudásmegosztás színterei. ▪ Természetesen igény szerint szerveződnek a közösségek és a tagok, de az intézményvezetés is tehet javaslatot egy-egy témára. ▪ Ilyen fontos témának gondolom a portfólió készítség, felkészülést a tanfelügyeletre, minősítésre. Ekkora intézményben évente több pedagógus érintett, megsegítésük úgy gondolom intézményi feladat!
Tagóvodák, vezetők és a pedagógiai munka ellenőrzése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasznosnak tartom világosan lefektetni az intézményvezetés elvárásait a tagóvodában folyó munkával kapcsolatosan. ▪ Ennek érdekében az intézményvezetés feladata kidolgozni „A tagóvodában folyó munka ellenőrzésének kézikönyv”-ét. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Az elvárások részletes megfogalmazása eloszlatná a bizonytalanságot: Vajon jól csinálom? ✓ Nem hiszek az átfogó ellenőrzés módszerében! A tagóvodák tevékenységei igen sokrétűek, egy-egy témát érdemesebb alaposabban is körüljárni. ✓ Témaellenőrzéseket javaslok, azt viszont egyszerre minden tagóvodában! (pl. csak csoportnapló, v. csak pedagógiai gyakorlat v. csak balesetvédelem stb.) Emberibb léptékű és fejlesztő hatása is nagyobb. ▪ Mintát v. ajánlást adok a tagóvoda-vezetőknek a belső ellenőrzési dokumentációjuk kidolgozására (csoportlátogatási lap, dokumentum ellenőrző lap stb.)

<p>Mérés-értékelés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elkötelezett vagyok a mérés-értékelés területén. ▪ Egy felelős intézményvezető kíváncsi partnerei véleményére. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Igény-és elégedettség mérést szerveznénk 2 évente, valamennyi alkalmazott bevonásával. ▪ Az intézményi és az óvodapedagógusok önértékelésére vonatkozó, ezután megjelenő rendelkezések után lehet/kell átgondolni az értékelési gyakorlatot. ▪ Szintén érdemes lesz kidolgozni egy „Intézményi mérési-értékelési kézikönyvet” a meglévő IMIP felhasználásával, korszerűsítésével.
-------------------------------	--

2.7. Információáramlás, kapcsolattartás

A fent megnevezett terület, annak összes problémája a struktúra súlyos „gyermekbetegsége”. 2004-ben (akkor alakult a körzetekből összevont szervezet) SWOT analízist végeztünk az intézményi struktúrára vonatkozóan, az óvodapedagógusok körében. „Veszély”-es területként határozták meg.

A helyzet javítására több, már működő forma jelentett megoldást, de van még bőven tennivaló!

A vezetés szintjén, csak **az információáramlás és kapcsolattartás tekintetében** - de egyelőre nem az intézményi szerkezetet tagolva – **szakmai körökre** osztanám a tagóvodákat.

Működésük lényege:

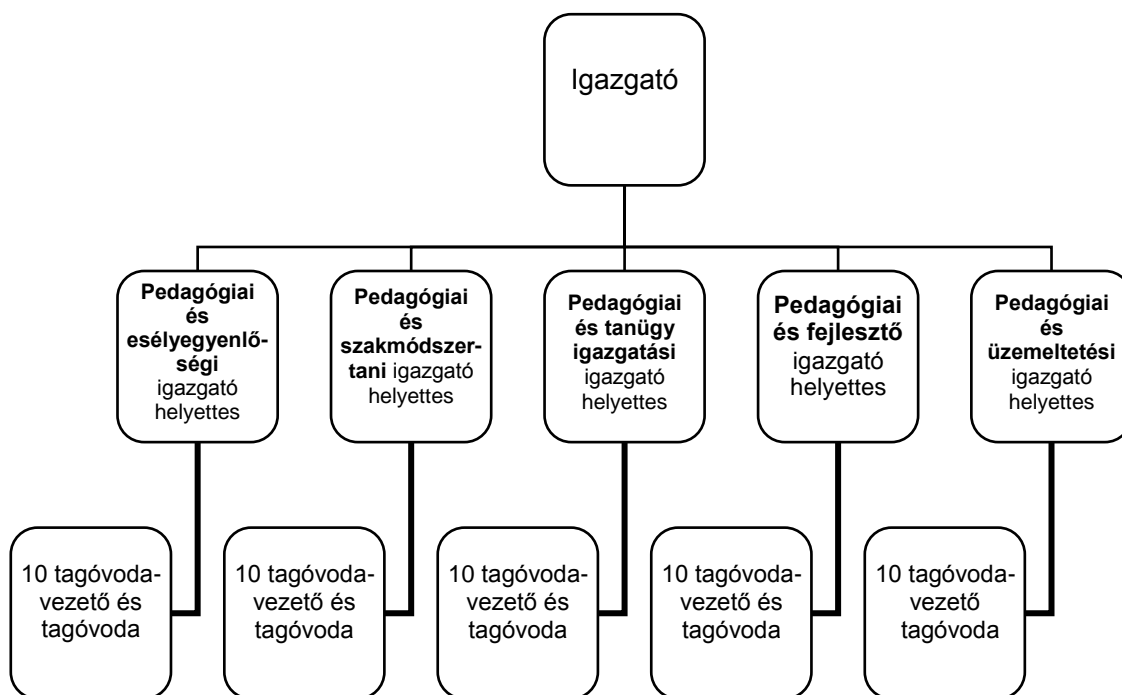
- 10 tagóvoda, tagóvoda-vezető (5x10) szimpátia alapon szakmai kört alkotna.
- A szakmai körhöz tartozna egy igazgató helyettes, akinek a feladata a 10 tagóvoda-vezetővel, tagóvoda dolgozóival való rendszeres, **igény szerinti, megkeresésen alapuló kapcsolattartás.**
- A **tagóvoda-vezetői értekezletek rendje** ennek megfelelően a következő módon alakulna:
 - ✓ Egyik hónapban (pl. páros) a 10 tagóvoda-vezető az igazgató helyettessel találkozik valamelyik tagóvodában v. a Tünde téri tárgyalóban. Megbeszélik az aktuális információkat, feladatokat. Tapasztalatokat cserélnek, segítik egymást a vezetői munkában. Összegyűjtik kérdéseiket az igazgató által tartandó értekezletre.
 - ✓ Következő hónapban (pl. páratlan) az 50 tagóvoda-vezetőnek az igazgató tartja a vezetői értekezletet. Ez az értekezlet elsősorban

tájékoztató jellegű, a végén a felvetődő kérdések megválaszolásával.

✓ Az **igazgató igény szerint, megkeresésre** bekapcsolódik a szakmai körök értekezleteibe.

- A tagozódás ellenére fontosnak tartom az **intézményi egység megőrzését!**
- Természetesen **az igazgató helyettesek hatásköre az 50 tagóvodára továbbra is megmaradna**, a saját szakterületük alapján.

A tapasztalatok és a tagóvoda-vezetők véleménye alapján eldöntendő kérdés, hogy évente cserélődnek-e a kör tagjai vagy állandó közösségeket képeznek. Az *5. ábra* szemlélteti az információáramlás, kapcsolattartás szakmai szintjeit, annak tagozódását.



5. ábra Információáramlás, kapcsolattartás szintjei és tagozódása.

A *10. táblázat* foglalja össze az információáramlás és kapcsolattartás fejlesztésére vonatkozó további terveket.

10. táblázat Információ és kapcsolattartás fejlesztése

Terület	Fejlesztési terv
<p align="center">Internetes zárt, szakmai-közösségi portál</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Létrehozunk egy olyan zárt rendszerű (csak intézményi dolgozóknak) internetes felületet, amely lehetőséget nyit a munkatársaknak a rendszeres, folyamatos szakmai kommunikációra. • A „menü” rendszerét közösen dolgozzuk ki a tagóvoda-vezetőkkel. Tartalmazhatná a tagóvodák és az Igazgatóság dolgozóinak névsorát, e-mail címét, fontosnak tartott intézményi dokumentumokat stb. • Szakmai anyagok, anyaggyűjtések, projektek, rendezvény tervek, anyák napi és évszámó műsorok stb. felkerülhetnek a felületre a szerző megjelölésével. • Lehetőség lesz fórumokat nyitni különböző témákban, ezáltal szakmai-pedagógiai tárgyú témákat lehet megvitatni. • Minden dolgozó (technikai munkatársak is!) egyedi jelszóval léphet be a rendszerbe.
<p align="center">Honlap</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A leendő és a jelenlegi szülőknek nagyon fontos, hogy kedvező képet kapjanak intézményünkről és a tagóvodákról. Friss információkkal élővé kell tenni a honlapot!
<p align="center">Elektronikus évkönyv</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minden nevelési év augusztus 31-ig a pedagógiai munkát áttekintő elektronikus évkönyvet készítenek a számítástechnikai munkatársak. A tagóvodák egy, a számukra fontos és jelentős esemény leírásával gazdagítanák az évkönyv tartalmát. ▪ Az évkönyv a honlapra felkerülne.
<p align="center">Intézményi Tanács</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendszeresen és céltudatosan működtetem ezt a döntés előkészítő fórumot. ▪ Tagjai óvodapedagógusok, akiket a tagóvoda-vezetők választanak az 5 szakmai körben. (10 fő óvodapedagógus, igazgató, igazgató helyettesek)
<p align="center">Hagyományteremtés, közösségépítés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az intézményi egység, közösséghez tartozás élményét szeretném erősíteni és élményszerűbbé tenni a vezetők körében. Közös ünnepléssel (pl karácsony, évszámó), oldott légkörben mód nyílik egymás jobb megismerésére. Ez utóbbinak a szakmai kapcsolatokban is nagy hozadéka van, erősödik az együttműködés és az egymás iránti tolerancia.

2.8. Változáskezelés

Érzékeljük és megéljük a folyamatosan változó jogszabályi környezet okán, hogy a sikerhez, az eredményekhez vezető út a köznevelésben sem járható végig változások, változtatások nélkül.

A felgyorsult világ miatt a „nyugalmi időszakok” lerövidültek, a változások egyre gyorsabban követik egymást. Ez hatalmas felelősséget ró az igazgatóra!

A minősítések kapcsán, az óvodapedagógusokat érintve, az elvárásoknak való megfelelés kulcsmozzanata lehet, hogy mennyire képes az igazgató rugalmasan, felkészülten reagálni a változásokra. Képes-e azokat kezelni, irányítani, segíteni, elfogadni és megérteni.

„Legkönnyebben úgy jósolhatjuk a meg a jövőt, ha magunk alkotjuk meg!”⁵

Igazgatóként szeretnék proaktív módon állni a változásokhoz, és nem csupán azok után „kullogni”.

II. Összegzés

Az **intézmény, mint szervezet működésének fejlesztését** tűztem ki célul, amely elsősorban az Igazgatóság irányító munkájára fókuszál.

- Az óvodapedagógusok már meglévő kiváló pedagógiai munkájára, rátermettségére alapozva szeretnék egy olyan rendszert tovább építeni, amelynek vezetése szakszerűségével, céltudatosságával és nem utolsósorban **szakmai támogatásával** biztosítja a mindennapi nyugodt nevelő munkát.
- Vallom - hiszen nem lehet ez másképp -, hogy **az óvodapedagógus elsődleges feladata a gyermekekkel való törődés!**

Ezt a vezetést (igazgató és igazgató helyettesek) csak **úgy tudja biztosítani, ha könnyíti az óvodapedagógusok terhein** és támogatja szakmai haladásukat a következőkkel:

- ✓ Újszerű és folyamatos ismeretátadással, tudásmegosztással.
- ✓ A színvonalas pedagógiai munkához illeszkedő dokumentációs rendszer kereteinek kidolgozásával, ajánlásával, széleskörű szakmai megvitatásával (lásd korábban: pedagógiai program, tehetséggondozás dokumentációja, csoportnapló stb.).
- ✓ A tévedés lehetőségét is befogadó jó intézményi légkörrel.
- **Kulcsfontosságú a dajka munkatársak, pedagógiai asszisztensek, óvodatitkárok elismerése** is, legalább annyira fontos, mint az óvodapedagógusok szakmai támogatása.

⁵ Peter Drucker

- Arra törekszem, hogy a jó információáramlást, az egészséges és nyilvános vita, a szabad kommunikáció és a világos stratégia jellemezze.

Megbízatom esetén **meghatározó vezetői irányvonal:**

- „Türelmes” vezetői magatartás kialakítására törekszem, aki igényli a kollégái szakmai véleményét.
- Tudom, hogy közös célokat csak akkor tudunk kialakítani, ha tiszteljük egymást, szakmai bizalommal vagyunk egymás iránt, és képesek vagyunk az önértékelésre, önkritikára is. Ez utóbbiakat a jövőben én magam is igyekszem fejleszteni.

A pályázatomban megfogalmazott fejlesztési célokat - nagy ígéretések nélkül - reális, megvalósítható elképzeléseknek tartom.

Munkám során mindig fontos volt, hogy megfeleljek az önmagam által kitűzött elvárásoknak. Ugyanakkor mindenkor igyekeztem a vezetőim által támasztott követelményeknek is megfelelni. Pályafutásom során szerencsés voltam, két vezető is igen nagy hatással volt szakmai munkámra, elkötelezettségemre.

KÖSZÖNÖM,

Darázs Endréné, a volt Posta-MÁV Óvoda vezetőjének (jelenleg nyugdíjas), hogy megtanította nekem, hogyan kell az óvodás gyermeket szeretni!

KÖSZÖNÖM,

Mészáros Jánosné, a Klebelsberg-Telepi Óvoda tagóvoda-vezetőjének (a volt Klebelsbergi Óvodai Körzet körzet-vezetőjének), hogy a megfontolt, bölcs vezetői magatartásával tiszteletet ébresztett bennem. Vezetői munkámban folyamatosan követendő példaként állítom magam előtt!

Igyekszem a fenti vezetők említett erényeit is magamévá tenni, továbbra is önmagam, és megbízatom esetén az igazgatói beosztás által támasztott elvárásoknak megfelelni.

Kedves Munkatársam! Köszönöm, hogy elolvastad pályázatomat, bízom benne, támogatni tudod elképzeléseim megvalósítását.

A fentiekhez kérem, a Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzatának, mint fenntartónak a támogatását.

Bartáné Tóth Mária Magdolna