



## Intézményvezetői tanfelügyeleti ellenőrzés megállapításai

**Értékelt vezető:** Marosi Hedvig  
**Folyamatazonosító:** 1EZ3DALXSA903W6G  
**Eredmény rögzítésének dátuma:** 2022. június 03.  
**Az értékelés eredménye:** 87,66%

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása		92,86%
1.1 Milyen módon biztosítja, hogy a nevelés/tanulás a gyermeki fejlődést eredményezze?		
Elvárás	Megállapítás	
1.1.1 Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.	A stratégiai és operatív célok és feladatok meghatározásában, tervezésében irányító, koordináló, illetve végső döntéshozóként vesz részt, figyelembe veszi a partneri igényeket és a törvényi előírásokat. 40 éves szakmai munkája során elkötelezetté vált a KIMBI Pedagógiai Programban megfogalmazott célok és feladatok magas szintű megvalósítása iránt, melynek kidolgozásában, elkészítésében is részt vett. A vezetői programban, Pedagógiai Programban meghatározott stratégiai célokat bontja le munkatervében éves operatív tervekre a vezető.	Teljesül
1.1.2 Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a nevelési/tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.	Óvodapedagógusi, és vezetői pályafutása során is mindig törekedett a belső és külső partnerekkel való együttműködésre, mert meggyőződése, hogy csak így valósulhat meg az eredményes nevelő-oktató munka. Vezetőként mindig bátran fordulhatnak hozzá a kollégák szakmai és magánjellegű problémákkal egyaránt. Szakmai és módszertani tudását az általa készített módszertani segédanyagokat átadja kollégáinak, kiemelten segíti, támogatja a gyakornok kollégák szakmai fejlődését.	Teljesül
1.1.3 A gyermekek egyéni készségeinek és képességeinek kibontakoztatására összpontosító nevelő munkát vár el.	A KIMBI Pedagógia Programban hangsúlyos elemként jelenik meg a gyermekek személyiségének harmonikus kibontakoztatása, az egyéni képességekre épülő fejlesztés, felzárkóztatás. Ez nyomon követhető az ehhez kapcsolódó dokumentumokban (csoportnapló, egyéni fejlődési lap). Ezt várja el a tervezés és a gyakorlati megvalósítás terén. Az elért eredményeket csoport és tevékenység látogatás alkalmával, és a dokumentumok rendszeres ellenőrzésével figyelemmel kíséri. Elvárja a segítő szakemberekkel való együttműködést a fejlesztés érdekében.	Teljesül



<b>1.2 Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a nevelési/tanulási folyamatba?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>1.2.1 Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a nevelés/tanulás szervezésében és irányításában.</i>	Az óvodapedagógusok és a segítő szakemberek megfigyelési, szűrési, mérési eredményei rögzítésre kerülnek a megfelelő dokumentumban, ezeket rendszeresen ellenőrzi. A tapasztalatokat az érintettekkel, illetve a nevelőtestülettel közösen beépítik a fejlesztési feladatokba, ha szükséges intézményi szinten. A fejlesztés eredményeit figyelemmel kíséri.	<b>Teljesül</b>
<i>1.2.2 A kollégákkal megosztja a nevelési/tanulási eredményességről szóló információkat.</i>	Megbeszéléseken, nevelőtestületi értekezleteken rendszeresen megvitatják a nevelőtestülettel az aktuális feladatokat, változásokat, elért eredményeket. Év végi értekezleten az eredményekre épülő, személyre szabott értékelést készít a vezető.	<b>Teljesül</b>
<i>1.2.3 Beszámolót kér a gyermek megfigyelésén, és a helyben szokásos méréseken alapuló egyéni fejlődés változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a gyermek fejlesztése érdekében.</i>	A csoportnaplókban rögzített nevelési és oktatási terv alapján félévkor és év végén írásos beszámolót kér az óvodapedagógusoktól. A gyermekek fejlődéséről vezetett egyéni fejlődési naplóban szintén félévkor, illetve év végén írásos értékelést vár el a kollégáktól, melyet a gyermekvédelmi felelőssel együtt ellenőriz. Elvárja a fejlesztési célok meghatározását is.	<b>Teljesül</b>
<b>1.3 Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>1.3.1 Irányításával az intézményben kialakítják a gyermekek értékelésének közös alapelveit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.</i>	A gyermekek fejlődését nyomon követő egyéni fejlődési lap frissítése, átdolgozása a nevelőtestülettel közösen megtörtént - jobban követhető, elemezhető számosított formában történik a gyermekek értékelése, mely eredményeképpen jobban meghatározhatók a fejlesztés területei. A munkaközösség éves feladatait úgy határozzák meg, hogy azok segítsék az óvodapedagógusok szakmai és módszertani felkészültségét a fejlesztések megvalósulása érdekében.	<b>Teljesül</b>
<i>1.3.2 Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</i>	A csoport és tevékenységlátogatások, bemutatók utáni fejlesztő célú reflexiók a pozitív értékelésre, a jó gyakorlat átvételére irányulnak, így jobban elfogadják, beépítik a pedagógusok azokat a gyakorlati munkájukba. A munkatársak fejlődésének elősegítése a vezető célja, a csekély negatív kritikát is úgy fogalmazza meg, hogy az tartalmazzon szakmai, módszertani javaslatot a javításra, korrigálásra.	<b>Teljesül</b>



<b>1.4 Hogyan gondoskodik arról, hogy az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a fejlődéshez?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>1.4.1 A jogszabályi lehetőségeken belül a pedagógiai programot, az Óvodai nevelés országos alapprogramjára (ONAP) alapozva, az intézmény sajátosságaihoz igazítja.</i>	A KIMBI Pedagógiai Program az Óvodai nevelés Országos alapprogramjával koherens. A jogszabályi és társadalmi változások, elvárások tükrében rendszeresen felülvizsgálja, módosítja, kiegészíti a vezető a nevelőtestület egyetértésével. A kapcsolódó intézményi dokumentumokat felülvizsgálja, aktualizálja.	<b>Inkább teljesül</b>
<i>1.4.2 Irányítja az éves nevelési, az éves tanulási/tevékenységi/projekt/tematikus terv, és az éves tervezés egyéb dokumentumainak kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a pedagógiai program teljesítését valamennyi gyermek számára.</i>	A nevelési év elején - a kormány által kiadott nevelési év rendjét figyelembe véve - a nevelőtestülettel közösen meghatározzák a heti tervezés témáit, mely óvodai szinten közös, de ezen belül az egyes csoportok tervezésében megjelennek a korcsoportra, a csoportok összetételére vonatkozó egyéni sajátosságok, tartalmában és a módszerek, eszközök megválasztásában érvényesül az óvodapedagógusok módszertani szabadsága. A csoportnaplót a jogszabályi előírásoknak megfelelően, de egyéni formában évek óta készíti a vezető. Szükség és igény szerinti változtatásokat nevelőtestülettel közösen határozzák meg. A csoportnaplókban megjelenő tervezést, reflexiókat minden hónapban ellenőrzi a vezető.	<b>Teljesül</b>
<i>1.4.3 Gondoskodik arról, hogy a nevelési, a tevékenységi tervben, az óvodapedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.</i>	Kiemelt feladatként jelenik meg a környezeti nevelés, a fenntartható fejlődés a PP-ban. Több ehhez kapcsolódó energiatakarékosági programban is részt vesz az intézmény. Ezek megvalósulásáról, a mindennapi nevelő-oktató munkába való beépüléséről, kapcsolódó tevékenységek megvalósulásáról a tervező munkában és a reflexiókban is elvárja kollégáitól. Aktív részvételt vár el a szervezés, megvalósulás terén, és az ilyen témájú pályázatok felkutatása, eredményes megírása terén. Minden tevékenységben elvárja a Zöld óvoda és a Madárbarát Óvoda címeknek megfelelő példamutató magatartást, tevékenységet.	<b>Teljesül</b>



<b>1.5 Hogyan működik a differenciálás és az adaptív nevelés az intézményben és saját nevelési/tanítási gyakorlatában?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>1.5.1 Irányítja a differenciálót, az egyéni nevelési/tanulási utak kialakítását célzó nevelés/tanulástámogató eljárásokat, a hatékony gyermeki egyéni fejlesztést.</i>	A gyermekek megfigyelésén alapuló, és a családi neveléssel összehangoltan működő, egyéni képességekre épülő fejlesztést vár el minden kollégától. A tervezésben és a reflexiókban meg kell jelenjen az egyéni képességekre épülő fejlesztés, felzárkóztatás, tehetséggondozás, a csoportnaplók kialakítása ennek megfelelő. Az egyéni fejlődési lapokon a tapasztalatok, eredmények írásbeli rögzítésén túl megköveteli a további fejlesztési célok meghatározását. A dokumentációt rendszeresen ellenőrzi.	<b>Teljesül</b>
<i>1.5.2 Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.</i>	A gyógypedagógus szakemberek hiánya, és a járványhelyzet is akadályozta a speciális támogatás megvalósulását. Megvalósult a modellértékű, befogadó attitűd, a gyermeki szükségletek kielégítése, az érzelmi biztonságot adó derűs, szeretetteljes óvodai légkör biztosítása, és a családokkal való folyamatos együttműködés. A tárgyi feltételek biztosítottak.	<b>Inkább nem teljesül</b>
<i>1.5.3 Nyilvántartja a kötelező óvodai nevelésből távolmaradás kockázatának kitétt gyermekeket, és aktív irányítói magatartást tanúsít a távolmaradás megelőzése érdekében.</i>	A hiányzásokat és az azokról szóló orvosi és egyéb igazolásokat figyelemmel kíséri, havi rendszerességgel ellenőrzi. A kötelező óvodai nevelésből távolmaradás kockázatának kitétt gyermekek nincsenek, de irányítói magatartást tanúsít ennek megelőzése érdekében a vezető.	<b>Teljesül</b>

<b>Tevékenységek</b>	
1.1 Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.	<b>Kiemelkedő</b>
1.2 A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a nevelési/tanulási folyamatba.	<b>Megfelelő</b>
1.3 A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.	<b>Kiemelkedő</b>
1.4 Az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv összhangjának megvalósulása, a gyermeki fejlődés biztosítása.	<b>Megfelelő</b>
1.5 A differenciálás és az adaptív nevelés/tanítás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.	<b>Fejleszhető</b>



<b>Kiemelkedő tevékenységek</b>
Az egyéni képességekre épülő fejlesztés megvalósítása.
A vezető, a pedagógusok, és a segítő szakemberek együttműködése a fejlesztés érdekében.
A környezetükben lévő természeti adottságaikat kihasználva nagy hangsúlyt fektetnek a környezetvédelmi nevelésre és a természettel való mind szorosabb kapcsolatra.
<b>Fejleszthető tevékenységek</b>
A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek tevékenységeinek megszervezése, a speciális támogatás biztosítása.

<b>2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása.</b>		<b>87,18%</b>
<b>2.1 Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>2.1.1 Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.</i>	A jogszabályi változásokat igyekeznek az interneten, konferenciákon, és szakfolyóiratokban figyelemmel kísérni, de ez néha idő hiányában nem teljesül. Ezen a téren sok segítséget kap kerületi vezetőtársaitól, és a fenntartónál felettesétől. A kollégák is rendszeresen tájékoztatják az esetleges változásokra, amelyeket a megbeszéléseken, értekezleteken elemeznek, és azokra reagálnak.	<b>Inkább nem teljesül</b>
<i>2.1.2 Az óvodapedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.</i>	A heti megbeszéléseken tájékoztatja szóban, vagy elektronikus úton a kollégáit a munkájukat befolyásoló jogszabályi változásokról.	<b>Inkább nem teljesül</b>
<b>2.2 Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>2.2.1 Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.</i>	Szóbeli és írásbeli kommunikációs csatornákat is használja, felhasználva az internet adta lehetőségeket is. Heti szinten tart nevelőtestületi megbeszéléseket, kéthetente a nevelő-oktató munkát segítőkkel. A megbeszélésen elhangzottakról írásbeli feljegyzés készül. A nevelői szobában lévő információs táblán a legsürgősebb információk jelennek meg.	<b>Teljesül</b>
<i>2.2.2 A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</i>	A megbeszélések, értekezletek alkalmával szakmai kérdésekről, az aktuális feladatokról esik szó. Ezek témáját előre megtervezi, írásos feljegyzést készít. Biztosítja a szabad véleménynyilvánítást, teret ad az építő jellegű vitáknak. Törekszik a konfliktushelyzetek hatékony megoldására. Szakmai munkájának tapasztalatait, ismereteit megosztja a kollégákkal, igyekszik megfelelő ötletet, tanácsot adni.	<b>Teljesül</b>



<b>2.3 Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>2.3.1 Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.).</i>	Az üres álláshelyek betöltésével sikerült minimálisra csökkenteni a helyettesítést - esetenként a beteg, szabadságon lévő, vagy továbbképzésen résztvevő kollégák helyettesítését a kötött munkaidőn felüli 4 óra kihasználásával, vagy a pedagógiai asszisztensek bevonásával oldja meg a vezető.	<b>Teljesül</b>
<i>2.3.2 Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (pl.: sportlétesítmények eszközei, sószoba, fűzőkonyha).</i>	A bejárás és az interjúk során teljes mértékben bizonyítást nyert, hogy az intézmény, mint létesítmény és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése megtörténik.	<b>Teljesül</b>
<i>2.3.3 Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</i>	Különböző környezetvédelmi, energiatakarékosági programokban, pályázatokban való részvétellel. Tárgyi eszközök biztosításával, és a munkavállalók erre irányuló magatartásával szemben támasztott elvárásokkal, azok ellenőrzésével.	<b>Teljesül</b>
<b>2.4 Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>2.4.1 Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.</i>	Az intézmény nyilvános dokumentumait elérhetővé teszi az érdeklődők számára az intézmény honlapján, az Oktatási Hivatal megfelelő felületein, illetve az intézményben nyomtatott formában is rendelkezésre áll.	<b>Teljesül</b>
<i>2.4.2 A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.</i>	A mindennapos történések, események az intézmény honlapján és facebook oldalán követhetők nyomon. Az intézmény sikereiről, elért eredményeiről rendszeresen készülnek riportok és felvételek a kerületi sajtóban és médiában. Az érdeklődő szülők KUKUCSKA napon nyernek betekintést az óvoda mindennapjaiba.	<b>Teljesül</b>
<b>2.5 Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>2.5.1 Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.</i>	A törvényi előírásoknak, és a fenntartó elvárásainak megfelelően elkészíti az intézmény szabályozó dokumentumait. Gondoskodik a megfelelő véleményeztetésről, egyetértésről, jóváhagyásról.	<b>Inkább teljesül</b>
<i>2.5.2 Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.</i>	Havi, illetve félévi rendszerességgel ellenőrzi, a szakmai megfelelésegről visszajelzést ad a vezető.	<b>Teljesül</b>





<b>2.6 Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>2.6.1. Személyesen irányítja partnereinek azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például SZMK, óvodaszék) történő kapcsolattartásban.</i>	Az intézmény kapcsolatrendszerét működteti, a partnerekkel, azok képviselőivel személyesen, vagy intézményi delegált útján tartja a kapcsolatot.	<b>Teljesül</b>
<i>2.6.2 Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</i>	A munkáltatói interjú egyértelművé tette, hogy a fenntartóval produktív, napi szintű kapcsolatot működtet a vezető az emberi, pénzügyi, tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.	<b>Teljesül</b>

<b>Tevékenységek</b>	
2.1 A jogszabályváltozások figyelemmel kísérésének, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.	<b>Fejleszthető</b>
2.2 Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.	<b>Megfelelő</b>
2.3 Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.	<b>Kiemelkedő</b>
2.4 Az intézményi működés nyilvánosságának biztosítása a jogszabályoknak megfelelően, többcsatornás kommunikáció alkalmazása.	<b>Kiemelkedő</b>
2.5 Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.	<b>Megfelelő</b>
2.6 Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.	<b>Kiemelkedő</b>

<b>Kiemelkedő tevékenységek</b>
Az intézmény kapcsolatrendszerének működtetése, hatékony együttműködés.
Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.
<b>Fejleszthető tevékenységek</b>
A jogszabályi változások folyamatos figyelemmel kísérése, az érintettek tájékoztatása.



<b>3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>		<b>80,56%</b>
<b>3.1 Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>3.1.1 A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</i>	Az elért eredmények elemzésével a nevelő-oktató munka magas szintű megvalósítása a célja. A partneri igények, a társadalmi változások figyelembe vételével szükség esetén változtatásokat eszközöl a nevelőtestület bevonásával.	<b>Inkább teljesül</b>
<i>3.1.2 Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és nevelési/tanulási-tanítási folyamatokba épülését.</i>	Minden kollégájától elvárja a KIMBI Pedagógiai Program beható ismeretét, az azzal való azonosulást, a benne foglaltakkal való egyetértést, az elköteleződést. Az új kollégák elsődleges feladata a program célkitűzéseinek megismerése, az elvárásoknak való megfelelés. A munkaközösség és a BÖTCS tagjainak is feladata ennek elősegítése. Azok, akik nem tudnak azonosulni az intézmény értékrendjével, elveivel és céljaival, nem tudnak a testület hasznos tagjaivá válni. (vezetői interjú)	<b>Teljesül</b>
<i>3.1.3 Az intézményi jövőkép és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.</i>	A pályája kezdete óta ebben az intézményben dolgozik a vezető, így a P.P megalkotásában is aktív szerepet játszott. Egyértelműen ennek szellemében készítette vezetői programját. A megvalósítására teljesen elkötelezett, a koherencia megvalósul.	<b>Teljesül</b>
<b>3.2 Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>3.2.1 Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</i>	Folyamatosan figyeli, elemzi a változásokat, kihívásokat, és a konstruktív reagálásra törekszik. Mérlegeli és felismeri a változás szükségességének okait és várható eredményeit.	<b>Inkább teljesül</b>
<i>3.2.2 A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</i>	Személyes példamutatással, a gyakorlati munkában való aktív részvétellel, a feladatok megosztásával törekszik a vezető a hatékony megvalósításra.	<b>Inkább teljesül</b>
<i>3.2.3 Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</i>	Igyekszik bevonni a kollégák lehető legszélesebb körét az elemzésbe, tervezésbe, a végrehajtásba és az értékelésbe.	<b>Inkább teljesül</b>





<b>3.3 Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>3.3.1 Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</i>	A célok megvalósulását nyomon követi, ellenőrzi az eredményeket rögzítő dokumentumokat, folyamatos kapcsolatot tart a külső és belső partnerekkel, szükség esetén lépéseket tesz a megfelelő változtatásokra.	<b>Inkább teljesül</b>
<i>3.3.2 Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</i>	Az éves beszámolók elkészítésekor alapos elemzést végez a kollégák beszámolóit, a dokumentumokban megjelenő eredmények alapján.	<b>Teljesül</b>
<b>3.4 Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>3.4.1 Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.</i>	Az intézmény rövid-, közép-, és hosszú távú céljai az éves munkatervben rögzítve vannak. Koordináló, ellenőrző, értékelő vezetői tevékenységével biztosítja azok megvalósulását.	<b>Teljesül</b>
<i>3.4.2 A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.</i>	A KIMBI Pedagógiai Program meghatározza a stratégiai célokat, az operatív tervezés feladatait az éves munkaterv, a munkaköri leírások, és az intézményben működő szakmai csoportok tervei pontosan, világosan, érthetően, és személyre szabottan rögzítik. Megjelennek az egyes feladatok céljai, feladatai, felelősei, a határidők, és az ellenőrzés módja.	<b>Teljesül</b>
<b>3.5 Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>3.5.1 Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerezésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</i>	Szóban és elektronikus levelezőrendszeren folyamatosan tájékoztatja munkatársait és partnereiket a megjelenő változásokról, azok szükségességéről, idejéről és módjáról. Lehetőség szerint biztosítja az önálló információszerezés lehetőségeit (internet, konferenciák, továbbképzés stb).	<b>Inkább teljesül</b>
<i>3.5.2 A vezetés engedi, és szívesen befogadja a nevelés/tanulástani eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</i>	A KIMBI Pedagógiai Programhoz illeszkedő innovációs törekvések megvalósulását támogatja a vezető. Ösztönzi kollégáit az ötletelésre, az új módszerek és eljárások megismerésére, azok beépítésére az oktató-nevelő munkába. Sok az új és a fiatal munkatárs, akik még nem érzik biztonságosnak szakmai és módszertani tudásukat, vagy nem merik még felvállalni innovációs törekvéseiket. Törekszik arra, hogy miután beilleszkedtek közösségükbe, és alaposan megismerték a PP-t, bátran merjenek kezdeményezni, új, építő változásokat javasolni	<b>Inkább teljesül</b>



<b>Tevékenységek</b>	
3.1 A vezetői pályázat jövőképe és a pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célok összhangjának megvalósulása.	<b>Kiemelkedő</b>
3.2 A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.	<b>Megfelelő</b>
3.3 Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.	<b>Megfelelő</b>
3.4 Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.	<b>Megfelelő</b>
3.5 A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.	<b>Fejleszthető</b>

<b>Kiemelkedő tevékenységek</b>
A változások nyomon követése, a lehetőségek felmérése, gyors reagálás.
A vezetői program és az óvodai Pedagógiai Program fejlesztő összhangja.
<b>Fejleszthető tevékenységek</b>
A nevelés/tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezések, innovációk, fejlesztések elősegítése, támogatása, a pedagógusok ösztönzése azok kinyilvánítására.

<b>4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>		<b>90,2%</b>
<b>4.1 Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>4.1.1 A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.</i>	Az éves munkatervekben és a munkaköri leírásokban a vezetőtársakkal való egyeztetés után pontosan és egyértelműen meghatározza az egyes munkatársak feladatait, jog- és hatáskörét, felhatalmazást ad a feladat végrehajtására. A végrehajtást ellenőrzi, értékeli, szükség esetén segítséget nyújt. Ebbe bevonja vezetőtársait, esetenként a tapasztaltabb munkatársakat is. Ha a feladat megkívánja, kisebb munkacsoportokat alakít ki az eredményesség biztosítására. A napi gyakorlatban szoros együttműködésre törekszik.	<b>Teljesül</b>
<i>4.1.2 A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</i>	A feladatok végrehajtását, ellenőrzését, értékelését a vezető-helyetessel, a munkaközösség és a BÖTCS vezetőjével, a gyermekvédelmi felelőssel megosztva végzik. Szoros együttműködésre törekszik velük.	<b>Inkább teljesül</b>



<b>4.2 Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>4.2.1 Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.</i>	Az intézményi BÖTCS vezetőjével és tagjaival együttműködik, aktívan részt vesz az önértékelési folyamatban. Munkatársairól az ellenőrzések tapasztalatai alapján reális vezetői értékelést készít, segít a fejlesztendő területek meghatározásában. Az éves munkatervben meghatározott, ehhez kapcsolódó ellenőrzéseket végrehajtja (csoport és tevékenységlátogatások, dokumentáció ellenőrzése, továbbképzési kötelezettség nyomom követése).	<b>Teljesül</b>
<i>4.2.2 Részt vállal az óvodapedagógusok tevékenységének látogatásában, megbeszélésében.</i>	Az ellenőrzési terv alapján minden esetben részt vesz a csoport és tevékenységlátogatásokon, hogy ezáltal reális képet kapjon munkatársai szakmai munkájáról. Az ellenőrzés célja a PP-ban megfogalmazott célok megvalósulását segítő egyes aktuális részfeladatának megvalósulása. A látogatást minden esetben közös megbeszélés követ a részt vevő kollégákkal, ahol sor kerül az ellenőrzött önreflexiójára, az ellenőrzést végzők és a résztvevők építő jellegű reflexiójára.	<b>Teljesül</b>
<i>4.2.3 Az óvodapedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</i>	A látogatások, ellenőrzések tapasztalatairól írásos jegyzőkönyv készül, mely megfogalmazza az erősségeket, illetve meghatározza a fejlesztendő területeket is. A dokumentumok ellenőrzésekor is készül írásos feljegyzés. Az itt rögzített tapasztalatokat, az esetleges módosításokat, kiegészítéseket, fejlesztendő területeket megbeszéli az érintettekkel. Szakmai tapasztalatait átadva törekszik jó példát, ötletet javasolni a megoldáshoz. Az év végi személyre szóló értékelésben a pozitívumok kiemelésére fókuszál a vezető, de a fejlesztendő területeket is megjelöli a továbblépés érdekében.	<b>Teljesül</b>
<b>4.3 Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>4.3.1 Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére illetve önfejlesztésére.</i>	Az informatikai eszközök biztosításával, az egyéni szakmai fejlődési célok és a továbbképzési igények figyelembe vételével, reális és építő jellegű értékelésekkel, munkájukról folyamatos visszacsatolással.	<b>Teljesül</b>
<i>4.3.2 Alkalmat ad az óvodapedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében</i>	A lehetőségekhez képest törekszik munkatársai egyéni szakmai céljainak, fejlődési terveinek megismerésére, azokhoz megpróbál támogatást nyújtani.	<b>Inkább teljesül</b>



<b>4.4 Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>4.4.1 Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoporthoz pl., intézményi önértékelésre), vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</i>	Személyes példamutatással aktívan részt vesz a munkacsoportok tevékenységében, szakmai tapasztalatait kihasználva útmutatást, megoldási módokat, ötleteket ad. Vezetőként irányítja a pedagógiai munka megvalósulását a team-munka hatékonyságára építve.	<b>Teljesül</b>
<i>4.4.2 Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések kialakítását.</i>	A különböző munkacsoportok kialakításánál arra törekszik, hogy a vezetője, irányítója tapasztalt kolléga legyen, de lehetőséget kapjanak az új, fiatal kollégák is a tanulásra, tudásuk bizonyítására. A négy gyakornok kollégát olyan tapasztalt, régebben az intézményben dolgozó kolléga mellé osztotta be, akik mentorként támogathatják, segíthetik szakmai fejlődésüket. Felmérve épít a kollégák tapasztalataira, képességeire, és példaadással, jó gyakorlat bemutatásával ösztönzi az új és fiatal kollégákat az együttműködésre, a feladat- és felelősségvállalásra.	<b>Teljesül</b>
<b>4.5 Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>4.5.1 A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</i>	A kollégák szakmai tudását csoport- és tevékenységlatogatások, bemutatók, nevelőtestületi értekezletek alkalmával és a dokumentumok ellenőrzésével méri fel. Személyes beszélgetések alkalmával igyekszik megismerni egyéni szakmai céljaikat, továbbképzési terveiket. A beiskolázási tervet úgy állítja össze és fogadtatja el a nevelőtestülettel, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a kollégák szakmai terveinek, érdeklődésének. Elsősorban azokat a továbbképzéseket preferálják, melyek elősegítik a KIMBI Pedagógiai Programban megfogalmazott célok elérését. Nyilvántartást vezet a munkatársak 120 órás továbbképzési kötelezettségének teljesítéséről. A továbbképzésen résztvevők helyettesítését belső szervezéssel oldja meg.	<b>Teljesül</b>
<i>4.5.2 Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</i>	Belső tudásmegosztó fórumot működtetnek. Az értekezleteken, megbeszéléseken a kollégák átadhatják a tanultakat, megoszthatják a konferenciákon, szakmai napokon, bemutatókon, továbbképzéseken szerzett tapasztalatokat. Az ott kapott anyagokat elektronikus formában is megosztják egymással az óvodapedagógusok. A gyakornokoknak lehetőséget biztosít a tapasztaltabb pedagógusok tevékenységeinek látogatására.	<b>Teljesül</b>



<b>4.6 Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>4.6.1 Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.</i>	A feladatok meghatározásába és a szükséges változások előkészítésébe bevonja a nevelőtestület tagjait, esetenként a fenntartót és a szülők képviselőit. Véleményük figyelembevételével hozza meg a végső döntést, és készíti el a stratégiai és operatív tervezés dokumentumait.	<b>Teljesül</b>
<i>4.6.2 A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</i>	Törekszik minden szükséges információt megosztani munkatársaival, de ez néha nem valósul meg idő hiányában.	<b>Inkább teljesül</b>
<i>4.6.3 Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.</i>	Tisztában van vezetői képességeinek erősségeivel és fejlesztendő területeivel. Az építő kritikát szívesen fogadja, igyekszik változtatni, ha annak szükségét érzi. Empatikus, toleráns vezetőnek tartja magát, de nehezen viseli a konfliktusokat. Ez fejlesztendő terület vezetői képességei közül.	<b>Inkább teljesül</b>
<b>4.7 Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>4.7.1 Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra és választ ad kérdéseikre.</i>	Teljes mértékben épít a személyes kapcsolattartásra intézménye működtetése során. A problémák megbeszélésére munkatársi értekezleteken, személyes megbeszéléseken kerül sor. Megfelelő információs csatornákat működtet.	<b>Teljesül</b>
<i>4.7.2 Olyan nevelési/tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a nevelési/tanulási folyamatot támogató rend jellemzi. (Pl. mindenki által ismert és betartott szokások, szabályok.)</i>	Az intézmény saját szokás- és normarendszert dolgozott ki korcsoportokra lebontva, amelyben meghatározzák az év végére elérhető fejlődési mutatókat, az elsajátítandó szokásokat, magatartási normákat. Ennek betartása és betartatása minden dolgozó számára elengedhetetlen. A munkatársak erkölcsi, etikai normáit a különböző szabályzatok, a munkaköri leírások, és a Etikai kódex tartalmazza.	<b>Teljesül</b>
<i>4.7.3 Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</i>	Támogatja és a feltételek biztosításával segíti az innovációk megvalósulását, az új ötletek, módszerek, eljárások bevezetését a KIMBI Pedagógiai Programhoz, a partneri igényekhez, elvárásokhoz igazítva.	<b>Inkább teljesül</b>



<b>Tevékenységek</b>	
4.1 A vezetési feladatok megosztása, a döntési és hatásköri jogok egyértelmű meghatározása.	<b>Fejleszthető</b>
4.2 A humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.	<b>Kiemelkedő</b>
4.3 A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő intézményvezetői motiválás.	<b>Megfelelő</b>
4.4 Aktív vezetői jelenlét az intézményen belüli szakmai együttműködések kezdeményezésében, szervezésében	<b>Kiemelkedő</b>
4.5 Az intézmény pedagógiai programjával és az óvodapedagógusok szakmai céljainak figyelembe vételével összeállított továbbképzési program és beiskolázási terv.	<b>Megfelelő</b>
4.6 A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.	<b>Kiemelkedő</b>
4.7 A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.	<b>Megfelelő</b>

<b>Kiemelkedő tevékenységek</b>
A belső tudásmegosztás, team-munka.
A munkatársakkal kialakított szoros, együttműködő személyes kapcsolat fenntartása.
<b>Fejleszthető tevékenységek</b>
A vezetőtársak még nagyobb mértékű bevonása a feladatok végrehajtásába, az ellenőrzésbe és az értékelésbe.
A szükséges információk időben történő megosztása az érintettekkel.
A felmerülő konfliktusok hatékonyabb megoldása, konfliktuskezelő módszerek elsajátítása.





<b>5. A vezetői kompetenciák fejlesztése</b>		<b>87,5%</b>
<b>5.1 Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>5.1.1 Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</i>	Rövid ideje vezető, így támogatja, sőt kifejezetten elvárja a kollégák véleményét vezetői tevékenységéről. Nemcsak az értekezleteken és megbeszéléseken, de a mindennapokban is szüksége van a visszajelzésekre, az építő jellegű kritikára. Hibáit képes beismerni, ha úgy érzi szükséges, hajlandó a változtatásra, vezetői képességei fejlesztésére.	<b>Teljesül</b>
<i>5.1.2 Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</i>	Szakmai tapasztalata, 40 éves gyakorlata a bizonyíték szakmai tudatosságára, vezetési stílusának érvényesítésére. Teljes mértékben ismeri erősségeit, gyengeségeit.	<b>Teljesül</b>
<i>5.1.3 Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</i>	A szakmai fejlődésbe vetett hit vezette szakmai pályáján, szakmai életútjának továbbképzései a bizonyíték erre.	<b>Teljesül</b>
<b>5.2 Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>5.2.1 Az óvodapedagógusi szakma és az intézményvezetés területein keresi és rendelkezik új szakmai információkkal és elsajátítja azokat.</i>	Vezetői pályafutásának rövid ideje alatt elsősorban az általa kevésbé ismert gazdasági, munkaügyi, jogi, menedzselési területeken kellett új információkkal, módszerekkel bővítenie meglévő ismereteit. Ezek megszerzésére folyamatosan törekszik az internet, szakkönyvek, folyóiratok segítségével, konferenciákon, szakmai napokon való részvétellel. Sok segítséget kap a fenntartónál felettesétől, illetve a kerületi óvodavezetőktől.	<b>Teljesül</b>
<i>5.2.2 Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</i>	Teljes mértékben folyamatosan fejleszti vezetői kompetenciáit.	<b>Teljesül</b>
<i>5.2.3 Hiteles és etikus magatartást tanúsít (kommunikációja és magatartása a pedagógus etika normáinak megfelelnek.)</i>	Személyes példamutatása, empátikus és toleráns hozzáállása, szakmai tapasztalata, az intézmény iránti elkötelezettsége, és megfelelő kommunikációja hiteles és etikus. A partnerek visszajelzései megerősítik ebben a vezetőt.	<b>Teljesül</b>



<b>5.3 Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?</b>		
<b>Elvárás</b>	<b>Megállapítás</b>	
<i>5.3.1 A vezetési programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.</i>	Mint az intézmény régi munkatársa, vezetői programját az intézmény hagyományainak, a KIMBI Pedagógia Programban foglaltaknak megfelelően, arra építve készítette el. A célok és feladatok megvalósítását az előzőekhez igazítva folytatja munkatársaival együtt. A programban meghatározott célok és kitzűzött feladatok megvalósítása folyamatos. Az éves munkatervekben meg vannak határozva a részfeladatok.	<b>Inkább teljesül</b>
<i>5.3.2 Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.</i>	A vezetői pályázat felülvizsgálatára eddig még nem került sor vezetői mandátumának 3. évében.	<b>Inkább nem teljesül</b>

<b>Tevékenységek</b>	
5.1 Erősségeinek és fejleszhető területeinek önértékeléssel történő rendszeres meghatározása, vezetői munkájának kritikus szemlélése.	<b>Megfelelő</b>
5.2 Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.	<b>Kiemelkedő</b>
5.3 A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.	<b>Fejleszhető</b>

<b>Kiemelkedő tevékenységek</b>
Vezetői kompetenciák fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.
<b>Fejleszhető tevékenységek</b>
A vezetési program időarányos megvalósulásának felülvizsgálata, nyomon követése.