

PÁLYÁZAT

az Ajka város Önkormányzatának képviselő-
testülete által meghirdetett

Ajka Városi Óvoda 8400 Ajka, Bródy Imre u. 7.
óvodavezetői állás betöltésére

Pályázati azonosító szám: 8/34/2016

Készítette:

Ráczné Németh Csilla
8400 Ajka Klapka Gy. u. 4.

Tartalom

Nyilatkozat.....	2
Önéletrajz	3
Bevezető	7
Helyzetelemzés.....	7
Óvodahasználók	7
Személyi feltételek	9
Infrastruktúra	10
A nevelőmunka irányítása	10
Pedagógiai Program megvalósítás	11
Az Ajka Városi Óvoda, mint szervezet	14
Kapcsolatok	16
Szakmai publikációk	20
Közösségünk eredményei	21
Vezetői program.....	22
Vezetői hitvallás	23
Stratégiai és operatív tervek	24
Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása.....	24
Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása	25
Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	27
Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása	28
A vezetői kompetenciák fejlesztése	28
Összegzés.....	29
Forrásanyag, felhasznált irodalom	29
Mellékletek.....	29

Nyilatkozat

Alulírott Ráczné Németh Csilla (szül. :Devecser,1967.02.28.) pályázatot nyújtok be az Ajka város Önkormányzatának Képviselő-testülete által kiírt pályázati felhívás alapján az Ajka Városi Óvoda óvodavezető (magasabb vezető) állásra.

A közvetkező nyilatkozatokat teszem:

Nyilatkozom arról, hogy a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvényben a magasabb vezetői állás betöltésére előírt, valamint a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelek. Ennek igazolásait mellékelem.

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom sokszorosításához, továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé. A pályázat tartalma harmadik személlyel közölhető.

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a pályázati anyagban foglalt személyes adataimnak a pályázati eljárással összefüggésben történő kezeléséhez.

Nyilatkozom arról, hogy a pályázat tárgyalása során nyílt ülés tartását kérem.

Nyilatkozom arról, hogy megbízásom esetén eleget teszek vagyonnnyilatkozat-tételi kötelezettségemnek.

Pályázatomhoz mellékelem a következőket:

Óvodapedagógus végzettség meglétét igazoló okmány másolata

Gyógypedagógiai tanári végzettség meglétét igazoló okmány másolata

Közoktatási vezető szakvizsgát igazoló dokumentum másolata

Mérés értékelés szakvizsgát igazoló dokumentum másolata

Továbbképzéseket igazoló tanúsítványok másolata 5 db

Mesterpedagógus fokozat teljesítését igazoló dokumentum másolata

Hatósági erkölcsi bizonyítvány

Ajka, 2016. április 22.

Tisztelettel:

.....
Ráczné Németh Csilla
pályázó



Önéletrajz



Személyes adatok

Név RÁCZNÉ NÉMETH CSILLA
Cím 8400 Ajka Klapka Gy. u. 4.
Telefon 06 30 3616517
Fax 06 88 510 771
E-mail ovodavezeto@ajka-ovoda.hu; nemethcsilla67@freemail.hu
Állampolgárság magyar

Születési idő 1967. február 28.

Neme: nő

Betölteni kívánt munkakör/ foglalkozási terület

óvodavezető

Munkahelyek

- Időtartam (-tól -ig) 2011– jelenleg is
 - Munkáltató neve és címe Ajka Városi Óvoda Ajka, Bródy I. u. 7.
 - Tevékenység típusa Óvodai nevelés
 - Foglalkozás, beosztás Intézményvezető
 - Főbb tevékenységek és feladatkörök
 - Az intézmény szakszerű és törvényes működtetése, gazdálkodás.
 - Munkáltatói jogok gyakorlása.
 - Intézményi szabályzatok elkészítése.
 - Az intézmény képviselte.
 - A pedagógiai munka irányítása, a nevelőtestület vezetése.
 - Nemzetközi és EU pályázatok koordinálása.
 - Az intézmény által elnyert HEFOP, TÁMOP pályázatok megvalósításának, fenntartásának biztosítása.
 - TÁMOP-3.1.7. TÁMOP-3.4.4 pályázatok projektmenedzsere.
 - TÁMOP-5.3.1. pályázat megvalósítás, kedvezményezettek mentorálása.
- 2003–2011
Ajka Városi Óvoda Ajka, Bródy I. u. 7.
Szakmai vezető-helyettes

Az óvoda honlapjának tervezése (www.ajka-ovoda.hu)
 Zöld Óvoda pályázatok készítése.
 Jubileumi évkönyv szerkesztése.
 Óvodai dohányzás megelőzési program bevezetése.
 A Vizikék-Zöldikék Óvoda fennállásának 30. évfordulójára
 programsorozat szervezése, lebonyolítása.
 HEFOP-2.1.5 pályázat elkészítése, szakmai vezetése.
 Kompetencia alapú óvodai nevelés bevezetése
 Vizikék Óvoda felkészítése a Referencia intézményi előminősítésen
 való megfelelésre.

1999–2003

Vizikék-Zöldikék Óvoda Ajka, Sport u. 10.

Intézményvezető

A nevelő közösség által készített Helyi Nevelési Program
 bevezetése.

Minőségirányítási munka elindítása az intézményben.

Az óvoda imázsának kialakítása.

Preventív tartásjavító torna oktatói státusz létrehozása.

Heti zöldség-, gyümölcsnapok bevezetése.

Csatlakozás az Egészségesebb Óvodák Nemzeti Hálózatához.

Tanuszoda működtetése

1987–1999

III. sz. Óvodai Körzet Ajka

Óvónő

Drámapedagógia szakmai munkaközösség alakítása.

Bemutató foglalkozások vállalása.

Önképzés a hátrányos helyzetű, a magatartás zavarral küzdő
 gyermekek személyiségének megismerése érdekében.

Közalkalmazotti tanács tag.

1985–1987

Napközi Otthonos Óvoda Káptalanfa

Óvónő

Oktatás és képzés

- Időtartam
- Oktatást/képzést nyújtó
szervezet neve és típusa
- Elnyert képesítés
megnevezése
- Országos besorolás szerinti
szint

2008 - 2010.

Budapesti Műszaki Egyetem

Közoktatási vezető

szakvizsga

2001 - 2003.

Veszprémi Egyetem Veszprém

Mérés értékelési szakpedagógus

szakvizsga

1997 - 2000.

ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Főiskola Budapest

Pszicho-pedagógia szakos gyógypedagógiai tanár
Újabb diploma

1995.

Magyar Drámapedagógiai Társaság Budapest
Drámajáték-vezető
Felsőfokú képesítés

1989 - 1992.

Benedek Elek Óvóképző Főiskola Sopron
Óvodapedagógus
Főiskola

Vezetői és óvodapedagógusi, módszertani képzések:
2015.

Esélyegyenlőségi képzés, esélyegyenlőségi mentorálás 30 óra

ÁBPE-továbbképzés II-Teljesítményellenőrzés

Intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékeléshez, a tanfelügyeleti ellenőrzéshez és a pedagógus minősítéshez kapcsolódó feladatokra

30 óra

Tehetséggondozás elméleti és gyakorlati megvalósításai 60 óra

Egyéni fejlesztési terv készítése a tehetségigéretnek kibontakoztatásához 10 óra

2014.

Tehetségsegítő coaching 30 óra

Szakértők felkészítése a pedagógusminősítésre - blended - továbbképzés 30 óra

Tanfelügyeleti szakértők felkészítése pedagógiai-szakmai ellenőrzésre 30 óra

Mediáció 60 óra

2013.

ÁBPE-továbbképzés II.-Uniós támogatások ellenőrzése

Angol nyelvi képzés 90 óra

2012.

Kompetenciafejlesztés az óvodában

30 órás akkreditált képzés

TÁMASZPONT Projektmenedzsment,
változásmenedzsment, innováció a TÁMOP közoktatás-
fejlesztési projektjeiben
30 órás akkreditált képzés

Elismerés

Az oktatásban végzett kiváló munkáért 2008.

Anyanyelv:

magyar

Egyéb nyelvek: angol

Önértékelés
Európai szint (*)

SZÖVEGÉRTÉS	BESZÉD	ÍRÁS
Hallás utáni értés Olvasás A2 alapszintű nyelvhasználó	Társalgás Folyamatos beszéd A2 alapszintű nyelvhasználó	 A2 alapszintű nyelvhasználó

(*) Közös Európai Referenciakeret (KER) szintjei

Szociális készségek
és képességek

Előadás szakmai napokon, nevelőtestületi értekezleteken, ünnepi beszéd intézményi, városi rendezvényeken
Bemutató foglalkozások szervezése
Szakmai munkaközösség feladatainak ellátása
Az egészséges életmódot alapítvány működésében aktív részvétel
A Zöldikék Jövőjéért Alapítvány kuratóriumának elnöki feladatainak ellátása

Szervezési készségek
és képességek

Költségvetés tervezése
Pályázatok készítése, lebonyolítása
Rendezvények szervezése

Technikai készségek
és képességek

Számítógép felhasználó, internet használat

Művészi készségek
és képességek

Amatőr színjátszás, drámajáték
Hangszerismeret

Vezetői engedély

B kategória

Szakmai szerepvállalás

Országos szakértői névjegyzéken szereplő szakértő
SZ036873
Szakterület/szakirány

- pedagógiai értékelés
- óvodai nevelés
- pedagógiai-szakmai ellenőrzés és pedagógusminősítés

Köznevelési Szakértők Országos Egyesületének Veszprém megyei Tagozat elnökségi tag

Ajka, 2016. április 22.

Ráczné Németh Csilla

Bevezető

Az Ajka Városi Óvoda nevelőközössége az elmúlt öt évben hittel és elkötelezetten állt mellettem, a vezetői programomban megfogalmazott célok elérése érdekében. Büszkén állapíthatom meg, hogy minden tervünket megvalósítottuk, több esetben túlszárnyalva eredeti elképzeléseinket. Valódi csapatmunkával, összefogással azon munkálkodtunk, hogy az ajkai óvodásgyermekek számára olyan miliőt teremtsünk, mely derűs, szeretetteljes és inspiráló, ugyanakkor felvértez azon tudással, mely az élet következő lépcsőfokán biztosíthatja a sikeres kezdést. Többet tettünk az elvárhatónál, mert a hajtóerő belülről fakadt, abból a hitből, hogy a jövő nemzedékért felelősséggel tartozunk. Táplálkozott azon fejlődépszichológiai ismeretből is, hogy az óvodáskor szenzitív életszakasz, amely során bizonyos pszichikus, biológiai funkciók, tevékenységek (én-tudat, erkölcsi fejlődés, szabálykövetés, szociális tanulás) optimálisan fejlődhetnek, ekkor lehet a legkönnyebben elsajátítani adott tevékenységet.

Helyzetelemzés

Az Ajka Városi Óvoda a település hét óvodáját egyesítő intézmény. 850 férőhelyen, 34 gyermekcsoportban folyik a gyermek óvodai nevelése. Az intézmény működtetési feladatait a Városi Intézmények Működtető Szervezete látja el, melynek székhelye Ajka, Bródy I. u. 6. sz. alatti óvodánkban található.

Az intézmény aktuális állapotáról kívánok tömör áttekintést nyújtani, bemutatnom azokat az eredményeket, melyek alapul szolgálnak a jövőkép meghatározásához. A tételes intézményi önértékelés nem célom, annak dokumentumai az Ajka Városi Óvoda irattárában rendelkezésre állnak.

Óvodahasználók

Feladat ellátási hely (címe)	Funkció	Férő helyek száma 2011/ 2014	Férő helyek száma 2015	Főállású pedagógus ok létszáma	Gyermekek létszáma				
					2011	2012	2013	2014	2015
Bródy Imre u. 7.	székhely óvoda	125	125	11 fő	130	137	127	121	116
Bródy Imre u. 6.	telephely	100	100	8 fő	97	101	96	95	95
Béke u. 6/A	telephely	200	175	14 fő	176	186	171	175	162
Sport u. 10.	telephely	150	150	13 fő	137	144	138	138	135
Úttörő u. 1/A	telephely	125	100	8 fő	94	93	96	89	88
Béke u. 33.	telephely	200	150	12 fő	173	150	141	138	139
Padragi u. 198.	telephely	75	50	4 fő	48	56	52	43	41
Összesen		975	850	70 fő	855	867	821 fő	799	776

Az Ajka Városi Óvoda 7 feladatellátási helyén biztosítjuk 3 éves (igény esetén 2,5 éves) kortól a gyermekek nevelését. 2015 évtől a férőhelyek száma a működő csoportok befogadóképességét mutatja. Intézményünkben az egy pedagógusra jutó gyermekek száma meghaladja a járási és megyei átlagot. A gyermeklétszám csökkenő tendenciát mutat, a különleges bánásmódot igénylő gyermekek száma azonban emelkedett. Férőhely kihasználtságunk 91,29 %-os az utolsó évben is.

Feladatellátási hely (címe)	HH/HHH gyermekek száma 2011	HH/HHH gyermekek száma 2012	HH/HHH gyermekek száma 2013	HH/HHH gyermekek száma 2014	HH/HHH gyermekek száma 2015
Bródy Imre u. 7.	13/1	10/1	0/0	2/0	1/0
Bródy Imre u. 6.	19/1	16/0	0/0	3/0	1/0
Béke u. 6/A	33/6	31/6	2/0	12/1	5/3
Sport u. 10.	28/4	20/3	0/0	10/3	8/0
Úttörő u. 1/A	25/2	16/0	0/0	4/2	2/0
Béke u. 33.	28/11	27/12	1/1	7/0	12/0
Padragi u. 198.	25/8	27/5	0/0	10/1	5/2
Összesen	171/33	147/27	3/1	48/7	34/5

A hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek száma a vonatkozó jogszabályi változások miatt látványosan csökkent. Ez nem a családok szociális hátterének pozitív irányú változását mutatja, hanem a kritériumok növekedésének következménye. Az intézmény különös figyelemmel kíséri a településen élő halmozottan hátrányos helyzetű, veszélyeztetett gyermekek helyzetét, részt vesz a gyermekvédelmi jelzőrendszer működtetésében. Az esélyteremtés konkrét feladatait Esélyegyenlőségi programunk akciótervében meghatározott formában végezzük.

Feladatellátási hely (címe)	SNI 2011	SNI 2012	SNI 2013	SNI 2014	SNI 2015
Bródy Imre u. 7.	0	0	0	2	1
Bródy Imre u. 6.	1	1	1	3	1
Béke u. 6/A	1	0	2	3	4
Sport u. 10.	1	3	3	2	2
Úttörő u. 1/A	0	0	0	0	0
Béke u. 33.	0	0	3	4	4
Padragi u. 198.	0	0	1	4	2
Összesen	3	4	10	18	14

A sajátos nevelési igényű gyermekek szülei preferálják befogadó, inkluzív nevelési szemléletünket, a járás területén élő SNI gyermekek 75 %-ának Ajkán biztosítjuk a személyre szabott egyéni gyógypedagógiai ellátással támogatott integrált nevelést.

Személyi feltételek

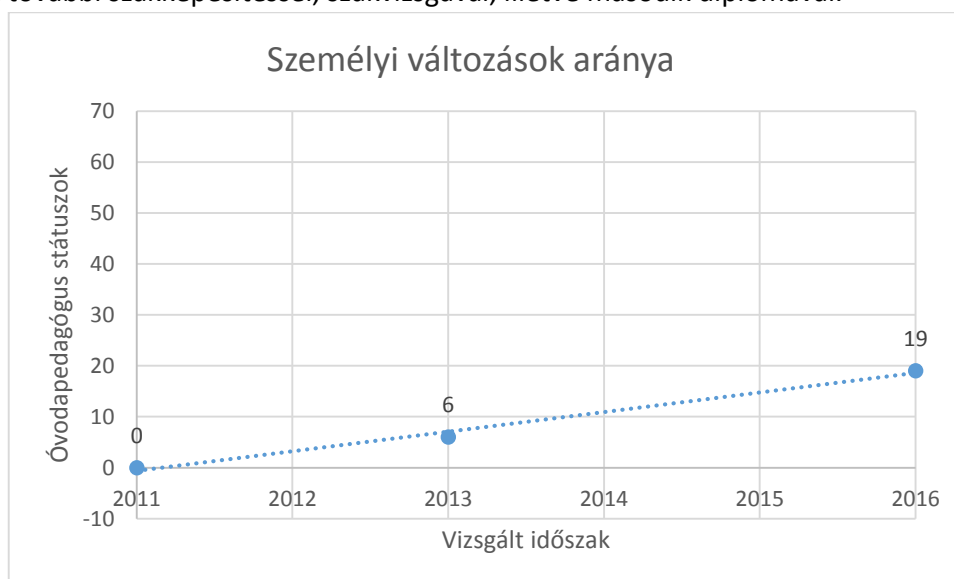
Az intézményben biztosított a 2011. évi CXC törvényben meghatározott munkakörökben és létszámban a pedagógusok, valamint a nevelőmunkát közvetlenül segítők száma.

Óvodapedagógus	Óvodatitkár	Pedagógiai asszisztens	Dajka
70 fő	2 fő	11 fő	34 fő

Óvodapedagógusaink átlag életkora 51 év, három évtizedes szakmai tapasztalattal többségében pedagógiai programunk, intézményi arculatunk kezdetektől történő alakítói. Ma már a tudás továbbadásra készen, ugyanakkor a nevelőmunkával töltött utolsó években is a pedagógiai, módszertani megújulás igényével formálják a rájuk bízott gyermekek személyiségét.



A személyi változások az óvodapedagógus munkakörben a nők kedvezményes öregségi nyugdíjba vonulásának lehetőségével folyamatosan emelkedő tendenciát mutatnak. Óvodáinkban a tudás – érték elv érvényesül a szakképzettség tekintetében, így jelenleg is az óvodapedagógusok 78 %-a rendelkezik további szakképesítéssel, szakvizsgálattal, illetve második diplomával.



A pályakezdő, hivatásához visszatérő, vagy más intézményből érkező új munkatársak beilleszkedésének elősegítése, pedagógiai programunk maradéktalanul történő megvalósítása érdekében tudatos, rendszerszintű tervezést igényel.

Infrastruktúra

IKT fejlesztések alapítványi, pályázati és költségvetési finanszírozással valósultak meg, melyek során tabletek, projektorok, asztali számítógépek, nyomtatók, szkennerek, digitális fényképezőgépek kerültek beszerzésre.

A Hétszínvirág, Patakiparti Óvodákban internet kiépítés történt, hogy a csoportszobákban is elérhetővé váljon az online információ felhasználás a játékos tanulási tevékenységekhez.

Minden óvodában rendelkezésre áll fénymásoló, projektor, számítógép (35 db) és nyomtató a vezetői, gazdasági irodákban, nevelői szobákban. Az óvodapedagógusok számára használatba adott laptopok száma: 22 db intézményi, 6 db fenntartói, 6 db alapítványi tulajdonban lévő.

Megújítottuk óvodánk honlapját, mely ezáltal felhasználó baráttá vált, jobban tükrözi arculatunkat, több információ megosztására alkalmas. Minden óvodapedagógus számára lehetőséget biztosítottunk a gyermekcsoportról szóló információk megosztására, melyhez a szülők beleegyező nyilatkozatát beszerezték.

A nevelőmunkát segítő eszközök, csoportszobai bútorok, udvari játékok beszerzését az intézményegységeket támogató 6 alapítvány és 1 egyesület biztosította. Csoportszobáink jól felszereltek, a szülők segítséget nyújtanak a karbantartásban, eszközbeszerzésben. A szülői közösség partner az óvodai szintű rendezvények (sportdélután, gyermeknap, zöld jeles napok, kirándulások) szervezésében.

Felújított óvodaépületeink

Székhely óvoda homlokzat hőszigetelés, nyílászárók cseréje

Szivárvány óvoda tetőszigetelés, külső homlokzat és belső terek felújítása

Hétszínvirág óvoda energetikai korszerűsítése homlokzat hőszigetelése, nyílászárók cseréje, fűtési rendszer felújítása

A nevelőmunka irányítása

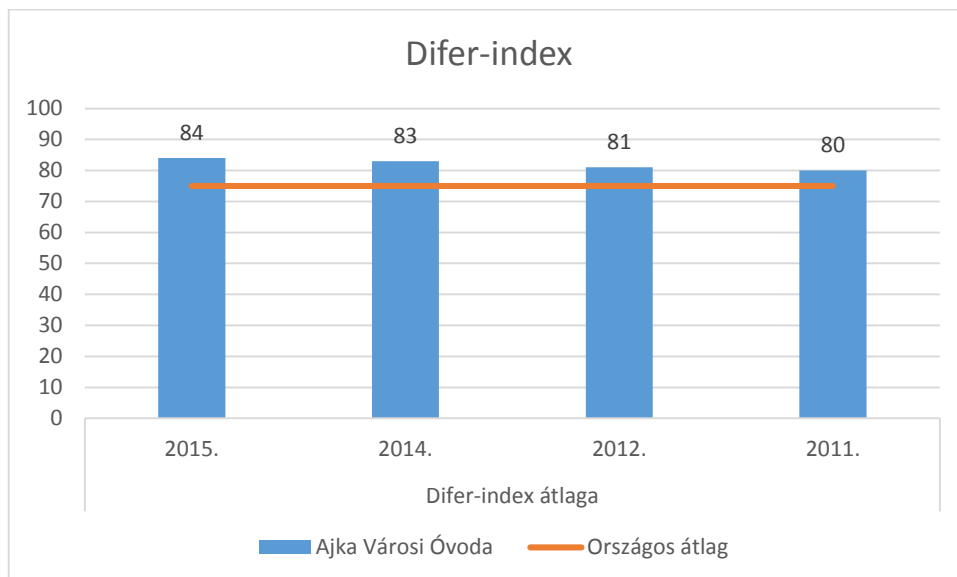
A törvényes és szakszerű működés érdekében a folyamatosan változó jogszabályi környezethez alkalmazkodva felülvizsgáltuk és aktualizáltuk **intézményi szabályzatainkat**. A módosítás, véleményezés, javaslattevés, elfogadás eljárásrendje minden érintett számára biztosítja az aktív közreműködést. A személyes részvétel a továbbiakban segíti az elfogadott szabályokhoz való alkalmazkodást. Hatályos szabályzataink nyilvánossága biztosított elektronikus és nyomtatott formában. Pedagógiai Programunkat 2013. évben jogszabályi kötelezettségünknek eleget téve, majd 2015. évben az önértékelési programmal való összehangolás érdekében felülvizsgáltuk és módosítottuk.

Korszerű módszerek, eljárások bevezetése az éves szakmai munkatervekben a továbbképzések során megszerzett tudásra építve koncentrikusan bővülő tendenciát mutat. A projekttervezés, a témahetek, a kooperatív tanulás, a drámapedagógia alkalmazása a módszertani változatosságot mutatják, a csoportnaplók tervezési, értékelési fejezetei sok esetben fényképekkel illusztráltak bizonyítják.

Felkutatjuk és kihasználjuk azokat a lehetőségeket, melyek a **gyermekek pályázati sikereivel, játékos versenyeken való részvétellel** az önbizalom, pozitív énkép fejlődésének, kapcsolatalakítás képességének adnak táptalajt.

A gyermekek értékelési rendjét a nevelőmunka, család-óvoda kapcsolattartás tapasztalataiból formáltuk, ennek megfelelően alakítottuk ki a gyermekek egyéni fejlődési naplójának fejezeteit. A megfigyeléseken túl objektív mérőeszközöket használunk a gyermekek kritikus elemi alapkészségeinek és társas kapcsolatainak vizsgálatára. Az óvodapedagógusok a vizsgálatok eredményeit elemezve egyéni fejlesztési feladatokat fogalmaznak meg, melyeket a szülőkkel ismertetnek.

DIFER eredmények - tankötelesek beiskolázása



A standardizált DIFER-t (Diagnosztikus Fejlődésvizsgáló Rendszer) használjuk középsőcsoportos kortól az alapkészségek mérésére. 2012. évben csatlakoztunk a Szegedi Tudományegyetem Neveléstudományi Intézetének programjához, az elemi gondolkodás fejlődését elősegítő játékgyűjtemény összeállításában, annak kipróbálásában vettek részt óvodai csoportjaink. A Kritériumorientált képességfejlesztés kutatási programban az intézmény 14 óvodai csoportjában az elemi gondolkodás fejlődését elősegítő játékos matematikai feladatok intenzív - napi gyakorisággal – történő kipróbálásában 200 fő gyermek vett részt.

A gyermekek alapkészség vizsgálatai során kapott, önálló kutatást lehetővé tevő adatokat a tehetségsegítésben részesülők eredményeivel vetettük össze. (www.ajkaovoda.hu/Tehetségpontjaink/Csodabogar)

A nagycsoportos korú óvodások mérési eredményeinek országos átlagához viszonyítva az eltelt időszakban kiegyensúlyozott, emelkedő tendenciát mutató a beiskolázásra javasolt tanköteles óvodásaink Difer-indexe.

Pedagógiai Program megvalósítás

Alkotó légkörben munkatársaim **módszertani szabadságukkal élve a gyermekek érdekeit szolgálva fejlesztették tudásukat.** Pedagóguskollégáim **innovációs kedvét** 25 újítás kidolgozása támasztja alá, az állatterápiás tevékenység, vizuális nevelés, ünnepek, hagyományápolás, kompetenciafejlesztés, dokumentációs rendszer, projekt- és drámapedagógia területeken.

Környezeti nevelés terén a „Zöld óvodák” számának megtartása, megújító pályázatokkal megvalósult, jelenleg **4 óvodánk** már az **Örökös Zöld Óvoda** cím birtokosa. A zöld kritériumok szerinti működés és nevelőmunka jellemez bennünket.

A **kompetencia** alapú nevelés alkalmazása az óvodai csoportokban napi gyakorlattá vált.

Minőségirányítási rendszerünket a jogszabályi kötelezettség megszűnése után is tovább működtettük, a folyamatos önfejlesztés igényévé vált. 2015 nyarán kidolgoztuk Önértékelési Programunkat, 17 fő esetében a teljes eljárásrend szerinti önértékelést megvalósítottuk.

Integrációs nevelésünk gyakorlatának terjesztése hospitálások és szakmai konzultációk során történt meg.

Tehetséggondozás rendszerének kialakítása

A **tehetséggondozás** szakirodalmának megismerése, akkreditált tehetséggondozó továbbképzés preferálása a továbbképzési tervben – segítették a gyakorlati tevékenységre való felkészülést.

A program célja az óvodáskorú gyermekekben rejlő tehetségcsírák észrevétele, azonosítása, gondozása, programokkal, fellépésekkel, vetélkedőkön, versenyeken való részvétellel.

Pedagógiai műhelymunka keretein belül **tehetségazonosítás és fejlesztés** szakmai anyagának elkészítése a Jót-jól tükrözve jógyakorlat adaptálásával történik.

Tehetséggondozó programunkat elindítottuk, melyet tehetség-koordináló pedagógus irányít, segít és ellenőriz. **Tehetségfelmérés, tehetségazonosítás, tehetséggondozás** rendszere 4 tehetségpontunkban, az óvodák arculatához igazodva logikai, matematikai, természeti, zenei, térbeli-vizuális, interperszonális, testi képességek fejlesztése tehetségterületet felölelve működik.

Tehetségálózat építő pályázattal biztosítottam az akkreditált tehetséggondozó továbbképzéseket 10 fő óvodapedagógus számára, hospitálásokat, jó gyakorlat adaptációt és a tehetséggondozás rendszerének működtetését, IKT eszközökkel megtámogatva. Két további pályázat elkészítésével 30 fő számára teremtettem ismeretszerzési lehetőséget e témakörben.

Kiválóan akkreditált tehetségpontunk: Csodabogár tehetségpont Ajka, Bródy I. u. 7.

Regisztrált tehetségpontjaink:

Csiszolatlan gyémántok (Hétszínvirág Óvoda)

Kreatív kezek (Patakparti Óvoda)

Táltos (Katica Óvoda)

Az **IKT alkalmazása** az óvodapedagógiai gyakorlatunkban sokszínű, a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, mérés, értékelés folyamatában egyaránt megjelenik. Két óvodapedagógusunk nyerte el az Informatikai-számítástechnikai Tanárok Egyesületének Informatikai eszközök alkalmazása – „Jó gyakorlat” pályázata I. és II. helyezését 2012. évben, mert meggyőzően mutatták be napi gyakorlatukban az informatika eszközhasználat követendő példáit.

Elektronikus csoportnaplók száma 5 év alatt 40%-al emelkedett.

2015/2016. nevelési évben az óvodai csoportnaplók vezetési módja

Óvoda	Digitális napló	Nyomtatott napló
Székhely	5 db	-----
Katica	4 db	-----

Hétszínvirág	5 db	2 db
Vizikék	6 db	-----
Zöldikék	4 db	-----
Patakparti	5 db	1 db
Szivárvány	-----	2 db
Összesen	29 db	5 db

Waldorf, Montessori pedagógia alkalmazása, német és angol nyelv játékos megismertetése egy-egy csoport életét színesíti.

Két fő óvodapedagógus Montessori alaptanfolyamot végzett, biztosítva az alternatív program alkalmazás személyi feltételeit.

Hatékony gyermek megismerési technikák, korszerű módszerek, eljárások alkalmazása az éves szakmai munkatervekben vállalt módon és mértékben óvodapedagógusaink gyakorlatát gazdagítja. A kooperatív tanulási technikák, projektmódszer és a drámapedagógia alkalmazási lehetőségeit intézményi innovációs gyűjtemények bizonyítják. A kompetenciaalapú óvodai programcsomag tématervajánlásaihoz készült „Kalandoló” innováció ma már jó gyakorlatként az óvodáinkban jelen van.

Az egyéni és életkori differenciálást érvényesítjük. Az egyén erősítése mellett azonban ugyanolyan fontosnak tartjuk a közösségi nevelést. A társas kapcsolatok feltérképezésére a szociometriai vizsgálatot vezettük be.

Egészségnevelés

Tanuszoda működés feltételeinek biztosítása, kihasználtságának növelése

Tanuszoda működés					
Év	2015	2014.	2013.	2012.	2011.
Forgalom	11362 fő	9701 fő	10542 fő	9317 fő	8149 fő
Bevétel	4625800 Ft	2790000 Ft	2497000 Ft	2330000 Ft	2738000 Ft

A térítési díjas úszótanfolyamok a középső és nagycsoportos óvodások által látogatottak. A tanuszoda népszerűsége növekedett ahhoz az időszakhoz viszonyítva is, amikor még térítésmentesen használták az óvodáskorú gyermekek. Az uszodahasználók számának emelkedéséhez a Cápa vízipóló utánpótlás csapat is hozzájárult tanuszodai edzéseivel. A pancsoló medence bérbeadása babaúszás céljára 2013. óta folyamatos.

Az egészségkultúra fejlesztést a mindennapi szokásalakítás mellett számos egyedi programmal, szolgáltatás igénybevételével alapoztuk meg:

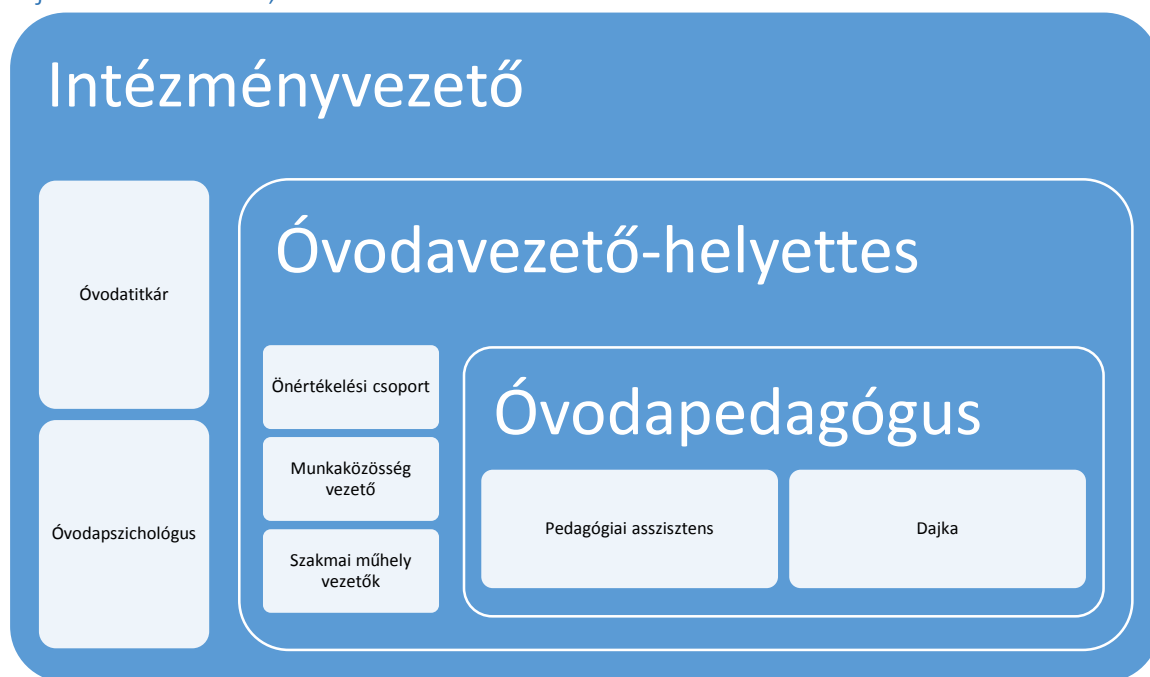
Gondolkodj egészségesen nap; Ételbemutató és kóstoló családok számára, előadás az egészséges táplálkozásról és a helyes étkezési szokások kialakításának fontosságáról; Só szoba használata; ANTSZ egészségnevelési szakemberei bevonásával Egészségnevelési program; Korcsolyaoktatás nagycsoportosoknak; Fogászati szűrővizsgálat; HAPPY hét az ivóvíz népszerűsítéséért.

A székhely, Katica és Vizikék intézményegységben felkészültünk, hogy **referencia értékű működési és pedagógiai gyakorlatunkat továbbadjuk.**

Mindhárom feladatellátási hely **minősített referenciainstítzmény címmel bír.**

A **Pedagógus továbbképzések** (pedagógiai kultúra korszerűsítése, pedagógusok új szerepben) „**Gyöngyszemek**” című pályázat mellett a nevelő-oktató munka eredményességének javítása érdekében a munkatársak szakmai kompetenciáinak fejlesztése, korszerűsítése átlagosan 912 továbbképzési óraszámban valósult meg évente, biztosítva mindenki számára a kötelező pedagógus továbbképzés követelményét.

Az Ajka Városi Óvoda, mint szervezet

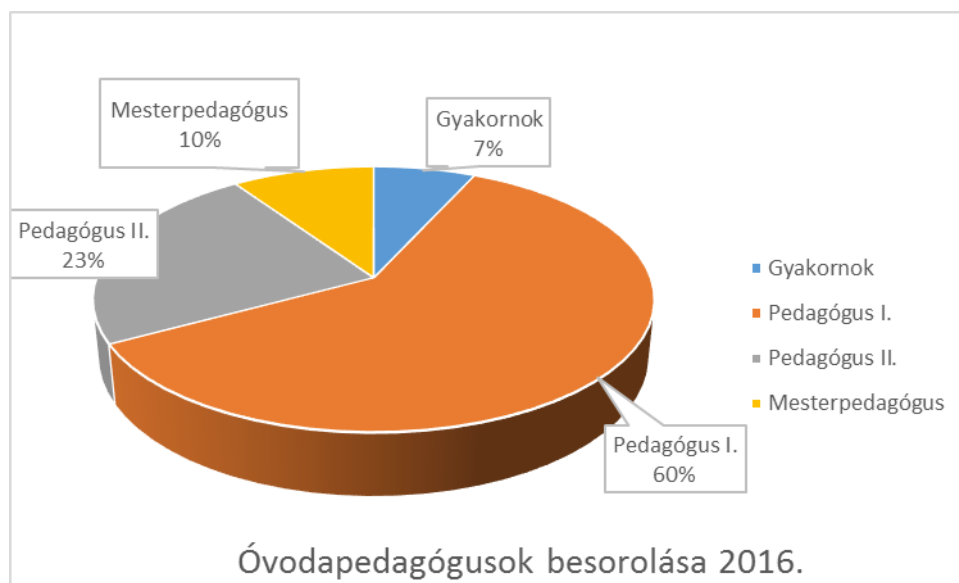


Munkatársaim számára lehetőséget biztosítok intézményen belül és kívül, hogy szakmai karrierjüket építhessék. Munkaközösségeket, szakmai műhelyeket hoztam létre, pályázati projekteken próbálhatják ki magukat. Tájékoztatást adtam a szaktanácsadás, szakértésbe való bekapcsolódás feltételeiről. Bízattam kolléganőimet, ajánlottam számukra, hogy próbálják ki magukat e területeken. Jelenleg az Oktatási Hivatal megbízásából 2 fő óvodapedagógus szaktanácsadói tevékenységet, 4-en pedagógiai-szakmai ellenőrzés, pedagógusminősítési szakértői feladatot látunk el.

Valamennyi intézményegység lehetőséget kapott, hogy nevelőmunkájukról „Jó gyakorlatokat” tegyenek közzé:

Óvoda neve	Jó gyakorlatok száma	Alkalmazási területe
Székhely Óvoda	4	pedagógiai, módszertani oktatásszervezési, szabadidős tevékenység szervezetfejlesztési
Katica Óvoda	3	pedagógiai, módszertani, oktatásszervezési szervezetfejlesztési
Hétszínvirág Óvoda	2	pedagógiai, módszertani
Patakaparti Óvoda	2	pedagógiai, módszertani, oktatásszervezési szervezetfejlesztési
Vizikék Óvoda	4	pedagógiai, módszertani, oktatásszervezési szervezetfejlesztési
Zöldikék Óvoda	1	módszertani

Felkészültünk a köznevelési törvény óvodákat érintő változásaira, a külső szakmai ellenőrzésekre, minősítő értékelésre. Nevelési értekezleteken team munkával feldolgoztuk az aktuális jogszabályváltozásokat. Részt vettünk országos és regionális konferenciákon. Bekapcsolódtunk az OFI TÁMOP 3.1.5/12 kiemelt projektbe, a kipróbálásra kerülő új típusú szaktanácsadói szolgáltatás keretében 10 óvodapedagógus számára kértem meg intézményvezetőként a lehetőséget. A tapasztalatokat a nevelőközösség tagjaival megosztottuk. A Pedagógus I., Pedagógus II., Mesterpedagógus fokozat képesítési követelményeinek megismerése, a külső elvárások együttes értelmezése motiválóan hatott óvodapedagógusaink többségére.



Az intézmény szakmai munkájának irányításában, tervezésében, szervezésében és ellenőrzésében a *szakmai munkaközösségek szerepvállalása kiszélesedett*. A Kommunikáció-, Környezeti-, Difer-, Tehetség gondozás-, Referenciaintézményi-, Stresszoldó-mentálhigiéné-, Minőségirányítás-, Jó gyakorlatfejlesztő-, Egészségfejlesztés- nemzetközi együttműködéssel, munkaközösségek megvalósított feladatai neveléshez-oktatáshoz, személyiségfejlesztéshez szükséges nevelői kompetenciák kiteljesítése, módszerek frissítése, intézményi és intézményen kívüli programok szervezése, belső továbbképzések, konzultációk, mérések szervezése, adatainak feldolgozása.

Szakmai műhelyeink: Dráma-, Waldorf-, Montessori-team, Tanfelügyeleti ellenőrzés-, Portfólió készítést támogató-, Hagyományőrző, Tanárasszisztens fogadás, Comenius projektek, pályázatok megvalósítását, fenntartását, innovációt, szabályzatmódosítást felölelő team tevékenységük egy-egy rövidebb időszak intenzív feladatvégzését mutatja.

Kialakított a munkatársak erkölcsi **ösztönzésének, elismerésének rendje** pedagógus és a nem pedagógus alkalmazottakra vonatkozóan:

„Év pedagógusa” címre való jelölés

Lehoczky díjra felterjesztés

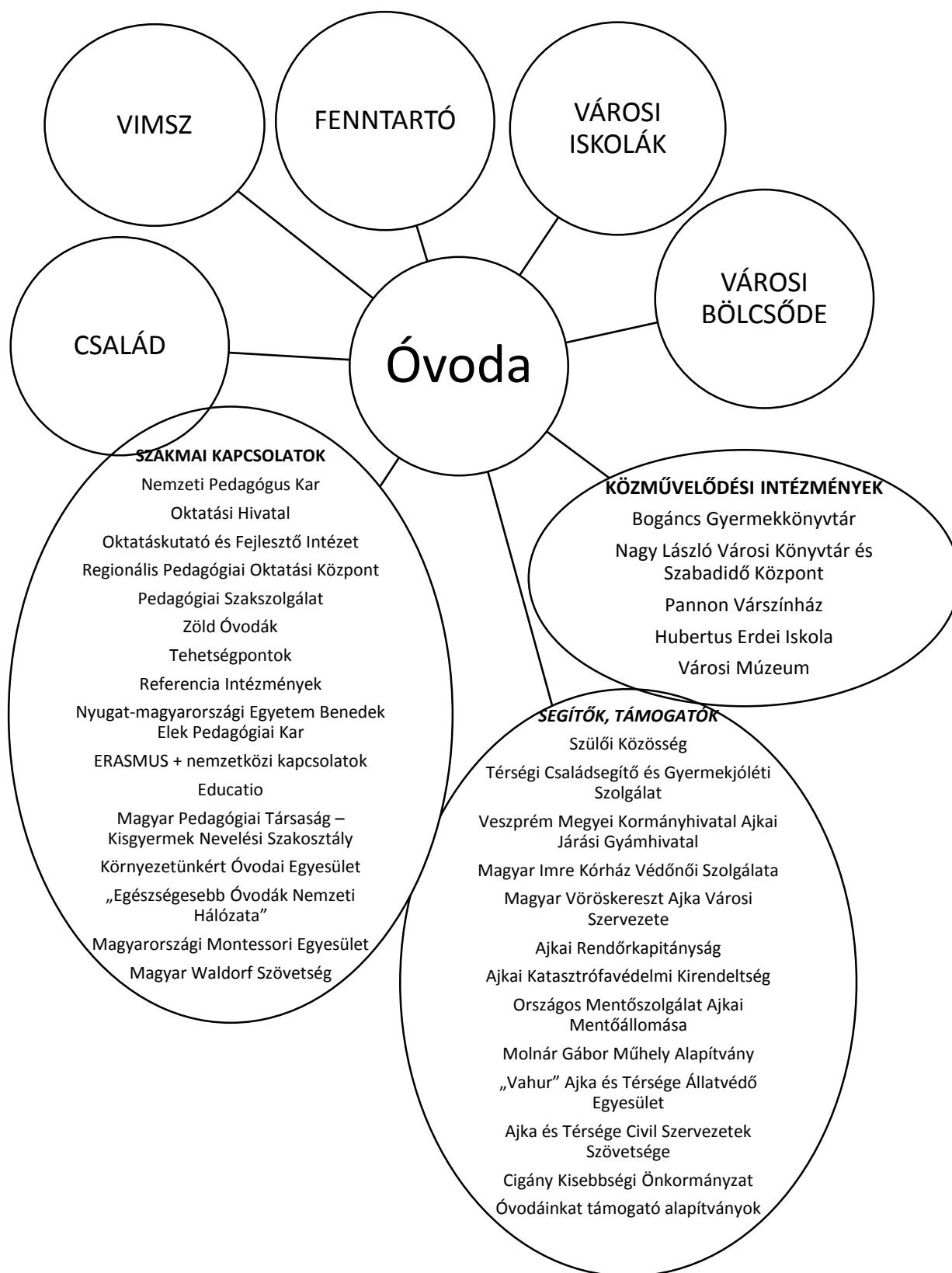
Oktatásért-nevelésért díszoklevélre jelölés

Városi Pedagógusnapi elismerés

Pedagógus szolgálati emlékérem

Az „Év dajkája” cím adományozása

Szakmai napokon virággal köszöntés a teljes nevelőtestület jelenlétében –Jubileumi jutalomban részesülők, szakképesítést szerzett kollégák részére.



A családokkal való kapcsolat minőségének folyamatos javítását eredményesnek ítélem, hiszen a közös rendezvények, a szülői értekezletek, fogadóórák látogatottságának emelkedése ezt támasztja alá. A szülői elégedettség kifejeződött a csoportok támogatásában, személyes hangú elismerő levelek formájában is.

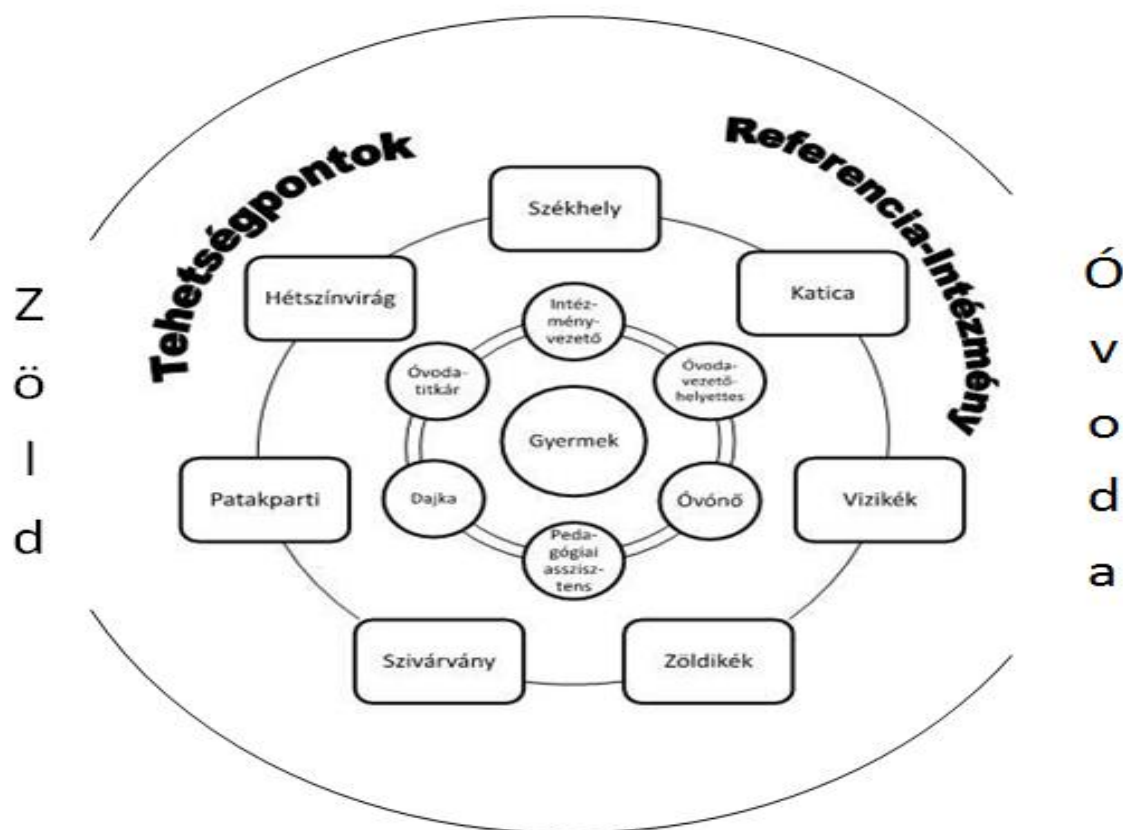
Az intézményi érdekképviselők az alkalmazottak munkakörülményeinek, közérzetének javítása érdekében rendszeresen jelezték a felmerülő problémákat, azok megoldásában konstruktív együttműködést tanúsítottak.

A város kulturális életének szerves része az óvoda, gyermekcsoportjaink örömmel látogatnak el a nyugdíjas otthonokba, a művelődési ház programjaira. Óvodapedagógusaink műsort adnak a városi gyermeknapon, többen tagjai a városban működő énekkaroknak. Évről-évre fejlesztjük az iskolákkal közösen szervezett programokat az óvoda-iskola átmenet megkönnyítése érdekében.

Nevelőközösségünk a HEFOP-2.1.5 pályázat keretében alakított ki és megállapodásban rögzített együttműködést a város civil szervezeteivel, egészségügyi, szociális, nevelési intézményeivel Integrációs Pedagógiai Rendszerünk sikeres működtetése érdekében.

Szakmai szervezetekben intézményünk delegáltjai aktívan szerepet vállalnak, az információkhoz való hozzáférés, a köznevelési rendszer formálásában való részvétel biztosított.

Konferenciák, szakmai napok szervezésével **a térség óvodapedagógusai számára** egyrészt, mint a Közép-dunántúli régió **Zöld Óvoda Bázisintézménye**, másrészt, mint **minősített referenciain intézmény**, harmadrészt, mint **kiválóan akkreditált tehetségpont** évente több alkalommal lehetőséget adtunk a szakmai tudásmegosztásra.



Nemzetközi kapcsolatok

Az eTwinning programba való csatlakozással kapcsolatba léptünk európai bölcsődék, óvodák, iskolák pedagógusaival, egymással a virtuális térben osztottuk meg ötleteinket, tapasztalatainkat. Online forrásként új ötletek és inspiráció merítéséhez - kapcsolat- és hálózatépítő eszközként - partnerkeresésre nemzetközi projektjeinkhez, együttműködési felületként az óvodás gyerekekkel közös munkához - szakmai fejlődésre találtunk az európai iskolák közösségében.

Minősített eTwinning projektek, melyekben részt vettünk:

1. The spring is coming! Let's send Easter/spring cards!
2. Tradícióink - Húsvéti ünnep az óvodában
3. Plants & animals living under water
5. Little Christmas Wishes
6. "Social solidarity and cooperation" e Twinning Project
7. Teddy bears are looking for new friends!!!
8. Téli ünnepek az óvodában
9. "CREATIVE KID"



A Comenius és Erasmus+ Iskolai **nemzetközi együttműködések** óvodák számára szóló pályázati akcióiban az óvodapedagógusok új szakmai kapcsolatokat építhettek ki, szakmai-módszertani ötleteket cserélhettek.

Az óvoda élő nemzetközi kapcsolatai hozzájárulnak a nevelés minőségének emeléséhez. A részt vevő gyerekek más kultúrákat ismerhettek meg pl. a török tanárasszisztens fél éves itt tartózkodása alatt, vagy a weizi óvodába látogatás alkalmával.

Nyertes pályázataink, melyekkel az intézményfejlesztéshez önerő nélkül jutottunk többlet bevételekhez, anyagi és szakmai tudás tekintetében. Pályázatok benyújtása minden esetben az érintett intézményegység nevelőközösségének véleményét kikérve történt.

Pályázat kódja	Témája	Címe	Elnyert támogatás	Megvalósítás időtartama
2014-1-RO01-KA201-002872_5	Erasmus + K2 Művészeti nevelés	„Act together-be creative!”	12.900 Euro	2014.09.01.-2016.08.30.
TÁMOP-3.4.4/B-11/2-2012-0023	Országos tehetségsegítő hálózat létrehozása . Magyar Génius Integrált Tehetségsegítő Program	„Csodabogár kereső”	8.801.986 Ft	2013.05.01.-2014.06.30.
12/0034-C/1012	Comenius multilaterális iskolai együttműködések Egészséges életmód	„Kräuterhexe und Gemüsezwerg ”	15.000 Euro	2012.08.01.-2014.07.31.
2012/CIMP-221	Comenius multilaterális iskolai együttműködések Környezetvédelem	„Small hands for big actions”	15.000 Euro	2012.09.01.-2014.07.31.
COM-3035-1/12	Comenius Tanárasszisztens fogadása	-----	-----	2013.02.15 – 2013.06.15.
TÁMOP 3.1.7.-11/2-0079	Referenciaintézmények országos hálózatának kialakítása és felkészítése	"Felkészülés a referenciaintézményi működésre az Ajka Városi Óvoda Központi óvodájában"	3.000.000 Ft	2012.03.01.-
TÁMOP 3.1.7.-11/2-0078	Referenciaintézmények országos hálózatának kialakítása és felkészítése	"Felkészülés a referenciaintézményi működésre az Ajka Városi Óvoda Katica óvodájában"	3.000.000 Ft	2012.02.01.-
TÁMOP 3.1.7.-11/2-0077	Referenciaintézmények országos	"Felkészülés a referenciaintézményi működésre az Ajka Városi Óvoda Katica óvodájában"	3.000.000 Ft	2013.03.01.

	hálózatának kialakítása és felkészítése	ményi működésre az Ajka Városi Óvoda Vizikék óvodájában"		
2011/COMPV-090	Comenius előkészítő látogatások	-----	636 Euro	2012. 01.16.-18.
TÁMOP 3.1.5 - 09/A/-2-2010-0050	Pedagógus továbbképzések (pedagógiai kultúra korszerűsítése, pedagógusok új szerepben)	"Gyöngyszemek"	13.710.961 Ft	2010.03.01 – 2012.10.01.

Szakmai publikációk

Óvodai Nevelés 2014. januári sz. Horváth Zsuzsanna: Határokon túl az Ajka Városi Óvoda Hétszínvirág Óvodája

Óvodai nevelés 67. évf. 2. sz. Kanczlerne Csizmadia Zsuzsanna – Nagy Szilvia: Óvodai tehetségsegítő program: „Csodabogár Katica”

Óvodai Nevelés 66. évf. 8. sz. Enesey Rita – Nagy Szilvia: „Kalandozás a mesevilágban” A Kalandoló mozgás innováció ajánlása

Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet Zöld Óvoda leszünk Módszertani segédanyag 2014. Bolla Zoltánné: Föld napja rendezvény

A Kisgyermek 2013. VII. évf. 3-4. sz. Bolla Zoltánné: Zöld Óvoda Bázisintézményi programok az Ajka Városi Óvodában

Veszprém Megyei Pedagógiai Híradó 2012. október-november Ráczné Németh Csilla: Comenius projekt az Ajka Városi Óvodában

Veszprém Megyei Pedagógiai Híradó 2012. június Benedek Zsuzsanna: Kézműves műhely az Ajka Városi Óvoda Patakiparti Óvodájában

Veszprém Megyei Pedagógiai Híradó 2012. június Hoffmann-né Sipos Mária: Informatikai eszközök alkalmazása – „Jógyakorlat” pályázat

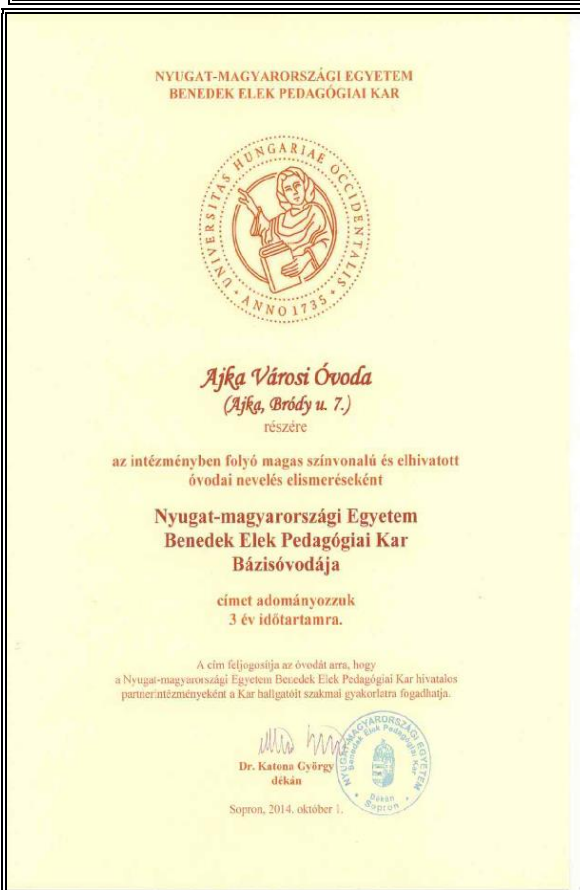
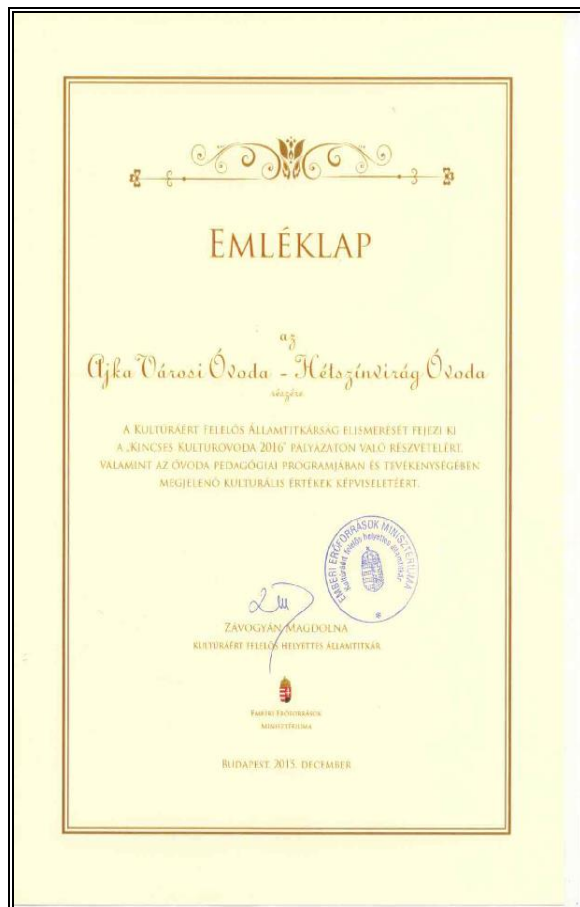
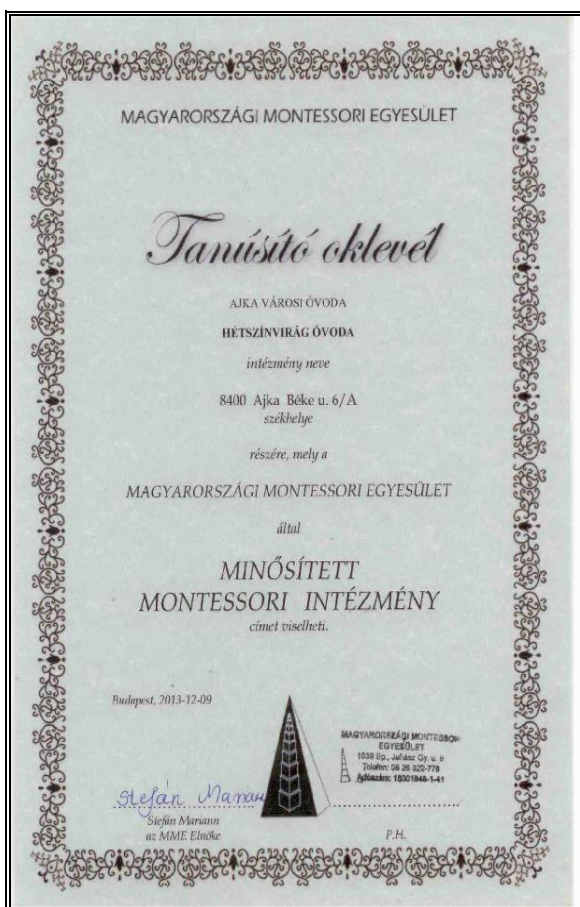
X. Pedagógiai Értékelési Konferencia 2012. Konferenciakötet Kizmus Zoltánné: Nevelés és mérés az óvodában

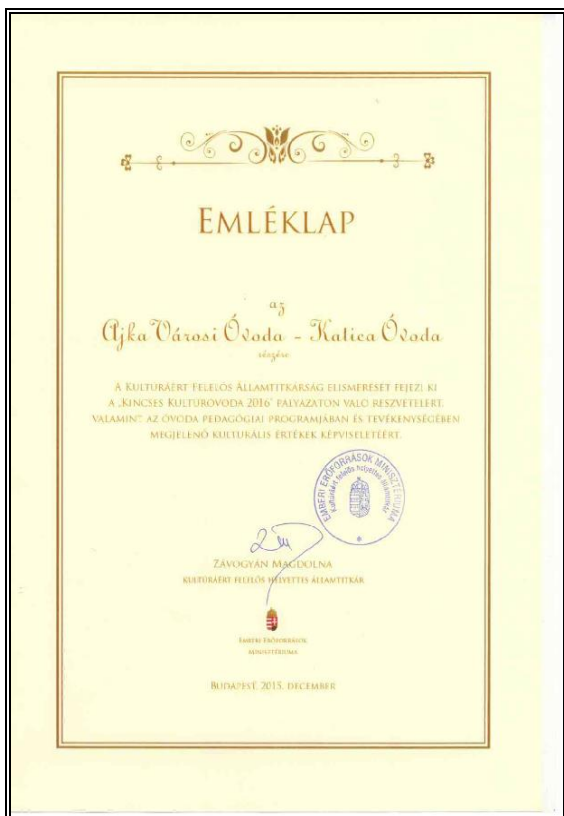
Fejlesztőpedagógia szakfolyóirat 22. évfolyam 3. sz. Ráczné Németh Csilla: Téri tájékozási készség vizsgálata óvodáskorban

A helyi, megyei médiában évente átlagosan 41 híradás, publikáció jelent meg az óvodáinkban folyó nevelőmunkáról.

Megállapíthatom, hogy szakmai munkánkat ismerik és elismerik. Amit jól csinálunk, annak disszeminációját is tudatosan biztosítjuk hazai és nemzetközi szinten.

Közösségünk eredményei





Vezetői program 2016 - 2021

Jelen vezetői programom a 2011 évben elfogadott vezetői pályázatomban megfogalmazott és az eltelt időszakban megvalósított tevékenységek eredményeire, tapasztalataira építem. Figyelembe veszem az intézményt érintő belső és külső változásokat. Az eredmények megtartása mellett azonban az elkövetkezendő években nem a külső megméréstetetések, hanem a belső finomhangolás kell, hogy domináljon. Működő folyamataink, alapidokumentumainkban leírt cél- és feladatrendszerünk, partnereink (gyerekek, szülők, munkatársak, fenntartó) által megfogalmazott igények továbbra is meghatározó jelleggel befolyásolják a következő időszak fejlesztéseit.

Vezetői hitvallás

Intézményünk meglévő szervezeti struktúrája, nevelési eredményei, igényes, színvonalas pedagógiai munkáról tanúskodnak. Magam is részese vagyok 29 éve ennek a folyamatnak. Szeretnék egyensúlyt teremteni, hiszen az utóbbi éveket a köznevelés rendszerében a szakadatlan változások jellemezték. Bizonyítottuk, hogy a változásokra való rugalmas válaszadásra képes szervezet vagyunk. Az intézmény nevelőközösségében várható személyi változások indokolttá teszik a pedagógiai programban deklarált értékállandóság biztosítását. Továbbra is hangsúlyt kell kapnia a felzárkóztatásnak és a tehetséggondozásnak, hiszen ezt a nemzeti köznevelésről szóló CXC. törvény is kiemelten kezeli. Nevelésünkben kiemelten kell kezelni a másság elfogadását, szilárd erkölcsi értékrend kialakítását, a viselkedési szabályok megtanulását.

Továbbra is az érintettek közös együttműködésével, elfogadó és folyamatos kommunikációra épülő légkörben, kölcsönös tiszteleten alapuló és megbecsült közösségként működünk.

Pedagógus kollégáim, a nevelőmunkát közvetlenül segítők, vezetőtársaim, a szülők, a partnerek és a fenntartó tevékeny közreműködésével az óvodás gyermekek jövőjének alakítóiként felelősséggel nevelünk és biztosítjuk az ehhez szükséges feltételeket.

Céljaink és érdekeink megegyeznek, s a középpontban a gyermekek tiszteletén alapuló személyiségformálás áll.

A vezetési módszerek és látásmód fejlesztésében is objektivitásra törekszem, amely a hibákat, hiányosságokat, félreértéseket tisztázza, az eredményeket elismeri, további utakra tereli, hatását fokozza, megerősíti.

A vezetést gondolkodó, ötletgazdag és kreatív kollégák csapatmunkájának összefogásaként értelmezem, ahol a közösség tagjai saját akaratukból követik a vezetőjüket.

A célokat, terveket, az elért sikert azon aspektusból értékelem, hogy az mennyire szolgálja a gyermekek érdekét.

Fejlesztő értékelés a munkatársak számára, fejlesztő értékelés elvárása a nevelőmunka gyakorlatában a már kialakított formákban.

A munkatársakkal kooperatív kommunikációs, mediációs technikák elsajátításával képessé kell válnunk a személyes és szakmai jellegű konfliktusok kezelésére, és mindent meg kell tennünk azért, hogy a pedagógiai együttműködés akadálytalanul valósuljon meg a közös célok elérése érdekében.

Stratégiai és operatív tervek

Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az óvoda eddigi értékeinek, eredményeinek megőrzése a pedagógiai program céljainak elérése érdekében.

„Gyermekek központú, befogadó óvodai környezet kialakítása.

A gyermek egyéni adottságai alapján képességeinek kompetenciáinak formálása kiemelten a játék, anyanyelv és a külső világ tevékeny megismerése területén.

Innovatív pedagógiai kultúránk folyamatos fejlesztése.

Partneri kapcsolataink erősítése és folyamatos bővítése.

Zöld Óvoda kritériumrendszerének megfelelő működés.”

Személyi, módszertani és tartalmi fejlesztés, korszerűsítés, valamint a hozzáférés esélyegyenlőségének biztosítása a fenntartói elvárásokkal összhangban.

Tanulási és innovációs készségek alakítása a nevelőközösségben (4K)

Kreativitás és innováció – az újszerű pedagógiai eljárások bevétele, vizsgálata, elemzése, publikálása

Kritikai gondolkodás és problémamegoldás – nyitottság a köznevelés változásaira, a miért és hogyan kérdésekre alternatív válaszkeresés

Kommunikáció - melyhez empátia, elfogadás, kongruencia társul és így eredményesebbé teszi a pedagógiai beavatkozásokat.

Kollaboráció (Együttműködés) - az SZMSZ-ben szabályozottak szerint: munkaközösségekben, szakmai műhelyekben a pedagógusközösségben, közvetlen partnerünkkel a családokkal a kialakított családlátogatás, fogadóóra, ünnepek, hagyományápolás, kirándulás, játék és munkadélután formákban.

IKT (infokommunikációs technológia) felhasználás kiszélesítése

A képzéseken szerzett ismeretek alkalmazása a nevelőmunka előkészítése, megvalósítása, értékelése során. Tudásmegosztás a gyermekcsoportban alkalmazható számítógépes interaktív környezet kialakítása terén, a kétcsatornás kommunikáció rendszeressé tétele szülői értekezleteken.

Kialakított partnerkapcsolatok, együttműködések továbbvitele, megújítása.

Pannon Várszínházzal való együttműködés folytatása.

Közös programok szervezése a város sportszervezeteivel az óvodásgyermek mozgás és egészségfejlesztéséért.

Partnereink körének nemzetközi szinten történő bővítése.

A szülőkkel való együttnevelés sikerét növeljük a hatékony kommunikációs technikák elsajátításával. A Szülői Közösség vezetőit rendszeres megbeszélések alkalmával ösztönözzük az intézményi programokban való aktív szerepvállalásra, javaslatok, vélemények megfogalmazására. Szakmai értekezleteinkre kérjük képviselőket.

Továbbra is különös gondot szeretnék fordítani a gyermekek **alapkészségeinek mérésen** alapuló fejlesztésére.

Tehetséggondozó rendszer továbbfejlesztése

Tehetségpontok számának növelése, akkreditálásuk

Csatlakozás Tehetségsegítő Tanácshoz, nemzetközi tehetségpont együttműködés alakítása

Örökös Zöld Óvoda cím megtartása a Katica, Székhely, Vízikék és Zöldikék óvodákkal, elnyerése a Hétszínvirág, Patakiparti és Szivárvány óvodákkal

Hungarikumok megismerésére nevelés beépítése az éves tanulási tevékenységbe.

Szervezetfejlesztés

Vezetői utánpótlás „nevelése”

Gyakornokok felkészítése a Pedagógus I. minősítő vizsgára

Minősítési eljárásokra jelentkezők, tanfelügyeleti ellenőrzésben részesülők felkészülésének segítő rendszer kiépítése

Önértékelés működtetése

A tapasztalatokra építve önértékelési rendszerünk korrekciója, belső ellenőrzési rendszerünkkel való összehangolása. Az önfejlesztési tervek kidolgozásának támogatása az intézményi célokat szem előtt tartva.

Belső és külső intézményértékelés eredményeire reagáló változáskezelés.

Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása

Az intézményi innovációk, Comenius és Erasmus+ projektjeink projekttermékeinek közre adása, szélesebb körű megismertetése és kipróbálása, a felhalmozott tudás megosztása és alkalmazása ellenőrzött keretek között.

- Buxsi-suli a Patakiparti Óvoda Mazsola csoportjában 2015.
- Drámajáték gyűjtemény AVO Dráma műhely 2015.
- Hagyományörző kézműves gyűjtemény óvodásoknak Kézműves műhely 2015.
- Iskolába készülők búcsúja az óvodától (Patakiparti Óvoda Vuk csoport)
- Játékgyűjtemény az elemi kombinatív képesség óvodai fejlesztéséhez 2014.
- Játékgyűjtemény az elemi rendszerező képesség óvodai fejlesztéséhez 2014.
- Kézműves technikák partnereinktől 2015.
- Kis kezek a nagyvilágban (projektek és ajándékkötletek) Hétszínvirág Óvoda 2014.
- „Kukkantás” múltba és jelenbe” Különleges projektek a Katica óvoda Pillangó csoportjában 2015.
- Mondókák és versek német és román nyelven 2014.
- Nemzetközi szakácskönyv 2014.
- Teddy bears are looking new friends 2013.
- Tradicionális magyar táncok, dalok, zenék gyűjteménye 2016.
- Ünnepek az Ajka Városi Óvodában Kommunikációs munkaközösség 2013.
- Vizuális művészeti gyűjtemény Patakiparti Óvoda 2015.

Valamennyi innovációs terméket elektronikusan és óvodánként nyomtatott formában is biztosítjuk, hogy a gyermekek számára tervezett foglalkozások élményszerű, új tartalmi elemeket feldolgozó módon valósuljanak meg. Munkatervben és csoportnaplóban dokumentáljuk alkalmazásukat.

Óvodai jó gyakorlataink felülvizsgálata, gondozása és szükség szerinti átdolgozása munkaközösségi, és team együttműködést igényel. A módosítások átvezetését dokumentáljuk.

A "jó gyakorlat" címe/neve

- "Varázs-szó"
- A játék öröm
- Kalandoló - mozgásos kompetencia fejlesztés
- ZÖLD ÓVODA - ÉLHETŐBB JÖVŐ
- A gyakorlati élet teendőire felkészítés Montessori eszközeivel
- Kooperatív tanulás az óvodában
- Hagyományismereti és népi kézműves kompetenciák kialakítása és fejlesztése az óvodapedagógusok és gyermekek körében
- KITÁRULÓ VILÁG" Informatikai kompetenciák kialakítása és fejlesztése az óvodapedagógusok és gyermekek körében
- Huszárpróba -március 15-e ünneplése óvodában
- Stresszoldó technikák alkalmazása óvodai csoportban

Tovább folytatjuk az egymástól tanulást, tapasztalatszerzést, tapasztalatátadást a Referencia intézményi, Zöld óvodai, Tehetségpontok keretei között.

Nevelési segédanyag biztosítása óvodapedagógusoknak, éghajlatváltozásról, az energia és a környezet összefüggéseiről.

Energiatudatosság, tudás az energiáról online kompetenciafejlesztés

Mesélj! Játssz! Alkoss! – A Gondolkodj Egészségesen! Program oktatási segédanyagának biztosítása

Minden óvodában lehetőség biztosítása és alkalmazása a **Kompetencia alapú óvodai programcsomag** megvalósítására.

A "**Jobb veled a világ**" program kiszélesítése az óvodai csoportokban.

Óvodai médiapedagógiai szakmódszertani **programfejlesztésben** együttműködés a Telelevele Egyesülettel.

Difer és **szociometria**i mérések csoport és óvodai szintű eredményeinek trendvizsgálatára épülő tervezés megvalósítása.

Minden gyermek szociális helyzetéről információval rendelkezünk, hogy segítséget nyújthassunk, szükség esetén a gyermekvédelmi jelzőrendszeren keresztül támogatást kérhessünk. A családi nevelést úgy egészítjük ki az intézményi neveléssel, hogy annak pozitívumait megismerve, arra építve bontakoztatjuk ki a gyermekek személyiségét, differenciált, egyéni bánásmód alkalmazásával.

Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

A jelenlegi vezetési szerkezettel az Ajka Városi Óvoda hatékonyan működtethető a további években is. A mindennapi működést érintően lineáris szervezatként működünk, az intézmény egészét érintő változásokat a vezetői törzskart munkaközösség vezetőikkel, közalkalmazotti tanács, szakszervezet vezetőivel, szülői közösség vezetőivel kibővítvé készítjük elő, míg az innováció, ellenőrzés értékelés során projektcsoportok működnek.

A belső kapcsolatok és kommunikáció mindenütt érzékeny pontja egy szervezet működésének, ezért, ezen területeken a személyes kompetenciafejlesztés feladatunk.

Szakmai autonómia biztosítása az igényeknek és elvárásoknak való megfelelés érdekében.

Azon pedagógusok kibontakozásának támogatása, akik képesek vezetői szerepek betöltésére.

Az óvodapedagógusok szakmai ismereteinek megújítására, bővítésére ösztönzés, szakmai kiteljesedés céljából.

Visszajelzés a pedagógiai- szakmai munkáról, az egyéni megbízatások, az elvégzett feladatok értékelése, az értékelés kultúrájának fejlesztése.

Elektronikus kapcsolattartás, ezen forma előnyben részesítése a jogszabályváltozások, szakmai információk, továbbképzési lehetőségek megosztására.

Intézményegységek számára lehetőség biztosítása, hogy megőrizték hagyományait, igény szerint alakíthassák sajátos arculatukat.

PR

Honlap fejlesztés: új „rovat” indítása, tanácsok adása, könyvajánló egy –egy témához, nevelési helyzethez: pl.: óvodakezds, jutalmazás, büntetés, dackorszak, játékajánló, ötletek barkácsoláshoz stb.

Óvoda újság újjáélesztése, digitális formában, ami tartalmazza a nevelési év legfontosabb eseményeit, fejlesztéseket, az elért eredményeket.

Szakmai publikálás folytatása éves munkaterv szerint.

Infrastruktúra fejlesztés érdekében az intézményt támogató alapítványok vezetőivel való aktív kapcsolat, pályázatok felkutatása és elkészítése, a fenntartó által benyújtható pályázatokhoz szakmai és eszközigeny tervezés a célom. Ajka város Integrált Városfejlesztési Stratégiájában tervezett óvoda fejlesztési elképzelések:

Projekt címe és tartalma	Megvalósítás tervezett kezdése	Megvalósításhoz szükséges idő (hónap)	Becsült költség (millió Ft)
Zöldikék óvoda energetikai és gépészeti felújítása, napelemes energiafelhasználás + óvodaudvar	2016	12	60

Vizikék óvoda energetikai és gépészeti felújítása, napelemes energiafelhasználás+ óvodaudvar	2016	12	120
Katica óvoda energetikai és gépészeti felújítása, napelemes energiafelhasználás + óvodaudvar	2018	12	50
Pataktéri óvoda energetikai és gépészeti felújítása, napelemes energiafelhasználás + óvodaudvar	2019	12	60

A Városi Intézmények Működtető Szervezetével való hatékony együttműködés az intézményi költségvetés, működtetés, karbantartási feladatok megvalósításában a kialakított rend folyamatos javításával.

Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az átalakuló pedagógus továbbképzési rendszer felépítésének figyelembevételével biztosítom, hogy a pedagógus alkalmazottak teljesíteni tudják a képzési követelményeket.

- a képzőintézményi programok tartalmi-szerkezeti megújításának megfelelően a programok részeként biztosított képzéseket követő térítésmentes rendelkezésre állás (jótállás, mentorálás, coaching) igénybevétele
- pedagógus-továbbképzési nyilvántartó rendszer és támogató e-learning környezet biztonságos használatára felkészítés
- fejlesztő célú szaktanácsadói támogatás, szaktanácsadói mentorálás igénybevétele
- gyakornoki évek szakmai programjának felülvizsgálata
- szakmai, szaktudományos ismeretek frissítése, a tudományos eredmények megismerése
- pedagógia ismeretek (pedagógia, pszichológia, módszertan) frissítése, új ismeretek és készségek elsajátíttatása, a képességek fejlesztése belső tudásmegosztás során
- önképzéssel megszerzett szakirodalmi tájékozottság, annak kritikai elemzésére képesség gyakorlása

Személyes szakmai célok támogatása a nevelőmunkát segítő körében.

Feladatdelegálás az egyéni erősségekre építve. Személyes kapcsolattartás a munkatársakkal, az érdekképviselői csoportokkal, a nyugodt munkavégzés feltételein való közös tevékenykedés.

A vezetői kompetenciák fejlesztése

„A vezetéshez nemcsak ész, hanem szív is kell. Csak akkor hallgatnak Rád az emberek, ha érzik, hogy szereted őket. Ha örömük van, velük örömezel, ha bánat éri őket, velük szomorkodol, s ha bajba jutnak, segítesz rajtuk.” /Kürosz/

Ma a köznevelési intézmény vezetését vállaló pedagógussal szemben elvárás, hogy univerzális legyen: kiváló pedagógus és pedagógiai vezető és egyben az adminisztratív irányítás és a

humánerőforrás-fejlesztés, a gazdaságos és hatékony működtetés, PR szakértője, és jártas a jogértelmezésben. Töreksem ezek maradéktalan megvalósítására, feladataim legjobb tudásom szerint ellátni.

Saját belső motivációm és a külső elvárásoknak való sikeres megfelelés érdekében szakmai és vezetői ismereteim megújításáról továbbképzéseken, konferenciákon, szakmai rendezvényeken való részvétellel, online tudásgyarapítással gondoskodom.

Az önértékelési program működtetésében aktívan veszek részt, vezetői önértékelést végzek és erre épülő fejlesztési tervet készítek a jogszabályi előírások szerint.

A pedagógus etika normái szerint hiteles és etikus magatartási mintát kívánok nyújtani. Szakmai szervezetben való aktívan közreműködök.

Összegzés

Az Ajka Városi Óvoda nevelőközösségét elkötelezett, felkészült, innovatív pedagógusok alkotják. Egy alapjaiban jól működő intézményt mutattam be, a fejlődési, fejlesztési lehetőségek felvázolásával. Célom az eddigi pozitívumok megtartása, a meggyőződéssel és módszertanilag felvértezett magabiztossággal, ugyanakkor a hibázás belátásával bíró pedagógusközösség formálása. Utat mutatni, s közben saját hatékonyságomon munkálkodni, az intézmény színvonalát emelni elkötelezett vagyok.

A pályázatomban megfogalmazott feladatok megvalósítása csak csapatmunkában képzelhető el. Ezért arra töreksem, hogy olyan vezető legyek, aki képes arra, hogy a csoport tapasztalatait, értékeit összefogja és így valósítsa meg a közös célokat. Bízom benne, hogy ehhez biztosíték naprakész szakmai tudásom, nagyfokú teherbírásom, pedagógiai optimizmusom, kreatív gondolkodásom.

Vezetői programom megvalósításához kérem a nevelőtestület, a nevelőmunkát segítők, a szülők és a fenntartó támogatását.

„Az emberek ritkán érnek el sikert abban, amit nem szívesen csinálnak.” (Goethe)

Forrásanyag, felhasznált irodalom

Ajka Városi Óvoda Pedagógiai Programja

Benedek István: Az intézményvezetés négy tétele OKKER Kiadó 1999. 115.p.

20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet

<http://energiaklub.hu/pedagogusok>

<http://www.energiakaland.hu/>

<http://resources.eun.org/etwinning/80/eTwinning>

<http://ajka2.ajka.hu/upload/Ajka ITS Startegia elfogadott20150929.pdf>

Mellékletek

Óvodapedagógus végzettség meglétét igazoló okmány másolata

Gyógypedagógiai tanári végzettség meglétét igazoló okmány másolata

Közoktatási vezető szakvizsgát igazoló dokumentum másolata

Mérés értékelés szakvizsgát igazoló dokumentum másolata

Továbbképzéseket igazoló tanúsítványok másolata 5 db

Mesterpedagógus fokozat teljesítését igazoló dokumentum másolata

Hatósági erkölcsi bizonyítvány

L-69/1992. szám

OKLEVÉL

Ezt az oklevelet NÉMETH CSILLA

számára állítottuk ki,
aki 19 67. évben febr. hó 28. napján
DEVECSER városban (községben)
Veszprém megyében Magyar országban
született, és az 1989/90. tanévtől az 1991/92. tanévig

BENEDEK ELEK
ÓVÓKEPZŐ FŐISKOLÁN

tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.
Az Állami Vizsgáztató Bizottság 1992. évi jún. hó
18.-i határozata alapján nevezett oklevelés
óvodapedagógusnak

nyilvánítjuk.

Oklevelének minősítése kiváló

Kelt Sopron, 1992. év jún. hó 20.-n.

Szatmári László P. II. *Dr. Baló György*
az Áll. Vizsg. Biz. elnöke rektor (helyén) igazgató

A. Tű. 1124. r. sz. - Pécsi-Szemlel. - 004B - 4/510
Pécsi Szemlel. (Sz. L. 5-1087)
Létes. MKM. rendelt. B. Gy. 1991. X. 21.

Sorszáma: PT. G. 016238 GY/138/2000. szám

FŐISKOLAI OKLEVÉL

Ezt az oklevelet NÉMETH CSILLA

számára állítottuk ki,
aki 19 67. évben február hó 28. napján
Devecser városban (községben)
Veszprém megyében Magyar országban
született, és az 1997/98. tanévtől az 1999/2000. tanévig
az Eötvös Loránd Tudományegyetem
gyógypedagógiai tanári szakán
a Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Tanárképző Főiskola
jogutód intézményében

főiskolai tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.
A Záróvizsga-Bizottság 192000. évi január hó 27.-i
határozata alapján nevezett
pszichopedagógia szakos
gyógypedagógiai tanárnak nyilvánítjuk.

Oklevelének minősítése kiváló

Kelt Budapest, 2000. év február hó 25.-n.

Dr. János Kőrösi *Dr. János Kőrösi*
Főiskola-igazgató rektor (helyén) igazgató

A. Tű. 1124/E r. sz. - Pécsi-Szemlel. - 004B - 4/510
Pécsi Szemlel. B. (Sz. L. 5-1087)
Létes. OM rendelt. B. Gy. 1995. X. 21.

Sorsszám: PTK **007481** 1460 szám
Intézményi azonosító **FI23344**


OKLEVÉL

Ez a szakirányú továbbképzésben szerzett oklevelet
RACZNÉ NÉMETH CSILLA számára állítottuk ki,
 aki **1967** év **február** hó **28** napján
Devecser városban (községben)
Veszprém megyében **Magyar** országban
 született, és **a Benedek Elek Óvóképző Főiskola**
 (felsőoktatási intézményben) szerzett **1992** év **június** hó **20** napján kelt,
L-69 / 1992 számon kiállított oklevéllel igazolt **Főiskolai**
 szintű végzettsége, **óvodapedagógus** szakképzettsége
 alapján az **2001/2002** tanévtől az **2002/2003** tanévig
a Budapesti Művelődési és Szakirányúképzési Egyetem
Könyvtár- és Információtudományi Karán (felsőoktatási intézmény)

Könyvtári Vezető
 szakirányú szakján tanulmányokat folytatott.

A Záróvizsga Bizottság elött **2002** év **december** hó **18** napján
 tett záróvizsga alapján (vagy vizsgának megfelelően)
könyvtári vezető és pedagógus
szakvizsga szakirányú szakképzettséget szerzett.

Kelt: **Budapest**, **2003** év **december** hó **10**-n.

 P. H.
 a Záróvizsga Bizottság elnöke németi János, igazgató

MELLÉKLET

17/2003 számon kiállított szakirányú továbbképzési oklevélhez

Igazgatom, hogy
NÉMETH CSILLA aki
1967 év **február** hó **28** napján született
 és **a Benedek Elek Óvóképző Főiskola** (felsőoktatási intézményben) szerzett,
1992 év **június** hó **20** napján kelt,
L-69 / 1992 számon kiállított szakirányú tovább-
 képzési oklevéllel igazolt, a képesítési követelményekről rendelkező
41 / 1999 sz. rendelet szerint a **mérési és**
értékelési szakirányú továbbképzési szakon
 szerzett szakképzettsége alapján a **2002 / 2003** tanévben
 a 41/1999. (X. 18.) OM rendelet 1. sz. mellékletének 4.7. pontja
 szerint a pedagógus-szakvizsga követelményének elégé kell.

Kelt: **Pápa**, **2003** év **07** hó **01**-n.

 P. H.
 a Záróvizsga Bizottság elnöke németi János, igazgató

A. Tű. 2855. r.sz. - 1/2007
 74 2. Revizió B. - 350. 5.596
 2007.08.08. sz. 2003.1.6.

SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉSI OKLEVÉL

Ez a szakirányú továbbképzésben szerzett oklevelet
NÉMETH CSILLA számára állítottuk ki,
 aki **1967** év **február** hó **28** napján
Devecser városban (községben)
Veszprém megyében **Magyar** országban
 született, és **a Benedek Elek Óvóképző Főiskola**
 (felsőoktatási intézményben) szerzett **1992** év **06** hó **20** napján kelt,
L-69 / 1992 számon kiállított oklevéllel igazolt **Főiskolai**
 szintű végzettsége, **óvodapedagógus** szakképzettsége
 alapján **2001/2002** tanévtől a **2002/2003** tanévig
a Veszprémi Egyetem Tanárképző Karán (felsőoktatási intézmény)
 pedagógus szakvizsga szakirányú szakján tanulmányokat folytatott.

A Záróvizsga Bizottság elött **2003** év **06** hó **26** napján
 tett záróvizsga alapján
szakvizsgázott pedagógus vizsga
 követelményének elégé lett.

Kelt: **Pápa**, **2003** év **07** hó **01**-n.

 P. H.
 a Záróvizsga Bizottság elnöke németi János, igazgató

A. Tű. 2855. r.sz. - 1/2007
 74 2. Revizió B. - 350. 5.596
 2007.08.08. sz. 2003.1.6.



TINTA Tanácsadó Kft.
1015 Budapest, Donáti u. 2.



SZÉCHENYI TERV

TINTA Tanácsadó Kft.
1015 Budapest, Donáti u. 2.

A felnőttképzési intézmény Munkaügyi Központ
által kiadott nyilvántartási száma: 01-0812-06
FAT intézményi akkreditációs lajstromszám: AL 2340

Sorsszám: 484/2012

TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

Ráczné Németh Csilla

(születési név: Németh Csilla, szül: Devecser, 1967.02.28.
anyja neve: Illés Anna)

elvégezte a

**TÁMASZPONT Projektmenedzsment, változásmenedzsment, innováció a
TÁMOP közoktatás-fejlesztési projektjeiben)**

című

30 órás

- a 277/1997. (XII.22.) sz. Korm. rendelet szerint -
akkreditált pedagógus-továbbképzési programot.
(Alapítási engedély szám: OKM-4/181/2009
Indítási engedély szám: OKM-4/181/2009)

A résztvevő a továbbképzés követelményeinek megfelel.

A továbbképzés helyszíne:

II. Rákóczi Ferenc Gimnázium
1024 Budapest, Keleti Károly u. 37.

A továbbképzés ideje:
2012.06.04-06.

TINTA Tanácsadó Kft.
1015 Budapest, Donáti u. 2. 1114
Tel: 06-1-4841491
Adószám: 1528967-41
Céltörzsi nyilv.: 01811
Tulajdonos: 01811-00000000-4841491

Ez a tanúsítvány munkakör betöltésére nem, tevékenység folytatására jogszabályban
meghatározott egyéb feltételek fennállása esetén jogosít.

Kelt: Budapest, 2012.06.15.

Az oktatást rendszerben
megjegyezték a nyilvántartásban

TINTA Tanácsadó Kft.
1015 Budapest, Donáti u. 2. 1114

TINTA Tanácsadó Kft.
Bankszámla: E&H
10401089-10545-50-001111100

Nemzeti Fejlesztési Program
www.gyermekszolgaltato.hu
Sz. sz. 484/2012

EUROPEAN UNION
EUROPEAN COMMISSION

Az oktatás az Európai Unió támogatásával, az Európai
Közösségek Strukturális Alapjainak támogatásával

Tanúsítvány

Ráczné Németh Csilla

részére

A tanúsítvány igazolja, hogy fent nevezett hallgató (anyja neve: Illés Anna, született: Devecser, 1967. február 28.) Vista Verde Bt. 60 órás akkreditált **Mediáció képzését** sikeresen elvégezte.

Akkreditációs lajstromszám: PL-7163

Ajka, 2014.02.11.
Dátum



Kovács Zoltán
Kovács Zoltán
ügyvezető igazgató



Vista Verde Bt., 1052 Budapest, Semmelweis u. 17.

Kamasztér Alapítvány
1035 Budapest, Szél utca 3-5.

Sorszám: 2014/067

TANÚSÍTVÁNY
arról, hogy
RÁCZNÉ NÉMETH CSILLA
Születési hely: Devecser
Születési idő: 1967.02.28.

részt vett
Tehetségsegítő coaching
című
30 órás
- a 277/1997. (XII.22.) sz. Kormányrendelet szerinti
akkreditált pedagógus-továbbképzési programon
Alapítási engedély száma: 43/51/2014

A továbbképzés helyszíne:
1051 Budapest, Zrínyi utca 5. 4. emelet 407-es szoba
A továbbképzés ideje:
2014. június 20-22.

Ez a tanúsítvány munkakör betöltésére nem, tevékenység folytatására
jogszabályban meghatározott egyéb feltételek fennállása esetén jogosít!

Kelt: Budapest, 2014-08-25.


Kamasztér Alapítvány

KAMASZTÉR ALAPÍTVÁNY
Székhely: 1035 Bp., Szél utca 3-5.
Adószám: 18112670-1-41
Bsz.: 11703006-20069823
Hivatkozási szám: 12. jtk. 60.257/2003.1



Sorszám: OH-INT/522/2015.

A továbbképzést szervező: Oktatási Hivatal
Székhelye: 1055 Budapest, Szalay utca 10-14.

TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

Ráczné Németh Csilla

születéskori név: Németh Csilla

születési hely, idő: Devecser, 1967.02.28.

részt vett az Új Széchenyi Terv Társadalmi Megújulás Operatív Program
Köznevelési reformok operatív megvalósítása kiemelt projekt
(TÁMOP-3.1.15-14-2014-0001) keretében,

**„Intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékeléshez, a tanfelügyeleti ellenőrzéshez és
a pedagógusminősítéshez kapcsolódó intézményvezetői feladatok ellátására”**
című

23/102/2015 alapítási engedély határozatszáma
– a 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet szerint akkreditált –
30 óras
pedagógus-továbbképzési programon.

A résztvevő a továbbképzés követelményeinek
kiválóan megfelelt

A továbbképzés helyszíne: Veszprém

A továbbképzés ideje: 2015.04.27. - 2015.06.17.

Budapest, 2015.07.17.



Kerekes Balázs
projektigazgató

p.h.

Ez a tanúsítvány munkakör betöltésére nem,
tevékenység folytatására jogszabályban meghatározott
egyéb feltételek fennállása esetén jogosít.



SZÉCHENYI

TERV

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015

2015



NEMZETI ADÓ- ÉS VÁMHIRVATAL
Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézete

Sorszám: T-15HSZETEK-01/12607/2015.

TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

Ráczné Németh Csilla

Született: Devecser, 1967-02-28
Anyja neve: Illés Anna

a

2015-10-21 napján
megtartott,

ÁBPE-továbbképzés II. - Teljesítményellenőrzés

hatósági jellegű képzés követelményeit

TELJESÍTETTE.

Budapest, 2015-11-04



dr. Vas Adrienn
képzési főigazgató-helyettes

Sorszám: OH-MES/2303/2014.

TANÚSÍTVÁNY

amely tanúsítja, hogy

Ráczné Németh Csilla

születéskori név: Németh Csilla
születési hely, idő: Devecser, 1967. február 28.
anyja neve: Illés Anna

az Új Széchenyi Terv Társadalmi Megújulás Operatív Program Pedagógusképzés támogatása
kiemelt projekt (TÁMOP-3.1.5/12-2012-0001) keretében megvalósuló

Mesterpedagógus

pedagógus besorolási fokozatra irányuló próbaminősítési eljárásban részt vett.

A próbaminősítési eljárás záró időpontja: 2014. november 23.

A próbaminősítési eljárás eredménye: **100%**

A próbaminősítési eljárásban az elvárt követelményeknek

megfelelt.

A próbaminősítési eljárás pedagógus továbbképzés keretében történt, amelynek sikeres
elvégzését a OH-PSZE/3553/2014. és OH-PÉM/4774/2014. sz. tanúsítvány tanúsítja.

Jelen tanúsítványt a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló
1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló
326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet 37. §-ában adott felhatalmazás alapján állítottam ki.

Budapest, 2014. december 08.



Kerekes Balázs

Kerekes Balázs
projektigazgató

KTATÉSI HIVATAL



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

