

2. Vezetési programot meghatározó jogszabályi háttér

- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- 2023. évi LII. törvény a pedagógusok új életpályájáról
- 2023. évi LII. törvény végrehajtásáról szóló 401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról
- 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
- 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról
- 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- 48/2012. (XII. 12.) EMMI rendelet a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról, a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről
- 1997. évi XXXI. Törvény a gyerekek védelméről

Intézményi dokumentumok:

- Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda Alapító okirata 2024
- Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda Pedagógiai Programja 2025
- Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda Szervezeti és Működési Szabályzata 2025
- Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda Házi rendje 2024
- Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda Intézményi Önértékelési Programja 2021 – 2026.
- Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda Munkaterve
- Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda Továbbképzési Program

3. Helyzetelemzés

A **Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda** (továbbiakban Vadvirág Óvoda) az Avar u. 7./A szám alatt, Veszprém város családiházassági dőzsavárosi részén helyezkedik el, közelében, a vár alatt található tagintézménye a **Csillagvár Waldorf Tagóvoda** (továbbiakban: Csillagvár Waldorf Tagóvoda) Szent István utca 12. szám.

A Vadvirág Óvoda 2006-ban épült újjá, kiváló infrastruktúrával rendelkezik. A körzetben élő családok, a környezetünkben lévő munkahelyeken dolgozó szülők szívesen választják gyermekeik számára a színvonalas szakmai múlttal rendelkező intézményt.

A Csillagvár Waldorf Tagóvoda egy több, mint 100 éves épületben, családi környezetben várja a Waldorf-pedagógia iránt érdeklődő szülőket, gyerekeket elsősorban a körzetből, amennyiben van lehetőség a körzeten kívülről is.

3.1. Intézményi adatok

Az intézmény neve: **Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda**

Székhelye: Veszprém, Avar u. 7/A

Tagintézménye: **Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda Csillagvár Waldorf Tagóvodája**
Veszprém, Szent István u. 12.

Fenntartó neve: Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala

AZ INTÉZMÉNY KÖZNEVELÉSI FELADATAI	Óvodai nevelés, ellátás
	Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelése, ellátása

GYERMEKLETSZÁM

2026 ÁPRILISI ADAT

FELADATELLÁTÁSI HELY	CSOPOROK SZÁMA	MAXIMÁLIS GYERMEK	GYERMEKEK SZÁMA	GYERMEKEK SZÁMA SNI szorzóval
VESZPRÉMI VADVIRÁG KÖRZETI ÓVODA	6	150	131	140
CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA	3	61	52	53

AZ INTÉZMÉNY GYERMEKLÉTSZÁMÁNAK ALAKULÁSA 2021 ÉS 2025 KÖZÖTT



A Vadvirág Óvodában 2021–2022 között kisebb növekedés figyelhető meg a gyermeklétszámban, ami a vizsgált időszak legmagasabb értéke, azonban 2022 után csökkenő tendencia indult el. 2025 október 1-én 128 gyermek volt az óvodában, viszont az évközbeli beiratkozókkal, valamint az sajátos nevelési igényű gyermekek szorzóinak számításával a létszám 140-re szaporodott. A Csillagvár Waldorf Óvodában is megfigyelhető csökkenő irány.

A mutatott létszámok nem befolyásolták a csoportszervezést, az erőforrások elosztását, a pedagógiai tervezést. Valószínűsíthető, hogy az országos szintű statisztikai adatok, demográfiai változások nagymértékben bemeghatározták ezt az eredményt.

A jelenlegi létszámok ugyan könnyítik a hatékony szakmai munka megvalósítását a gyermekcsoportokban, azonban egyre fontosabbá válik a gyermekutánpótlás biztosítása, az óvodát hamarosan kezdő gyermekek szüleinek megszólítása, valamint az esetlegesen másik óvodát választók megnyerése. A Vadvirág Óvodában már 3 éve elkezdődött az óvoda népszerűsítése érdekében nyílt napok szervezése, családokkal való szoros együttműködés kialakítása és erősítése. A Csillagvár Waldorf Tagóvodában szervezett Baba-mama klub, ami ebben a nevelési évben is közkedvelt volt az érdeklődő családok körében.

SNI, BTMN GYERMEKEK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA

GYERMEKEK ÖSSZETÉTELE – 2026. áprilisi adat		
	VADVIRÁG ÓVODA	CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA
SNI (SAJÁTOS NEVELÉSI IGÉNYŰ GYERMEK)	6 3 diagnózisra vár	1
BTMN (BEILLESZKEDÉSI, TANULÁSI, MAGATARTÁSI NEHÉZSÉGGEL KÜZDŐ GYERMEK)	12	-

AZ INTÉZMÉNYBEN JÁRÓ SNI, BTMN GYERMEKEK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA 2021 ÉS 2025 KÖZÖTT



Az egyéni bánásmódot igénylő gyermekek száma évről, évre növekszik az intézményben. A Csillagvár Waldorf Tagóvodában ugyan változó, arányaiban kevesebb az SNI, BTMN gyermek jár, azonban a Vadvirág Óvodában az eredmények azt mutatják, hogy a BTMN gyermekek számának növekedésével egyre többen igényelnek fejlesztést beilleszkedési vagy tanulási nehézségek miatt. A Vadvirág Óvodában a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermekek száma 2026 áprilisára elérte a 12 főt, az SNI gyermekek száma jelenleg 6 fő és 3 gyermek diagnózisra vár.

Intézményi szinten ezek az adatok azt jelentik, hogy a fejlesztő, differenciáló pedagógiai munka súlya egyre inkább a BTMN terület felé tolódik, valamint az SNI gyermekek óvodai nevelése egyre nagyobb felkészültséget igényel. A továbbképzések tervezésénél továbbra is előnyt kell, hogy kapjanak azok a képzések, amik támogatják ezt a munkát. Fejlesztőpedagógus alkalmazására lenne szükség a BTMN gyermekek egyéni megsegítésére. Célom a pedagógiai asszisztensek számának megtartása mellett a Fenntartó által biztosított plusz óvodapedagógusi álláshelyre fejlesztőpedagógus alkalmazása.

3.2. Humánerőforrás

Engedélyezett/betöltött álláshelyek száma:

IGAZGATÓ	1/1 fő	
ÓVODAPEDAGÓGUS	12/12 fő	6/5 fő
PEDAGÓGIAI ASSZISZTENS	2/2 fő +1 fő*	1/1 fő + 1 fő*
DAJKA	7/7 fő	3/3 fő
GAZDASÁGI ÜGYINTÉZŐ	1/1 fő	1/1 fő
ÓVODATITKÁR	1/1 fő	-
KONYHAI DOLGOZÓ	1/1 fő	1/1 fő
ÖSSZESEN:	26/26 fő	12/11 fő
	VADVIRÁG ÓVODA	CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA
ÓVODAVEZETŐ HELYETTES	1 fő (óvodapedagógusként csoportban dolgozik)	-
TAGÓVODA VEZETŐ	-	1 fő (óvodapedagógusként csoportban dolgozik)
* A FENNTARTÓ ÁLTAL ENGEDÉLYEZETT, BE NEM TÖLTÖTT ÓVODAPEDAGÓGUSI ÁLLÁSHELY TERHÉRE	+ pedagógiai asszisztens 4 órában	+ pedagógiai asszisztens 4 órában

ÓVODAPEDAGÓGUSOK

Mindkét óvodában az óvodapedagógusok felsőfokú, főiskolai végzettségűek, illetve egy fő egyetemi mesterdiplomát szerzett koragyermekkor pedagógiája szakon.

A Vadvirág Óvodában 2020-2021-es nevelési évben két óvodapedagógus távozásával, valamint egy óvodapedagógus tartós betegállománya miatt 3 csoportban egy-egy óvodapedagógus látta el csoportvezetői feladatokat. Az elmúlt időszakban szerencsére komolyabb pedagógushiány nem alakult ki annak ellenére, hogy kettő kolléga kisgyermeket nevel, egy kolléga elhagyta a pályát, egy pedig nyugdíjba vonult. Az egy-két hónapos hiányt harmadéves óraadó óvodapedagógus hallgatóval oldottuk meg.

A hiányzók helyettesítése az óvodapedagógusoknak többletfeladatot, a vezetéstől körültekintő munkaszervezést, a közösségtől együttműködést, rugalmasságot igényel a mindennapi feladatok megoldásában.

4 fő szakvizsgával rendelkezik (2 közoktatási vezető, 3 fejlesztőpedagógusi szakvizsga).

Csillagvár Waldorf Tagóvodában 3 óvodapedagógus rendelkezik Waldorf képzettséggel, 2 óvodapedagógus még nem vett részt Waldorf képzésben, közülük az egyik gyakornok. A tagintézmény-igazgató közoktatási vezető szakvizsgával rendelkezik.

Az elmúlt öt évben sajnos nem volt olyan év, amikor minden óvodapedagógus állás be volt töltve. Elmondható, hogy a tagóvodában szinte folyamatos az óvodapedagógushiány. Alternatív pedagógiai képzettséggel országosan is kevesen rendelkeznek, és amennyiben valaki jelentkezik is az óvodapedagógusi állásra, a gyakorlat során kiderül, hogy tud azonosulni a Waldorf programmal. Jellemző a nagy fluktuáció. Ezen a téren is van feladatunk.

A Vadvirág Óvodában meg kell őrizni a stabilitást, a Csillagvár Waldorf Tagóvodában feladat az új belépők megtartása, a cél Waldorf képzettség megszerzésére való ösztönzés.

ÓVODAPEDAGÓGUSOK ELŐMENETELI RENDSZER SZERINT BESOROLÁS		
FOKOZAT	VADVIRÁG ÓVODA	CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA
GYAKORNOK	1	1
PEDAGÓGUS I.	5	2
PEDAGÓGUS II.	5	2
MESTER	2	-



Az elmúlt időszakban támogattuk, segítettük a gyakornokok, pedagógus II. fokozatba lépő óvodapedagógusok sikeres portfólió készítését, minősítő vizsgára való felkészülését. Pedagógus I. fokozatba került kettő. Pedagógus II. fokozatot egy, mesterfokozatot szintén egy kolléga ért el.

Az igazgató helyettes mester fokozatát fejlesztő innovátori program megírásával szerezte. A mesterprogram megvalósítása során szerzett gyakorlati tapasztalatokat, használható tudást megismertette, továbbadta a Vadvirág Óvoda óvodapedagógusainak, bázisintézményi műhelymunkákon a résztvevő térségből érkező kollégáknak. A mesterpedagógus fejlesztő eszközenszert dolgozott ki 5-6-7 éves részképesség zavarokkal küzdő gyermekek számára, amit bemutatott, megosztott az érdeklődő óvodapedagógusokkal.

Továbbra is segítjük a gyakornokok sikeres vizsgáját, ösztönözzük a kiváló szakmai tudással rendelkező kollégákat a magasabb pedagógus fokozat megszerzésére.

ÉLETKORI ELOSZLÁS



Az intézmény pedagógusainak életkori megoszlása alapján megállapítható, hogy a nevelőtestület korösszetétele nem kiegyensúlyozott, és jelentős mértékben az idősebb korosztály felé tolódik.

A legnagyobb létszámot az 55–59 éves korcsoport képviseli, ami arra utal, hogy az intézményben sok a nyugdíjhoz közel álló pedagógus. (Egy kolléga már nyugdíj mellett dolgozik.) Emellett közepes arányban vannak jelen a 35–39 és az 50–54 év közötti munkatársak, akik jelenleg a működés stabil alapját biztosítják.

Ugyanakkor a fiatalabb korosztályok (különösen a 25–34 évesek) alacsony létszáma jól látható.

A közeljövőben várható nyugdíjazások következtében fontos lehet a fiatal pedagógusok célzott bevonása, a tudatos utánpótlás-tervezés. A szakmai színvonal, hagyományink, értékeink, sajátos arculatunk megtartása érdekében, a tapasztalt és fiatal kollégák közötti tudásátadás támogatása kiemelt feladat.

NEVELÉST SEGÍTŐK

Az **óvodatitkár** az igazgató által meghatározott tanügyigazgatási, adminisztratív tevékenysége mellett kapcsolatban áll az óvodában különböző területen dolgozó kollégákkal is (óvodapedagógusok, dajkák, gazdasági ügyintézők). Az utóbbi időben az ügyviteli, ügyéntézési feladatok kibővültek az oviKRÉTA dokumentációs felület kezelésével, adatok feltöltésével, karbantartásával, a Poszeidon iktatórendszer használatával. Ez a korábbiakhoz képest komoly többletfeladatot ró az óvodatitkára.

A **pedagógiai asszisztensek** az óvodapedagógusok, gyógypedagógusok útmutatása alapján segítik a nevelőmunkát azokban a csoportokban, ahol sajátos nevelési igényű gyermek van. Nagy szükség van munkájukra az egyéni bánásmódot igénylő gyermekek magas létszáma miatt. A **dajkák** is támogatják a nevelőmunkát, gondozási feladatokat látnak el, takarítják az óvoda épületét.

A székhely és a tagóvodában **külső szakemberek** biztosítják a sajátos nevelési igényű gyermekek speciális fejlesztését, segítik az óvodapedagógusok fejlődést, fejlesztést elősegítő munkáját. Az együttműködés jó, hatékony és szoros.

A Veszprém Megyei Szakszolgálat Veszprémi Tagintézménye a logopédiai ellátást, a Bárczy Gusztáv Egységes Módszertani Intézmény (EGYMI) a sajátos nevelési igényű gyermekek gyógypedagógiai fejlesztését végzi. Az EGYMI-ből ebben a nevelési évben 4 órában egy gyógypedagógiai asszisztens segíti az óvodapedagógusok munkáját, a gyógypedagógus instrukciója alapján közreműködik az SNI gyermek fejlesztésében.

EGYÉB DOLGOZÓK

A gazdasági ügyintézők nagy gyakorlattal, szakértelemmel végzik szerteágazó feladatukat, segítik a hatékony gazdálkodás tervezését.

A korábban, 2022-ben nyugdíjba vonult konyhai dolgozó helyére megtaláltuk a megfelelő kollégát.

A Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda karbantartói – udvarosi, karbantartói feladatokat Veszprém Közülemi Szolgáltató Zrt. dolgozói látják el. A kapcsolat együttműködő, hatékony.

Működő érdekvédelmi Pedagógus Szakszervezet véleményező munkája folyamatos.

3.3. Tárgyi erőforrás

A **Vadvirág Óvoda** korszerű igényeknek megfelelő épületben, zöldövezetben gazdag, a gyermekek számára sok mozgáslehetőséget biztosító udvarral rendelkezik.

Az épületben tágas, világos terek, csoportszobák, közösségi tér került kialakításra. A 6 csoportszobához kényelmes öltözők, mosdók kapcsolódnak, ahol 25 gyermek fogadására van lehetőség. Három csoportszobában, a tornateremben van légkondicionáló berendezés. A szobák galériával megnövelt tere a gyermekek igényeinek megfelelőek, modern bútorokkal berendezve. A játékok, könyvek, egyéb eszközök biztosítják a mindennapi tevékenységhez, pedagógiai program megvalósításához szükséges feltételeket.

Az aula lehetőséget ad hagyományos ünnepek, programok, családi rendezvények megtartására, ahol a gyermekek, időnként szülők óvodai szintű közösségi élményt szereznek.

A tornaterem változatos játékeszkőzzel felszerelt lehetőséget teremt a gyermekek mozgásfejlődéséhez, a gyógytestnevelés foglalkozásokhoz.

Bázisintézményi szakmai műhelymunkák, továbbképzési programok, óvodai nevelésen kívüli szolgáltatások (pl.: ovi-foci, néptánc) is itt kapnak teret.

A só-szoba a gyerekek egészségének megőrzését támogatja. A kézműves terem alkalmas a különböző, a gyermekek számára nem mindennapi kézműves technikák megismertetéséhez, megismeréséhez, kipróbálásához, ezzel együtt a kézügyesség, a kreativitás fejlesztéséhez, a tehetségcsírák felfedezéséhez, gondozásához.

Az óvodánkba érkező gyogyepedagógusok, külső szakemberek számára logopédiai szoba, fejlesztő szoba áll rendelkezésre.

A nagy igénybevétel, a munkát segítő háztartási gépek elhasználódása, meghibásodása miatt a pótlás szükség szerint folyamatos. A melegítőkonyha felszereltsége megfelelő. A gazdasági ügyintézők, az óvodatitkár munkafeltételei megfelelőek. A szükséges tárgyi, infokommunikációs, irodai eszközök cseréje igény szerinti, biztosítja a zavartalan munkát.

A kialakított Wifi-rendszerrel az óvodai épület egész területén elérhető az internetkapcsolat, amely az irodai dolgozók és az óvodapedagógusok mindennapi adminisztrációs, szakmai munkáját segíti. Óvodánkban elérhetők a különböző igényeket kielégítő infokommunikációs eszközök (pl.: számítógép, laptop, fényképezőgép, video felvevő, projektor). Ezeknek az eszközöknek minőségi cseréje a lehetőségek szerint folyamatos.

A Vadvirág Óvoda honlapján a szülők, munkánk iránt érdeklődő óvodapedagógusok, egyéb partnerek számos információt kaphatnak naprakész híreinkről, csoportjaink, az óvodai közösség életéről, programjainkról, szakmai munkánkról, stratégiai, operatív dokumentumainkról.

Az udvari játszótéri eszközök (hinták, mászóókák, csúszdák) a szabványnak megfelelőek. Rendelkezésre állnak, kifeszíthető UV szűrős árnyékolóval ellátott homokozók, szánkózódomb. A játékeszközöket szükség szerint kerülnek karbantartásra, bővítésre, cserére, pótlásra.

Környezetünk szebbé tételéről folyamatosan gondoskodunk. Időnként szülői támogatással, segítséggel gondozzuk a növényzetet, virágosítunk, takarítási programokat szervezünk. A kisudvar még jobb kihasználhatósága, a nagyudvar tehermentesítésének érdekében az óvoda épületéből való kijutás biztosítása sok-sok évig csak álom volt, azonban ez 2024-ben ez az álom megvalósult egy ajtó beépítésével. A kisudvar könnyebb megközelíthetősége lehetővé tette a gyermekek számára a mosdóhasználatot.

Az épület karbantartása a költségvetés függvényében folyamatos. A nyílászárók cseréje szükségessé vált, a munkafolyamat 2022-ben elkezdődött. A csoportszobák új ablakokat, a terasz felé ajtót kaptak. Szükséges lenne a munkálatok folytatására. A teraszok közötti polikarbonáttető megépítése a továbbiakban fontos lenne az épület állagmegóvása érdekében. Az épületben a tisztasági festés tervezett.

A tárgyi feltételek fejlesztésében, bővítésében a Vadvirág Alapítvány is szerepet vállal. A kuratórium az elmúlt 5 évben több, az óvodapedagógusok javaslatára, gyermekek fejlődését szolgáló kisebb-, nagyobb értékű eszközzel támogatta az óvodát (gyermekkönyvek, szakmai könyvek, udvari mászóka, mozgásfejlesztő játék. Gyermeknap programmal, családi rendezvényekkel, gyermekműsorok szervezésével teszik színesebbé, tartalmasabbá a mindennapokat.

A **Csillagvár Waldorf Tagóvoda** épületében 3 óvodai csoportban fogadják a waldorf pedagógiai végzettséggel, szemlélettel rendelkező óvodapedagógusok a gyermekeket. Az épület folyamatos felújítást igényel. Az óvoda állagmegóvási, kisebb bővítési beruházásaiban a Fenntartó mellett a Veszprémi Waldorf Pedagógiai Alapítvány is jelentős együttműködést, szerepet vállal. Anyagi támogatással járul hozzá a tárgyi eszközök beszerzéséhez, az udvar parkosításához is.

Az elmúlt 5 évben két szennyvízhálózat elmaradt részének cseréje, fűtési rendszer teljes rendszerének felújítása, az ivóvíz vezeték falban lévő korrodált szakaszának cseréje, árnyékoló telepítése a csoportszobák hőtől való védelmére, csoportszoba parkettájának csiszolása, lakkozása.

2022-2023-ban három belső nyílászáró cseréje valósult meg. A felújítási munkálatok egy része a Veszprém Waldorf Pedagógiai Alapítvány anyagi támogatásával és a szülők önkéntes munkájával készült.

Játászóudvar folyamatos tisztítása, karbantartása és kertgondozás a karbantartó segítségével valósul meg, a keletkezett komposztálható növényeket a VKSZ munkatársai szállítják el bejelentés alapján.

A tetőszerkezet cseréje, a tetőszerkezet megemelésével az épület padlásterének beépítése egy távoli vágyálom. Fejlesztőszobára és egy nagyobb közösségi térre is szükség lenne, ahol a szakemberek gyermekekkel foglalkozhatnak (logopédus, gyógypedagógus, euritmia tanár), ahol értekezleteket, szülői köröket, szakmai rendezvényeket lehet szervezni.

A Pedagógiai Programnak megfelelően a csoportszobák jól felszereltnek mondhatók. A csoportszobákban sütésre, főzésre alkalmas sarkok kerületek kialakításra. A bútorok a Waldorf pedagógia szerint a gyermekek igényeinek megfelelőek. A gyermeklétszám a termék méretét figyelembe véve 19-21 fős. Valamennyi csoport rendelkezik az adminisztrációs munkához szükséges lappal. Az internet hozzáférés biztosított az épületben.

Az óvodakert folyamatos fejlesztésével mára fákkal, napernyőkkel árnyékolt, mozgásigényt kielégítő játékokkal ellátott. A parkosított udvar kialakításában jelentős szerepe van a szülők, dolgozók közös áldozatos munkájának.

A gazdasági ügyintéző munkáját a tagóvodában is infokommunikációs eszközök (laptop, asztali számítógép, nagy teljesítményű nyomtató) támogatják.

A melegítőkonyha jól felszerelt. Mosogatógép beépítése könnyíthetné még a konyhai munkát.

3.4. Szakmai tevékenység

PEDAGÓGIAI PROGRAM

A Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda Pedagógiai Programjában közösen foglalmaztuk meg a Waldorf Tagóvoda óvodapedagógusaival általános nevelési alapelveinket, céljainkat, feladatainkat.

Fontosnak tartottuk, hogy megjelenjen a két óvoda specialitásából fakadó nevelési gyakorlata, a hozzá kapcsolódó feladataink.

Az érzelmi biztonságot nyújtó, derűs, szeretetteljes óvodai légkörben, vegyes életkorú csoportokban történik a gyermeki személyiség teljeskörű kibontakozásának elősegítése. Az óvodapedagógusok, a nevelést segítő munkatársak, óvodánkban dolgozó felnőttek alapelve a gyermek személyiségének tisztelete, egyediségének elfogadása, szeretete és megbecsülése.

Nevelési elvünk alapja a gyermekközpontúság, amiben szem előtt tartjuk a gyermekek személyiségét, fejlődési ütemét, érdeklődését, kíváncsiságát. A gyermekek életkori sajátosságainak figyelembevételével kiemelt szerepet kap a semmivel nem helyettesíthető szabad játék. Az óvodapedagógusok a gyermekek mindennapjait úgy szervezik, hogy a játékban, sokrétű tapasztalati lehetőségeket biztosítanak nemcsak az óvodában, hanem óvodán kívüli természeti környezet megismerése során is, hangsúlyozzák a természet megóvásának, védelmének

fontosságát. Nagy hangsúlyt kap a nevelő munkánkban a differenciálás, a gyermekek különbözőségéből fakadó egyéni bánásmód, a gyermek egyénre szabott pozitív értékelése.

A szociális hátrányok enyhítésére integrációs módszereket alkalmaznak, kapcsolatot tartanak a támogató hálózattal.

Önértékelési munkacsoport az intézményben folyó önértékelési folyamatokat irányítja, ami a hatékony szakmai működést, intézményértékelést, a belső ellenőrzés folyamatait segíti.

2024-ben tanfelügyeleti ellenőrzésben vettünk részt 99,71%-os eredménnyel.

A székhely és a tagóvoda óvoda óvodapedagógusai, nevelést segítő munkatársai évi egy nevelés nélküli munkanapon közös program keretében ismerkednek egymás pedagógiai munkájával. Ezek az együttlétek alkalmat adnak szakmai tapasztalatcserére, továbbképzésekre, egymástól való tanulásra, ismerkedésre. Az elmúlt években csapatépítő, mentálhigiénés programokat szerveztünk.

A székhely és a tagóvoda is szerepet vállal óvodapedagógusjelöltek, pedagógiai asszisztensek, dajkák képzésében, gyakorlati hely biztosításával, valamint mentori tevékenységgel.

A **sajátos nevelési igényű gyermekekkel** való együttnevelés megteremti a lehetőséget, hogy a gyermekek saját élményként megtapasztalják a toleranciát, az elfogadást. Ez hosszú távra a társadalmi integrációt készíti elő.

Óvodánkba autizmus spektrummal zavarral küzdő, hallássérült, beszéd fogyatékos, egyéb pszichés zavarral küzdő SNI-s gyermekek számára biztosítjuk az elfogadó közeget. A székhelyóvodában az óvodapedagógusok munkáját 2 pedagógiai asszisztens segíti, azonban különleges bánásmódú gyermekek magas létszáma miatt ez kevésnek bizonyul.

A vegyes életkorú gyermekcsoportok létszáma a gyermeklétszám függvényében 20-23 fő. A gyermekek döntő többsége rendezett szociokulturális háttérrel rendelkezik. A **hátrányos helyzetű gyermekek** száma elenyész, azonban több család is az óvoda gyermekvédelmi rendszerének és a gyermekjóléti központ látókörében van. Fogadunk gyermekeket a Családok Átmeneti Otthonából és a Csecsemőotthonból.

A Vadvirág Óvodában az óvodapedagógusok a gyermekek **tehetséggondozását** a csoportban, óvodai szinten szervezett különfoglalkozások keretében valósítják meg (kézműves foglalkozások, ovi-foci, néptánc, úszás, nyári táborok).

Gyógytestnevelő szakirányon végzett óvodapedagógus kollégánk a gyermekorvos által kiszűrt gyermekek láb- és tartásjavító játékos fejlesztését végzi. Intézményi jó gyakorlatként valamennyi óvodapedagógus alkalmazza a kidolgozott, összegyűjtött láb- és tartásjavító mozgásos játékokat, így a prevenció az óvodai csoportokban is megvalósul.

Szakmai munkánk elismerése **Bázisintézményi szerepvállalásunk**. Jó gyakorlatainkat műhelymunkák szervezésében mutatjuk be a térségből érkező óvodapedagógusok számára. Ez évi 3-4 alkalom. 2024 óta vezetők számára is szervezünk szakmai délutánokat.

Jelen pillanatban **3 munkaközösség** működik óvodánkban. A „Zöldikék” *munkaközösség* tevékenységének eredményeképpen az óvoda elnyerte az Cím megtartó Óvoda címet. Éves munkaterve szerint koordinálja a kapcsolódó „zöld” óvodai feladatokat, biztosítja a környezettudatos nevelés, szemléletformálás, az egészségfejlesztési program megvalósítását, a fenntarthatóságra nevelést, nemcsak a gyermekek, hanem a szülők körében is.

A „Ráhangelő” *munkaközösség* célja a módszertani munka fejlesztése az ének-zene, énekes játék területén, valamint rendezvényeinken való részvétellel az óvodai ünnepek színvonalának emelése. A nevelőtestület kórusával, gyermekek előadásával szerepet vállalunk a városrész rendezvényein.

Az *Önértékelési munkaközösség* a Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvodában folyó eredményes, hatékony óvodai szakmai munkát biztosítja. A munkaközösség tevékenységében a székhely és a tagóvoda óvodapedagógusai is részt vesznek.

A testvéróvodánk a sepsiszentgyörgyi „Csipike” Óvodával a tavalyi évben megújítottuk együttműködésünket. Továbbra is tervezzük a kölcsönös látogatásokat, ismerkedünk egymás gyakorlati munkájával, kultúrájával. Nem csak szakmai, de emberi kapcsolatokat is építünk, elmélyítünk.

A **Csillagvár Waldorf Tagóvoda** színvonalas munkája nagyon népszerű azoknak a szülőknek a körében, aki azonosulni tudnak, elfogadják az alternatív szemléletet. A **Waldorf óvodapedagógia** hagyományait őrizve „befogadó burokból” várják a gyermekeket az elhivatott óvodapedagógusok, az ott dolgozók.

A nevelő közösség a **szülőkkel szoros együttműködésben** segíti a gyermekek testi, lelki, szellemi erejének sokoldalú fejlődését 3 vegyes életkorú gyermekcsoportban. A Waldorf pedagógiában az életkori sajátosságok határozzák meg a tevékenységformákat, a módszert, hangsúlyos szerepet helyeznek a helyi hagyományok és szokások, a kulturális örökség megismerésére, ápolására is.

A gyermekeket nyitottságra, a különbözőség elfogadására, a környezettudatos magatartásra, a természet értő szemléletére nevelik. A tevékenységekben szerzett érzékszervi tapasztalatok alapján ismertetik meg az állandóan változó, alakuló világot.

Nagy jelentőséggel bír az utánpótláson alapuló tanulás, amelyben mintául szolgál az óvodapedagógus mintája, a szabad játék.

Az érzelmi biztonságot a témakörök, tevékenységek, művészeti foglalkozások, munkák, évi, havi, heti és napi ritmusok.

Euritmia foglalkozásokat szerveznek heti rendszerességgel, ami a szép harmonizált mozgást hív életre. A nevelőközösség önfejlesztő tevékenysége, óvodapedagógiai műhelymunka, művészetterápiai tevékenység euritmia tanár vezetésével valósul meg, amelynek időnként a szülők is részesei.

A **Baba – mama csoport** segítséget nyújt az érdeklődő szülőknek, gyermekeknek az óvodai élet megismerésében, bevezetésében.

A Csillagvár Waldorf Tagóvoda óvodapedagógusai bekapcsolódnak a Waldorf-óvodák regionális, országos és nemzetközi együttműködésébe.

Veszprémi Waldorf Pedagógiai Alapítvány támogatást nyújt óvodai programokhoz, szakmai képzésekhez, különböző rendezvényekhez is.

Az intézményben folyó szakmai munkát a **Magyar Waldorf Szövetség** támogatja.

A tagóvodában folyó reformpedagógiai szemlélet hiteles közvetítése, elhivatott, felkészült óvodapedagógusok által valósul meg. A Csillagvár Waldorf Tagóvoda kiváló szakmai munkája minta lehet más óvodák, óvodapedagógusok számára is.

GYERMEKVÉDELMI MUNKA

A gyermekvédelmi feladatokat ellátó óvodapedagógus felméri a problémás gyermekek és családok számát a csoportokban, esetenként kapcsolatot tart a családvédelmi szervekkel, szociális segítővel. A nyilvántartott hátrányos helyzetű, valamint veszélyeztetett gyermekek száma nem mondható magasnak, mégis a meglévő esetek szükségessé teszik a Családsegítő és Gyermejjóléti Szolgálattal, szociális segítővel, egészségügyi szolgálattal, gyámüggyel való kapcsolatot. A legtöbb probléma az igazolatlan hiányzásokból fakad.

3.5. Kapcsolatrendszer

SZÜLŐKKEL VALÓ KAPCSOLAT

Mindkét óvodában nagy hangsúlyt helyezünk a szülőkkel való együttműködésre. A szülői házzal való kapcsolat rendszeres. Családlátogatás, személyes fogadó órák, csoportos szülői értekezletek közös rendezvények, nyílt ünnepek alkalmával van lehetőség a találkozásra. Mindegyik formának megvan a maga jelentősége.

A szülők képviselte információt kap a pedagógiai programunk megvalósításáról, a nevelési év értékeléséről, további terveinkről, a dokumentumok változtatásairól. Partneri elégedettségüket évente mérjük, véleményüket, javaslataikat, jelzéseiket figyelembe vesszük.

A **Vadvirág Óvodában** az együttnevelést támogatják az óvodai szintű, évente megszervezésre kerülő, udvarrendezés, karácsonyi-, húsvéti kézműves délutánok, az alapítványi gyermeknap, Szülők-Nevelők bálja. Az elmúlt évben a kerítésfestésben is szerepet vállaltak.

A Zöldike munkaközösség az év folyamán kreatív munkára ösztönzi a családokat. Az elkészült dolgokból kiállítást szervezünk.

A **Csillagvár Waldorf Tagóvoda** a szellemiségnek megfelelően szervezi az ünnepkörökhöz kapcsolódó rendezvényeket, ünnepeket, munkadélutánokat a szülők, családok aktív bevonásával (közös kirándulások, Szent Mihály ünnep, Márton ünnep, Szent György napi vásár, Évszakünnep, János nap). Rendszeres az óvoda érdekében végzett munka. A Baba-mama klubot azokat a szülők keresik fel, akik ismerkedni szeretnének a Waldorf szemlélettel, a következő nevelési évben ezt az óvodát választják.

KÜLSŐ PARTNEREK

A **Veszprémi Vadvirág Körzeti Óvoda** kapcsolatai kiépítettek, eredményesek, az intézmény működését, nevelőmunkájának hatékonyságát, szakmai munkáját szolgálják. Az együttműködés tervezett, folyamatos, rendszeres. Partneri elégedettség vizsgálata során folyamatosan értékeljük, szükség szerint fejlesztjük kapcsolatainkat.

Az elmúlt 3 évben együttműködési megállapodást kötöttünk a Pannon Egyetemmel. Ebben a nevelési évben kettő óvodapedagógus hallgató tartotta nálunk záróvizsgáját, egy végzi gyakorlatát, négy elsőéves hallgató pedig hospitált csoportjainkba.

A Kincses kultúróvoda 2026 pályázat keretében együttműködünk a programok megvalósításában a Laczkó Dezső Múzeummal, a Dózsavárosi Könyvtárral, a Fenyves Malommal, a Veszprém megyei Népművészeti Egyesülettel. Reméljük kapcsolatunk gyümölcsöző lesz.

Egyéb partnereink:

- Fenntartó - Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata, Közjóléti Iroda
- Veszprémi Intézményi Szolgáltató Szervezet /VeInSZol /
- Családvédelmi szervék - Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat, szükség esetén Gyámhatóság, Családok Átmeneti Otthona
- Dózsa György Általános Iskola, Napsugár bölcsőde, Fehérlőfia Waldorf Iskola
- Waldorf Ház – szakmai szolgáltató intézmény
- Magyar Waldorf Szövetséggel
- Magyar Államkincstár Veszprém Megyei Területi Igazgatóság
- Veszprém Megyei Szakszolgálat Veszprémi Tagintézménye, Bárczy Gusztáv Egységes Módszertani Intézmény

- Pedagógiai Szakszolgálat Tanulási Képességeket Vizsgáló Áthelyezési Bizottsággal
- Egészségügyi szolgálat (gyermekorvos, védőnő, üzemorvos)
- Közművelődési intézmények (bábszínház, könyvtár, múzeum, állatkert, stb.)
- Bázisintézményi óvodák, óvodánkkal szakmai kapcsolatba kerülő óvodák, Waldorf óvodák
- Nemzetközi kapcsolat - sepsiszentgyörgyi „Csipike” Óvoda, mannheimi Waldorf Óvoda
- Oktatási Hivatal - Székesfehérvári Pedagógiai Oktatási Központ
- Érdekképviselő - Pedagógus Szakszervezet és a Közalkalmazotti Tanács
- Szponzorokkal

4. Vezetői program

4.1. Vezetői koncepció – vezetői hitvallás

"...Vezetőnek lenni nem más, mint mikor elszakíthatatlan bizalom fűz össze azokkal, akik iránt felelősséggel tartozol... A vezető példával vezet, hisz abban, amit csinál, tudja, mit csinál, és tisztán látja hová tart... A vezető a csapatért dolgozik."

(Tonk Emil)

A következő öt évben igazgatóként ugyanazzal a tisztelettel, odaadással, őszinteséggel és szeretettel szeretném a tudásom és elhivatottságom közvetíteni a gyermekek, a szülők, a dolgozók, és a szakmai partnerek felé, mint az előző ciklusomban.

Munkámban meghatározó a gyermekek iránti feltétlen tisztelet, az inkluzív szemlélet és a játék elsődlegességébe vetett hit. Fontos számomra, hogy minden gyermek a saját ütemében, a saját érdeklődését követve kapjon támogatást és inspirációt. A nevelés nem egyirányú folyamat – tanulunk a gyermekektől mi felnőttek is nap mint nap. A pedagógus szerepe nemcsak nevelő, tanító, hanem érzékeny megfigyelő, támogató és példamutató felnőtt.

Vezetőként elkötelezetten törekszem egy támogató, elfogadó légkör kialakítására, amelyben a pedagógusok, a családok és a gyermekek valódi közösséggé formálódnak. Meggyőződésem, hogy az óvoda eredményes működésének feltétele a szakmai igényesség mellett a bizalom, a nyílt párbeszéd és a közös felelősségvállalás jelenléte.

Az előző pályázatomban megfogalmaztam, hogy milyen óvodát szeretnék. Elképzeléseim nem változtak, csak kibővültek.

OLYAN ÓVODÁT SZERETNÉK, AHOL:

- A gyermeki személyiség tiszteletben tartásával, a gyermekek mindenekfelett álló érdekeinek figyelembe vételével, elfogadó, derűs légkörben folyik személyiségük kibontakoztatása.
- A biztonságot nyújtó, szeretetteli légkörben, egészséges fejlődésükhöz szükséges feltételek meglétében a szülők bizalommal, nyugodt szívvel hagyják óvodánkban a rájuk bízott gyermeküket. Az óvodapedagógusok, szülők interakciója folyamatos. Érzelmi biztonságban sok-sok játékkal, tartalmas, változatos tevékenységgel, megtapasztalással biztosított az óvodai tanulás, élményszerzés.
- Az óvoda nyitott a társadalmi változásokra, a gyermekek sokféleségére, minden gyermek megérdemli a neki megfelelő figyelmet, támogatást és esélyt a fejlődésre.
- Alapérték az inkluzív szemlélet, a sajátos nevelési igényű és a BTMN gyermekek befogadó, elfogadó környezete.
- Az intézményben szervezett szakmai műhelyekben a kollégák értéket teremthetnek, és ahol a nevelőtestület tagjai nemcsak feladatvégzők, hanem alkotó partnerek.
- Az óvoda környezete és a dolgozók attitűdje tükrözi a hely szellemiségét, pedagógiai törekvéseit.
- Az óvoda hagyományainak megőrzése, elért eredményeinek megtartásával kiváló színvonalon folyik a minőségi szakmai munka. Az óvodapedagógusok nyitottak az újra, folyamatos az igény a változásokhoz való alkalmazkodásra, a fejlődésre.
- Toleráns, tiszteletteljes kommunikáció dominál.
- A vezető személyisége, tevékenysége mindig az adott helyzetnek és feladatnak megfelelő.
- Kiépített, széleskörű, jó partneri viszony mind azon partnerekkel, akik hozzájárulnak, támogatják, segítik a különböző feltételek megteremtését a gyermekek fejlődéséhez.
- Az óvoda felnőtt közössége együttműködő kollektíva, ahol számít mindenki véleménye, pozitív hozzáállása. Saját arculat alakításában, formálásában az intézmény valamennyi dolgozója részt vesz.
- A törvényes keretek között Fenntartóval való jó együttműködéssel tervszerű gazdálkodással biztosított a biztonságos működtetés, a személyi és a tárgyi feltételek megteremtése a fenntartható fejlődés.

4.2. Vezetői irányelvek

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

Az intézmény pedagógiai tevékenységei az Óvodai nevelés országos alapprogramja (továbbiakban: ONAP), valamint a helyi sajátosságokat és adottságokat figyelembe vevő Pedagógiai Programban rögzített értékek, alapelvek és célok mentén valósulnak meg. A nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési és diagnosztikai feladatok végrehajtása ennek megfelelően történik.

A feladatok közé tartozik az ONAP változásainak figyelembe vételével a Pedagógiai Program folyamatos vizsgálata, valamint szükség esetén annak korrekciója. Emellett kiemelt szerepet kap a Pedagógiai Programban megfogalmazott célok és feladatok megvalósulásának ellenőrzése az óvodapedagógusok nevelő-fejlesztő munkájában, illetve a kidolgozott operatív dokumentumokban.

Fontos a tudatos tervezőmunka, valamint a tervezés és a megvalósítás dokumentumainak összehangolt kidolgozása is. A kialakított mérési és értékelési eredmények beépítése a stratégiai dokumentumokba és a mindennapi pedagógiai munkába szintén alapvető feladat.

Az óvodapedagógusok módszertani szabadságának biztosítása mellett hangsúlyos szerepet kap a természet megszerettetése, védelme, a gazdaszemlélet, valamint a tiszta környezet iránti igény megalapozása, csoport- és intézményi szinten, a munkaközösség munkájának koordinálásával.

A gyermekek fejlődésének nyomon követése, a megfigyelések alapján kialakított fejlesztési célok megvalósítása is különös figyelmet igényel, kiemelten a különleges bánásmódot igénylő, valamint a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek esetében, szükség szerint szakemberek bevonásával és a hátrányok kompenzálásával. Továbbá folyamatos figyelmet igényel a hiányzások nyomon követése is, különösen a hátrányos helyzetű, illetve felzárkóztatásban részt vevő gyermekek esetében. Ez most nagyon aktualitás téma.

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

Az intézmény hatékony működésének alapfeltétele a stratégiai vezetés és az operatív irányítás összehangolt megvalósítása. Ennek részeként folyamatos feladat a jogszabályi változások nyomon követése, valamint az alapidokumentumok és egyéb szabályozó dokumentumok rendszeres felülvizsgálata és aktualizálása. Biztosítani kell, hogy az óvodapedagógusok és az egyéb dolgozók számára releváns jogszabályokat tartalmazó

dokumentumok elérhetőek legyenek. A változásokról történő tájékoztatás is folyamatosan, a helyben szokásos módon – megbeszéléseken, illetve nyomtatott és elektronikus formában – megvalósuljon. Az intézmény biztonságos működtetésének megszervezése, valamint az intézményről kialakított pozitív kép erősítése érdekében különféle kommunikációs eszközök és csatornák működtetése elengedhetetlen. Ennek részeként gondoskodni kell az óvodai honlap folyamatos fenntartásáról és frissítéséről is. Fontos feladat a partnerek azonosítása, valamint a partnerek képviselőivel való rendszeres kapcsolattartás.

Az intézmény működéséhez szükséges emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása a Fenntartóval való hatékony együttműködés keretében valósul meg. Emellett kiemelt szerepet kap a szervezeti kultúra fejlesztése, amely magában foglalja az új dolgozók bevonását, új megbízatások kialakítását és a feladatok tudatos megosztását. Törekedni kell a hatékony idő- és humánerőforrás-gazdálkodásra, az egyenletes munkaterhelés biztosítására és a túlterhelés elkerülésére.

A közösség fejlesztése érdekében fontos a kiégés megelőzését szolgáló közösségépítő és mentálhigiénés módszerek, valamint programok alkalmazása is.

4.2.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Vezető feladata a jövőkép tudatos kialakítása, valamint a közösen elfogadott értékek megfogalmazása és képviselése. Ennek érdekében folyamatosan figyelemmel kell kísérni a jogszabályi környezetet, a köznevelést érintő stratégiai változásokat, valamint a fenntartói döntéseket. A jövőkép megalkotása a változó körülmények, elvárások és igények figyelembevételével történik, miközben kiemelt cél az intézmény meglévő értékeinek megőrzése.

Vezető feladata a fluktuáció tudatos és tervszerű kezelése, valamint az ehhez kapcsolódó stratégiai lépések kidolgozása is. Fontos a változások folyamatának előzetes tervezése, nyomon követése, a kockázati tényezők meghatározása, illetve az ezekről szóló hiteles tájékoztatás biztosítása az érintettek számára. Az önértékelési rendszer működtetésével feltárásra kerülnek az intézmény erősségei és fejlesztendő területei, amelyek alapján meghatározhatók a rövid és hosszú távú célokhoz kapcsolódó feladatok.

A hatékony működés részeként kiemelt szerepe van a bevált külső és belső információs csatornák – így a honlap, a médiafelületek, a megbeszélések és a konferenciák – folyamatos működtetésének. Emellett a vezető támogatja a szakmai fejlődést szolgáló kezdeményezéseket és ötleteket, valamint biztosítja az intézmény szakmai munkájának további hatékony menedzselését.

Feladat a jövőkép kialakítása, a mindenki által elfogadott értékek megfogalmazása, a sajátos arculat megteremtése.

4.2.4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kitűzött célok és a jó teljesítmény elérése szempontjából meghatározó, hogy a vezető milyen mértékben képes inspirálni munkatársait, miként kommunikál, hogyan mozgósítja a közösséget, valamint milyen módon támogatja a jó gyakorlatok átadását és beépülését a mindennapi munkába. Ennek megfelelően a vezető feladata az egyértelmű célok megfogalmazása, a tudatos tervezés, szervezés és végrehajtás biztosítása.

A hatékony működés érdekében fontos a vezetési kompetenciák folyamatos fejlesztése, valamint a tagintézmény-igazgató, az igazgató-helyettes és a vezetői feladatokat ellátó kollégák aktív bevonása az ellenőrzési, értékelési és korrekciós folyamatokba. Emellett kiemelt szerepe van a tudatosan átgondolt, egyenletes munkamegosztás kialakításának, amely hozzájárul a szervezet kiegyensúlyozott működéséhez.

A vezető feladata továbbá a magasabb szintű motiváció elérése az egyéni igények, érdeklődés és képességek figyelembevételével, valamint a pozitív, konstruktív visszajelzések és visszacsatolások rendszeressé tétele. A munkaközösségek tevékenységének figyelemmel kísérése, támogatása és ösztönzése szintén fontos eleme a vezetői munkának.

A rendszeres megbeszélések során biztosítani kell a szükséges információk átadását, a pontos tájékoztatást, a döntés-előkészítést, valamint a feladatok egyeztetését. A vezetői szerep része az innovációk és az újszerű gondolkodás támogatása, továbbá a munkatársakkal kialakított pozitív légkör és személyes kapcsolat folyamatos alakítása, erősítése. Végül elengedhetetlen feltétel a Fenntartóval való szoros együttműködés.

4.2.5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A vezető feladata olyan szervezeti légkör, normarendszer és vezetői stílus kialakítása, amelyben a munkatársak szívesen dolgoznak, és ezáltal magasabb színvonalú teljesítményre képesek. Ennek feltétele, hogy a vezető tisztában legyen saját kompetenciáival, megfelelő önismerettel és önértékeléssel rendelkezzen, valamint elkötelezett legyen a folyamatos szakmai fejlődés iránt.

Ennek megfelelően cél a célok mentén működő, konstruktív szervezeti kultúra megteremtése, amelyet a demokratikus vezetői stílus jellemez. Fontos a szakmai megújulás iránti

elkötelezettség támogatása, valamint a reális önértékelés és önreflexió gyakorlása, amely a kollégák és egyéb partnerek visszajelzéseire is épül, és hozzájárul az önfejlesztéshez.

A szakmai fejlődés érdekében kiemelt szerepet kap a konferenciákon és továbbképzéseken való részvétel, valamint a korszerű, új szakmai információk folyamatos megszerzése. A vezetői önértékelés eredményeinek beépítése a mindennapi vezetői tevékenységbe szintén alapvető fontosságú, amely során meghatározásra kerülnek az erősségek és a fejleszthető területek is.

A vezetői pályázat folyamatos figyelemmel kísérése és felülvizsgálata is szükséges, valamint az esetleges változások elfogadtatása az érintettekkel. Mindezek mellett a hitelesség megőrzése alapvető vezetői elvárás, amely a szervezet bizalmának és működésének stabilitását is erősíti.

4.3. Helyzetelemzésre épülő fejlesztési terv

4.3.1. Pedagógiai folyamatok

RÖVIDTÁVÚ CÉLOK	Tudatos egészséges életmód folyamatos további fenntartása (CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA) - Nyomon követhető, a célok megvalósítást szolgáló napi pedagógiai gyakorlat alkalmazása - Tudatos tervezőmunka, az oviKRÉTA felületén való dokumentációs rendszer fejlesztése - Korszerű módszerek alkalmazása - Tehetséggondozást, felzárkóztatást segítő programok működtetése (VADVIRÁG ÓVODA)
KÖZÉPTÁVÚ CÉLOK	- A „Ráhangelő” munkaközösség, Boldog Óvoda program eredményeinek összegyűjtése, tapasztalatok megosztása, további fejlesztése (VADVIRÁG ÓVODA) - Innovációk, jó gyakorlatok megosztása, beépítése a mindennapi gyakorlatba
HOSSZÚTÁVÚ CÉLOK	- A jól működő, eredményes „Zöldikék” munkaközösség feltételeinek, további működésének biztosítása, fejlesztőmunkájuk beépítése a mindennapi gyakorlatba (VADVIRÁG ÓVODA) - Baba-mama csoport feltételeinek, további működésének biztosítása (CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA) - Az intézmény sajátos arculatának, pedagógiai értékeinek megtartása

4.3.2. Személyiség- és közösségfejlesztés

RÖVIDTÁVÚ CÉLOK	- Nyugodt, kiegyensúlyozott, elfogadó, pozitív munkahelyi légkör megteremtése - A Nyílt, őszinte kommunikáció, a munkatársak körében, a konfliktuskezelés tudatos fejlesztése - Közösségépítés – szakmai napok, tréningek, kirándulások alkalmával - Új dolgozók fogadása – a teljes alkalmazotti kör bevonása, mentorok kijelölése - Gyakornoki portfólió elkészítésének segítése, vizsgára való felkészítés
KÖZÉPTÁVÚ CÉLOK	- Kiegészítő megelőzését szolgáló közösségépítő és mentálhigiénés programok, képzések - Mentorálási rendszer hatékony működtetése - A minősítésre való felkészítés segítése, támogatása
HOSSZÚTÁVÚ CÉLOK	- A tudásmegosztásra, valamint a közös célok elérésére nyitott, támogató szervezeti kultúra továbbfejlesztése

4.3.3. Eredmények

RÖVIDTÁVÚ CÉLOK	- Kincses Kultúróvoda 2026 (sikeres) pályázat megvalósítása - Sikeres minősítővizsga támogatása (VADVIRÁG ÓVODA) - Az intézmény ötéves önértékelési programjának elkészítése, éves terv szerinti működés - Mérés, értékelés eredményeinek visszacsatolása, fejlesztés, amennyiben szükséges változtatás - A Teljesítményértékelési rendszer eredményeinek figyelembe vételével további célok meghatározása
KÖZÉPTÁVÚ CÉLOK	- Bázisintézményi feladatok (2026-2028) eredményes megvalósítása – programokban résztvevő kollégák segítése, új kollégák bevonása, támogatása, kompetenciáinak fejlesztése (VADVIRÁG ÓVODA, CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA)) - Pedagógus minősítések koordinálása, lefolytatása
HOSSZÚTÁVÚ CÉLOK	- Új pályázatokban való részvétel - erőforrások bővítése - Elégedettségvizsgálatok – nevelési-oktatási tevékenységekkel kapcsolatos elégedettség vizsgálat eredményeinek beépítése - Intézményi önértékelés lefolytatása – erősségek, fejlesztendő területek meghatározása

4.3.4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Rövidtávú célok	- Az új munkatársak beilleszkedésének, szakmai megsegítésének támogatása, bevonása a munkaközösségekbe - Munkaközösségvezetők bevonása az intézményfejlesztésbe, a szervezeti kultúra fejlesztésébe - A munkatársak közötti kölcsönös elköteleződés megvalósítása, együttműködő, felelősségteljes csapatmunka, stabil munkatársi kapcsolat - Bizalomra, őszinteségre, partneri vezető-beosztott kapcsolatra alapozott kommunikáció - Egyenlő munkaterhelés megteremtése, arra való törekvés - a túlterheltség megelőzése - A munkavégzéshez szükséges információkhoz, ismeretekhez való hozzáférés, korrekt tájékoztatás biztosítása és hatékony információ áramlás működtetése minden területen
Középtávú célok	- A teljes óvodapedagógusi kör bevonása az önértékelési feladatokba, értékelésébe, a pedagógus önértékelésbe - Az új kollégák bevonása a munkaközösségek munkájába, az intézményi szintű feladatokba - A hagyományainknak megfelelő, jól bevált szülőkkel való kapcsolat, együttműködés folytatása, átgondolása, együttműködési formák bővítése - Pedagógiai módszertani fejlesztése, belső képzések, műhelymunkák szervezése óvodapedagógusok, pedagógiai munkát segítő alkalmazottak számára
Hosszútávú célok	- Az intézményben a pedagóguscsoportok együttműködésének támogatása (VADVIRÁG ÓVODA, CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA pedagógusaival közös program, munkaközösségek munkájának támogatása) - Az intézményen belüli együttműködésen alapuló hagyományok, közösséget erősítő összejövetelek támogatása - Hatékonyan működő, kialakított kommunikációs rendszer működtetése - Alapítványokkal (Vadvirág Alapítvány, Veszprém Waldorf Pedagógiai Alapítvánnyal való eredményes együttműködés)

4.3.4. Az intézmény külső kapcsolatai

RÖVIDTÁVÚ CÉLOK	- Partneri elégedettség felmérése, eredmények értékelése, együttműködés fejlesztése
KÖZÉPTÁVÚ CÉLOK	- Új partnerek felkutatása - Tagóvoda más Waldorf intézményekkel, óvodákkal való kapcsolatának, együttműködésének támogatása (CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA) - Az intézmény népszerűsítése, érdeklődő családok megnyerése
HOSSZÚTÁVÚ CÉLOK	- A Pannon Egyetemmel hallgatók fogadása, szakmai gyakorlat biztosítása együttműködési megállapodás keretében - További szakmai kapcsolatépítése a sepsiszentgyörgyi Csipike Óvodával együttműködési megállapodás keretében (VADVIRÁG ÓVODA) - A fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés - Veszprémi Közülemi Szolgáltatóval való szoros, hatékony együttműködés - Az intézmény jó hírnevének megtartása

4.3.5. Pedagógiai munka feltételei

HUMÁNERŐFORRÁS FEJLESZTÉSE

RÖVIDTÁVÚ CÉLOK	- Óvodapedagógus hiány (CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA) csökkentése, Waldorf képzés biztosítása - A fluktuáció tudatos és tervszerű kezelése (Csillagvár Waldorf Tagóvoda) - Szervezetfejlesztés – feladatok, megbízatások - igazgató helyettesi feladatok átadása - A feladatok elosztása a szakértelem és az egyenletes terhelést kiemelt hangsúlyával (VADVIRÁG ÓVODA) - Nyugodt, kiegyensúlyozott munkahelyi légkör biztosítása – mentálhigiéné fejlesztése - A munkatársak motiválása az egyéni képességek, - Továbbképzéseken való részvétel - Intézményen belüli hiteles naprakész kommunikáció biztosítása - Teljesítményértékelési rendszer értékelése során a lehetőségek szerinti erkölcsi, anyagi elismerés
KÖZÉPTÁVÚ CÉLOK	- Fiatal pedagógusok célzott bevonása, a tudatos utánpótlás-tervezés - Szervezetfejlesztés – feladatok, megbízatás bázisintézményi koordinátori feladatok - átadása a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelést kiemelt hangsúlyával (VADVIRÁG ÓVODA) - Fejlesztőpedagógus alkalmazása az óvodában - fejlesztőpedagógusi szakvizsga (VADVIRÁG ÓVODA) - Gyógytestnevelői képzés – (VADVIRÁG ÓVODA) - Boldog Óvoda képzésen való részvétel biztosítása (VADVIRÁG ÓVODA)

	- A kollégák szakmai tudásának elmélyítésében, fejlesztésében való támogatás, ehhez tanulmányaik támogatása
HOSSZÚTÁVÚ CÉLOK	- A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében a közös értékek, normák, etikai elvek megerősítése a fiatal kollégák körében különös figyelemmel - Nyitottság az innovációra, egyéni ötletekre - Óvodán belül működő jó gyakorlatok (tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlat) megosztása a nevelőtestületen belül, közvetítése a fiatalabb korosztály felé - Az óvodapedagógusok, nevelést segítők, egyéb dolgozók külső és belső célirányos továbbképzéseinek támogatása

TÁRGYI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSE

RÖVIDTÁVÚ CÉLOK	- A biztonságos környezet megteremtése a meghozott biztonsági intézkedések következetes betartásával és betartatásával - Az óvodaépület további felújítási munkálatainak (nyílászárók cseréje) folytatása (VADVIRÁG ÓVODA) - Külső nyílászáróinak cseréje, valamint az épület szigetelése, ezzel a fűtés hatékonyságának emelése (CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA) - Speciális nevelési igényű gyermekek fejlesztéséhez szükséges eszközök biztosítása
KÖZÉPTÁVÚ CÉLOK	- Homokozók évenkénti fertőtlenítése, feltöltése - Az óvodai folyosó burkolatának cseréje, az alatt húzódó, még ki nem cserélt csatornaszakasz cseréjével. (burkolat: ipariparketta bejárat: járólap) (CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA) - A tető héjazatának a cseréje, ezzel egy időben a tetőszerkezet egyszerűbb átalakítás, mely alkalmas lehet a tetőtér beépítésére. - (CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA) - Tetőtér beépítésének kialakítása (kiszolgálóhelyiségek, öltözők, fejlesztőszoba, iroda kialakítása, euritmia terem, közösségi tér létrehozása), - (CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA)
HOSSZÚTÁVÚ CÉLOK	- Eszközjegyzékben, PP-ben megtalálható eszközök igény szerinti cseréje - Infokommunikációs eszközök igény szerinti folyamatos cseréje - Udvari játékeszközök, mozgásfejlesztő játékok EU szabványnak megfelelő, korszerű, folyamatos fejlesztése, bővítése - A két udvarrészen eszközök folyamatos felülvizsgálata, karbantartása, felújítása, fejlesztése a balesetek megelőzése és egészség megőrzése érdekében. (VADVIRÁG ÓVODA) - A nagyudvar portalanítása – játszótéri eszközök alatt gumiburkolattal (VADVIRÁG ÓVODA) - Az udvar egy-egy részének füvesítése, gyepszőnyeggel borítása (CSILLAGVÁR WALDORF TAGÓVODA)

Az Óvodai Nevelés Országos Alapprogramban megfogalmazott elvárásoknak és a Pedagógiai Programban megfogalmazott céloknak való megfelelés

RÖVIDTÁVÚ CÉLOK	- Pedagógiai Program megvalósítására vonatkozó, az intézmény teljeskörű önértékelésének eredményeire épülő fejlesztés beépítése az operatív dokumentumokba
KÖZÉPTÁVÚ CÉLOK	- A Pedagógiai Program tervszerű elemzése, újra értelmezése, szükség szerinti módosítása
HOSSZÚTÁVÚ CÉLOK	- Az ONAP elvárások és a Pedagógiai Programban megfogalmazott célok koherenciájának biztosítása

Záró gondolatok

„Ha tetteid másokat arra ösztönöznek, hogy merjenek többet álmodni, többet tanulni és többet és jobban tenni, akkor Te vagy a vezetőjük.”
(John Quincy Adams)

A pályázat megírásakor mérleget készítettem. Megvizsgáltam korábbi pályázatában mit vállaltam, mit sikerült elérni, mennyire volt abban lendület, elszántság, mennyire tudtam következetes lenni a megvalósításban, mennyire tudtam tartani a kitűzött célokat, és hogyan reagáltam a váratlan helyzetekre. Végig gondoltam, hogy a vállalások mennyire voltak reálisak. Feltettem azt a kérdést is, hogy milyen visszajelzések érkeztek: mit gondoltak a kollégák, partnerek ezekből mit lehet tanulni.

Az elmúlt öt év számomra sok kihívást és megmérettetést hozott. A nehézségek leküzdése, valamint az elért eredmények és sikerek az elkötelezettségemnek, kitartásomnak és az óvodám iránti hivatástudatomnak köszönhetők. Igazgatói munkám egyre tudatosabbá, átgondoltabbá és rendszerszemléletűbbé vált a tapasztalatok nyomán. Emellett határozottabb lett a döntéshozatalban, ugyanakkor nyitottabb a visszajelzésekre és az együttműködésre.

Miután mindezeket mérlegre tettem úgy döntöttem, hogy kész vagyok arra, hogy továbbra is hiteles, kiszámítható és határozott vezetőként tisztelettel és odaadással irányítsam a következő öt évben az intézményt.

Munkámnak alapja az emberek, gyermekek tisztelete, szeretete, a feltétel nélküli elfogadása. Teljes mértékben elkötelezett vagyok a gyermekek nevelése iránt, kollegáimmal együtt felelősséget vállalok azért, hogy hozzáértően és szeretetben neveljük őket. Továbbra is számítok a nevelőtestület, munkatársaim összehangolt munkájára. Közös célért, a gyermekek harmonikus fejlődéséért dolgozunk.

Számomra kiemelten fontos egy olyan biztonságos, bizalomra épülő közeg kialakítása, amelyben a ránk bízott gyermekek személyisége, képességei és egyéni adottságai a lehető legteljesebben kibontakozhatnak szakmai tudásunk segítségével. Ennek megvalósításához továbbra is meghatározónak, fontosnak tartom a szülők támogató, felelősségteljes együttműködését.

Hiszem, hogy az óvoda eredményes működésének és a magas színvonalú szakmai munka megvalósításának alapja az együttműködő csapat, amelyben vezetőként nemcsak irányítok, hanem példamutatással magam is aktív, alkotó tagja vagyok a közösségnek, miközben nyitottan keresem az innovációkat, az új lehetőségeket és módszereket, amelyek hozzájárulnak a szakmai munka megújulásához és az óvoda fejlődéséhez.

Köszönöm munkatársaimnak az elmúlt öt évben végzett kiváló szakmai munkát, mert mindaz, amit elértünk az az igazgató-helyettes, az óvodapedagógusok, nevelést segítő, az itt dolgozók áldozatos munkájának eredménye.

Továbbra is kiemelt feladatnak tartom az értékek és a szakmai színvonal megőrzését, a változó igényekhez és körülményekhez való rugalmas alkalmazkodást, valamint a fejlődés támogatását és biztosítását. Fontos számomra a megkezdett szakmai feladatok következetes végigvitele és a vállalások felelősségteljes teljesítése.

A pályázatomban megfogalmazott célok és feladatok megvalósításában számítok az alkalmazotti közösség, a szülők és partnerek, a Polgármester Úr, valamint a Képviselő-testület támogatására és bizalmára.

Veszprém, 2026. április 27.



pályázó