

Debrecen Megyei Jogú Város Közgyűlése

4026 Debrecen

Kálvin tér 11.

Humán Főosztály

PÁLYÁZAT

A Levendula Óvoda (4024 Debrecen, Varga utca 23.)

intézményvezető (óvodavezető) (magasabb vezető) beosztásának ellátására



Készítette:

Lukácsné Széles Anita

óvodapedagógus

Tisztelt Polgármester Úr!

Tisztelt Képviselő Testület!

Tisztelt Nevelőtestület!

Alulírott Lukácsné Széles Anita tisztelettel megpályázom a Debrecen Megyei Jogú Város Közgyűlése által a Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzatának honlapján (www.debrecen.hu) megjelent, a Levendula Óvoda intézményvezető (óvodavezető) (magasabb vezető) beosztásának ellátására kiírt pályázatát.

Tisztelettel:

Lukácsné Széles Anita
Óvodapedagógus

Kelt: Debrecen, 2022. április 14.

Tartalom

I. Jogszabályi háttér.....	3
II. Szakmai önéletrajz.....	5
II.1. Személyi adatok:	5
II.2. Tanulmányok, szakképzettség:	5
II.3. Tanúsítványt adó tanfolyamok, továbbképzések:	6
II.4. Munkahelyek:	7
II.5. Díjak, elismerések:	7
III. Bevezető gondolatok	8
IV. Helyzetelemzés	10
IV.1. Az intézmény bemutatása	10
IV.2. Az intézmény tárgyi feltételei	10
IV.3. Az intézmény személyi feltételei	12
IV.4. Szolgáltatásaink	14
V. Pedagógiai folyamatok	15
V.1. Pedagógiai Programunk:	15
V.2. Tervezés	18
V.3. Mérések, fejlesztések, tehetséggondozás	18
V.4. Szakmai munkaközösségek.....	19
V.5. Család- és gyermekvédelem.....	20
V.6. Ellenőrzés – értékelés.....	21
V.7. Önértékelések, minősítések	22
VI. Eredményeink:	23
VII. Az intézmény szervezeti struktúrája.....	24
VII.1. Belső kapcsolatrendszere.....	24
VII.2. Intézményünk partneri rendszere.....	25
VIII. A minőségi munka érdekében végzett feladatok, együttműködések.....	28
IX. Vezetői programom.....	29
1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása.....	31
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	35
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	39
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása.....	42
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése	46
X. Záró gondolatok	48

Mellékletek:

- Óvodapedagógusi végzettséget igazoló Oklevél másolata
- Köznevelési vezető és pedagógus szakvizsgát igazoló oklevél másolata
- Hatósági erkölcsi bizonyítvány
- Igazolás szakmai gyakorlatról

I. Jogszabályi háttér

- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről.
- 229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról.
- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról.
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról.
- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992.évi XXXIII. törvény a köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról.
- 363/2012. (XII.17.) Kormány rendelet, az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról.

Felhasznált dokumentumok:

- Pedagógiai Program
- Szervezeti és Működési Szabályzat
- Házi rend
- Alapító Okirat
- Éves Munkaterv
- Vezetői beszámoló (2020-2021)
- Öt évre szóló Intézményi Önértékelési Program
- Továbbképzési Program (2023-2028.), Éves beiskolázási Terv

Az intézmény működését meghatározó további dokumentumok:

- Önértékelési Kézikönyv Óvodák Számára
- Országos Tanfelügyelet Kézikönyv Óvodák Számára
- Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez
- Etikai kódex

A dokumentumok mellett figyelembe vettem:

- Az óvoda szociokulturális környezetét
- Az óvoda erőforrásait
- A szülők igényeit, elvárásait
- A nevelőtestület erősségeit, értékeit
- Fenntartói elvárásokat

II. Szakmai önéletrajz

II.1. Személyi adatok:

Név: Lukácsné Széles Anita

II.2. Tanulmányok, szakképzettség:

- 1990-1994.
Kereskedelmi Szakközépiskola Debrecen
Végzettség: belkereskedelmi, áruforgalmi és gazdálkodási szakképesítés
- 1994-1997.
Hajdúböszörményi Wargha István Pedagógiai Főiskola
Végzettség: **óvodapedagógus**
- 2000-2002.
Magyar Iparszövetség Oktatási Központ
Végzettség: mérlegképes könyvelő (vállalkozási szak)
- 2020-2022.
Kodolányi János Egyetem - Budapest
Közoktatási vezető és pedagógus szakvizsga
- 2021.
Távoktatási Intézet
Közoktatási vezető – szakértő (szakvizsga specializáció)

II.3. Tanúsítványt adó tanfolyamok, továbbképzések:

- „Pedagógia-grafológia” – 60 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2003. 10. 9. - 2004. 01. 22.
- Drámajáték-vezetői alapozó képzés pedagógusok számára” – 30 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2004. 04. 23-25.
- Gazdasági-munkaügyi, tanügy-igazgatási ismeretek kezdő vezetőknek” – 30 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2005. 04. 22-30.
- „Tehetséggondozás az óvodában” – 30 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2011. 01. 27-29.
- „Óvodáskorú gyermekek érzelmi és szociális képességeinek mérése és fejlesztése mentálhigiénés módszerekkel, játékokkal” – 30 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2011. 04. 18 – 2011. 05. 06.
- „Mozgásterápia a tanulási nehézségek megelőzésére és oldására” – 60 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2011. 09. 22. – 2011. 10. 01.
- „Így tedd rá! Népi játék, néptánc módszertan az óvodában és az általános iskola alsó tagozatában” – 30 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2016. 01. 14-16.
- „Ünnepek a néphagyományban, ünnepek az óvodában és az általános iskolában” – 30 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2016. 03. 18-20.
- „Egyéni bánásmód és közösségfejlesztés az óvodában mentálhigiénés módszerekkel”- 30 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2019. 03.27-04.04.
- „Matematikai tehetségek felismerése és fejlesztése óvodás és kisiskoláskorban az Okoskocka fejlesztő eszközökkel” - 10 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2019. 11. 15.
- „Nyírségi népi játék, néptánc módszertan – 8 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2020. 09. 19.
- Népi játék, néptánc módszertan (1-3 évesek számára) – 8 órás továbbképzés
Végzés ideje: 2020. 10. 17.

II.4. Munkahelyek:

- 2019. március 1. - **Levendula Óvoda**
(óvodapedagógus, óvodavezető helyettes, munkaközösség-vezető, néptánc tehetséggondozó műhely-vezető, belső kontroll folyamatgazda, ÖTM tag, honlap felelős)
- 2018. július 17. - 2018. augusztus 31-ig a **Betonacél Szerelő Kft.**
(irodai adminisztrátor)
- 1997. szeptember 1. - 2015. szeptember 1. **Hajdúsámsoni Eszterlánc Óvoda**
(óvodapedagógus, munkaközösség-vezető, néptánc foglalkozás-vezető, Pedagógiai Program megírásában való részvétel, „oviújság” szerkesztése)
- 2015. szeptember 1.- 2015.december 31. **Sinay Miklós utcai Óvoda**
(óvodapedagógus)
- 2015.december 31. – 2018. július 16. **Hajdúsámsoni Eszterlánc Óvoda**

II.5. Díjak, elismerések:

- Hajdúsámson Város Önkormányzata Pedagógiai Díja
2014. május 30.

III. Bevezető gondolatok

A Levendula Óvodában 2019. március 01. óta dolgozom. 2019 szeptemberétől 2021. augusztusig vezettem az óvodában működő **Hagyományörző munkaközösséget**, valamint a **Néptánc tehetséggondozó** műhelyt. 2021 márciusától **óvodavezető-helyettesi** megbízást látok el. Részt veszek a **belső kontroll**, és az **ÖTM** munkájában. A Pedagógus II. fokozat elérését célzó Minősítő eljárásom 2021. november 2-án sikeresen lezárult. **Az óvoda Pedagógiai Programjával maximálisan azonosulni tudtam**, a mentálhigiénés továbbképzések nagyban hozzájárultak az ehhez szükséges módszerek elsajátításához. Hivatásom minden területén **minőségi munkára törekszem**.

Jelenlegi **intézményvezetőm és a kolléganőim is elismerik szakmai tapasztalatomat, tudásomat, építenek emberi, szakmai értékeimre. Erősségeim között szerepelnek a szervezési és vezetési feladatok**, így az óvodavezető kezdeményezésével, támogatásával jelentkeztem a **Közoktatási vezető és pedagógus szakvizsga** megszerzésére irányuló képzésre, amit 2022. januárban el is végeztem. **Fogékony vagyok az innováció iránt**, szakmai tudásomat folyamatosan fejlesztem továbbképzéseken való részvétellel, interneten megjelenő szakmai cikkek, innovációk, jó gyakorlatok olvasásával. Folyamatosan követem a jogszabályi változásokat. Óvodapedagógusi pályán aktívan eltöltött 20 év alatt több alkalommal voltam középvezető (munkaközösség, műhely-vezetés, intézményvezető-helyettes) melyek alkalmával sok tapasztalatot szereztem a tervezés, szervezés, irányítás, értékelés területén. Nagy előnyt jelent számomra, miszerint **megfelelő, kellő ismerettel rendelkezem jelenlegi óvodám helyi sajátosságairól, személyi - és tárgyi feltételeiről**.

Elhatározásomban, hogy a Levendula Óvoda vezetői beosztását megpályázzam, azon túl, hogy **Óvodavezetőm elismeri vezetői képességeimet**, tudásom bővítésében, gyakorlati alkalmazásában **folyamatos támogatást nyújt számomra**, nagyban segített az óvodavezető-helyettesi munkában szerzett tapasztalatom, ill. a közoktatási vezető szakvizsga megszerzése. Esetleges vezetői megbízásom esetén, **mentorom lehetne a vezetői feladatok elsajátításában**.

A nevelőtestületben rejlő emberi és szakmai értékeket és az eddig elért eredményeket látva, megtisztelő lenne számomra ennek a közösségnek a vezetése.

Vezetői programom elkészítésekor építék az intézmény **meglévő értékeire, Pedagógiai Programjára**, a kiváló szakmaisággal rendelkező **nevelői közösség értékeire**, és saját elkötelezettségemre a **hagyományőrzés** iránt.

Leendő vezetőként munkám során Dr. Thomas Gordon gondolatait tartanám szem előtt:

„Az eredményes vezetőnek egyszerre kell az emberi kapcsolatok és a feladatok szakértőjének lennie. A vezetői eredményesség megköveteli az emberekkel való tisztességes bánásmódot, és egyidejűleg eredményes ösztönzésüket a jobb teljesítmény elérése érdekében. Az egyik a másik nélkül nem működik.”



IV. Helyzetelemzés

IV.1. Az intézmény bemutatása

Intézmény neve: Levendula Óvoda

Címe: 4024 Debrecen, Varga utca 23.

Az intézmény 1970-ben épült Debrecen belvárosában. Az épület földszintjén bölcsőde működik, **óvodánk az emeleten kapott helyet.** A Levendula nevet Pedagógiai Programunk szellemiségéből adódóan választottuk, hiszen a benne megfogalmazott **célok, feladatok összecsengenek a levendulára jellemző vonásokkal: nyugalom, tisztaság, harmónia.** Ebben a szellemben neveljük gyermekeinket, biztosítjuk személyiségük maximális fejlődését. Az óvoda **udvarát sziklakert, bokrok, fák, virágok díszítik.** Változatos játéklehetőséget nyújtanak az **esztétikus fajták, a folyamatosan bővülő szabadban végzett tevékenységek.**

Nagy hangsúlyt fektetünk a gyermekek **személyiség fejlesztésére, tehetséggondozására** csoport szinten, ill. tehetséggondozó műhelyek keretében egyaránt.

Változatos, **színes programokkal,** rendezvényekkel gazdagítjuk gyermekeink óvodai életét, **kiegyensúlyozott partneri kapcsolatban** együttműködve szülőkkel.

IV.2. Az intézmény tárgyi feltételei

Intézményünk **eszközellátottsága folyamatosan bővülő, a mindenkori igényekhez, változásokhoz alkalmazkodó.** A **gyermekek környezete (belsőterek, udvarrészek) igényes, esztétikus, gyermek centrikus.** Az udvart korcsoportok szerint tagoltuk. **Udvari játékaink, tárgyi eszközeink a gyermekek igényeinek, életkori sajátosságainak megfelelőek.** Jó szolgálatot tesznek az **udvari játékok elhelyezését biztosító fatárolók.**

2020-ban került kialakításra pályázat keretében egy **műfüves pálya.** A csoportok számának csökkentésével ettől a nevelési évtől lehetőségünk nyílt az egyik csoportszobát tornaszobaként használni, ami ideálisabb körülményeket biztosít a gyermekek mozgásfejlesztéséhez. **Tornaszertárunk jól felszerelt, tornaeszközeink sokféle mozgásra biztosítanak lehetőséget.**

Tehetséggondozó műhelyek eszközállománya gazdag, folyamatosan gyarapszik. Szakmai munkánk eredményességét szolgálják a különböző, **általunk készített játékgyűjtemények.**

A tudatosan végzett egyéni fejlesztéseket célzó tevékenységekhez változatos, sokrétű fejlesztő eszközök állnak rendelkezésre képességterületeknek megfelelően.

Mind az udvari, mind a csoportszobai **tárgyi eszközeinket** lehetőségeinkhez mérten folyamatosan **bővítjük** (pályázatokon való részvétellel, saját készítésű fejlesztő játékokkal, beszerzéssel).

Hat csoportszobával rendelkezünk, melyek közül négy tágas, kettő kisebb alapterületű. Az egyik nagyobb méretű csoportszobát alakítottuk át tornaszobává. A csoportlétszámokat ennek megfelelően alakítjuk. Minden csoportszoba díszítése, elrendezése tükrözi a benne dolgozó pedagógusok személyiségét, esztétikai érzékét, a Pedagógiai Programunknak megfelelő nyugodt, harmonikus berendezést.

Játékeszközeinket az adott korcsoporthoz, a gyermekek egyéni fejlettségéhez igazítva válogatjuk.

A pedagógiai tevékenységhez szükséges **infrastruktúra minden csoportban rendelkezésre áll. Technikai felszereltségünk a kor elvárásainak megfelelő. Számítógép, laptop, tablet, projektor, nyomtató, lamináló gép, spirálozó hozzáférhetőek minden pedagógus számára.**

Óvodai csoportok száma: 5

Óvodánk létszámadatai a 2021/2022 nevelési évben:

Alapító Okirat szerint felvehető létszám 150 fő.

Csoport megnevezése	Csoportszoba befogadó-képessége szerint felvehető létszám	A csoport létszáma	A csoport SNI szorzóval számított létszáma
Bóbita csoport	25 fő	16 fő	16 fő
Fakopáncs csoport	25 fő	19 fő	21 fő
Méhecske csoport	25 fő	25 fő	26 fő
Pillangócsoport	20 fő	17 fő	18 fő
Csiga csoport	20 fő	16 fő	16 fő
Összesen	115 fő	93 fő	97 fő

Óvodai csoportok várható létszámadatai 2022/2023. nevelési évben (A környezetünkben lévő egyházi óvodák nagyban befolyásolták az intézményünkbe járó gyermekek csökkenő létszámadatait).

Csoport megnevezése életkora	A csoport létszáma	A csoport SNI szorzóval számított létszáma
Bóbita csoport (5-6 éves)	16 fő	16 fő
Fakopáncs csoport (6 éves)	19 fő	21 fő
Méhecske csoport (3-4 éves)	25fő	26fő
Pillangó csoport (4-5 éves)	17fő	18fő
Csiga csoport (2,5-3 éves)	14fő	15fő
Összesen	91 fő	96 fő

IV.3. Az intézmény személyi feltételei

Alkalmazotti közösség létszáma: 22 fő

Óvodapedagógusok: 11 fő - intézményvezető: 1 fő - intézményvezető- helyettes: 1 fő - gyermekével otthon tartózkodik: 1 fő	Nevelő munkát közvetlenül segítők: 8 fő - pedagógiai asszisztens: 2 fő - dajka: 5 fő - gyermekével otthon tartózkodik: 1 fő - óvodatitkár: 1 fő	Egyéb: 3 fő - konyhai dolgozó: 2 fő - karbantartó: 1 fő
---	--	--

Óvodapedagógusok iskolai végzettsége:

Minden óvodapedagógus rendelkezik a munkakör ellátásához szükséges iskolai végzettséggel.

Egyéb képzettségeink:

- 2 fő Közoktatás vezető
- 1 fő Mentálhigiénés szakember
- 11 fő Mentálhigiénés alapismeretek
- 1 fő Mozgásterápia (Tóth-Szöllősyné)
- 5 fő Minőségbiztosítás
- 1 fő Gyermektorna
- 5 fő Tehetséggondozás
- 15 fő Számítástechnikai alapismeretek
- 2 fő Számítógép kezelői és szoftverüzemeltető ismeretek haladó szinten
- 2 fő Gyógypedagógiai asszisztens
- 2 fő angol nyelvvizsga
- 1 fő Fejlesztőpedagógiai alapismeretek
- 1 fő Gyermek-, ifjúság-, és családvédelem pedagógus
- 3 fő Néptánc és népi játék
- 1 fő A játék alkalmazása az oktatásban és a nevelésben
- 1 fő A szülőkkel való kapcsolattartás, együttnevelés
- 1 fő Játékkal a világ körül
- 2 fő Az óvodapedagógus jobb keze a dajka
- 1 fő Pedagógusok felkészítése a tanfelügyeleti ellenőrzésre és a pedagógus – minősítési eljárásban való részvételre
- 1 fő 100% Zöld Ovi
- 1 fő Az élményszerű óvodai zenehallgatás aktuális kérdései
- 1 fő Készüljünk együtt a 3 éves kortól kötelező óvodai nevelésre!
- 1 fő Az óvodai nevelés eszközkészlete a papírtól az IKT-ig
- 2 fő Korszerű szemlélet az óvodai környezeti nevelésben
- 1 fő Környezetkultúra az óvodába
- Boldogságóra 3 fő

A nevelőtestület munkáját segítő és egyéb alkalmazottak képzettség mutatói:

- óvodapedagógus végzettség: 1 fő
- dajkaképző: 6 fő
- pedagógiai asszisztensi végzettség: 4 fő

Pedagógusközösségünk sokszínű, összetartó, egymást segítő, elfogadó óvodapedagógusokból áll. Mindenkinek van olyan speciális területe, amivel kifejezi önmagát és hozzájárul a közösség szakmai fejlődéséhez, a szociológiai szint erősítéséhez és nem utolsósorban Pedagógiai Programunkban megfogalmazott céljaink, feladataink minél színvonalasabb, hatékonyabb megvalósításához. Pedagógiai munkánk során nyitottak vagyunk az innovációra, a megújulásra, ugyanakkor figyelembe vesszük a hagyományainkat, elért eredményeinket.

IV.4. Szolgáltatásaink

- Tehetséggondozó műhelyeink:

- „Kiskobak” matematikai műhely
- Ovifoci
- Néptánc

Szülői kérelmek alapján:

- Hitoktatás

V. Pedagógiai folyamatok.

V.1. Pedagógiai Programunk:

Program a gyermekek testi-lelki egészségéért a szeretet erejével

Környezetünkben egyedülálló a **Mentálhigiénés Programunk**, melynek szellemében alakítjuk közösségünket, neveljük a gyermekeket.

Gyermekképünk:

„**Testileg-lelkileg egészséges gyermek**, aki olyan képességek és készségek birtokában van, ami által **harmóniában képes élni önmagával és az őt körülvevő világgal.**” Ennek érdekében törekszünk a **nyugodt, szeretetteljes légkör** megteremtésére, önmagunk és egymás elfogadására, segítésére.

Küldetésnyilatkozatunk:

Az óvodáskorú gyermek nevelésének elsődleges színtere a család.

Önmeghatározásunk sarkalatos pontja a mentálhigiéné, melynek szellemében biztonságos, szeretetteljes óvodai környezetben, partneri kapcsolatban a szülőkkel **alakítjuk, formáljuk, segítjük gyermekeink:**

- fejlődésének és nevelésének optimális feltételeit
- az iskolai közösségbe történő beilleszkedéshez szükséges személyiségvonások fejlődését
- a környezettudatos magatartás kialakulását
- testi-lelki-értelmi fejlődését
- harmonikus személyiségének kibontakoztatását az egyéniségük tiszteletben tartása mellett
- tapasztalat szerzését (játékos, változatos tevékenységeken, helyszíni foglalkozásokon keresztül)

Célunk

- A **mentálhigiénés szemlélet** eszközeivel és módszereivel az **egyéni fejlődési ütem** figyelembe vételével a **gyermek személyiségéhez igazodó** testi-lelki-értelmi szükségletek kielégítése. **Képességek és készségek fejlesztése**, alakítása, az iskolába lépéshez szükséges fejlettség eléréséhez (iskolakészültség).
- **Sajátos nevelési igényű gyermek nevelése**, közösségbe való beilleszkedésének segítése, őszinte elfogadása, befogadása és elfogadtatása a környezetével.
- **Nemzeti, etnikai kisebbséghez tartozó** gyermekek **óvodai nevelése** szubkultúrájuk tiszteltetésben tartásával.
- A **más nemzetiségű** (országukat elhagyó) **családok gyermekeinek óvodai nevelése** az önazonosságuk megőrzésével, ápolásával, az emberi jogok és alapvető szabadságjogok védelmének figyelembe vételével.

Mentálhigiénés nevelésünk alapelvei, önmeghatározásunk lényeges momentumai, módszerei

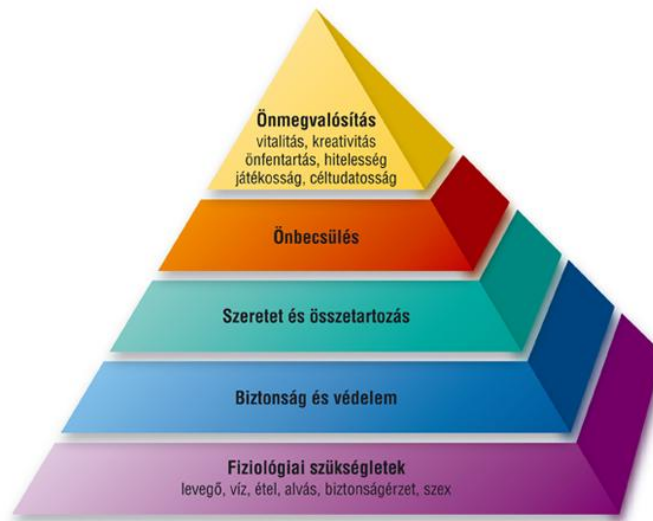
Az **óvodai élet kapcsolatok sokaságából áll** (gyermekek, intézményi dolgozók, szülők). Ebben a kapcsolatrendszerben **nagy hangsúllyal bír a kapcsolatok minősége**, hiszen ezek hatással vannak a napi munkára, **befolyásolják a közérzetet, a munkahelyi légkört**. A nyugodt, kiegyensúlyozott, családias légkörre gyermek, felnőtt egyaránt vágyik. Hisszük, hogy a **hatékony együttműködés alapja egymás elfogadása, segítése**. Mivel mások elfogadása csak önmagunk elfogadásával válik „elérhetővé”, ezért **szükségünk van kellő önismeretre**.

Értékek közvetítésével, dolgozói példaadással, a különböző rendezvényeken, eseményeken, a napi élet színterein keresztül alakítjuk, **formáljuk környezetünk (gyermekek, szülők) mentálhigiénés szemléletét**. **Saját mentálhigiénénk** folyamatos „rendbetétele”, **karban tartása** szükséges ahhoz, hogy gyermekeink számára a **legjobbathozzuk ki magunkból**, minél többet adjunk, minél nyugodtabb, kiegyensúlyozottabb légkörben neveljük őket. Ezért **fontosnak tartjuk** a mentálhigiénével kapcsolatos **továbbképzéseken, előadásokon, önismereti tréningeken való aktív részvételt**, az **esetmegbeszéléseket, segítő kapcsolatokat** – ahol a **segítő attitűd** megvalósítása (értő figyelem, empátia, tolerancia, ítéletmentesség, segítőkészség) a fő **célunk**.

A mentálhigiénés szemlélet megvalósítása az óvodai élet minden területére kiterjed:

- teljes intézményi működésre, szabályozásra
- az intézmény belső, és külső kapcsolataira
- kommunikációs csatornákra és módszerekre
- minden partnerre (gyermek, szülő, dolgozó, vezető)
- az óvodai nevelésre.

Mentálhigiénés szemléletünk erősítése, ápolása, finomítása érdekében Ábrahám Maslow szükséglet piramisát szem előtt tartva végezzük mindennapi munkánkat.



Hiszem, hogy **a megfelelő egyensúlyban lévő személyiség képes a negatív behatásokat ellensúlyozni. Harmonikus légkör akkor alakulhat ki egy munkahelyen, ha a dolgozó azonosulni tud a célokkal, a munkahely érdekeit sajátjának tekinti, és az interperszonális kapcsolatok is harmonikusan működnek.** A mentálhigiénés szemlélet ennek megteremtését szolgálja. **Az emberi szükségletek kielégítése hozzájárul a mentális egészség megteremtéséhez.**

V.2. Tervezés

A pedagógiai folyamatok tervezésénél az **országos elvárásokat**, és a **Pedagógiai Programunkban lévő feladatokat, helyi specialitásokat vesszük alapul, koherenciára törekszünk:**

- éves ütemtervek
- féléves nevelési tervek
- féléves tematikus tervek
- heti tevékenységi tervek
- hospitálási naplók
- tevékenység vázlatok
- program tervezetek

A nevelő munka **tervezése** az **Éves Munkaterv** elkészítésével kezdődik, melyet az Intézményvezető a nevelőtestület közreműködésével készít el **Pedagógiai Programunk és az előző nevelési év értékelése alapján.**

Munkánk tervezhetőségét, hatékonyságát biztosítja a havonkénti **Eseménynaptár**, mely minden dolgozó számára látható helyen kifüggesztésre kerül. A pedagógiai munka heti tervezése saját magunk által szerkesztett, összeállított csoportnaplóban történik.

V.3. Mérések, fejlesztések, tehetséggondozás

A fejlesztés a gyermeki személyiség egészére vonatkozik. A fejlesztés során képességek, készségek, jártasságok kialakítása, erősítése, finomítása történik. A folyamatos, egyénre szabott fejlesztés minden gyermekre kiterjed, beleértve a különleges bánásmódot igénylő (BTMN, SNI), tehetségígéretes gyermekeket is.

Célunk: A játékon keresztül változatos formában, és változatos módszerekkel, sokoldalúan, az általános alapokból kiindulva, a gyermeki személyiség komplex megismerése. Az aktuális fejlettségi szint figyelembe vételével hiányosságok, erősségek megállapítása, fejlődésük elősegítése. A mérési feladatokat, mérőlapokat, a kiértékelés módszerét nevelőtestületünk dolgozta ki.

A gyermekek fejlesztését **játékba integráltan**, változatos **tapasztalatszerzéssel**, folyamatosan, **egyénre szabottan, differenciáltan** végezzük. **Speciális** (helyi) elvárás: a **mentálhigiénés játékok** tudatos alkalmazása.

A **sajátos nevelési igényű** gyermekek **integrálása** és harmonikus **fejlődése** érdekében példamutató magatartást tanúsítunk a gyermekek számára, mellyel **toleranciára, a másság elfogadására** neveljük őket. Ezen gyermekek számára **külön egyéni fejlesztési tervet** készítünk, valamint **utazó gyógypedagógust** biztosítunk. A gyógypedagógussal és a szülőkkel folyamatosan **konzultálunk** a gyermekek fejlődéséről, fejlesztéséről.

Tehetséggondozás:

Ahányféle speciális kompetencia, annyiféle tehetség létezik. A képesség az egyén pszichikus tulajdonsága, amely valamilyen adottságon alapul, és konkrét tevékenység gyakorlása közben fejlődik, fejlettségi szintje pedig a tevékenység végzésében nyilvánul meg. Tehetség a velünk született adottságokra épülő gyakorlás, céltudatos fejlesztés által kibontakozott képesség, amely egy bizonyos, vagy több területen az átlagosat messze túlhaladó teljesítményt mutat.

A tehetségígéretes gyermekeket **tehetséggondozó műhelyek** keretében fejlesztjük.

Célja: „a tehetségígéretes gyermekek képességeinek, készségeinek minél pontosabb megismerése, felismerése, fejlődésük elősegítése, támogatása.”

V.4. Szakmai munkaközösségek

Intézményünkben **három szakmai munkaközösség** működik:

- **Mentálhigiénés munkaközösség** (Pedagógiai Programunk céljainak, feladatainak megvalósítása érdekében minden óvodapedagógus tagja).

Célja: „a közösségi szellem ápolása, fenntartása, a közös értékrend, önfogadás, önmegvalósítás és egymás tiszteletének folyamatos erősítése. Mentálhigiénés módszerek, eszközök felhasználásával lelki egészségmegőrző, ápoló kultúra közvetítése a gyermekek, felnőttek (szülők, dolgozók) felé.

A Pedagógiai Programunkban közösen meghatározott norma, érték és prioritás rendszer mentén való hatékony működés.”

- **Tudásvár munkaközösség** (matematikai munkaközösség)

Célja: „a témánként kidolgozott matematikai tartalmú elemekhez kapcsolódó eszközök bővítésével a csoportokban végzett tevékenységek hatékonyságának növelése, egymástól való tanulás támogatása, a „mindig kéznél lévő” elv érvényesítésének biztosítása.”

- **Hagyományőrző munkaközösség**

Célja: „Az Óvodai nevelés országos alapprogramjában, a helyi Pedagógiai Programunkban és a pedagógus kompetenciákban megfogalmazott elvárásoknak megfelelően a hagyományőrzés ápolása, erősítése. Az óvodai tevékenységek,

rendezvények, ünnepek még színesebbé, tartalmasabbá tétele a népi hagyományok, népdalok, népi játékok megismertetésével, átörökítésével.

Meggyőződésem, hogy a kitűzött célok elérésével **felül kellene vizsgálni** az adott **munkaközösségek** további működésének **létfajosságát**, szükségességét, ill. megújíthatóságát, más terület köré szerveződését (pl. anyanyelvi nevelés). Amennyiben **a nevelőtestület** úgy látná, hogy a tervezett program megvalósult, akkor egy új, **aktuális feladatkört határozhatna meg**. Egyben lehetőséget adva más, ill. újabb kollégák bekapcsolódásával a munkaközösségek vezetésébe, munkájába, lehetőséget teremtve ezzel szakmai tudásuk, kreativitásuk, tenni akarásuk kibontakoztatására. Úgy gondolom, **a munkaközösségekre szükség van**, hiszen a munkaközösség, mint olyan nagyszerű lehetőség a közösség számára ahhoz, hogy felismerje a másságból adódó értékeket, **ezáltal is fejlődhet az elfogadás, a tolerancia, az empátia készség a közösségben**.

Ebben **számítok a nevelőtestület ötleteire, együttműködésére**.

V.5. Család- és gyermekvédelem

Pedagógiai Programunk az óvoda és a család partneri kapcsolatára épül. A nevelés folyamatában figyelembe vesszük a családok sajátosságait, szokásait, a sajátos nevelési igényű gyermekekkel kapcsolatos alapelveinket, az etnikai kisebbséghez tartozó gyermekek kultúráját (szubkultúrákat).

Célunk:

- A szocializációs, esélynövelő, hátránykompenzáló, személyiség fejlesztés, óvó-védő funkciók erősítése a mentálhigiénés módszerek, eszközök alkalmazásával.
- A családok tiszteletben tartása, a családi nevelés erősítése a rászoruló körében.
- Szoros kapcsolat kialakítása a közvetlenül, vagy látens módon segítséget kérő családokkal.

Az óvodás gyermekek a város különböző részeiből lakótelepi és zöldövezeti, családi házas környezetből érkeznek. Az intézménybe járó gyermekek többségére jellemző a stabil családi háttér. Intézményünkben kevésbé fordul elő hátrányos helyzetű, ill. halmozottan hátrányos helyzetű gyermek.

2022 márciusában óvodánkat jelölték ki a menekültek fogadására. Jelenleg 2 fő menekült gyermek jár az intézménybe. Nevelőtestületünk pozitív hozzáállással, empátiával, megértéssel fogadja ezeket a gyermekeket.

Az óvoda mikrokörnyezetének szocioökonómiai jellemzői (családi háttér komplex meghatározása) a 2021/2022-es nevelési évben (október 1-i adatok)

	Fő	%
Egy gyermekes családok száma	29	31,5
Két gyermekes családok száma	45	48,9
Három gyermekes családok száma	16	17,4
Háromnál több gyermekes családok száma	2	2,2
Gyermekeit egyedül nevelő szülők száma	14	15,2
Sajátos nevelési igényű gyermekek száma (SNI)	3	3,2
Beilleszkedési, tanulási, magatartási problémákkal küzdő gyermekek száma (BTMN)	3	3,2
Hátrányos helyzetű gyermekek száma (HH)	3	3,2
Halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek száma (HHH)	0	0
Rendszeres gyermekvédelmi támogatásban részesülő (határozat alapján)	2	2,2
Kedvezményes étkezésben részesülő gyermekek száma (szülői nyilatkozat alapján)	63	68,5

V.6. Ellenőrzés – értékelés

Az ellenőrzéseket a **belső kontroll** folyamatai szerint végezzük. Az óvoda ellenőrzési nyomvonala lefedi a teljes működést. **Az ellenőrzési terv az éves Munkaterv része.**

A belső ellenőrzés célja:

Az óvodában folyó valamennyi tevékenység segítése, fejlesztése, reális önértékelés kialakítása, adatok gyűjtése, feldolgozása, értékelése.

Pedagógiai munka ellenőrzése belső ellenőrzésének formái:

- szóbeli reflektálás
- írásbeli tervezések, értékelések
- folyamattevékenységek látogatása
- gyermekek képességmérésének elemzése
- csoportokban szervezésre kerülő rendezvények, események látogatása

Az ellenőrzés területei:

- az óvodapedagógusok nevelőmunkájának ellenőrzése
- dokumentáció ellenőrzése
- egyéni feladattal megbízottak ellenőrzése
- nevelő munkát segítők, illetve egyéb dolgozók munkavégzésének ellenőrzése

Az intézményvezető a nevelési év végén értékeli a különböző területeket, folyamatokat, írásbeli, tevékenységeket. Az értékelésből adódó korrekciós feladatokat beépítjük a következő nevelési év tevékenységei közé.

V.7. Önértékelések, minősítések

Intézményünkben a pedagógusok jogszabályban előírt önértékelését az **ÖTM** (Önértékelést Támogató Munkacsoport) segíti.

A csoport működésének célja:

Segítse, koordinálja az óvoda teljes körű intézményi értékelésének, partneri igényfelmérésének és belső mérési rendjének megfelelő vizsgálatok elvégzését, összegzését, a fejlesztési- és intézkedési tervek elkészítését.

Óvodánkban ezzel a nevelési évvel bezárólag minden óvodapedagógus elkészítette az önértékelését, illetve az ehhez kapcsolódó önfejlesztési tervét.

Pedagógusok fokozatai intézményünkben:

- Gyakornok: 1 fő
- Pedagógus I.: 6 fő
- Pedagógus II.: 4 fő

Egy főnek folyamatban van, két fő pedig idén jelentkezett a Pedagógus II. fokozat elérését célzó minősítési eljárásra.

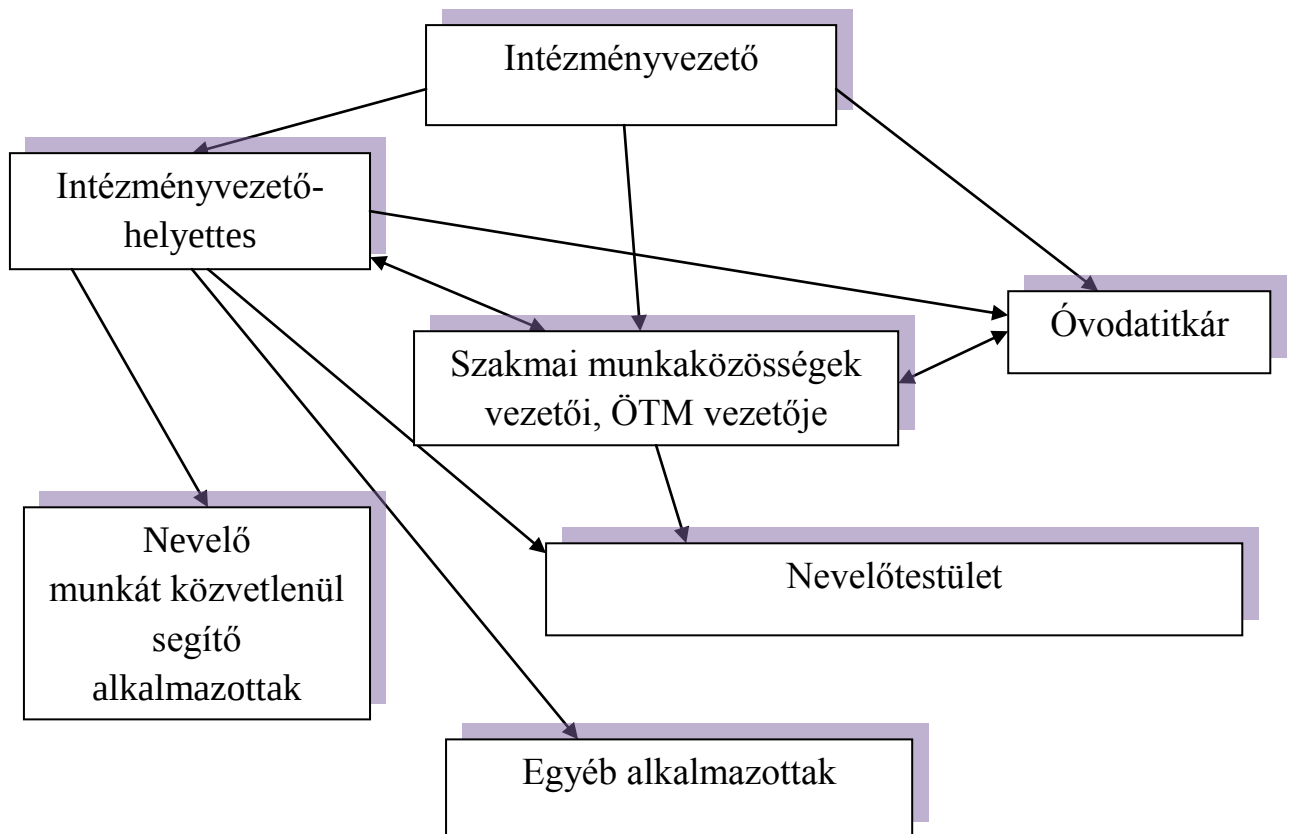
VI. Eredményeink:

Nevelőközösségünk szakmai aktivitásának, a fenntartói támogatásnak, valamint külső felajánlásoknak köszönhetően az előző néhány évben a következő eredményeket értük el:

- **saját szerkesztésű csoportnapló megléte**, mely garantálja a módszertanilag színvonalas szakmai tervezést, reflektálást, értékelést
- **Útmutató az egyéni képességszintek megállapításához** (nevelőtestület által összeállított), mely tartalmazza a képességterületeket, módszereket, mérőeszközöket
- **egyéb képzettségek, értékek**
- **tehetségműhelyek** működtetése, melyek biztosítják a tehetségígéretes gyermekek tehetségének kibontakoztatását
- **tornaszertár** kialakítása bő eszköztárral (MLSZ felajánlásával évenként bővül eszköztárunk)
- **Műfüves pálya** telepítése (pályázat kapcsán)
- **Komplex fejlesztőjátékot tartalmazó eszköztár**, melyet folyamatosan bővítünk.
- **fák, bokrok, cserjék ültetése** (önerőből)
- **Bábfórumon** való részvétel (minden évben arany minősítéssel)
- **színvonalas, hagyományokra épülő intézményi szintű rendezvények** megtartása, szervezése gyermekeink és szüleik számára egyaránt
- **játékgyűjtemények folyamatos készítése, bővítése**, melyeket minden pedagógus előszeretettel alkalmaz a fejlesztő- és játéktevékenységekbe ágyazva
- **mentorálás** végzése – fogadjuk az óvodapedagógus, dajka- és pedagógiai asszisztens képzést végzőket
- **színvonalas szakmai munka**
- **csapatmunka, összetartás**
- **Boldog Óvoda cím megszerzése**
- **tornaszoba kialakítása (többfunkciós)**
- **utód kinevelése (intézményvezető)**

VII. Az intézmény szervezeti struktúrája

VII.1. Belső kapcsolatrendszere



„Az egészséges szervezet a kapcsolatok olyan mentális egysége, amely felkelti az emberekben a remény, a jövő és az értelmes értékek általi csatlakozás vágyát és azt a keretet biztosítja, ahol az emberek szabadon együttműködve fejlődhetnek. “

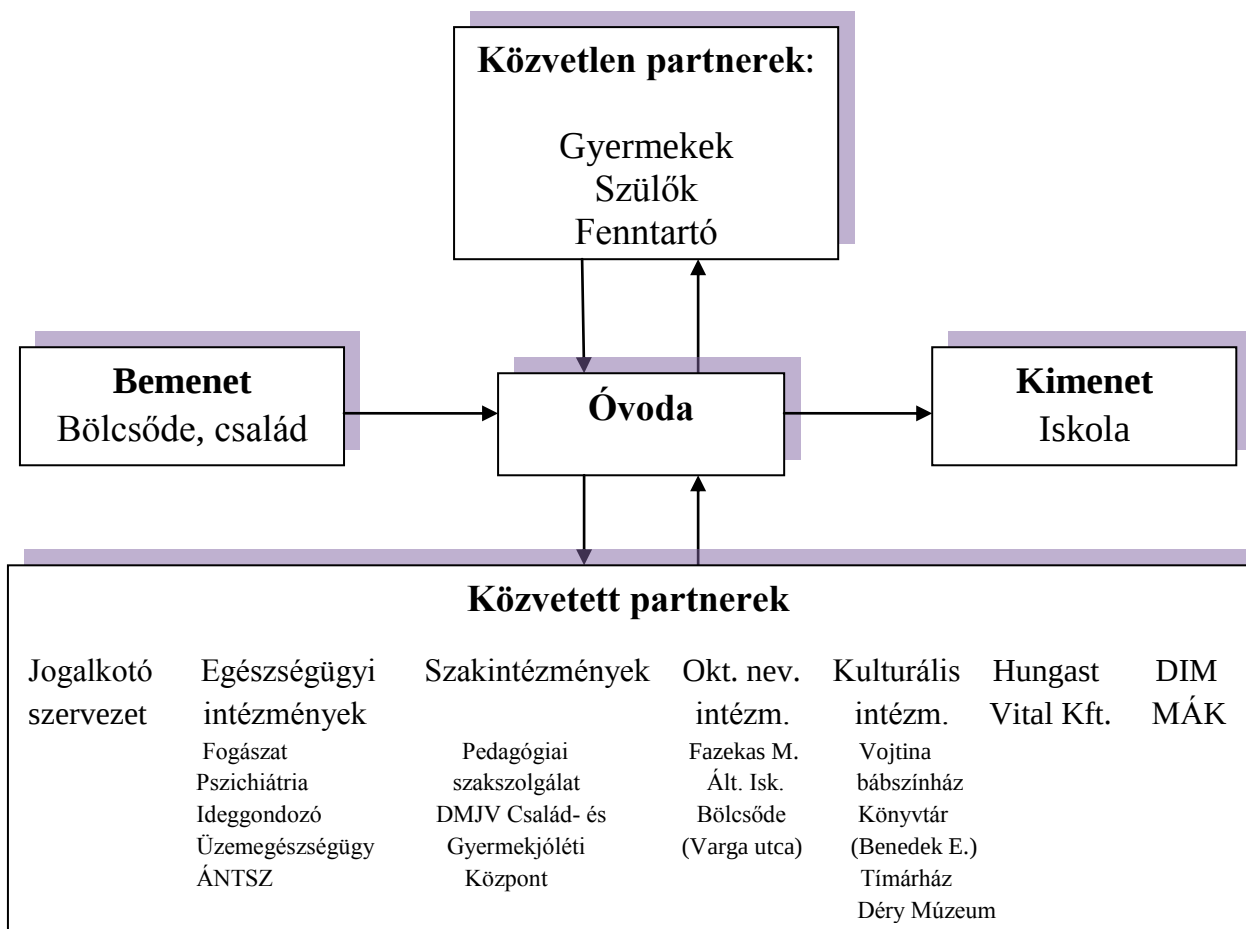
(Dee Hock, Visa International)

Fontosnak tartanám megőrizni az eddig kialakult rendszerszemléletet, csapatmunkát, melyet leginkább Istenes Zoltán szavaival tudnék érzékeltetni:

„Hiszek benne, hogy az önálló munka is legfőképpen egy jó csapatban teljesezhet ki, tehát elengedhetetlen egy kellően biztató, egymást támogató és mégis ösztönzően kritikus, ugyanakkor előremutató és kreatív közeg.”

(Istenes Zoltán)

VII.2. Intézményünk partneri rendszere



Közvetlen partnereinkkel való együttműködés színterei:

- **Család:**

„A szülőkkel, a családdal való találkozások, események, segítik, formálják a kölcsönös bizalmon alapuló partneri kapcsolatot. Mentálhigiénés szemléletük is fejlődik, erősödik ez által.”

Szülők, nevelők, gyermekek közös programjai:

- anyás befogadás
- játszódelutánok
- mentálhigiénés világnap
- családi nap
- őszi gyümölcsfesztivál
- mikulásvárás
- farsang
- nagyszülők napja
- anyák napja

- gyermeknap
- évváró, ballagás
- nyílt hét - leendő kiscsoportosok és szüleik számára

A szülők számára szervezett programok:

- szülői értekezletek
- fogadó órák
- nyílt napok

Szülői Munkaközösség igényeit, ötleteit figyelembe vesszük. Véleményüket a jogszabályban előírtaknak megfelelően minden esetben kikérjük. Együttműködésünket harmonikus, egymást segítő kapcsolat jellemzi.

- **Fenntartó**

Folyamatos együttműködésen alapuló jó kapcsolatot ápolunk, támogató segítséget biztosít az intézmény működéséhez, Pedagógiai Programunk céljainak, feladatainak megvalósításához.

Közvetett kapcsolatainkra szintén a partneri együttműködés jellemző:

- **Egészségügyi intézmények:**

A mindenkorai törvényi előírásoknak, rendeleteknek megfelelően a feltételeket biztosítva végezzük az ezzel járó feladatokat. Nyitottak vagyunk a szűrésekre, ezzel is segítve a családok, illetve gyermekeink egészségi állapotának megőrzését.

- **Szakintézmények:**

- Pedagógiai szakszolgálat.
- DMJV Család- és Gyermekjóléti Központ

Együttműködésünk hatékony és kiegyensúlyozott. A heti rendszerességgel hozzánk érkező szociális segítő nyitott az intézményünk kezdeményezéseire, az őt igénybe vevő családokkal a kapcsolata példaértékű.

- **Oktatási Hivatal:**

Kapcsolatunkat az együttműködés, segítőkészség jellemzi.

- **Oktatási-, nevelési intézmények:**

- Fazekas Mihály Általános Iskola:
együttműködési megállapodásban rögzítettek alapján történő kapcsolattartás
- DMJV Egyesített Bölcsődei Intézmény Varga utcai tagintézménye:
együttműködési megállapodásban rögzítettek alapján történő kapcsolattartás
- Együttműködési megállapodáson kívül:

A hozzánk érkező iskolák felkéréseinek is igyekszünk eleget tenni, együttműködni.

- **Kulturális intézmények:**

- Vojtina Bábszínház:

- rendezvényeit rendszeresen látogatjuk, valamint nagycsoportosaink minden évben eredményesen részt vesznek az általuk szervezett Bábfórumon.

- Méliusz Juhász Péter Könyvtár Benedek Elek Fiókkönyvtára

- az aktualitásokra épülő könyvtári foglalkozásokat látogatják csoportjaink.

- **Hungast Vital Kft:**

- együtműködésünk megfelelő

- **DIM:**

- együtműködésünket a gazdasági és egyéb feladatok elvégzésében a kölcsönös segítségnyújtás jellemzi.

- **MÁK:**

- kapcsolatunkat a változásokhoz igazodó rendszeres, folyamatos, kölcsönös együtműködésre való törekvés jellemzi.

VIII. A minőségi munka érdekében végzett feladatok, együttműködések

A Pedagógiai Programunkban, éves Munkatervünkben megfogalmazott célok, feladatok, elvárások folyamatos figyelembe vételével a legmegfelelőbb módszerek, eszközök alkalmazásával, személyiségünkkel (melyet tudatosan fejlesztünk), kellő körültekintéssel törekszünk a minőségi munka elérésére, biztosítására.

Céljaim közt szerepel, hogy a jövőben is támogatom a minőségi munka érdekében meghatározott feladataink megvalósítását, melyek a következők:

- **teljesítményértékelés** (nevelő munkát segítők, egyéb dolgozók) Munkatervben meghatározott időközönként, **folyamata segítse, motiválja a személyiség fejlődés útját, kibontakoztatását**
- **dolgozói, szülői elégedettség vizsgálat** (Munkatervben meghatározott időközönként) a nyugodt, hatékony munkahelyi légkör, szülőkkel való egészséges együttműködés biztosítása érdekében
- **gyermekek képességmérése, fejlesztése** személyiségük fejlődésének biztosítása érdekében (Munkatervben meghatározottak szerint)
- **környeztünk** (udvar, csoportszoba, közös helyiségek) **rendezett, esztétikus alakítása, gazdagítása** gyermekeink esztétikai érzékének, szépérzékének fejlesztése érdekében
- **személyiségünk fejlesztése** (értelmi, érzelmi), **továbbképzések, önképzések** alkalmazásával
- **az intézményi önértékelés folyamatának** (pedagógus, vezető, intézmény), külső értékelési rendszer **(pedagógiai-szakmai ellenőrzés, tanfelügyelet)** működtetése, együttműködés (2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről)
- **belső kontroll rendszer működtetése, amely** hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet tevékenységét szabályos és hatékony módon folytassa
- **a pedagógusok előmeneteli rendszerének működtetése, együttműködés** (326/2013. (VII.30.) Kormányrendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról) alapján
- **ÖTM (Önértékelést Támogató Munkacsoport) működtetése**

IX. Vezetői programom

„Akinek vezetnie kell a többi embert, annak bölcsességre, és olyan ismerettárra van szüksége, amelyet a saját élettapasztalatából megszerezni nemigen tud, hanem tanulnia is kell hozzá.”

(Veres Péter)

Vezetői pályázatomat **pedagógiai elhivatottsággal**, a meglévő **értékek megőrzésével**, **innovációra törekvéssel** a **nevelőtestület egyetértésével** készítettem, bízva abban, hogy elképzeléseim találkoznak közvetlen és közvetett partnereink igényeivel is.

Céлом: nyugodt, kiegyensúlyozott légkör fenntartása, amelyben fő szempont a **gyermek centrikusság**, a **gyermekek érdekeit, szükségleteit folyamatosan szem előtt tartó szakmai munka**, amiben a **gyermekek és szüleik** valamint az **óvoda dolgozói jól érzik magukat**.

Vezetői programom alappillérei, főbb vezetési elveim:

- törvényes működés, a működést befolyásoló jogszabályok folyamatos figyelemmel kísérése, az intézményi dokumentumok frissítése, a mindenkori jogszabálynak megfelelően
- a közvetlen és közvetett partnerekkel való kölcsönös bizalmon alapuló partneri együttműködés, igényeik figyelembe vétele, szakmai munkánk, rendezvényeink szervezésénél
- személyi, tárgyi feltételek biztosítása, folyamatos fejlesztése
- megfelelően képzett, elhivatott munkatársak alkalmazása
- szervezeti kultúránk értékeinek megőrzése, fejlesztése
- a gyermekek igényeit folyamatosan szem előtt tartó professzionális személyiségfejlesztés
- etikai normák megőrzése
- folyamatos szakmai fejlődés biztosítása
- az intézmény eddigi értékeinek, értékrendjének megőrzése, továbbfejlesztése
- a dolgozó partnerként való kezelése
- a funkciók, feladatok ésszerű elosztása

Úgy gondolom, hogy egy hatékony pedagógiai munkánál elengedhetetlen feltétel:

- **régi értékek, szokások, hagyományok megőrzése**, melyek alkalmazása elősegíti a szocializációs folyamatokat, a személyiség fejlődését, a lelki folyamatok formálását, az értelmi képességek alakítását. Közösségformáló, összetartozást erősítő, ízlésformáló, és komplex nevelő hatása miatt gyűjtjük és alkalmazzuk a népi kultúra értékeit, játékait, eszközeit.
- **gyermekek kompetenciáinak fejlesztése** egyéni képességeik figyelembevételével,
- **tehetséggondozás**
- a családokkal való **jó kapcsolat** fenntartása, szoros együttműködés
- a **hitelesség**
- **elhivatottság**
- az olyan **óvodapedagógusi személyiség, amely hiteles, őszinte, türelmes, elfogadó, empátikus, nyugodt** (hiszen személyiségünk a legfőbb nevelési eszközünk)
- a XXI. század által megkívánt **szakmai innováció, technológiai változások követése** egyaránt.

Saját példaadással, partneri kapcsolatban az alkalmazotti közösséggel maximálisan törekednék a vezetői programomban megfogalmazott célok, feladatok elérésére.

„Egynek minden nehéz; soknak semmi sem lehetetlen.”

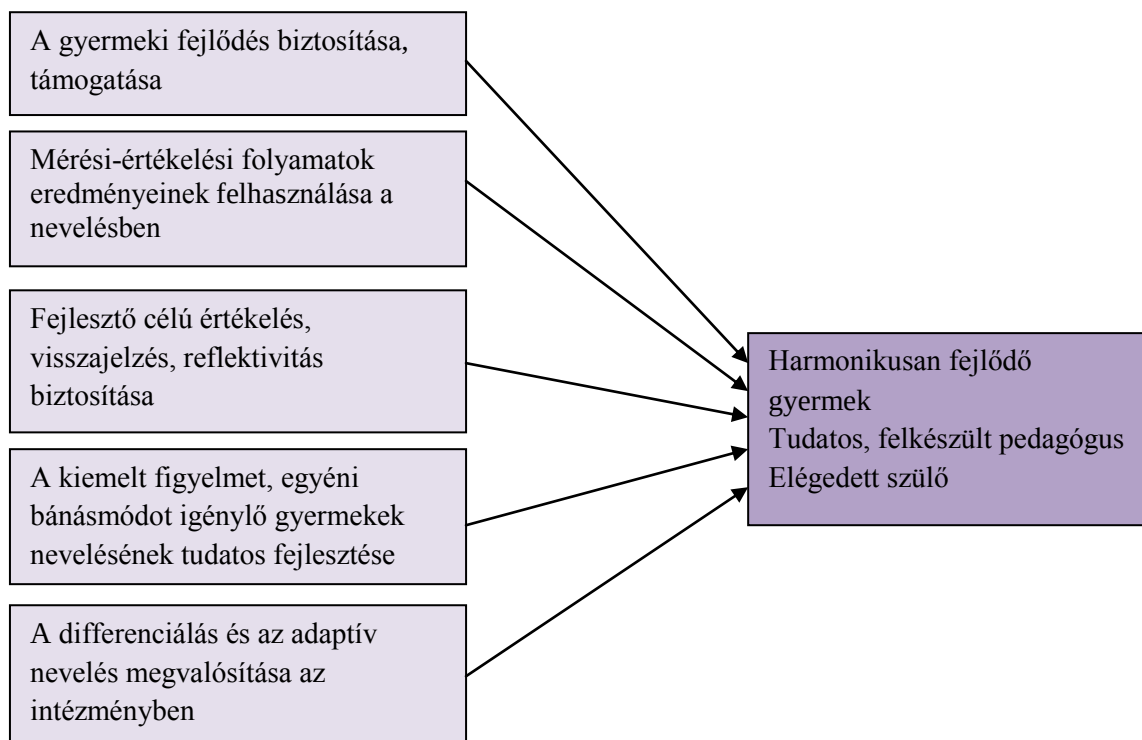
(Széchenyi István)

Az elkövetkező öt év (2022-2027) fő feladatainak ütemezése az intézményi minőségelvűség figyelembevételével, a vezetői munka értékelésének alapjául szolgáló öt kompetencia mentén

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása

„A vezető szerepe ebben, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a gyermekközösség kialakítása, fenntartása és fejlesztése – fókuszban a nevelési eredményekkel.”

A pedagógiai folyamatok stratégiai vezetésének feladatai és várható eredményei



Területek	Célok, feladatok			Siker- kritériumok
A gyermeki fejlődés biztosítása, támogatása.	Célok: A gyermekeink személyiségfejlesztésének minél professzionálisabb megvalósítása, biztosítása.			- Testileg-, lelkileg- értelmileg fejlett, iskolai készsétség szintjét elérő gyermeki személyiség. - Színvonalas szakmai munka. - Elégedett szülő.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	A gyermekek fejlődését nyomon követő dokumentáció hatékonyságának folyamatos felülvizsgálata, értékelése.	Pedagógiai Programhoz illeszkedő innovatív kezdeménye- zések támogatása.	Fejlesztő pedagógus kinevelése. Szakmai tovább- képzések biztosítása, támogatása („Így tedd rá!, Boldogság- óra”).	
Mérési- értékelési folyamatok eredménye- inek felhasználása a nevelésben.	Célok: A mérési- értékelési folyamatok eredményeiből fakadó, korrekciót igénylő területek maximális fejlesztése.			Változatos fejlesztési eszköztár megléte.
	Feladatok:			Mozgás- fejlesztés területének gördülékenyebb szervezése.
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	Harmonikusan fejlődő gyermek.
	Azoknak a fejlesztési lehetőségeknek a felkutatása, nevelésbe való beépítése, melyek leginkább szolgálják az adott korrekciós területek fejlesztését (pl. úszásoktatás bevezetése, anyanyelvi fejlesztő játékok bővítése).		Szakmai tovább- képzések biztosítása, támogatása.	Tudatos, felkészült pedagógus.
	Szülőknek előadás szervezése (a mese fontosságáról, érzelmi nevelésről, másság elfogadásáról, stb.).			Elégedett szülő.

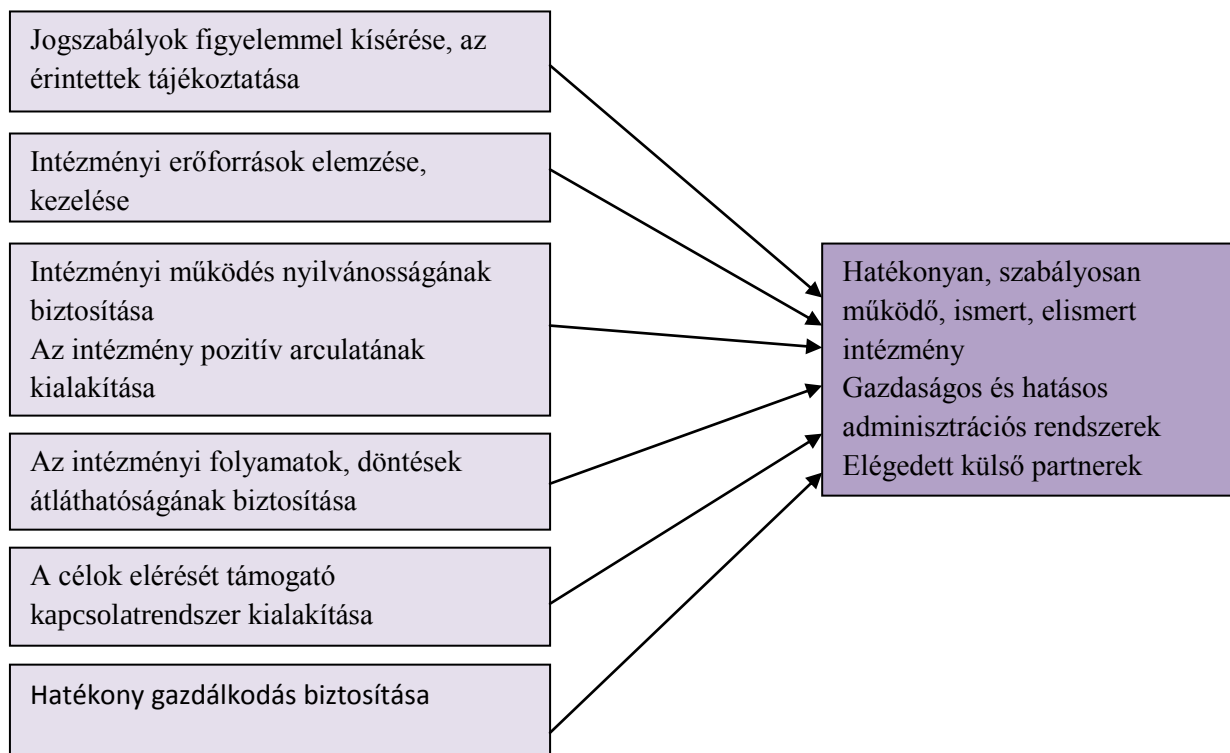
Fejlesztő célú értékelés, visszajelzés, reflektivitás biztosítása.	Célok: A reflektív pedagógiai kultúra elsajátítása. A kritikus gondolkodás egészséges szinten való megvalósítása.			Színvonalas szakmai munka (tudatos tervezés, reflektálás).
	Feladatok:			Színvonalas szakmai munkát szem előtt tartó, hatékonyan együttműködő nevelőtestület.
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Bemutató tevékenységek szervezése. Szülői értekezletek, egyéb programok, munkaközösségi tevékenységek látogatása, majd azt követő pedagógiai reflektálás. Az egymástól való tanulás, szociológiai szint fenntartása érdekében képzések utáni ismeretátadás.	Belső / külső tudás-megosztás és továbbképzések szervezése.	Egészséges, kritikus szemlélet kialakítása.	
	Reflektivitás tanulásával, elsajátításával kapcsolatos online oldalak, könyvek ajánlása, olvasása, megbeszélése.			
A kiemelt figyelmet, egyéni bánásmódot igénylő gyermekek nevelésének tudatos fejlesztése.	Célok: A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek speciális támogatásának biztosítása (tehetséggondozás, fejlesztés). Feladatok:			Szakmailag felkészült, tudatos pedagógus. Elfogadó, szeretetteljes környezet. Lelkileg egészséges gyermek.

	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	A csoport-naplóban található kiemelt figyelmet egyéni bánásmódot igénylő gyermekekkel kapcsolatos tervezési feladatok további megvalósítása. A más nemzetiségű (ukrán menekült) gyermekek kultúrájának megismerése, tiszteletben tartása.	Továbbképzések felkutatása, szakemberek meghívása, előadások szervezése a témában óvoda-pedagógusoknak, szülőknek egyaránt.	Fejlesztő pedagógus kinevelése.	
A differenciálás és az adaptív nevelés megvalósítása az intézményben.	Célok: Befogadó, elfogadó környezet további biztosítása, fenntartása. Az alkalmazotti közösség lelki egészségének folyamatos karbantartása.			Lelkileg egészséges gyermek-, felnőtt közösség.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	Elégedett szülők.
	A nevelőtestület által kidolgozott differenciálás módjainak gyakorlatban való további megfelelő alkalmazása.	Mentálhigiénés játékgyűjtemény bővítése, fejlesztése.	Továbbképzések biztosítása, támogatása Önismereti tréningek szervezése.	

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

„Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek hatékonyan kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat. Elengedhetetlen, hogy a vezető hatékonyan tudjon együttműködni a külső partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.”

Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetési feladatai és várható eredményei



Terület	Célok, feladatok			Siker- kritériumok
Jog- szabályok figyelemmel kísérése, az érintettek tájékoz- tatása és a jog- szabályok betartatása.	Célok: Az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók folyamatos követésével a szabályos működés biztosítása.			Szabályos működés az óvodai élet minden területén.
	Feladatok:			Törvényileg tájékozott munkavállaló.
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Óvoda- pedagógusok számára a jogszabályi változásokat tartalmazó dosszié bevezetése megnyitása, folyamatos tájékoztatás szóban, írásban. Jogszabályok együtt való értelmezése.	A nevelőtestületi és alkalmazotti értekezleteken az intézmény dolgozóinak tájékoztatása az aktuális változásokról és az azokból eredő feladatokról.		
Intézményi erőforrások elemzése, kezelése.	Célok: A törvényileg előírt humán és egyéb erőforrások folyamatos biztosítása. Az egyenletes terhelésre, munkamegosztásra való törekvés.			Mentálisan, fizikálisan elégedett munkavállaló.
	Feladatok:			Hatékony, színvonalas szakmai munka. Fejlett szervezeti kultúra.
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Erősségek, kompetenciák újragondolása az egyenletes terhelés céljából.	Mentori feladatok vállalása. (utódkinevelés -óvodapedagógus) Pályázatok figyelése.	Megfelelően képzett, elhivatott munkatársak alkalmazása.	
Intézményi működés nyilvánosságának biztosítása. Az intézmény pozitív arculatának kialakítása.	Célok: Pozitív intézményi arculat formálása a partnerek visszajelzéseit is figyelembe véve. A kihasználtsági mutatók pozitív irányba történő elmozdításának elősegítése.			Hatékony kommunikációs eszközök megléte (betekintés biztosítása céljából).
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Honlap további folyamatos működtetése, frissítése.	Dolgozók számára óvodánk logójával ellátott	Az épület felújítása (belső terek, külső homlokzat)	

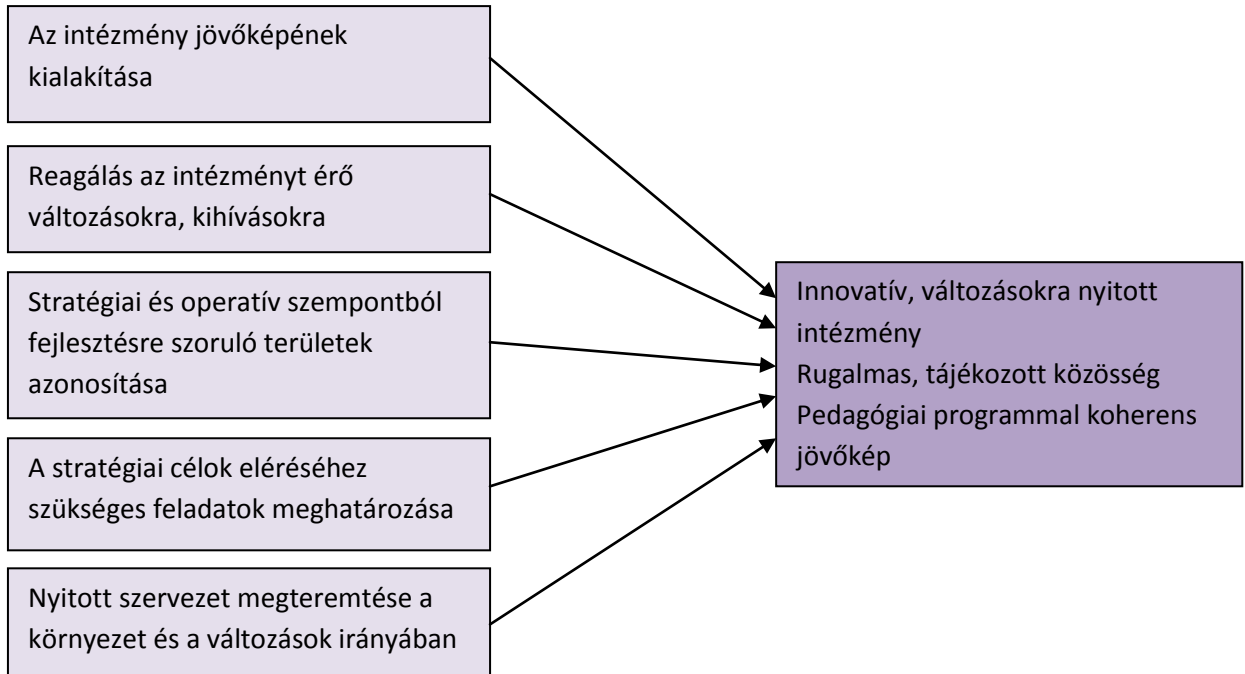
	Nyílt napok, nyílt hét megszervezése. A közvetlen partnerünk, családok számára a már hagyományként kialakult színvonalas rendezvényeink további megszervezése, igény szerint újak bevezetése. Szülői igények felmérése után egyéb délutáni foglalkozások szervezése (úszás, néptánc, idegen nyelv, sakk oktatás).	egységes egyenruha (póló, köpeny) beszerzése. Sport-rendezvényeken megjelenő gyermekeink számára egyenpóló beszerzése.	fenntartói támogatással. Udvar-részekén található játszótéri, egyéb eszközök cseréje.	
Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.	Célok: Demokratikus vezetés biztosítása, rendszerszemlélet megerősítése.			Zavartalan működés, kiszámítható munkahelyi légkör.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	Bejáratódott szervezet, jól működő belső rendszer.
	Továbbra is szabályos, korrekt dokumentációk készítése, frissítése, megismertetése az érintett dolgozókkal. A döntést megelőzően az érintettekkel való véleménycsere, mely elősegíti a döntés meghozatalát.		A szervezeti identitás újraalkotása, a munka ciklusok végén történő értékelésekkel, az elért célok felé megtett út történeteinek felidézéseivel. „Kik vagyunk mi?” kérdés boncolgatása. Jövőorientált fejlesztés.	
A dokumentációk folyamatos ellenőrzése, felülvizsgálata törvényi és egyéb változásokhoz való igazítása.				
A célok elérését támogató kapcsolatrendszer kialakítása.	Célok: Közvetlen és közvetett partnereinkkel rendszeres együttműködésen alapuló jó kapcsolat biztosítása.			Partneri együttműködéssel a kitűzött céljaink megvalósulása.
Feladatok:			Kapcsolati tőke megléte.	

	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	A közvetlen partnerekkel (szülők, fenntartó) való meglévő kapcsolatrendszer további ápolása, eddigi kommunikációs csatornák működtetése fenntartása.	A Tímárházzal való szorosabb együttműködés kezdeményezése.	A célok elérését támogató új szakmai kapcsolatok felkutatása, kezdeményezése (testvér-óvoda).	
Hatékony gazdálkodás biztosítása.	Célok: A gazdálkodási folyamatok szabályszerűségének biztosítása és hatékony, feladatorientált költségvetési koncepció megvalósítása.			Eredményesen, hatékonyan, takarékosan működő intézmény.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
			Bevételi forrást növelő pályázatokon való részvétel.	
	Az intézmény Pedagógiai Programjában megfogalmazott célokhoz, feladatokhoz szükséges személyi és tárgyi feltételek folyamatos biztosítása.			
	Ésszerű, hatékony gazdálkodásra való törekvés.			

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

„A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki értelmezni tud, és tevékenységének részévé válhat. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás és a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei. A vezetőnek tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást. Alapvető elvárás a vezetőktől, hogy folyamatosan tájékozódjanak és tájékoztassanak az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is.”

Az intézményi változások stratégiai vezetési feladatai és várható eredményei



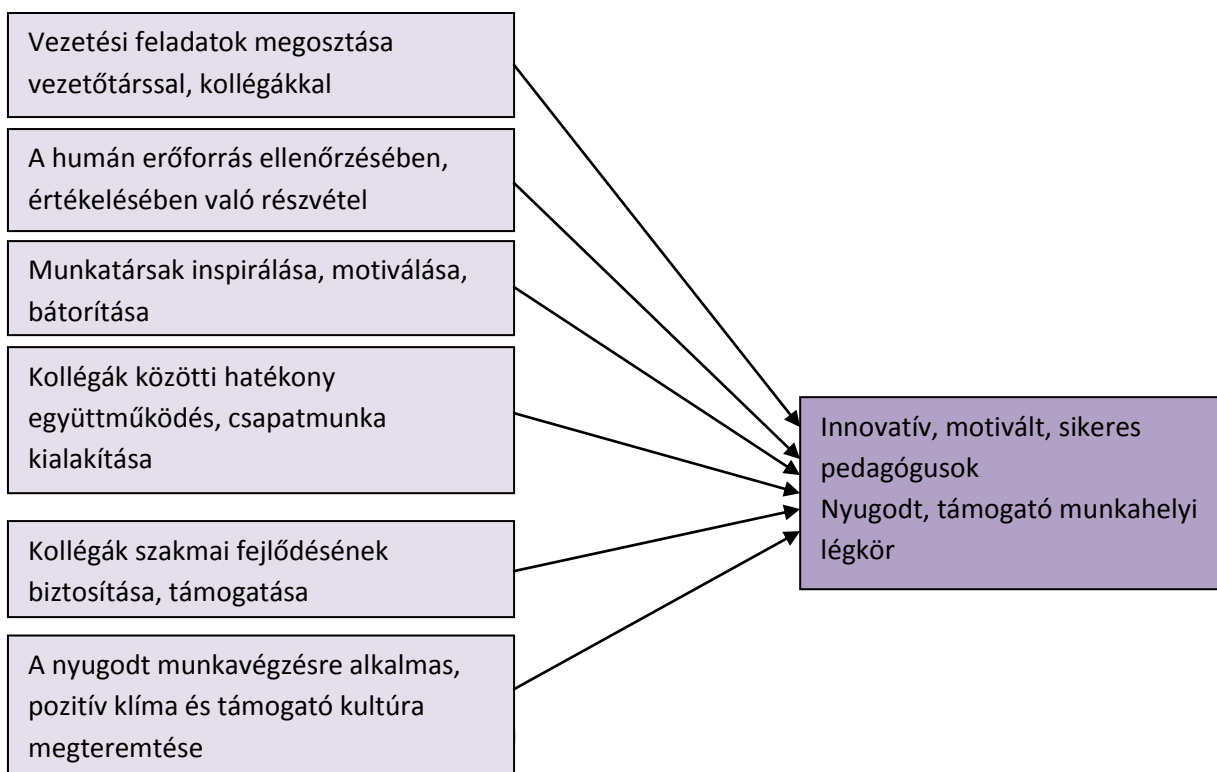
Terület	Célok, feladatok			Siker-kritériumok
Az intézmény kialakult jövőképeinek erősítése.	Célok: Értéktanteremtő pedagógiai munka megtartása, továbbfejlesztése.			Pedagógiai programmal koherens jövőkép.
	Feladatok:			Intézményi pozitív arculat.
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	A célok egyértelmű kommunikálása. A nevelő-testület motiválása, motivációs eszközök keresése a vezetői programomban újként megfogalmazott feladatok elvégzésére támogatottság erősítésére.	A „Boldogság-óra” jó gyakorlatának további csoportokba való bevezetése, az Örökös Boldog Óvoda cím megszerzése belső tudásmegosztás és továbbképzések keretén belül.	Az „Így tedd rá” képzések elvégzése további óvodapedagógusok részéről, ezzel is erősítve az intézményi hagyomány-ápolást, átörökítést. Pályázatokon való részvétel.	
Reagálás az intézményt érő változásokra, kihívásokra.	Célok: A jogszabályi- és egyéb környezetből adódó azonnali és szükséges szakmai válaszok lereagálása a legmagasabb szintű tudással és hozzáértéssel.			Nyitott, befogadó rugalmas, tájékozott vezető.
	Feladatok:			Befogadó, jól motivált közösség.
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Jogszabályok, stratégiai változások, fenntartói döntések figyelemmel kísérése.	Az aktuálisan következő belső humán erőforrás változásaira való tudatos felkészülés, hatékony intézkedés.	A szükséges változtatás folyamatának hatékony megtervezése, értékelése és végrehajtása. Felkészülés a változások menedzselésére, azok okainak, folyamatának, kezelési módjainak megbeszélése az azokban részt vevőkkel.	

Stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területek azonosítása.	Célok: A működés valamennyi területének erősítése, fejlesztése.			Sikeresen, eredményesen működő intézmény.
	Feladatok:			Elégedett szülő.
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Az intézmény erősségeinek, ill. fejlesztésre szoruló területeinek újragondolása. Az intézmény-értékelés eredményeinek felhasználása.	A célok megvalósulásának folyamatos nyomon-követése, szükség szerint új feladatok meghatározása.		
	Képzések biztosítása, támogatása.			
A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározása.	Célok: Átlátható, stabil működés megteremtése.			Hatékony, zökkenőmentes munkavégzés.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	Kiszámíthatóság.
	Az intézmény terveinek lebontása, összehangolása, a feladatok pontos, érthető meghatározása.		Célok elérésének értékelése, további szükséges lépések meghatározása, esetlegesen a feladatok módosítása, újragondolása.	
Nyitott szervezet megteremtése a környezet és a változások irányában.	Célok: Rugalmas és befogadó nevelőtestületi arculat továbbvitele, a sikeres nevelés érdekeit szolgáló kezdeményezések beépítése.			Innovatív, változásokra nyitott intézmény.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Saját példaadás a nyitottság, befogadás, motiváció tekintetében.			
	A motivációs eszközök folyamatos felkutatása, alkalmazása.			

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

„A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja kollégáit magas teljesítmény elérésére (hogya a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelés eredményeit. Ahhoz, hogy az intézmény által kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és tudásukat a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie. Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve, hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie feladatok delegálására, illetve tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.”

Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetési feladatai és várható eredményei



Terület	Célok, feladatok			Siker- kritériumok
Vezetési feladatok megosztása vezetőtárssal, kollégákkal.	Célok: Egyenletes terhelés biztosítása a vezetőségben.			Kiegyensúlyozott, hatékony vezetői team.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Vezetői team megalakítása, bővítése. Vezetési feladatok megosztása. Felelősség, jogkör, hatáskör meghatározása, kompetenciákkal való felruházás.	Munkaköri leírások szükség szerinti aktualizálása.	Teljes egyéni felelősség kialakítása a vezetői feladatokat ellátók (középvezető) körében.	
A humán erőforrás ellenőrzésében, értékelésében való részvétel.	Célok: Fejlesztő értékelés megvalósítása, mely hozzásegíti az ellenőrzésben résztvevőket a siker megéléshez és a szakmai továbblépéshez.			Nyugodt, támogató munkahelyi légkör.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Ellenőrzések végzése a belső kontroll folyamatainak megfelelően. Éves ellenőrzési terv elkészítése.	Belső ellenőrzések folyamatos végrehajtása. Reflektív értékelések, feladatok meghatározása.		
	A fejlesztendő területek meghatározásához való egészséges szemlélet, a visszajelzések befogadására való képesség erősítése.			
Munkatársak inspirálása, motiválása, bátorítása.	Célok: Ösztönző szakmai környezet kialakítása, ahol a tudás, a jó gyakorlat, a tudásmegosztás, a munkabírási és vállalás, a segítő együttműködés elismerésre talál közösségi szinten.			Innovatív, motivált, sikeres pedagógusok.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	A munkavállalók egyéni	Intézményen belüli tudásmegosztás	Jó gyakorlatok alkalmazása, keresése.	

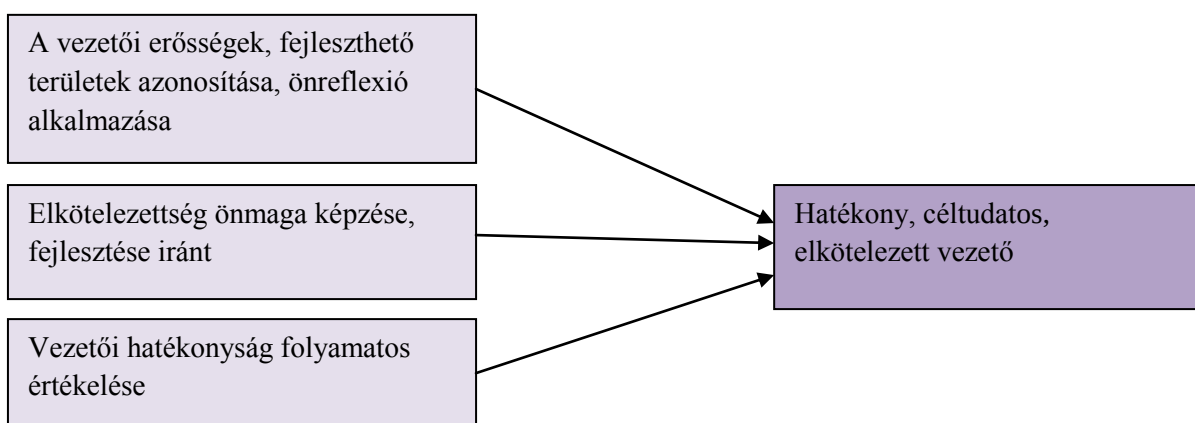
	kompetenciá- inak feltérképe- zése, ennek alapján feladatok delegálása.	szorgalma- zása, támogatása.		
	Elismerések a közösség szintjén, (a meglévő Levendula-díj további kezdeménye- zése). A motivációs eszközök folyamatos felkutatása, alkalmazása.			
Kollégák közötti hatékony együtt- működés, csapatmunka kialakítása.	Célok: A már meglévő hatékony együttműködés megtartása a csapatmunka értékeinek hangsúlyozásával.			Kiegyen- súlyozott, harmonikus, összetartó közösség.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	Hatékony munka.
	Munkaközösségeken belüli projektmunkák ösztönzése, vezetői jelenlét és érdeklődés a közösségek munkája iránt. Munka-délutánok szervezése (mely erősíti a csapat-szellemet, összetartozást).			Elégedett szülő.
Kollégák szakmai fejlődésének biztosítása, támogatása.	Célok: Olyan képzések biztosítása, támogatása, amelyek a közösen megfogalmazott célok, feladatok hatékonyságát elősegítik.			Önmegvaló- sítást elősegítő szakmai légkör.
	Feladatok:			Színvonalas szakmai munka.
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Beiskolázási terv elkészítése.	Belső tudásmegosztás szorgalmazása, támogatása (formái: előadások, esetmegbeszé- lések, team munkák, reflektív párok létrehozása).	Képzéseken való részvétel.	
	Külső és belső hospitálások szervezése.			
A nyugodt munka- végzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra	Célok: A gyermekeink harmonikus személyiségfejlődésének biztosítása érdekében nyugodt, kiegyensúlyozott munkahelyi légkör, pozitív klíma, támogató kultúra megteremtése.			Lelkileg egészség alkalmazotti közösség. Kiegyen- súlyozott, boldog gyermek-

megteremtése.				közösség.
	Feladatok:			Elégedett szülő.
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Személyes kapcsolatok fenntartása, megvalósítása. Konfliktuskezelés szakszerűen, tapintatosan, határozott vezetői elvek és elvárások mentén, és humánus megoldásokat preferálón. A szabályok és elvárások folyamatos tudatosítása.	Egyenletes terhelés, igazságosság és méltányosság elvének alkalmazása. Személyes kompetenciákra, érdeklődésre orientált feladatelosztás.	További lehetőségek felkutatása a munkaerő toborzás és megtartás javítása érdekében. (hallgatói képzés, célirányos humánkapcsolati tőke erősítése, intézmények, pedagógusok által használt közösségi oldalakon való megjelenés...).	
	Az alkalmazotti közösség önismereti tréningeken való részvételének folyamatos segítése, támogatása.			

5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

„A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők igénylik és kérik mások visszajelzéseit. Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek és a személyes és szakmai fejleszthető területeinek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezetők számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését. A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával.”

A vezetői kompetenciák fejlesztési feladatai, várható eredményei



Terület	Célok, feladatok			Siker- kritériumok
A vezetői erősségek, fejleszthető területek azonosítása, önreflexió alkalmazása.	Célok: A vezetővel szembeni elvárásoknak való maximális megfelelésre törekvés. Az önreflexió folyamatos gyakorlása, erősítése.			Befogadó, elfogadó vezetői személyiség.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	A kollégák vissza- jelzéseinek, véleményeinek figyelembe vétele.	Korlátok és hiányosságok megismerése, feltérképezése., segítségkérés, befogadás.	A vezetői programban megfogalmazott célok, feladatok megvalósulásának nyomon követése, értékelése, szükség esetén korrekciója.	
Elkötelezett- ség ön maga képzése, fejlesztése iránt.	Célok: A vezetői feladatokkal járó szakmai tudás maximális elsajátítása. Vezetői személyiségjegyek elsajátítása, tudatos fejlesztése.			Tudatos, szakmailag képzett, elkötelezett vezető. Motivált nevelőtestület. Elégedett partnerek.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	A közoktatási vezető és pedagógus szakvizsgán szerzett ismeretek gyakorlatban való alkalmazása felelősségteljes körültekintéssel.	Az óvodavezetés területén új szakmai információk befogadása, elsajátítása.	Tovább- képzéseken való részvétel.	
Vezetői hatékonyság folyamatos értékelése.	Célok: A vezetői program hatékony megvalósítása. A vezetői hatékonyság reális értékelésének elsajátítása.			Reális önismerettel, önértékeléssel bíró vezetői személyiség. Színvonalas szakmai munkát végző nevelőtestület. Elégedett szülő. Fejlett infrastruktúrával, eszköz- állománnyal bíró nevelési intézmény.
	Feladatok:			
	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	
	Dolgozói elégedettség vizsgálat. Munkahelyi klíma feltérképezése.		Továbbképzéseken való részvétel. A pedagógiai és vezetési modellek, elméletek, új oktatási trendek, innovációk folyamatos nyomon követése, elsajátítása, beépítése a vezetői munkába.	
		Közvetett és közvetlen partnerek vissza- jelzéseiből adódó feladatok elvégzése. Vezetői önértékelés.		

X. Záró gondolatok

Amennyiben elnyerném a képviselőtestület bizalmát, a vezetői önértékelés öt kompetenciájában megfogalmazott célok, feladatok maximális megvalósítására törekednék, bátran szembenézve az új kihívásokkal. Hiszem, hogy a népi kultúra és a hagyományőrzés, átörökítés fontos feladata az óvodának, hiszen ebben a korban alapozzuk meg a gyermek személyiségfejlődését, érdeklődését környezete iránt. A lelkileg egészséges ember tisztában van a gyökereivel, hagyományaival. **Célom: a mentálhigiénés nevelést kiegészítve a Pedagógiai Programunkban megfogalmazott hagyományápolással, népi kultúrával kapcsolatos feladatok bővítése, megismertetése, átadása, átörökítése.** Ennek érdekében a pedagógusok motiválása az „Így tedd rá!” és a „Tulipános program” módszerének elsajátítására és a „Boldogságóra” jó gyakorlatként való folytatására. Úgy gondolom, hogy ez nagyban hozzájárul majd a pozitív intézményi jövőkép kialakításához, ezáltal a szülők számára is még vonzóbbá tehetjük intézményünket, gazdagíthatjuk szakmai ismereteinket, munkánkat.

Fontosnak tartom, hogy a kitűzött célokat a közösség magáénak érezze, és mindenki részt vállaljon ennek megvalósításában. **Egy egységes, együttgondolkodó, jól funkcionáló összetartó, egymást segítő nevelőtestület fenntartására törekednék.** Munkatársaimmal együttműködve szeretném megőrizni eddigi eredményeinket, és a változásokat erre alapozva továbbvinni óvodánk hagyományait.

Munkámat pozitív hozzáállással, elkötelezetten, hitelesen, szolgálatkészen tenném. A reflektív szemléletet, gyakorlatot támogatnám, erősíteném, magam és pedagógustársaim körében, ezzel biztosítva a fejlődés útját, a minél hatékonyabb, színvonalasabb szakmai munkát.

Természetesen tudatában vagyok annak, hogy az általam elképzelt feladatok megvalósítása, **nem egyszemélyi vállalat**, a sikeres eredmények eléréséhez **szükség van valamennyi dolgozóra, a szülők közösségére, a fenntartó önkormányzatra.**

„ Egy olyan hegyet, mint az Everest, nem úgy mászik meg az ember, hogy saját feje szerint lohol előre, vagy hogy mindenáron verseng a bajtársaival. Lassan, gondosan, elővigyázatosan, önzetlen csapatmunkával lehet csak hegyeket mászni. ”

(James Ramsey Ullman)