



PUSZTAKOVÁCSI PIPITÉR ÓVODA

KOMPETENCIA ÉS TELJESÍTMÉNYALAPÚ BÉREZÉSI RENDSZERÉNEK SZABÁLYZATA

MÓDOSÍTOTT VÁLTOZATA/ 2019. MÁJUS 03./

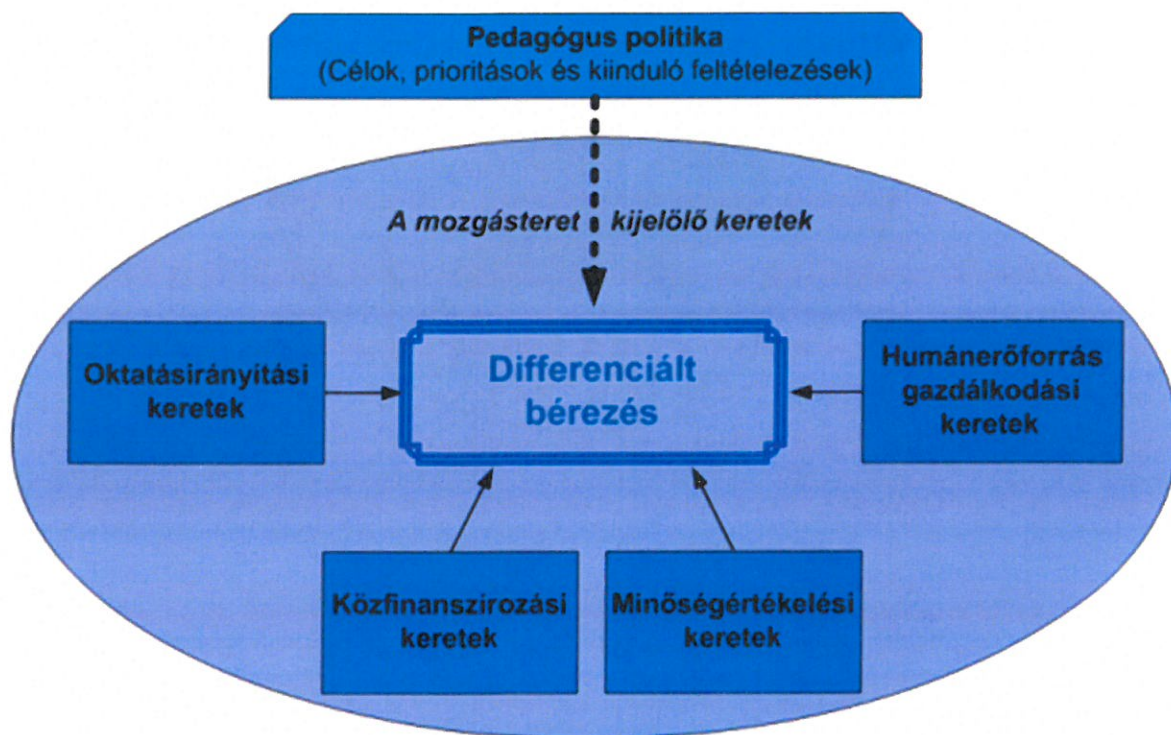
A blue ink signature is written over a circular official stamp. The stamp contains the text 'Pusztakovácsi Pipitér Óvoda' and '8707 Pusztakovácsi'.

A 2011.évi CXC. tv. 65.§(1) illetve (1a) bekezdése alapján intézményünk 2017. aug.31-i határidővel kidolgozta a differenciálás alapjául szolgáló saját rendszerét.

Ennek alapját képező differenciálási technikák:

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Differenciált bérezési rendszerének szabályzata

1.	2.	3.
PEDAGÓGUSI ELŐMETELI RENDSZER	BÉRKIEGÉSZÍTÉS	DIFFERENCIÁLT TELJESÍTMÉNYBÉREZÉS
ÁLLAMI	TERÜLETI	INTÉZMÉNYI
Központilag rögzített minőségstandardok	Sajátos feladatokkal és intézményi működési módokkal kapcsolatos elvárások	Munkavégzés minőségével / mennyiségével szembeni vezetői elvárások



A bérdifferenciálás szempontjából négy aspektus igényel megkülönböztetett figyelmet:

1. az adott oktatásirányítási keretek
2. az adott humánerőforrás gazdálkodási rendszer által kijelölt keretek
3. az adott minőségértékelési rendszer által kijelölt keretek
4. közfinanszírozási mozgástér

Oktatásirányítási keretek: Mint bármilyen más az oktatás „rendszerkörnyezetét” illető ügyben, a „kritikus ösvény”, tehát az összes többi kormányzati eszköz működését meghatározó aspektus az oktatásirányítás strukturális jellegzetességeinek összessége, másképpen fogalmazva, az adott közigazgatási struktúra. Némi leegyszerűsítéssel: az oktatásirányítás decentralizáltságának és integráltságának mértéke határozza meg, hogy a pedagógusok foglalkoztatásával összefüggő döntési kompetenciák melyik szereplőhöz vannak telepítve.

Humánerőforrás gazdálkodási keretek: A humánerőforrás gazdálkodás öt kulcseleme (alkalmazási döntések, munka tartalmának megállapítása, fizetések és jutalmazás, egyéni teljesítményértékelés és kapacitásépítés) csak akkor kapcsolhatóak jól össze, ha ezek egy intézményi autonómiát biztosító

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Differenciált bérezési rendszerének szabályzata

decentralizált rendszerben az intézményvezetői kompetenciák közé tartoznak. Centralizált HRM rendszerekben ezek az elemek – az egyes pedagógusok szempontjából – szükségképpen elválnak egymástól. Ennek megfelelően decentralizált rendszerekben teljesítményértékelésen alapuló egyéni differenciálással, centralizált rendszerekben pedig – a pedagógus munka egyénileg megállapított tartalmától és a munkavégzés minőségétől elszakított – központilag rögzített kritériumokon alapuló előmeneteli szisztémával lehet próbálkozni.

Minőségértékelési feltételek: Elméletileg a differenciálás mellett szóló legfontosabb érv a minőségi munka elismerése. Ehhez szükség van a pedagógusok által végzett munka megbízható és összehasonlítást lehetővé tevő értékelésére. A modern tanfelügyelet nem az egyes pedagógusok munkáját, hanem az egész intézmény minőségét értékeli, az egyes pedagógusok munkájának értékelése óvodán belüli vezetői feladat. Valamilyen rendszeres egyéni teljesítményértékelési rendszer működtetése nélkül béreket differenciálni nem csupán értelmetlen, de veszélyes is, egy tantestület szétválásához vezető legrövidebb út.

Közfinanszírozási feltételek: Ezzel kapcsolatban elsősorban azt kell észben tartanunk, hogy a fizetések lefelé nem rugalmasak, ezért bármilyen differenciálás csak az alpbérek fedezetéül szolgáló összegben felül a differenciáltan szétosztható bértömeg „felhalmozásával” képzelhető el. Mivel a közoktatási kiadások kb. 80-85 százaléka bérköltség, s mivel a szimbolikus mértékű differenciálás nemcsak hogy nem motivál, de kimondottan kontra-produktív, a differenciált bérezés bevezetésének plusz forrásigénye hatalmas. Természetesen nem mindegy, hogy ki menedzseli a közoktatás visszatérő személyi kiadásait; ha nem az óvoda (például központi vagy önkormányzati bérfinanszírozás esetén), akkor teljesítményalapú differenciálás szóba sem jöhet, ha az intézmény relatíve önállóan gazdálkodik a költségvetésével, akkor bármelyik módszer alkalmazható.

Összefoglalva: a megfelelő finanszírozási mozgástér megléte esetén centralizált rendszerekben pedagógus előmeneteli rendszerrel, decentralizált rendszerekben pedig differenciált teljesítménybérezési rendszerrel lehet kísérletezni, a feladathoz rendelt bérkiegészítés viszont bármilyen rendszerkörnyezetben megfontolható.

Lehetséges káros mellékhatások

- **A nem díjazott feladatok elhanyagolása:** A differenciálás alapjául szolgáló kritériumok mindig a pedagógus munka bizonyos, hangsúlyozni kívánt aspektusait tartalmazzák. A pedagógusok munkája azonban annyira komplex, hogy nem lehet minden lényeges elemét beemelni a kritériumok közé, a kritériumok számának túlzott növelése kezelhetetlenné tenné a rendszert.
- **Túlzott standardizálás:** A gyermekek, óvodák és helyi kontextusok sokfélesége nem engedi meg a pedagógus munka túlzott standardizálást, mert az korlátozná a nevelési/ tanítási stílusok és módszerek sokféleségét, ami a minőségi munka előfeltétele. Ezzel szemben azonban a differenciálás „objektivitásának” biztosítása érdekében mindig erős standardizációs nyomás nehezedik az eljárásrend megalkotóira.
- **Az együttműködési készség csökkenése:** Egy intézmény sikere nem kis részben a pedagógusok közötti együttműködés intenzitásától és minőségétől függ. A differenciálás egyik lehetséges mellékhatása viszont a pedagógusok közötti verseny kialakulása, ennek következtében az együttműködési készség csökkenése.
- **Magas költségek:** Nincs olyan bérdifferenciálási szisztéma, amely működtetésének nincsenek járulékos költségei. Ha a költségek nincsenek arányban a differenciálástól várható eredményekkel jobb nem csinálni.

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Differenciált bérezési rendszerének szabályzata

Mint mindebből látható, a bérdifferenciálás közpolitikai értelemben egy igen vonzó eszköz, azonban bevezetésének rendkívül sok feltétele és számos buktatója miatt óvatosan kell bánni vele. Ráadásul ne feledjük: az anyagi ösztönzés csak egyike a pedagógusok motiválására alkalmas számos eszköznek.

A Pusztakovácsi Pipitér Óvoda kompetencia- és teljesítményalapú értékelési rendszere

I. Jogsabályi háttér

Az intézmény kompetencia és teljesítményalapú értékelési rendszerének megalkotását (a továbbiakban: Ér.) a nemzeti köznevelésről szóló 2011. CXCV. törvény (a továbbiakban: Nkt.) 65.§ (1) illetve (1a) bekezdése írja elő.

II. Az Ér. elfogadása és módosítása

II.1. Az Ér. elkészítéséért az intézményvezető a felelős.

II.2. Az Ér. és annak módosítása a nevelőtestület jóváhagyásával válik érvényessé első alkalommal 2017. szeptember 1. napjától, a további módosítások esetében a módosítást követő tanév első napjától.

II.3. Az Ér. felülvizsgálatára szükség szerint, de legalább 5 évente kerül sor.

III. Az Ér. hatálya

Az Ér. kiterjed az intézményben pedagógus munkakörben foglalkoztatottakra.

IV. Az Ér. célja

Az Ér. az intézmény pedagógusaira vonatkozó illetményalap jogszabályban meghatározott módon való megállapítását szolgálja.

V. Az Ér. felelőse

V.1. Az Ér. működtetéséért az intézményvezető felelős ennek megfelelően

- az értékeléshez szükséges forrásokat összegyűjti és tárolja,
- az egyes pedagógusok értékelését határidőre elvégzi.

V.2. Az értékelésbe bevonja vezetőtársait, a nevelőtestület tagjai vagy nevelőtestület tagjaiból létrehozott munkacsoportot.

V.3. Az intézményvezető, mint pedagógus értékelését a nevelőtestület által kiválasztott pedagógus végzi el.

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Differenciált bérezési rendszerének szabályzata

VI. Az Ér. eszközei és módszerei

VI.1. Az Ér. alapját képezi

- az egyes pedagógusok intézményi önértékelés keretében végzett önértékelése,
- az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés pedagógusokra vonatkozó megállapításai,
- az egyes pedagógusok minősítő vizsgájának, minősítési eljárásának eredménye, illetve az eljárás során készült portfólió.

VI.2. Amennyiben a VI.1. pontban felsorolt dokumentumokból több is rendelkezésre áll, a legutolsót kell figyelembe venni.

VI.3. Az Ér. keretében forrásként használt portfóliót a pedagógus évente frissítheti, kiegészítheti.

VI.4. A VI.1. pontban felsorolt forrásokat a pedagógus általa fontosnak tartott információkkal kiegészítheti mely kiegészítéseket az intézményvezető az értékelés során köteles figyelembe venni.

VI.5. Az Ér. keretében az egyes pedagógusok külön-külön értékelendők, munkájuk nem viszonyítható egymás munkájához, nem állítható fel rangsor közöttük. Minden dolgozó szakmai szerepét, és egyéni kvalitását figyelembe kell venni.

VI.6. A megadott források alapján az intézményvezető évente a

- **Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Teljesítményértékelése** dokumentum alapján
Többlitmunkát vállaló és végző pedagógus (mennyiségi munkavégzés a minőség tükrében) értékel

VII. Az Ér. éves ciklusa

VII.1. Az értékelést tanévenként kell elvégezni, minden év július 30. napjáig.

VII.2. Az Ér. keretében végzett értékelés csak azokra a pedagógusokra vonatkozóan készíthető el, akik vonatkozásában rendelkezésre áll az összes VI.1. pontban meghatározott alapforrás.

VIII. Eltérő illetményalap megállapítása az Ér. alapján

VIII.1. Eltérő illetményalapra vonatkozó javaslat kizárólag olyan pedagógus esetében lehetséges, akinek százalékos eredménye 50% alatt vagy 90% fölött van.

VIII.2. Az előző pontban megadott százalékos eredmény nem jelent automatikusan eltérő illetményalapot. Javaslattetele előtt az intézményvezetőnek az alábbi szempontokat kell mérlegelnie:

- A rendelkezésre álló források alapján kellően indokolt-e az eredmény?
- Alátámasztják-e az eredményt tevékenység látogatások, illetve az ezek során rögzített megjegyzések, javaslatok?
- A kiemelt vagy csökkentett illetményalap várhatóan jelent-e motivációt a pedagógus számára?
- A javasolt intézkedés várhatóan milyen hatást gyakorol majd a nevelőtestületre?

VIII.3. Az intézményvezető köteles javaslatát indoklással ellátni, melynek alapját az előző pontban felsorolt szempontok képezik.

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Differenciált bérezési rendszerének szabályzata

VIII.4. Az intézményvezető kizárólag abban a tanévben tehet javaslatot az Nkt.65.§ (2) bekezdésében meghatározott illetményalaptól eltérő illetményalap megállapítására, amelynek megelőző tanévben az intézmény valamennyi pedagógusát értékelni tudta az VII.2. pontnak megfelelően.

VIII.5. Az intézményvezető javaslattétele előtt köteles személyesen konzultálni az érintett pedagógussal és beszerezni a nevelőtestület véleményét.

VIII.6. Az eltérő illetményalapot évente felül kell vizsgálni és újra javasolni kell. Csak akkor tartható fenn az előző tanévhez képest változatlanul, ha minden szempont alapján bizonyítható, hogy a pedagógus munkavégzésének minőségében nem történt változás. A felülvizsgálatba be kell vonni az érintett pedagógust és általa kiválasztott legalább két munkatársát.

Változást feltételező indokok:

1. A mostani kompetencia és teljesítményalapú értékelési rendszer szerint az intézmény vezetője nem él a differenciálás lehetőségével, de ez a tanév, nevelési év bebizonyította, hogy mégis szükség lenne a differenciálásra, de ehhez módosítani kell a szabályzatot,
2. A mostani kompetencia és teljesítményalapú értékelési rendszer szerint is már differenciáltan kapják a pedagógusok a bért, de az elosztási arányok nem jók vagy értékelési rendszeren kellene változtatni,
3. Jelenleg differenciáltan kapják a bért a pedagógusok, de nem hozott eredményt, pozitív változást a pedagógusok szakmai munkához való hozzáállásában, így differenciálást inkább meg kell szüntetni,
4. Egyéb indokok

IX. Az Ér. nyilvánossága

IX.1. Az Ér. nyilvános, megtalálható az intézmény honlapján, a vezetői irodában, és az irattárban.

IX.2. Az intézmény alkalmazásában álló pedagógusokat az Ér. szabályairól annak elfogadása és módosítása után illetve a jogviszony létesítésekor tájékoztatni kell.

IX.3. Az Ér. egyes pedagógusokra vonatkozó megállapításai kizárólag a munkáltató és az adott pedagógus számára nyilvánosak. Kivétel ez alól a VIII.5. pontban előírt véleménykérés esete, a nyilvánosság azonban ekkor sem terjedhet a nevelőtestületen túl.

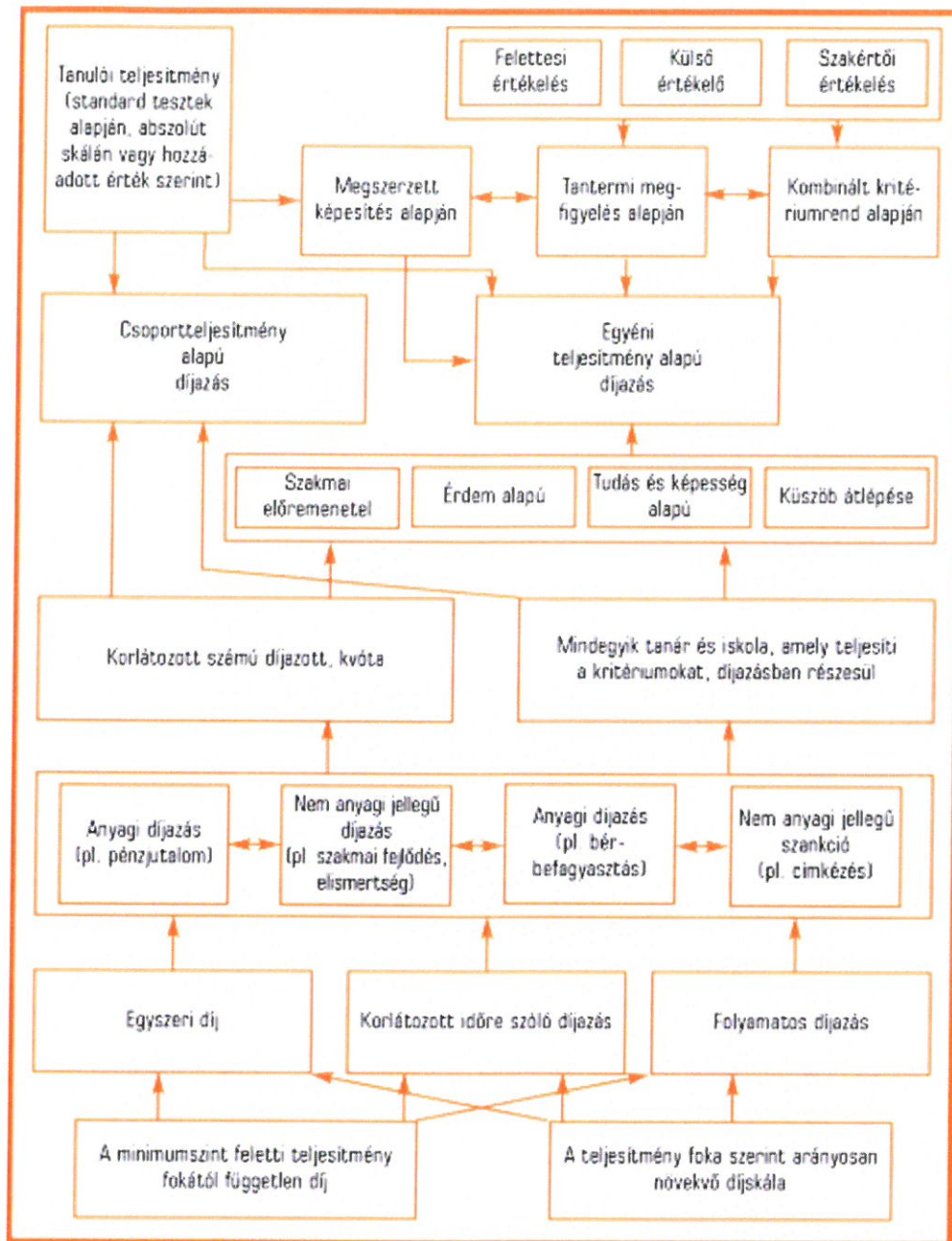
X. Záró rendelkezések

A Pusztakovácsi Pipitér Óvoda kompetencia- és teljesítményalapú rendszerét az előírt vélemények figyelembe vétele után a nevelőtestület megtárgyalta, és a benne foglaltakkal egyetértve jelen formájában elfogadta.

A véleményezésről szóló nyilatkozatok és a nevelőtestületi értekezlet jegyzőkönyve az intézmény irattárában megőrzésre került.

Fentiek értelmében az Ér. jelen formájában 2017. szeptember 1-jén hatályba lép.

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Differenciált bérezési rendszerének szabályzata



DIFFERENCIÁLT MUNKABÉR

Értékelési rendszer javaslata

Többletmunkát végző pedagógusok elismerése

2016. évi LXXX. tv. az oktatás szabályozására vonatkozó és egyes kapcsolódó törvények módosításáról.

Differenciálási technika:

1. Pedagógus előmeneteli rendszer
2. Bérkiegészítés
3. Differenciált teljesítménybérezés



Differenciálás alapjául szolgáló kritérium rendszert az intézmény maga dolgozza ki

TERÜLETI:

1. Központilag rögzített minőségstandardok

2. sajátos feladatokkal és intézményi működési módokkal kapcsolatos elvárások

3. Munkavégzés minőségével szembeni vezetői elvárásokon alapszik

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Teljesítményértékelése

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda 8707 Pusztakovácsi Fő utca 114.

A pedagógusok munkája az elfogadott szempontrendszer alapján mérendő.
A szempontrendszert a vezető készíti el, és a nevelőtestület fogadja el.
A Pedagógiai programban rögzített elvárás-rendszerekkel (pedagógus, vezető) koherens.
A PÉM, PSZE eredményeit felhasználja.

1. Alapvető elvárások:

- 1.1 a gyermekek képességeinek eredményes fejlesztése / pontos, szakszerű nevelőmunka végzése
- 1.2 tervszerűség, alaposág
- 1.3 adminisztrációs köteleességek határidőre történő teljesítése
- 1.4 aktív részvétel a nevelőtestület munkájában
- 1.5 munkához kapcsolódó megbízások korrekt teljesítése (dekoráció, stb.)
- 1.6 szülők tájékoztatása a gyermekek haladásáról, rendszeres személyes kapcsolattartás

2. Specifikációk:

- 2.1 részvétel a pedagógiai program, nevelési terv megvalósulásának ellenőrzésében, értékelésében
- 2.2 óvodán kívüli foglalkozások szervezése, vezetése
- 2.3 felzárkóztató, differenciált nevelésben való részvétel
- 2.4 részvétel az intézmény programjain, azok szervezése
- 2.5 pályázatokon való részvétel
- 2.6 továbbképzéseken való részvétel, az ott megismert módszerek használata, továbbadása
- 2.7 saját munkájának nyilvánossá tétele – nyílt nap, belső tudásmegosztás stb.
- 2.8 vezetői feladat vállalása
- 2.9 közösségi aktivitás

3. Többlét:

- 3.1 oktatási segédanyag, mérőanyag stb. összeállítása
- 3.2 szakmai előadások
- 3.3 publikációk
- 3.4 óvoda képvisellete megbízás esetén

4. Az értékelés elemei:

- 1/ önértékelés /adminisztrációs munka, tevékenységlátogatás/
- 2/ kolléga/társ értékelése (a vezető által javasolt, az értékelt által elfogadott személy) /tevékenységlátogatás/
- 3/ vezetői értékelés/ adminisztrációs munka, tevékenységlátogatás, munkaköri leírás szerint/

Az értékelés alapvetően a fenti három elemből tevődik össze, az egyes értékelések egymással összevethetők.

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Teljesítményértékelése

Kérésre az értékelésbe bevonhatók:

4/ a szülői közösség bevonása az értékelésbe.

A 4. pontban szereplők bevonásáról a vezető dönt.

Az egyes területek értékelése pontozással, 0-3-ig terjedő skálán történik.

Az eredményt az összesített átlag jelenti.

Az értékelésre elegendő időt kell biztosítani, és a pedagógus szakmai munkájának, emberi méltóságának tiszteletben tartásával végzendő.

5. Módszerek és mérőeszközök:

- ❖ foglalkozáslátogatás (értékelés az I. számú melléklet szempontrendszer alapján, területenként 0-3 skálán) (pontozás, átlag, kiemelkedő és fejleszhető területek)
 - önértékelés
 - társértékelés
 - vezetői értékelés
- ❖ munkaköri leírás szerint (értékelés a II. számú szempontrendszer alapján, területenként 0-3 skálán)
 - vezetői értékelés
- ❖ adminisztrációs munka (értékelés a III. számú szempontrendszer alapján, területenként 0-3 skálán)
 - önértékelés
 - vezetői értékelés
- ❖ PÉM, PSZE eredménye (ha rendelkezésre áll)
- ❖ teljesítményértékelő (tisztázó, kiegészítő) beszélgetés - irányított, előre tervezett kérdéssor alapján, amennyiben az előző pontokban rögzített és egységes szempontsor alapján végzett értékelés után az értékelő ezt szükségesnek tartja - .

6. Az értékelés periódusai:

- ❖ pedagógusnál évente /adminisztrációs évente kétszer/
- ❖ vezetőnél ötévente
- ❖ egyéb alkalom (anyagi differenciálás alapjaként)

7. Eredmények értékelése:

Pontozással, melyből százalék számolunk:

86%-tól 100%-ig kiváló teljesítmény

76%-tól 85 %-ig jó teljesítmény

65%-tól 75 %-ig elfogadható teljesítmény

74 % alatt elfogadhatatlan teljesítmény

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Teljesítményértékelése

Mellékletek:

- Teljesítményértékelés (eredményösszesítő lap)
- Teljesítményértékelő lap/pedagógus/ Foglalkozáslátogatás (vezetői, pedagógustárs)
- Teljesítményértékelő lap (Munkaköri leírás)
- Teljesítményértékelő lap/vezetői
- Teljesítményértékelő lap/adminisztrációs

Pusztakovácsi, 2018.június 07.


.....
óvodavezető



Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Teljesítményértékelése

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda
8707 Pusztakovácsi Fő utca 114.

A pedagógusok munkája az elfogadott szempontrendszer alapján mérendő.
A szempontrendszert a vezető készíti el, és a nevelőtestület fogadja el.
A Pedagógiai programban rögzített elvárás-rendszerekkel (pedagógus, vezető) koherens.
A PÉM, PSZE eredményeit felhasználja.

1. Alapvető elvárások:

- 1.1 a gyermekek képességeinek eredményes fejlesztése / pontos, szakszerű nevelőmunka végzése
- 1.2 tervszerűség, alaposág
- 1.3 adminisztrációs köteleességek határidőre történő teljesítése
- 1.4 aktív részvétel a nevelőtestület munkájában
- 1.5 munkához kapcsolódó megbízások korrekt teljesítése (dekoráció, stb.)
- 1.6 szülők tájékoztatása a gyermekek haladásáról, rendszeres személyes kapcsolattartás

2. Specifikációk:

- 2.1 részvétel a pedagógiai program, nevelési terv megvalósulásának ellenőrzésében, értékelésében
- 2.2 óvodán kívüli foglalkozások szervezése, vezetése
- 2.3 felzárkóztató, differenciált nevelésben való részvétel
- 2.4 részvétel az intézmény programjain, azok szervezése
- 2.5 pályázatokon való részvétel
- 2.6 továbbképzéseken való részvétel, az ott megismert módszerek használata, továbbadása
- 2.7 saját munkájának nyilvánossá tétele – nyílt nap, belső tudásmegosztás stb.
- 2.8 vezetői feladat vállalása
- 2.9 közösségi aktivitás

3. Többlet:

- 3.1 oktatási segédanyag, mérőanyag stb. összeállítása
- 3.2 szakmai előadások
- 3.3 publikációk
- 3.4 óvoda képvisellete megbízás esetén

4. Az értékelés elemei:

- 1/ önértékelés /adminisztrációs munka, tevékenységlátogatás/
- 2/ kolléga/társ értékelése (a vezető által javasolt, az értékelt által elfogadott személy) /tevékenységlátogatás/
- 3/ vezetői értékelés/ adminisztrációs munka, tevékenységlátogatás, munkaköri leírás, kompetenciák/ szerint

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Teljesítményértékelése

Az értékelés alapvetően a fenti négy elemből tevődik össze, az egyes értékelések egymással összevethetők.

Kérésre az értékelésbe bevonhatók:

4/ a szülői közösség bevonása az értékelésbe.

A 4. pontban szereplők bevonásáról a vezető dönt.

Az egyes területek értékelése pontozással, 0-3-ig terjedő skálán történik.

Az eredményt az összesített átlag jelenti.

Az értékelésre elegendő időt kell biztosítani, és a pedagógus szakmai munkájának, emberi méltóságának tiszteletben tartásával végzendő.

5. Módszerek és mérőeszközök:

- ❖ foglalkozáslátogatás (értékelés az I. számú melléklet szempontrendszere alapján, területenként 0-3 skálán) (pontozás, átlag, kiemelkedő és fejleszthető területek)
 - önértékelés
 - társértékelés
 - vezetői értékelés
- ❖ munkaköri leírás szerint (értékelés a II. számú szempontrendszer alapján, területenként 0-3 skálán)
 - vezetői értékelés
- ❖ adminisztrációs munka (értékelés a III. számú szempontrendszer alapján, területenként 0-3 skálán)
 - önértékelés
 - vezetői értékelés
- ❖ Pedagógus értékelése kompetenciák alapján
 - vezetői értékelés
- ❖ PÉM, PSZE eredménye (ha rendelkezésre áll)
- ❖ teljesítményértékelő (tisztázó, kiegészítő) beszélgetés - irányított, előre tervezett kérdéssor alapján, amennyiben az előző pontokban rögzített és egységes szempontsor alapján végzett értékelés után az értékelő ezt szükségesnek tartja - .

6. Az értékelés periódusai:

- ❖ pedagógusnál évente /adminisztrációs évente kétszer/
- ❖ vezetőnél ötévente
- ❖ egyéb alkalom (anyagi differenciálás alapjaként)

7. Eredmények értékelése:

Pontozással, melyből százalék számolunk:

86%-tól 100%-ig kiváló teljesítmény

76%-tól 85 %-ig jó teljesítmény

65%-tól 75 %-ig elfogadható teljesítmény

Pusztakovácsi Pipitér Óvoda Teljesítményértékelése

74 % alatt elfogadhatatlan teljesítmény

Mellékletek:

- Teljesítményértékelés (eredményösszesítő lap)
- Teljesítményértékelő lap/pedagógus/ Foglalkozáslátogatás (vezetői, pedagógustárs)
- Teljesítményértékelő lap (Munkaköri leírás)
- Pedagógus értékelése kompetenciák alapján
- Teljesítményértékelő lap/vezetői
- Teljesítményértékelő lap/adminisztrációs

Pusztakovácsi, 2019. május 07.


.....
óvodavezető



