

**Orbánhegyi Óvodák**  
1126 Budapest, Orbánhegyi út 3/A

**Igazgatói beszámoló**



Budapest, 2026. június 08.

Készítette:

Matisz Lászlóné  
Óvodaigazgató

# VEZETŐI MUNKÁM ÉRTÉKELÉSE

2022. március 1.– 2026. június 08.

„A gyerek nem arra vágyik, hogy tökéletesek legyünk, hanem arra, hogy elég jók legyünk.”

Vekerdy Tamás

## Tartalomjegyzék

<b>I. A vezetői pályázatban vállalt célok megvalósulása .....</b>	<b>4</b>
1. Pedagógiai folyamatok.....	4
1.1. A stratégiai és operatív tervezés koherenciájának megvalósulása.....	4
1.2. Az éves tervek és a beszámolók összhangjának megvalósulása.....	5
1.3. Az ellenőrzés és a mérés, értékelés eredményeinek rendszeres visszacsatolása .....	5
2. Személyiség- és közösségfejlesztés .....	8
<b>II. Szakmai ellenőrzések 4 éves eredmények tükrében.....</b>	<b>10</b>
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények .....	10
4. A belső ellenőrzési rendszer működése .....	13
SWOT analízis összegzése és stratégiai következtetések (2025) .....	14
Az ellenőrzések összegző értékelése területenként: .....	16
<b>III. A szervezeti kultúra állapota .....</b>	<b>18</b>
Szervezeti kultúránk jellemzői .....	18
Feladatmegosztás.....	19
Kitüntetések.....	19
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció.....	20
5. Az intézmény külső kapcsolatai .....	20
<b>IV. A partnerek elégedettségének alakulása .....</b>	<b>21</b>
Fejlesztések alakulása szakterületenként és létszám szerint.....	23
Beiskolázási mutató.....	24
6. A pedagógiai működés feltételei .....	24
A szülő, a gyermek és a pedagógus együttműködésének formái és fejlesztése .....	25
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvben meghatározottak teljesülése az intézmény szakmai ellenőrzési gyakorlatában .....	26
<b>V. Vezetői képességeim értékelése .....</b>	<b>26</b>
Összegző értékelés .....	29

## Bevezetés

Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat 73/2004. számú határozatában foglaltak szerint a köznevelési intézmények vezetőinek – megbízatásuk lejárta előtti negyedik nevelési év végéig – kötelességük vezetői tevékenységüket értékelni.

Jelen beszámoló a 2022. március 01. és 2026. május 31. közötti időszakra vonatkozóan tekinti át vezetői munkám főbb eredményeit és tapasztalatait. Mivel vezetői megbízatásom 2027. július 31-én lejár, e dokumentum célja, hogy átfogó képet adjon az elmúlt négy évben végzett szakmai, szervezeti és közösségépítő tevékenységről.

Az intézmény értékelése, a jogszabályi előírásnak megfelelően, az intézményellenőrzés területei és módszertana alapján, a fenntartó által meghatározott szempontok figyelembevételével, valamint a saját vezetői pályázatomban megfogalmazott célok és irányelvek tükrében.

### I. A vezetői pályázatban vállalt célok megvalósulása

Vezetőként kiemelten fontosnak tartom, hogy harmonikus, kiegyensúlyozott légkört és folyamatos megújulást tudjak biztosítani az intézménynek. Ehhez szükséges az értékek megerősítése és az értékközvetítés. Példamutatással törekszem arra, hogy az óvoda felnőtt közössége minél magasabb pedagógiai-szakmai kultúrával, erkölcsi tartással és elkötelezett hivatástudattal rendelkezzen.

#### 1. Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és a külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézmény stratégiai és operatív terveit. A stratégiai tervezés eredménye a pedagógiai program, amely rögzíti a célokat, amelyek befolyásolják az intézményi pedagógiai folyamatot. A terület értékelése során elsősorban tehát a pedagógiai programban vagy más stratégiai dokumentumban megtalálható, a célok elérését biztosító, elsősorban pedagógiai folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatosságát, az eredményeknek megfelelő és szükséges korrekciók elvégzésének hatásosságát, fejlesztő jellegét kell vizsgálnunk.

##### 1.1. A stratégiai és operatív tervezés koherenciájának megvalósulása

Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, koherens kialakítása a vezetés irányításával és a nevelőtestület bevonásával történik, melyek során figyelembe veszik a mérési eredményeket, az intézmény társadalmi környezetét és a gyermekek szociokulturális összetételét.

Az értékelt időszakban a nevelési-oktatási környezet jelentős változáson ment keresztül, különös tekintettel a gyakran módosuló jogszabályi keretekre. E változások követése és

beépítése az intézményi dokumentumokba folyamatos, tervezett munkát igényelt. Ennek keretében:

- a **Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ)** 2025-ben,
- a **Házirend** 2025-ben,
- a **Pedagógiai Program** 2025-ben került átdolgozásra, a hatályos előírásoknak megfelelően.

## **1.2. Az éves tervek és a beszámolók összhangjának megvalósulása.**

**A pedagógiai folyamatok követhetők az óvodapedagógusok és az intézmény dokumentumaiban.** Az intézmény éves terveiben megjelennek a környezeti nevelés, fenntartható fejlődés pedagógiai dokumentumokban foglalt céljainak aktuális éves feladatai. Az intézmény nevelési-tanítási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását, amelyek támogatják a személyiség- és közösségfejlesztést és az elvárt eredmények elérését. Az éves munkaterv és a munkaközösségek terveinek cél- és feladatrendszere összhangban van a stratégiai dokumentumokkal. Az intézményi önértékelési ciklust, illetve a megvalósult tanfelügyeleti ellenőrzést lezáró intézkedési tervekkel a stratégiai és az operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.

## **1.3. Az ellenőrzés és a mérés, értékelés eredményeinek rendszeres visszacsatolása**

Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végezzük, és az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen eszközökkel ellenőrzünk. A stratégiai dokumentumok célkitűzéseivel összhangban megtörténik az intézményben a pedagógusok teljesítményértékelési rendszerének kidolgozása, működtetése, amelyről a vezető a nevelőtestületet tájékoztatja. A pedagógusok teljesítményértékelési rendszerét a vezető irányítja, működteti és folyamatosan felülvizsgálja. Az intézményben a gyermekek képességeinek megismerésére vonatkozó megfigyelési/mérési rendszer működik. Az óvodapedagógusok, a fejlesztőpedagógus a gyermekek eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszajeleznek a szülőnek/gondviselőnek és az életkornak, fejlettségi szintnek megfelelő formában a gyermeknek is. A problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok kidolgozása, adaptálása, segítő belső és külső erőforrások és szakmai támogatások feltérképezése, bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.

A tehetséggondozás és a lemaradó gyermekek felzárkóztatására egyaránt kiemelt szakmai értéket képviselt az intézmény életében, mivel lehetőséget teremtett a gyermekek egyéni fejlődéséhez, és hozzájárult a személyre szabott nevelési gyakorlat megvalósításához.

A szakmai kommunikáció és együttműködés erősítése céljából **szülői értekezlet keretében** előadásokat szerveztünk az óvodát segítő szakemberek közreműködésével. A logopédus, gyógypedagógus, gyógytornász, fejlesztőpedagógus és a szociális segítő közösen mutatták be munkájukat, hangsúlyt fektetve a megelőzés és a fejlesztés szempontjaira.

A fenntartó támogatásával megszervezett „**Autizmus az óvodában**” című továbbképzésen a kollégák nagy része ott volt. A képzés segítette a befogadó pedagógiai szemlélet erősítését, valamint a speciális nevelési igényű gyermekekkel való tudatosabb bánásmód kialakítását.

A Pedagógiai folyamatok során kiemelt figyelmet fordítottam a nyugodt és kiegyensúlyozott munkahelyi légkör megteremtésére, amely a hatékony nevelési feltételek alapját jelenti. A szülők tájékoztatására kiemelt figyelmet fordítunk, az elektronikus tájékoztatás mellett, az írott formában történő tájékoztatásra helyeztük a hangsúlyt. A mindennapokról és programokról így több csatornán keresztül kapnak hiteles információt.

Köznevelési szakértőként is fontosnak tartom a folyamatos tájékoztatást. A tájékoztatás elektronikus és jelenléti formában is megvalósul. A nevelőtestületi és alkalmazotti értekezleteken minden alkalommal sor kerül a változások ismertetésére.

Az óvodaépületek esztétikai megjelenése is nagy hangsúlyt fektetünk. Tagóvodánkban közös erővel zöldítjük az udvart.

Az udvari játékeszközök karbantartása, szükséges javítások elvégzése megvalósult a biztonságos és fejlesztő játékkörnyezet fenntartása érdekében.

Vezetőként külön figyelmet fordítottam arra, hogy az egyenletes terhelés mellett a munkatársak motiváltak maradjanak, a csapatmunka erősödjön, és szakmai munkájukban megerősítést kapjanak.

Céljaim megvalósítása terén fontosnak tartom, hogy az óvoda egészének szemlélete, működési kultúrája megerősödött, és az alapul szolgáló nevelési értékrendben és szokásokban is látható átalakulás ment végbe.

Az elmúlt négy év során a kiemelten megjelenő feladatok és megvalósulásuk

<b>Feladat</b>	<b>Megvalósulás</b>
A gyermekek aktivizálása, motiválása a mozgás kiemelkedő jelentősége.	A heti tervekben megjelenő mozgási feladatok, játékok tervezése, megvalósítása, Nárcisz futáson való részvétel-szülők bevonásával. Évente kétszer 2 hetes intenzív úszás

<p>Az óvodáskorú gyermekek <b>közvetlen tapasztaláshoz juttatása.</b></p> <p>Beszélgetés a természetvédelemről, állatvédelemről, a klímaváltozás okairól, az emberi tevékenység negatív hatásáról.</p>	<p>A természetben tartott foglalkozások, kirándulások Az udvari munkák közös megvalósítása, kertgondozás- virágok ültetése. Ismeretterjesztő kisfilmek lejátsszása, beszélgetés a látottakról. Mézes reggeli program megvalósítása. Sas hegyi programon való részvétel, Kutasi méhészetbe való látogatás, Vizibusz –interaktív környezetvédelmi program-vizek világa, élővilága, Gasztrohős- Egészséges étkezés, környezetbarát étkezés megvalósítása, Madarászovi program.</p>
<p>Az egészséget károsító szokások, helytelen táplálkozás elutasításának segítése.</p>	<p>Az óvodai közös ünnepeken az egészséges finomságok népszerűsítése, szülők bevonása a támogatásba. (Advent, Farsang)</p>
<p>Környezetvédelemhez kapcsolódó jeles napok megtartása</p>	<p>Víz világnapja, Föld napja, Madarak és Fák napja</p>
<p>A gyermekek aktivizálása, motiválása</p>	<p>A heti tervekben megjelenik az anyanyelvi játékok tervezése, a gyakorlatban megvalósítása megtörténik</p>
<p>Beszédhelyzetek teremtése</p>	<p>A szabad játék és az irányított tevékenységek során a gyermekekkel kezdeményezett beszélgetések. A napi verselés, mesélés megvalósulásával. A várakozás során a mondókázás, verselés, éneklés megvalósítása.</p>
<p>A beszédszervek ügyesítése tornáztatással, játékos gyakorlatokkal.</p>	<p>A beszédszervek ügyesítését a napi gyakorlatba beépítettük: tornáztatással, játékos gyakorlatokkal, a beszédszervek passzív tornáztatásával, ajak-, nyelv-, fúvó- és légző gyakorlatok segítségével.</p>
<p>Szokás és szabályrendszer kialakítása</p>	<p>Szokás és szabályrendszer kialakítása a csoportban- gyakorlati tanácsok, segítségnyújtás, tapasztalatcsere, dajkák bevonása a csoport életében. Mozgás szervezésénél a szokás-szabályrendszer megvalósítása- a nevelőmunkát segítők együttműködés</p>
<p>Gondozási feladatok- Napirend kialakítása- Hospitálási lehetőség biztosítása</p>	<p>Korcsoportokra bontva, gyakorlati tanácsok</p>
<p>Önkiszolgálás, Kulturált étkezési szokások, Munka jellegű feladatok a csoportban</p>	<p>Gyakorlati tanácsok, segítségnyújtás, tapasztalatcsere, dajkák bevonása a csoport életében</p>

Kezdeményezések megvalósítása- szakmaiság növelése	Gyakorlati tanácsok egy-egy foglalkozás típushoz, szervezéséhez, tapasztalatcsere biztosítása, jó gyakorlatok megosztása. Differenciálási lehetőségek a gyakorlatban-Korosztály és képesség figyelembevételével.
Fejlődési napló vezetésének ellenőrzése, a gyermekekről a félévi értékelések szakmai tartalma	A félévi értékelések szakmai tartalmán az ovikréta adottságai mutatkoznak, kiegészítésre került az egyéni meglátásokkal a pedagógiai programban rögzített elvárásoknak megfelelően. A kollégák időben elkészítették a fejlődési naplókat.
Ovikréta rendszer használata	Több óvodai dolgozó jelezte, hogy a rendszer használata kezdetben nehézségeket okozott. A kollégák egymást támogatva, tudásukat megosztva segítették a gördülékenységet.
TÉR működtetése- Teljesítménycélok megvalósulása	Személyre szabott célok: Minden pedagógus a három egyéni teljesítménycélt időre meghatározta, ezek segítették a saját szakmai fejlődést és az intézmény céljainak megvalósítását.

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

Az intézmény egyik legfontosabb feladata a nevelési, tanítási-tanulási folyamat során a személyiség- és közösségfejlesztés kereteinek biztosítása. Felkészültnek kell lennie a személyre szabott nevelés-tanítás feladatainak ellátására, valamint a tanulási nehézségek kezelésére és a tehetségek fejlesztésére, gondozására (kiemelt figyelmet igénylő gyermekek).

A közösségfejlesztő tevékenység az intézmény hagyományaival és a gyermekek személyes kompetenciáinak fejlesztésével összhangban történik meg.

Vezetői munkámat tudatos önreflexióval, a SWOT elemzés tanulságaira építve végeztem. E mentén igyekeztem a kollégák erősségeire építeni, a fejlesztendő területeken támogató, fejlesztő jellegű visszacsatolást nyújtani, és a veszélyforrásokat (pl.: kiégés, motivációvesztés, információhiány) tudatos munkaszervezéssel elkerülni.

A kollégák számára elérhető szakmai továbbképzéseknél figyelembe vettem egyéni motivációikat, fejlesztési irányukat. Meggyőződésem, hogy a személyre szabott szakmai fejlődési utak hozzájárulnak a pedagógiai munka minőségének javulásához és a hosszú távú munkatársi elhivatottság fenntartásához.

## Az elmúlt években a kollégák az alábbi jelentősebb továbbképzésekben vettek részt:

IKT Kompetenciák fejlesztése óvodapedagógusok részére 30 órás
Térlátást és térbeli alkotókészséget fejlesztő továbbképzés 60 óra
DiabMentor cukorbeteg gyermekek támogatása, DiabMentor gyakorlati képzés
Munkavédelmi tisztviselő
Népi játék, néptánc módszertan 30 órás
Komplex fejlesztőpedagógia népi játékkal, néptáncal 30 órás
Alapozó fejlesztő 120 órás
Kisgyermekgondozó-nevelő OKJ képzés
Beilleszkedési zavarok az óvodában 30 óra intézményi támogatással
SNI, BTM gyermekek integrált nevelése - Autizmus ADHD
Sindelar-Zsoldos program 1. 30 órás
Hangpancsi-vezetett relaxációs technikák a hangterápia eszközeivel
MOZAIK szorongásoldó gyerek-csoport vezetésének elmélete 60 óra
Hatékony kommunikáció és coach technikák a vezetésben
Így tedd rá! Ünnepek a néphagyományban 30 órás
Ovisok(k) – a digitális világban 30 órás
Gyógypedagógus képzés - Egyetemi keretek között
Óvodapedagógus képzés Egyetemi keretek között
Mentálhigiénés képzés Szakirányú továbbképzés- diplomát ad
Fejlesztőpedagógusi képzés Szakirányú továbbképzés- diplomát ad

Saját szakmai fejlődésemet fontos motivációs tényezőnek tekintem. A folyamatos fejlődés, a naprakész tudás ad támogatást az intézmény kimagasló szakmai színvonalának megtartásához.

A szakértői feladatok (szlovák nemzetiségi szakértői feladatok) ellátása során nagy ráhatást kapok országosan az óvodák működésére, szakmai színvonalára.

Ez sok új ötlettel és tudással gazdagít, a kollégáimmal a tudást megosztva lehetőség van a szakmai fejlődésre. Rendszeresen részt veszek szakmai képzéseken- Ovisok(k) – a digitális világban, Hatékony kommunikáció és coach technikák a vezetésben, Az asszertív kommunikáció szerepe a konstruktív konfliktuskezelésben. Emellett sikeresen elvégeztem az ABPE II. képzést. A módszertani tudásomat folyamatos önképzéssel, képzéseken való részvétellel frissítem.

Rendszeresen publikálok a Raabe-kiadványaiban, mely a magyarországi Raabe Kiadó által megjelentetett szakmai könyv, folyóirat, dokumentumtár vagy pedagógiai segédanyag, amely a nevelési-oktatási intézmények mindennapi munkáját segíti.

További terveim között szerepel a - Szupervízió, tapasztalati tanulás a szakmai személyiség erősítése érdekében- elvégzendő képzés, amely az új pedagógus-továbbképzési rendszer keretében valósul meg.

## II. Szakmai ellenőrzések 4 éves eredmények tükrében

### 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézményben folyó nevelő-tanító munka során folyamatosan szükséges annak vizsgálata, hogy a pedagógiai programban megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményének visszacsatolása ezért arról ad információt, hogy milyen irányú fejlesztésre, változtatásra van szükség a pedagógiai folyamatokban, a szervezet működésében.

A vezetőségi munka egyik kulcsa a feladatok arányos, kompetenciákra építő megosztása. Intézményünkben a vezetői team tagjai (tagóvoda igazgató, óvodaigazgató helyettes, munkaközösség vezetők) között a belső ellenőrzési és dokumentumkezelési feladatok tudatosan, arányosan lettek elosztva. Minden vezetői tag meghatározott területért felelős, az ellenőrzési feladatok rotációs rendszerben működnek, biztosítva ezzel az átláthatóságot és a rendszeres visszacsatolást a pedagógusok felé. A fejlesztési tervek, megfigyelési dokumentumok felülvizsgálását és vezetését az előzetes egyeztetés alapján végzik a vezetőség tagjai, így biztosítva a szakmai objektivitást és az egységes szemléletet.

Az óvodai munkaközösségek legnagyobb előnye, hogy szakmai együttműködésre, közös tervezésre és folyamatos fejlődésre adnak keretet, ami közvetlenül javítja a gyermekek óvodai nevelésének minőségét. A munkaközösségek olyan szakmai csoportok az óvodán belül, amely egy adott terület fejlesztéséért felelnek. A tagok közösen terveznek, értékelnek, programokat szerveznek, és szakmai megújulást támogatnak.

A munkaközösségek működése a vizsgált időszakban eredményes volt, a szakmai minőség garanciája megvalósult. Összehangolta a pedagógiai munkát, támogatta a pedagógusok fejlődését, és gazdagabb, tudatosabb nevelési környezetet teremtett a gyermekek számára.

#### A munkaközösségek a következők voltak:

<b>2021/2022</b>	<b>Mozgásfejlesztési munkaközösség</b> - mozgás szeretetének kialakítása, megalapozása, fenntartása, a gyermekek mozgáskészségének, motoros és koordinációs képességének fejlesztése, atipikus mozgásfejlődés észrevétele, fejlesztés kezdeményezése, mozgáson keresztül történő szociális készségek fejlesztése
<b>2022/2023</b>	<b>Módszertani munkaközösség</b> - Szokás és szabályrendszer kialakítása a csoportban- gyakorlati tanácsok, segítségnyújtás, tapasztalatcsere, dajkák bevonása a csoport életébe

2023/2024	<p><b>Módszertani munkaközösség-</b> Hospitálási lehetőség a kollégáknak. Ötlet gyűjtemény készítése közösen- anyanyelvi játékokból. Társas kapcsolatok fejlesztése, beszédfigyelem fejlesztése. Tapasztalat csere, Ötletek gyűjtése, Beszélgetés a felmerülő nehézségekről. Környezeti és matematikai játék lehetőségek – „Hogyan motiválhatok egy-egy játékkal?” Tapasztalatok cseréje, ötlet gyűjtemény összeállítása. Mozgásos tevékenységek motiválása- „Mire lehet felhasználni és alkalmazni a tornatermi Játékokat?” Tapasztalatok cseréje. Felmerülő nehézségek megbeszélése.</p>
2024/2025	<p><b>Módszertani és Tehetséggondozó munkaközösség</b> Feladatuk azoknak a módszereknek a kidolgozása, amelyekkel a gyermekek tehetségét tudjuk mérni, aminek segítségével a tehetséggondozás folyamata a szakmai szabályok szerint működhet.</p> <p><b>Mérés-értékelés munkaközösség munkaterve</b> Az intézményi tanfelügyeleti intézkedési terv alapján, a mérés értékelés rendszerének felülvizsgálata, kiszélesítése.</p>
2025/2026	<p><b>Módszertani és Tehetséggondozó munkaközösség</b> Zenei tehetségműhely működési feltételeinek megalapozása. Vezetett relaxációs technikák a hangterápia eszközeivel. A feszültségoldó technikák alkalmazása.</p> <p><b>Mérés-értékelés munkaközösség munkaterve</b> Feladat: azoknak a módszereknek a kidolgozása, amelyekkel a gyermekek tehetségét tudjuk mérni. Tehetség megfigyelés, mérés és a gyermeki elégedettség mérés elindítása a csoportokban</p>

A munkaközösségek nemcsak tematikus programokat valósítottak meg, hanem hatással voltak az óvodai mindennapok gyakorlatára, a közös gondolkodásra és módszertani megújulásra, ösztönözték a pedagógusokat a megújulásra.

Az intézmény működtetése során kiemelt figyelmet fordítottam a hatékony és eredményes üzemeltetésre, az alkalmazottak munkavégzésének követésére, valamint az adminisztrációs teendők pontos és határidőre történő teljesítésére. A dokumentációt rendszeresen ellenőriztük, aktualizáltuk, a nevelőtestület tagjai folyamatos visszajelzést kaptak a megvalósulásról.

A gazdálkodási lehetőségek kihasználása tudatos tervezésen alapult: a fenntartóval való folyamatos kapcsolattartás és a bérbeadási lehetőségek feltárása hozzájárult a forrásbővítéshez. Emellett az óvoda megfelelő tárgyi feltételekkel rendelkezik, köszönhetően az előrelátó beszerzéseknek és fenntartással történő partnerségnek.

Az intézmény működését befolyásoló jogszabályi környezet érdemi változáson ment át a vezetői ciklus alatt. Kiemelkedő változás volt a közalkalmazotti jogviszony megszűnése és a köznevelési foglalkoztatotti jogviszony bevezetése. Az átállás során kiemelt figyelmet fordítottam a dolgozók tájékoztatására, a változások hatásainak érthető közvetítésére. Ezt

számos csatornán és formában biztosítottam: értekezleteken -PPT előadás formájában, digitális és nyomtatott anyagokkal, személyes konzultációk során.

**A külső partnerekkel** való együttműködés szintén tudatos építkezés eredménye: a pedagógiai segítő szakemberek (logopédus, utazó gyógypedagógus, fejlesztő pedagógus, gyógytestnevelő) rendszeres jelenléte, konzultációs lehetőség, előadás, tanácsadás hozzájárultak az óvoda befogadó szemléletének előmozdításához. Az intézményünk már a harmadik tanévben ad helyet a Szakmaközi konferenciának, amin részt vesznek a kerület fejlesztő pedagógusai és a Fekete István EGYMI utazó gyógypedagógusai és az I. kerületi utazó gyógypedagógusok. A konferencián szakmai megújító előadások, szakmai gyakorlati bemutatók, esetmegbeszélések és a felmerülő aktuális problémák megvitatása történik.

**A szülői közösséggel** folytatott kommunikáció bizalmon, érzelmi jelenlétben, értő figyelmen és együttműködésen alapul. A nyílt, tiszteletteljes kommunikáció erősítette a kapcsolatot a pedagógusok és a szülők között, csökkentette az esetlegesen felmerülő feszültséget, és támogatta a gyermekek fejlődését. A pedagógusnak és a szülőnek is szüksége van világos határookra. Intézményünkben a szakmai kommunikáció egyik alapja, hogy a határokat tisztelettel, de egyértelműen közöljük. A gyermekek érdekében hozott döntéseket egyéni konzultáció és nyitott beszélgetés segítette. A szülői közösség támogató, segítőkész. Itt is szeretettel kívánom megköszönni munkájukat, támogatásukat.

Az elmúlt időszakban az **50 órás közösségi szolgálatot teljesítő középfokú intézménybe** járó diákok támogatása is megvalósult. Minden tanévben 2-3-4 diák volt óvodánkban. A Székhely Óvoda beton támfalának művészi festését is így valósítottuk meg (Művészeti középiskolába járó diákok).

**A Pázmány Péter Katolikus Egyetem** Pszichológia mesterszakos egyetemisták – 6 fő- nálunk töltötte 30 órás szakmai gyakorlatát.

**Nemzetközi Erasmus programba** bekapcsolódva 6 török egyetemre járó hallgatót fogadtunk az elmúlt tanévekben. A hallgatók 3 hónapon át kapcsolódtak be az óvoda életébe. Azoknál a pedagógusoknál voltak beosztva, akik angolul megfelelően tudtak kommunikálni. A gyerekek nagyon élvezték a más népek kultúrájába való betekintést (körjátékok, dalok, versek törökül).

**Óvodák Országos Közösségének** kezdeményezése alapján megrendezésre került az Óvodák napja országos találkozó 2024. május 31.-én, melynek óvodánk adott helyett. A közösségünk minden tagja kivette részét a szervezésből, hiszen 70 fő szakmabelinek adott helyett a rendezvény. A nap folyamán Dr. Pálfi Sándor Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Gyógypedagógiai Kar Tanszékvezető, főiskolai tanára, az ÓVOK szakmai elnöke tartott előadást, lehetőség volt szakmai megbeszélésre, átadásra került a Körmöci Katalin díj melynek keretében a díjazott kolléga megtartotta szakmai értékprezentációját. **Nagy megtiszteltetés volt, hogy intézményünk adott helyett a rendezvénynek, így óvodánk szakmai színvonala országosan is ismertté vált.**

## Fenntarthatóságra nevelés kiemelt szerepe

A fenntarthatóságra nevelés óvodánk egyik legfontosabb, tudatosan épített szemléleti alapja. A fenntarthatóságra nevelés lényege az intézményünkben, hogy a gyermekek már kisgyermekkorban megtapasztalják: a természet érték, amelyet óvni, védeni és szeretni kell. A pedagógiai gyakorlatunk során a mindennapi élményeken, játékos tevékenységeken és szemléletformáló szokásokon keresztül történik. Három fő pillér rajzolódik ki: élményszerű tapasztalatszerzés, szokás- és attitűdformálás, valamint közösségi és családi együttműködés. A négy év alatt a fenntarthatósági szemlélet gyakorlati megvalósítása több szinten is jelen volt:

- Természetismereti programok szervezése- Madarászovi megvalósulása a 2023/2024, 2024/2025 és 2025/2026 tanévben havonta egy alkalommal, összesen 10-10 alkalommal tanévenként, mindkét intézményben.

- Rovar bemutató, méhészeti program, állatsimogató szervezése.

- Rendszeres séták, kirándulások szervezése, a környezet megismerése és megszerettetése céljából.



- Tematikus jeles napok és események (Állatok világnapja, Föld napja, Víz világnapja stb.) köré szervezett közösségi tevékenységek. Szülőkkel közös Föld napi rendezvény.
- Veteményeskertek, virágoskertek gondozása mindkét óvodaépületben.
- Szelektív hulladékgyűjtés, takarékosagra nevelés bevezetése - Szülői segítséggel szelektív hulladékgyűjtők a csoportokban.
- Komposztálás bevezetése és megszerettetése gyermekekkel és családokkal.

Környezettudatos attitűd formálása intézményünk kiemelt programja, mert a gyermekek akkor válnak környezettudatos felnőttekké, ha pozitív érzelmi kapcsolatuk alakul ki a természettel, megtapasztalják, hogy cselekedeteiknek következménye van, ha pedagógusok modellként működnek.

## 4. A belső ellenőrzési rendszer működése

A belső ellenőrzési rendszer minden nevelési év elején, a tanévnyitó nevelőtestületi értekezleten kerül bemutatásra. Az óvodaigazgató ismerteti az éves ellenőrzési tervet, amely a tanév kiemelt nevelési feladataihoz igazodik.

Az ellenőrzések lebonyolításában részt vevő szereplők:

- óvodaigazgató
- óvodaigazgató-helyettes / tagóvoda-igazgató
- munkaközösség-vezető

Az ellenőrzési folyamat minden esetben megbeszéléssel zárul, rögzítésre kerül az ovikréta rendszerbe.

A belső ellenőrzés az intézmény különböző célcsoportjaira is kiterjedt:

- gyermekek
- pedagógusok
- technikai dolgozók

A szakmai ellenőrzések az éves ellenőrzési terv szerint, valamint a minősítési, tanfelügyeleti eljárásokhoz kapcsolódóan valósultak meg.

<b>Minősítő vizsga</b>	2022/2023	H.J.	Ped. I.	95 %
<b>Vezetői Tanfelügyelet</b>	2021/2022	H:T.E		91 %
<b>Intézményi Tanfelügyelet Tagóvoda</b>	2023/2024			85 %
<b>Intézményi Tanfelügyelet</b>	2024/2025			98%

**A Fenntartói tanügyigazgatási ellenőrzése** során megállapítást nyert, hogy a vizsgált tanügyi dokumentumok vezetése az intézményben a jogszabályoknak megfelelő, törvényes és szakszerű. A megvizsgált tanügyi dokumentum mindegyike áttekinthető, megfelelően, folyamatosan vezetett. Könnyen megtalálhatóak és beazonosíthatóak.

Az intézmény működése az ellenőrzött területek ellenőrzése során tapasztaltakat figyelembe véve a vonatkozó jogszabályoknak és törvényességi szempontoknak megfelel.

## **SWOT analízis összegzése és stratégiai következtetések (2025)**

A 2025. júniusában megtartott tanévzáró nevelőtestületi értekezleten az intézmény munkatársi közössége átfogó SWOT analízist készített. A vizsgálat célja az volt, hogy feltárjuk azokat a tényezőket, amelyek a mindennapi működésben jelen vannak, de korábban nem kaptak kellő hangsúlyt, így nem tudták támogatni a stratégiai célok hatékony megvalósítását. A 2022-ben készült SWOT elemzéshez képest jól látható, hogy számos akkor még lehetőségként azonosított tényező mára **megvalósult erősséggé** vált, ami az intézmény fejlődési ívének egyértelmű bizonyítéka.

### **Erősségek – A működés stabil alapjai**

A pedagógiai közösség visszajelzései alapján az intézmény több olyan területen is kiemelkedően teljesít, amelyek hosszú távon biztosítják a stabil működést és a szakmai minőséget:

- **Szakmai elkötelezettség és stabilitás:** A jól szervezett, megbízható munkatársak és a határozott, következetes vezetés biztosítják a mindennapi működés zökkenőmentességét.
- **Gyermekközpontú szemlélet:** A sokszínű programok, az elfogadó légkör és a kreatív, rugalmas módszerek támogatják a gyermekek egyéni fejlődését.
- **Közösségi kohézió:** A pozitív munkahelyi légkör, az együttműködés és az alacsony túlóraterhelés hozzájárul a dolgozói elégedettséghez.
- **Szülőkkel való kapcsolattartás:** A rugalmas, bizalmi kommunikáció erősíti az intézmény hitelességét és a családokkal való partnerséget.
- **Szakmai fejlődés:** A továbbképzéseken való aktív részvétel biztosítja a pedagógusok megújulását és az innováció fenntartását.

Ezek az erősségek egyértelműen jelzik, hogy az intézmény stabil szakmai alapokon működik, és képes a változó környezethez való alkalmazkodásra.

### **Gyengeségek – Fejlesztendő területek a hatékonyabb működésért**

A SWOT analízis rávilágított azokra a tényezőkre, amelyek akadályozhatják a hatékony munkavégzést, és amelyek fejlesztése elengedhetetlen a további előrelépéshez:

- **Infrastrukturális hiányosságok:** Az udvari játékok karbantartásának elmaradása, az IKT-eszközök és fejlesztőjátékok hiánya csökkenti a nevelőmunka hatékonyságát.
- **Szervezeti nehézségek:** A két óvoda közötti kommunikációs további erősítése.

A gyengeségek azonosítása lehetőséget ad arra, hogy célzott intézkedésekkel javítsuk a működés hatékonyságát.

### **Lehetőségek – Fejlesztési irányok és jövőbeli potenciál**

A SWOT elemzés több olyan lehetőséget is feltárt, amelyek kihasználása jelentősen hozzájárulhat az intézmény szakmai fejlődéséhez:

- **Továbbképzések és szakmai támogatás:** Az inkluzív neveléshez szükséges módszerek elsajátítása elengedhetetlen a növekvő SNI/BTMN gyermeklétszám miatt.
- **Eszközbeszerzés és udvarfejlesztés:** Informatikai eszközök, játékok és fejlesztőeszközök beszerzése hosszú távon javítja a nevelési feltételeket.
- **Külsős programok és segítő munkatársak bevonása:** A technikai személyzet bővítése tehermentesíti a pedagógusokat, csökkentve a kiegészítő kockázatát.
- **Terheléselosztás javítása:** A helyettesítési rendszer fejlesztése optimalizálhatja a munkaterheket.

Ezek a lehetőségek stratégiai fejlesztési irányokat jelölnek ki a következő évekre.

### **Veszélyek – Kockázati tényezők az intézményi működésben**

A veszélyek azonosítása segít megelőzni azokat a problémákat, amelyek hosszú távon akadályozhatják az intézmény eredményes működését:

- **Gyermeklétszám és ellátottság:** Az SNI/BTMN gyermekek számának növekedése fokozott figyelmet és időráfordítást igényel, ami veszélyeztetheti a csoportbiztonságot és a személyre szabott fejlesztést.
- **Dolgozói túlterheltség:** A gyakori helyettesítések, hosszú műszakok és adminisztratív terhek növelik a kiegészítő kockázatát.
- **Étkeztetés minősége:** A nem megfelelő ételminőség negatívan befolyásolhatja a gyermekek elégedettségét és egészségét, ami szülői visszajelzésekben is megjelenhet.

A veszélyek tudatos kezelése elengedhetetlen a stabil működés fenntartásához.

## Stratégiai konzekvenciák és intézményi tanulságok

A SWOT analízis alapján az alábbi főbb következtetések fogalmazhatók meg:

1. **A 2022-es lehetőségek jelentős része mára erősséggé vált,** ami az intézmény fejlődőképességét és adaptivitását bizonyítja.
2. **A gyengeségek és veszélyek pontos azonosítása lehetővé teszi a célzott fejlesztési beavatkozásokat,** különösen az infrastruktúra és a kommunikáció területén.
3. **A szakmai közösség érett, reflektív és együttműködő,** ami biztos alapot ad a további intézményi fejlesztésekhez.
4. **A lehetőségek kihasználása stratégiai előnyt jelent,** különösen az inkluzív nevelés, az eszközfejlesztés és a munkatársi támogatás területén.
5. **A veszélyek kezelése nélkülözhetetlen a pedagógiai minőség fenntartásához,** különösen a dolgozói terhelés és a gyermekösszetétel változásainak fényében.

A vizsgált időszakban az intézmény több, egymásra épülő ellenőrzési ciklust valósított meg. Ezek minden tanévben igazodtak a pedagógiai programhoz, valamint az adott év kiemelt nevelési feladataihoz. Az ellenőrzések következetesen a nevelőmunka kulcsterületeire irányultak.

## Az ellenőrzések összegző értékelése területenként:

### 1. Feltételrendszer

- A csoportszobák minden tanév elején esztétikus, korosztályhoz illeszkedő, fejlesztő eszközökkel felszerelt környezetet biztosítottak.
- A tárgyi feltételek megteremtése kiemelt figyelmet kapott: önálló munkavégzést támogató eszközök, strukturált tér, gyermekléptékű berendezés.

### 2. A pedagógiai program megvalósítása

- A gyermekek mindenek felett álló érdeke szemlélet alkalmazása a mindennapi gyakorlat részévé vált.
- A pedagógusok módszertani tudása évről évre mélyült, a tevékenységek komplex tervezése, az egyéni sajátosságokhoz való igazítás és a szociális tanulás támogatása következetesen megvalósult.

- A gyermekek önállóságát, választási lehetőségeit és belső motivációját támogató pedagógiai környezet stabilan működött.

### 3. Tehetséggondozás és felzárkóztatás

- A csoportokban az egyéni erősségeket figyelembe vevő támogatás megvalósult. A fejlesztőpedagógus által végzett rendszeres tehetséggondozó és felzárkóztató foglalkozások zajlottak, az idei nevelési évtől iskolaelőkészítő csoportos foglalkozások valósultak meg.
- A tehetséggondozás és felzárkóztatás rugalmasan igazodott a csoportok összetételéhez, és szervesen illeszkedett az intézmény differenciált pedagógiai gyakorlatába.
- A fejlesztések célzottak, dokumentáltak és mérhető eredményeket hoztak.

### 4. Kapcsolattartás a szülőkkel

- A szülőkkel való együttműködés több csatornán valósult meg: e-mail, faliújság, honlap, szülői értekezlet, fogadóóra, az ajtókra kitett emlékeztetők.
- A gyermekek fejlődéséről rendszeres, személyre szabott visszajelzést kaptak a szülők.
- A szülői programok köre bővült: bevezetésre került az apák napja játszódélelőtt, adventi, tavaszi kézműves programok. Közös Márton napi lámpás felvonulás, Föld napi kertészkedés tették színesebbé a hétköznapokat.

### 5. Szakmai közösségi tanulás

- A munkaközösségek szakmai bemutató foglalkozásai elősegítették a jó gyakorlatok átadását.
- A pedagógusok egymástól való tanulása, a közös reflexió és a módszertani egységesség erősödött.
- A szakmai színvonal emelkedését a rendszeres belső hospitálások és megbeszélések is támogatták.

### 6. Mérések és fejlesztés

- A pedagógusok minden nevelési évben elvégezték a tervezett bemeneti és kimeneti méréseket. Az ovikréta mérések a tavalyi és az idei nevelési évben évi 2 alkalommal megvalósultak.
- A fejlesztőpedagógus mérőanyaga a valós fejlettségi szintek pontosabb azonosítását szolgálta.

### 7. Dokumentáció és tanügyigazgatás

- A nevelési dokumentumok vezetése megfelelt a jogszabályi előírásoknak.
- A dokumentációs fegyelem erősödött, a pedagógusok tudatosabban használták az adatokat a fejlesztési folyamatok tervezéséhez.
- A digitális és papíralapú adminisztráció átlátható, következetes rendszert alkotott.

## 8. Szakmai önreflexió

- A pedagógusok önértékelő képessége fejlődött, egyre tudatosabban elemezték saját nevelőmunkájukat.
- Az ellenőrzéseket követő megbeszélések lehetőséget adtak a közös gondolkodásra, a pozitív gyakorlatok megerősítésére és a fejlesztendő területek kijelölésére.
- A reflexiók beépültek a következő évi tervezésbe.

## III. A szervezeti kultúra állapota

### 1. Szervezeti kultúra állapota

#### **Pedagógusok száma: 18 fő**

- Óvodaigazgató: 1 fő
- Tagóvoda-igazgató: 1 fő
- Óvodaigazgató-helyettes/Fejlesztőpedagógus – gyógypedagógus: 1 fő
- Óvodapedagógus: 15 fő

#### **Nevelőmunkát közvetlenül segítők létszáma: 12 fő**

- Óvodatitkár: 1 fő
- Pedagógiai asszisztens: 3 fő
- Dajka: 8 fő

#### **Egyéb munkakörben alkalmazottak létszáma: 3 fő**

- Kertész: 1 fő
- Konyhai dolgozó: 2 fő

#### **Egyéb személyi ellátottság - a fejlesztést segítők:**

**Szakszolgálat munkatársa: utazó logopédus** - a hét 3 napján intézményünkben tartózkodott.

**Gyógytornász** - heti 2 alkalommal foglalkozott a rászoruló gyermekekkel.

**Utazó gyógypedagógusok** – az adott időszak SNI ellátásának megfelelően, a szakértői véleményben leírtak alapján.

### **Szervezeti kultúránk jellemzői**

Intézményünk működését a vezetőség, a nevelőtestület és a Szülői Közösség képviselői közötti folyamatos, együttműködésen alapuló kapcsolat határozza meg. A heti rendszerességgel megtartott vezetőségi egyeztetések biztosították a döntések előkészítését, a folyamatban lévő feladatok nyomon követését, valamint az aktuális események áttekintését. A nevelőtestület havi, illetve szükség szerinti, megbeszélései során értékeltük az ellenőrzések tapasztalatait, és közösen határoztuk meg a közelgő feladatokat, ezzel is erősítve a kollektív felelősségvállalást.

A Szülői Közösség választott képviselőivel évente két alkalommal tartottunk egyeztetést, amelyeken a vezetőség valamennyi tagja jelen volt. A csoportos óvodapedagógusok ezen felül külön megbeszéléseket folytattak a csoportok szülői képviselőivel a szülői értekezleteket megelőzően, elősegítve a gördülékeny és átlátható kommunikációt.

Intézményünk szervezeti kultúráját a derűs, kiegyensúlyozott és alkotó légkör kialakítására való törekvés jellemzi. A közösségi kohézió erősítése továbbra is kiemelt figyelmet igényel, ugyanakkor a nevelőtestület együttműködési készsége és szakmai elkötelezettsége stabil alapot biztosít a mindennapi működéshez.

A továbbképzéseken szerzett tapasztalatok megosztása rendszeres eleme volt a havi értekezleteknek. A pedagógusok nyitottan fogadták egymás bevált gyakorlatait, legyen szó nevelési módszerekről, konfliktuskezelési technikákról, a szülőkkel való kapcsolattartásról vagy a foglalkozásszervezés kérdéseiről. Belső szakmai továbbképzéseink értekezletek, óvodapedagógusi előadások és bemutató foglalkozások formájában valósultak meg.

A szakmai munkaközösség évente a kiemelt nevelési feladatok mentén támogatta a pedagógiai munkát, mind elméleti, mind gyakorlati szinten. A pályakezdő pedagógusok szakmai mentorálása a gyakornoki szabályzatban meghatározott keretek között zajlott.

A továbbképzési program összeállítása összhangban történt az óvoda nevelési programjával. Intézményünk ötéves továbbképzési tervvel rendelkezett, amelyet az éves beiskolázási terv egészített ki, figyelembe véve a pedagógusok egyéni életpályáját. A 2024–2025-ös nevelési évben elkészítettük a pedagógus-továbbképzési intézményi programot a hatályos jogszabályoknak megfelelően.

## **Feladatmegosztás**

Az intézményi működés egyik meghatározó eleme a kiegyensúlyozott és átlátható feladatmegosztás. A munkatársak terhelhetőségének figyelembevételével a feladatok elosztása mind a tervezési időszakban, mind a napi működés során tudatosan történt. A nevelőtestület és a vezetőség tagjai egyaránt elkötelezetten működtek együtt, támogatva egymás munkáját.

A bemutató foglalkozásokra való felkészülés során különösen erőteljesen megmutatkozott a kollegiális támogatás: a pedagógusok aktívan részt vettek a foglalkozások tervezésében, a vázlatok elkészítésében és az eszközök összeállításában, ezzel is hozzájárulva a sikeres szakmai szerepléshez.

A mindennapi működést jól szervezett felelősrendszer támogatta. Az ünnepek, rendezvények felelősei feladataikat pontosan és megbízhatóan látták el, biztosítva ezzel biztosítva az intézmény zavartalan működését.

Kiemelt elismerés illeti az óvodaigazgató-helyettest és tagóvoda-igazgatót, személyükben biztos támogatókat kapott intézményünk. A munkaközösség-vezetők minden évben magas szakmai színvonalon végezték tevékenységüket: a kitűzött célokat elérték, feladataikat maradéktalanul teljesítették, és jelentős szakmai támogatást nyújtottak az intézmény egészének működéséhez.

## **Kitüntetések**

**Kerületi kitüntetett dolgozóink:**

- Kerecsi Angéla - Segítő Kéz Díj 2022
- Fekete Orsolya Hegyvidék Ifjú Pedagógusa Díj 2022
- Eszes Eszter – Hegyvidék Ifjúságáért Díj 2023
- Bokor Ibolya - Segítő Kéz Díj 2024

**Bárczy István-díj 2023**

- Matisz Lászlóné

**Körmöci Katalin Emlékdíj 2026**

- Matisz Lászlóné

**4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció**

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén (munkaközösségek) alapszik. A nevelő-tanító munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

**Fejlesztések – Sajátos nevelési igényű gyermekek**

Az óvodánkban a sajátos nevelési igényű (SNI) és beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel (BTMN) küzdő gyermekek fejlesztése minden évben kiemelt figyelmet kapott. Az integrációs nevelés az Alapító Okiratnak megfelelően történik, biztosítva a személyi és tárgyi feltételeket. Az érintett gyermekek beillesztését a csoportokba fokozott figyelemmel, a fejlesztő szakemberekkel szoros együttműködésben valósítottuk meg. Célunk, hogy a gyermekek a saját tempójukban, megfelelő támogatással tudjanak fejlődni és beilleszkedni. A gyakorlatban az óvodában ez azt jelenti, hogy

- Rugalmas napirendet, vizuális támogatást, strukturált környezetet biztosítunk.
- Differenciált feladatokat adunk, egyéni tempó figyelembevételével.
- Nyugodt, kiszámítható átmenetek biztosítunk.
- Szoros együttműködünk a szülőkkel.

A gyermekek visszajelzései és a szakemberek tapasztalatai alapján a foglalkozások támogatják az érzelmi biztonságot, az önbizalom fejlődését és az empátiás készségek erősödését.

**5. Az intézmény külső kapcsolatai**

Az intézmény fontosnak tartja a külső partnerekre vonatkozó kapcsolati rendszerét, ezért azt megtervezi, kialakítja és működteti. A partnerekkel kialakított kapcsolatrendszeren keresztül felméri a partnerek igényeit, elégedettségét, és befogadja innovatív ötleteiket. Az intézmény kihasználja azokat a lehetőségeket, ahol a környezete számára bemutathatja eredményeit, és feladatvállalásaival megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is.

## IV. A partnerek elégedettségének alakulása

### Partneri elégedettségmérő – Szülői 2024-25 tanév

A Orbánhegyi Óvodába járó gyermekek szüleinek 16 kérdésre adott válaszokkal volt lehetőségük visszajelzést küldeni az óvodában folyó munkával kapcsolatban az intézmény és az óvodaigazgató tevékenységére vonatkozóan.

A kérdések összeállításánál figyelembe vettük az OH által kiadott kézikönyv ajánlását. Az összeállított kérdőívet 8 csoportban mintavételes eljárásban adtuk ki a szülőknek, összesen a 32 kérdőívet juttattuk el papíralapon. Összesen 31 db kérdőív érkezett vissza, amely 96 %-os kitöltöttséget jelent. A kérdőív kiértékelése során a megadott skálán a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között lehettek. Az alábbi diagramon láthatóak a kapott értékek. A kiértékelés során a 10.-es kérdés *-Az intézmény hangsúlyt fektet az óvodán kívüli tevékenységek (kirándulás, színház, múzeumi programok stb.) szervezésére.* az összesítés során 4 pontot kapott. Ezt megfelelőnek tartjuk, a reflektálásban a szülők tájékoztatást kaptak, hogy a pedagógiai munka zavartalansága, a gyermekek fejlődése érdekében a külsős programok szervezése nem kerülhet előtérbe a fejlesztő tevékenységek rovására. A szülők jelzései az intézmény számára fontosak, igyekszünk a szakmai munka és a kérés egyensúlyának megteremtésére.

Összegzés:

*A kérdőív eredményei alapján az óvoda működése **kiemelkedően magas színvonalú**, a pedagógusok szakmai munkája és a gyermekekkel való bánásmód példamutató. A szülők nagyfokú bizalommal fordulnak az intézmény felé, és elégedettek a gyermekek fejlődésével, a pedagógiai támogatással és az óvoda értékközvetítő szerepével.*

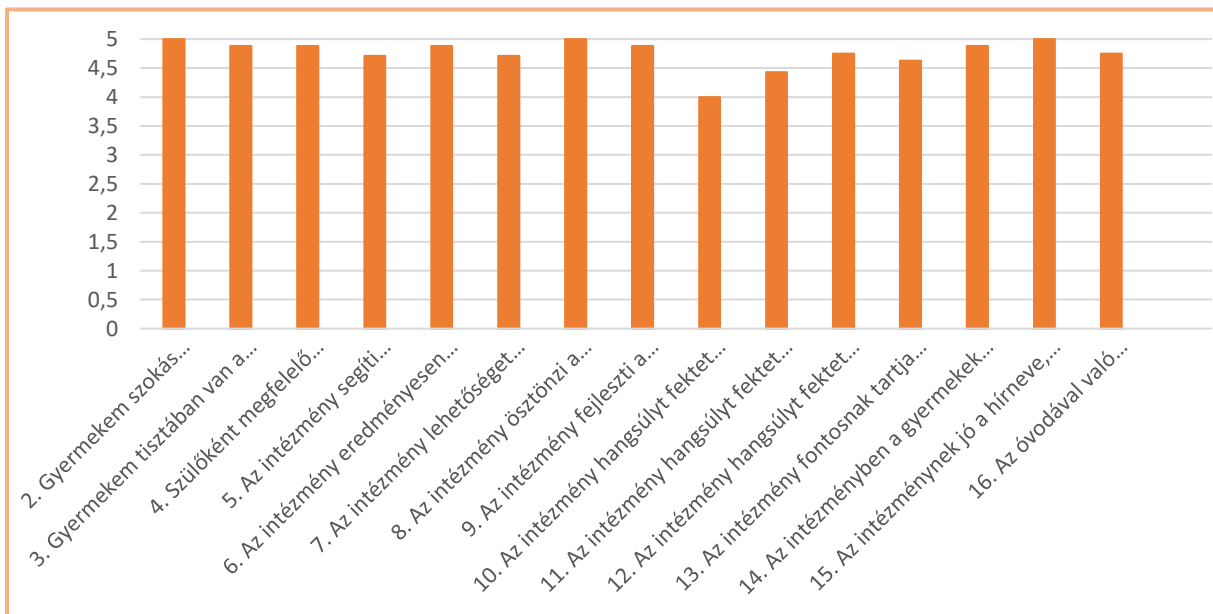
*A visszajelzések alapján az intézmény erősségei:*

- *magas színvonalú pedagógiai munka,*
- *következetes szabályrendszer,*
- *hatékony kommunikáció a szülőkkel,*
- *gyermekközpontú, támogató légkör,*
- *erkölcsi és közösségi értékek tudatos fejlesztése.*

*Fejlesztési lehetőségként megjelenik:*

- *az óvodán kívüli programok számának vagy változatosságának növelése, a környezettudatos nevelés további erősítése.*

Kérdés rövidített megnevezése	Érték
Kulturált viselkedés	4.75
Szabályrendszer ellenőrzése	5.00
Követelmények ismerete	4.88
Fejlődési visszajelzés	4.88
Képességfejlesztés támogatása	4.71
Lemaradók segítése	4.88
Tehetség gondozás	4.71
Együttműködés ösztönzése	5.00
Testi–szellemi–érzelmi fejlesztés	4.88
Óvodán kívüli programok	4.00
Környezettudatos nevelés	4.43
Egészséges életmód	4.75
Nemzeti hagyományok	4.63
Erkölcsei nevelés	4.88
Intézmény hírneve	5.00
Kapcsolattartás	4.75



## Fejlesztések alakulása szakterületenként és létszám szerint

2022-2023	Egyéni fejlesztésben részesült fejlesztőpedagógus által	Gyógypedagógusi fejlesztésben részesült - (SNI)	Logopédusi fejlesztésben részesült
Székhely	7 fő ebből (4 fő BTMN)	2 fő	14 fő
Tagóvoda	22 fő ebből (19 fő BTMN)	4 fő	24 fő
<b>Összesen:</b>	<b>29 fő</b>	<b>6 fő</b>	<b>38 fő</b>

2023-2024	Egyéni fejlesztésben részesült fejlesztőpedagógus által	Gyógypedagógusi fejlesztésben részesült - (SNI)	Logopédusi fejlesztésben részesült
Székhely	13 fő ebből (2 fő BTMN)	2	14
Tagóvoda	23 fő ebből (12 fő BTMN)	4	24
<b>Összesen:</b>	<b>36 fő</b>	<b>6 fő</b>	<b>38 fő</b>

2024-2025	Egyéni fejlesztésben részesült fejlesztőpedagógus által	Gyógypedagógusi fejlesztésben részesült - (SNI)	Logopédusi fejlesztésben részesült
Székhely	14 fő ebből (5 fő BTMN)	3 fő	14 fő
Tagóvoda	26 fő ebből (16 fő BTMN)	4 fő	26 fő
<b>Összesen:</b>	<b>40 fő</b>	<b>7 fő</b>	<b>40 fő</b>

2025-2026	Egyéni fejlesztésben részesült fejlesztőpedagógus által	Gyógypedagógusi fejlesztésben részesült - (SNI)	Logopédusi fejlesztésben részesült
Székhely	17 fő ebből (3 fő BTMN)	3 fő	29 fő
Tagóvoda	24 fő ebből (12 fő BTMN)	0 fő	27 fő
<b>Összesen:</b>			

## Beiskolázási mutató

2022-2023	Tanköteles	Iskolát kezd	Óvodában maradt
Székhely	28 fő	20 fő	8 fő
Tagóvoda	37 fő	26 fő	11 fő
<b>Összesen:</b>	<b>fő</b>	<b>fő</b>	<b>fő</b>

2023-2024	Tanköteles	Iskolát kezd	Óvodában maradt
Székhely	33 fő	21 fő	12 fő
Tagóvoda	30 fő	18 fő	12 fő
<b>Összesen:</b>	<b>fő</b>	<b>fő</b>	<b>fő</b>

2024-2025	Tanköteles	Iskolát kezd	Óvodában maradt
Székhely	33 fő	21 fő	12 fő
Tagóvoda	31 fő	18 fő	13 fő
<b>Összesen:</b>	<b>fő</b>	<b>fő</b>	<b>fő</b>

2025-2026	Tanköteles	Iskolát kezd	Óvodában maradt
Székhely	24 fő	17 fő	7 fő
Tagóvoda	26 fő	14 fő	12 fő
<b>Összesen:</b>	<b>fő</b>	<b>fő</b>	<b>fő</b>

## 6. A pedagógiai működés feltételei

Az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos az adottságok között annak számbavétele, hogy az intézmény a rendelkezésre álló lehetőségeit hogyan használja ki. Az intézmény a nevelési, tanítási-tanulási folyamat tárgyi környezetét a pedagógiai céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezetfejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

## **Tárgyi feltételek fejlesztése**

Az óvodaépületek tárgyi feltételeinek megőrzése és fejlesztése érdekében az elmúlt években több lépést tettünk, de a lehetőségek részben korlátozottak voltak. A karácsonyi ajándékvásárlás minden évben megvalósult az önkormányzati költségvetés terhére, a pedagógusok az óvoda irányelveinek megfelelően választhattak fejlesztő és egyéb játékokat, a cél az esztétikus, tartós és életkornak megfelelő eszközök beszerzése. Az óvoda alapítványa is segítette a drágább építőjátékok beszerzését.

Az udvari eszközök fejlesztése Székhelyépületben még nem valósult meg. A Tagóvodában történtek kisebb fejlesztések – homokozócsere és javítás. Igyekszünk az udvari környezetet folyamatosan zöldíteni, és a lehetőségekhez mérten fejlesztéseket megvalósítani, figyelembe véve a gyermekek igényeit és a családok visszajelzéseit is.

Az alapítvány továbbra is támogatta az eszközbeszerzést, részben udvari játékokra (pl.: rollerek, kültéri eszközök), részben a napi nevelőmunka támogatására szolgáló fejlesztő játékokra fordítva az összegeket.

## **A szülő, a gyermek és a pedagógus együttműködésének formái és fejlesztése**

Óvodánk kiemelt figyelmet fordít az együttműködésre épülő nevelésre, amelyben a szülő, a gyermek és a pedagógus partneri kapcsolata meghatározó. A nevelési év során számos közös eseményt, programot, ünnepet és fórumot szerveztünk, amelyek nemcsak a gyerekek élményszerű fejlődését szolgálták, hanem a családok bevonódását is erősítették.

### **1. Szülői értekezletek, fórumok**

- Évente rendszeresen megtartott szülői értekezletek a csoportokban (év eleji, félévi, év végi).
- A gyermekek egyéni fejlődéséről való visszajelzés, közös célkitűzés.
- Szülői közösség tanévnyitó és tanévzáró megbeszélései.
- „Óvodakóstolgotó” nyílt nap az új szülők tájékoztatására – személyes kapcsolat kialakítása már a beiratkozás előtt.

### **2. Közös ünnepek, családi események**

- Márton napi lámpás felvonulás: közös élmények, az első közös program a családokkal
- Mikulás-várás: varázslatos hangulatú, gyermeki élményt nyújtó ünnep.
- Adventi kézműves délután: meghitt, családi hangulat
- Adventi gyertyagyújtás: meghitt esemény, a gyerekek szereplésével.
- A Tagóvodában Mézeskalácsos karácsonyvárás- Szülőkkel közös rendezvény
- Húsvéti családi délután: kézműveskedés, együttlét, közös dekorálás.
- Föld Napja: palántázás, kertészkedés, környezettudatos programok.
- Tavaszi/Karácsonyi adománygyűjtéssel egybekötött, közösségformáló esemény- A Nógrád megyében lévő hátrányos helyzetű település óvodája a Lucfalvai Fészek Óvoda támogatása – immár negyedik éve közösen gyűjtjük az adományokat a szülőkkel.
- Gyermeknap: játékos, élménydús állomásokkal és meglepetésekkel.

- Tanévzáró és Ballagás: méltó, bensőséges keretek között búcsúzunk el a nagycsoportosoktól, a családokat is bevonva.
- Családi nap – szülőkkel közös délutáni rendezvény

### 3. Pedagógusi jelenlét és nyitottság

- Minden esemény pedagógusaink gondos előkészítésével és személyes részvételével zajlott.
- A gyerekek életkori sajátosságait figyelembe vevő programok.
- Nyitottság a szülői ötletek, visszajelzések fogadására.

### 4. Közösségi szemlélet erősítése

- A programok középpontjában a gyermek, a közös élmény és az egymás iránti tisztelet áll.
- A családok bekapcsolódása hozzájárul a szorosabb bizalmi kapcsolat kialakulásához.
- A közösségi ünnepek pedagógiai üzenetet is közvetítenek: figyelmesség, gondoskodás, együttműködés.

Ezek a tapasztalatok megerősítettek bennünket abban, hogy a személyes kapcsolatok, a közös élmények és a szoros együttműködés teremtenek valódi alapot a gyermekek harmonikus fejlődéséhez.

## 7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvben meghatározottak teljesülése az intézmény szakmai ellenőrzési gyakorlatában

Az intézmény a stratégiai célok megvalósulását folyamatosan nyomon követi, ciklikusan értékeli, és a tartalmi szabályozók, a környezeti változások, valamint az intézményi eredmények ismeretében szükség esetén módosítja a célok eléréséhez vezető tevékenységeket. A stratégiai és operatív tervezés összehangolt rendszere az intézmény mindennapi gyakorlatában stabilan jelen van.

## V. Vezetői képességeim értékelése

A vezetői önértékelésem alapján úgy látom, hogy **szilárd szakmai alapokkal, tudatos stratégiai gondolkodással és erős személyes integritással** végzem a munkámat. Fontos számomra, hogy a szervezet működését átlássam, a kollégákat támogassam, és olyan irányt mutassak, amely hosszú távon is biztosítja az intézmény fejlődését.

### Szakmai felkészültségem

Úgy érzem, hogy **magabiztosan mozgok a jogi, pedagógiai és vezetéstudományi területeken**, és ezek az ismeretek stabil alapot adnak a döntéseimhez. Tudásomat igyekszem rendszeresen továbbadni kollégáimnak, mert hiszek abban, hogy a szervezet akkor fejlődik, ha a benne dolgozók is fejlődnek. A folyamatos tanulás számomra természetes része a vezetői szerepnek.

### Személyes vezetői tulajdonságaim

Vezetőként **határozottan és következetesen** képviselem a szerepemet. Fontos számomra, hogy tetteim és szavaim összhangban legyenek, mert ez teremti meg a hitelességet. Nem riadok vissza a nehéz vagy népszerűtlen döntésektől sem, ha azok az intézmény érdekeit szolgálják. A konfliktusokat igyekszem elfogulatlanul és tisztességesen kezelni, legyen szó szülőkről, pedagógusokról vagy más partnerekről.

## **Stratégiai gondolkodásom**

Úgy látom, hogy jól átlátom a szervezet működésének lényegét és a fejlődés irányait. A napi feladatokon túlmutató, hosszú távú célokban gondolkodom, és ezekhez igazítom a mindennapi döntéseket. Két területet jelölnék meg további erősítésre, ezekben a dimenziókban látok még fejlődési lehetőséget, és törekszem is a további tudatosításra és finomhangolásra.

- a szervezet erősségeinek és gyengeségeinek még tudatosabb kezelését,
- a testület figyelmének célokra irányítását

## **Változáskezelési kompetenciáim**

Fontosnak tartom, hogy érzékenyen reagáljak a külső és belső változásokra. Úgy érzem, jól felismerem a partnerek igényeit, és képes vagyok a változásokhoz szükséges erőforrásokat megszervezni. A változások szükségességét igyekszem érthetően és meggyőzően kommunikálni a szervezet tagjai felé. Tudatosan törekszem arra is, hogy az intézmény működését távol tartsam a napi politikától.

## **A közösség irányítása**

Fontos számomra, hogy **bizalmi légkört** teremtsék, és hogy a kollégák érezzék: számít a véleményük. Igyekszem bevonni őket a célok kialakításába, és nagy hangsúlyt fektetek a kétirányú kommunikációra. A szervezet állapotát mérésekre és megfigyelésekre alapozva követem nyomon, és rendszeresen értékelem a haladást. A korrekciók azonnali megtételében még látok fejlődési lehetőséget, de törekszem a gyors és hatékony reagálásra.

## **Motiváció és fejlesztés**

A pedagógusok fejlesztését kiemelten fontosnak tartom. A feladatmegbízásokat és az értékelést tudatosan használom fejlesztési eszközként. Fontos számomra, hogy személyes szakmai kapcsolatot alakítsak ki a kollégákkal, hogy jobban megértsem céljaikat és nehézségeiket. Úgy érzem, képes vagyok mozgósítani a közösséget a közös célok irányába.

## **Összegzés a vezetői beszámoló alapján (2022–2026)**

A dokumentum átfogó képet ad az Orbánhegyi Óvodák 2022–2026 közötti működéséről, a vezetői pályázatban vállalt célok megvalósulásáról, valamint az intézmény szakmai, szervezeti és közösségi fejlődéséről. A beszámoló a jogszabályi előírásoknak megfelelően készült, és a vezetői ciklus teljes spektrumát vizsgálja: pedagógiai folyamatok, személyiség- és közösségfejlesztés, eredmények, kapcsolatok, feltételek, irányelvek teljesülése és vezetői kompetenciák.

A dokumentum bevezetője hangsúlyozza, hogy a cél **átfogó képet adni az elmúlt négy évben végzett szakmai, szervezeti és közösségépítő tevékenységről.**

### **1. Pedagógiai folyamatok fejlesztése és működtetése**

A vezetés a stratégiai és operatív tervezést a nevelőtestület bevonásával, a mérési eredmények és a gyermekek szociokulturális hátterének figyelembevételével valósítottam meg. A

dokumentumban látható, hogy a 2025-ben átdolgozott **SZMSZ, Házirend és Pedagógiai Program** biztosította a jogszabályi megfelelést és a korszerű pedagógiai irányokat.

A pedagógiai folyamatok tudatos tervezése és ellenőrzése stabil rendszert alkotott. A belső ellenőrzések, a teljesítményértékelés és a gyermekek fejlődését követő mérési rendszer egységes keretben működött.

## **2. Személyiség- és közösségfejlesztés**

A vezetői munka egyik alappillére a személyre szabott nevelés és a gyermekek egyéni szükségleteinek figyelembevétele. A vezetőként tudatosan építettem a SWOT elemzés tanulságaira, és a kollégák erősségeire alapozva a fejlesztést.

A pedagógusok széles körű továbbképzéseken vettek részt (IKT, népi játék, autizmus, fejlesztőpedagógia, mentálhigiéné, coach technikák), ami jelentősen növelte az intézmény szakmai kapacitását.

A vezetőként a saját szakmai fejlődésem is hangsúlyos elem: rendszeresen képzéseken vettem részt, szakértői munkám pedig országos rálátást biztosít számomra.

## **3. Pedagógiai eredmények és szakmai minőség**

A vezetői team tudatos feladatmegosztása, a munkaközösségek aktív működése és a rendszeres hospitálások hozzájárultak a szakmai színvonal emelkedéséhez. A munkaközösségek minden évben konkrét fejlesztési területeken dolgoztak (mozgásfejlesztés, szokás-szabályrendszer, anyanyelvi játékok, tehetséggondozás stb.).

A külső szakemberekkel való együttműködés (logopédus, gyógypedagógus, gyógytornász) erősítette az inkluzív szemléletet.

A dokumentum kiemeli, hogy az intézmény több szakmai rendezvénynek is helyet adott, köztük a **Szakmaközi konferenciának** és az **Óvodák napja országos találkozónak**, amely országos szakmai elismerést hozott.

## **4. Fenntarthatóságra nevelés**

A fenntarthatóság az intézmény egyik legerősebb területe. A programok között szerepel:

- Madarászovi (évi 10 alkalom mindkét épületben),
- rovar- és méhészeti bemutatók,
- rendszeres kirándulások,
- veteményesek gondozása,
- komposztálás,
- jeles napokhoz kapcsolódó közösségi programok.

## **5. Belső kapcsolatok és kommunikáció**

A szervezeti kultúra stabil, együttműködésre épülő. A vezetőség rendszeres egyeztetései, a havi nevelőtestületi megbeszélések és a szülői képviselőkkel való folyamatos párbeszéd biztosította az átlátható működést.

A feladatmegosztás átgondolt, a felelősrendszer jól működik.  
A közösségi kohézió erős, de még további fejlesztést igényel.

## 6. Külső kapcsolatok és partneri elégedettség

A partneri elégedettségmérés kiemelkedően pozitív eredményeket mutatott: a 31 visszaérkezett kérdőív alapján az intézmény szinte minden területen 4,7–5,0 közötti értékelést kapott.

A szülők különösen elégedettek a gyermekek fejlődésével, a pedagógusok szakmai munkájával és a kommunikációval.

## 7. A pedagógiai működés feltételei

A tárgyi feltételek fejlesztése folyamatos: udvari eszközök cseréje, zöldítés, fejlesztőjátékok beszerzése.

Az alapítvány és a fenntartó támogatása jelentős szerepet játszott a fejlesztésekben.

## 8. Szakmai ellenőrzések és minősítések

A belső ellenőrzési rendszer átlátható, minden évben ismertetésre kerül. A dokumentum szerint:

„A belső ellenőrzés az intézmény különböző célcsoportjaira is kiterjedt: gyermekek, pedagógusok, technikai dolgozók.”

A külső ellenőrzések eredményei kiválóak:

- Intézményi tanfelügyelet: 98%
- Vezetői tanfelügyelet: 91%
- Minősítő vizsga: 95%

A fenntartói ellenőrzés megállapította, hogy a dokumentumvezetés **„törvényes és szakszerű”**.

## 10. Vezetői kompetenciák értékelése

A vezetői önértékelés kiemelkedően magas: a legtöbb területen **5-ös értékelés**, néhány területen 4-es. A dokumentum alapján a vezető:

- stratégiai szemléletű,
- következetes,
- értékalapú,
- jól kommunikál,
- képes motiválni és irányt mutatni,
- hatékonyan kezeli a változásokat,
- fejlesztő szemlélettel vezet.

## Összegző értékelés

A dokumentum alapján az Orbánhegyi Óvodák 2022–2026 közötti időszaka **stabil szakmai fejlődést, tudatos vezetést és erős közösségi építkezést** mutat. A vezetői ciklus eredményei egyértelműen igazolják, hogy az intézmény:

- magas szakmai színvonalon működik,
- képes alkalmazkodni a változó környezethez,
- erős partneri kapcsolatokkal rendelkezik,
- gyermekközpontú, befogadó és értékalapú nevelést valósít meg,
- működésében átlátható, jogszerű és következetes.

A beszámoló alapján a vezetői ciklus sikeres, a kitűzött célok teljesültek, és az intézmény jó irányba halad tovább, mely köszönhető kolléganőim és munkatársaim önállóságának, kreativitásának és a gyermekek érdekében végzett odaadó munkájuknak.

**Meggyőződésem, hogy csak harmonikus, közös értékeket fontosnak tartó testületben fejlődhetnek boldog, kiegyensúlyozott személyiségű gyermekek.**

*„Szólj, gondolj, tégy jót, s minden szó, gondolat és tett  
Tiszta tükörként fog visszamosolyogni rád”  
(Vörösmarty Mihály)*

## Életképek az óvodából:

Opera látogatás- Tütü program



Bábszínház



Kísérletezés-festés a hóban



Intenzív úszás



Készülődés március 15.-re



Mikulás az óvodában

Síelés a Normafán



Udvari játék télen

Beérett az ültetésünk



Föld napja-Kertészkedés a szülőkkel



Zöld csoport



## Legitimáció

Készült az *Orbánhegyi Óvodák* vezetői beszámolójaként, a 2022–2026 közötti időszak szakmai tevékenysége alapján.

A beszámoló az óvodaigazgató saját értékelését tartalmazza.

Budapest, 2026. június 08.

PH.

.....  
Matisz Lászlóné  
Óvodaigazgató  
Orbánhegyi Óvodák