



IGAZGATÓI BESZÁMOLÓ



ZUGLIGET ÓVODA

Zugliget Óvoda
OM azonosító: 034488
1125 Zugliget
Máriai út 2.

KÉSZÍTETTE: MÁRI GABORNÉ

Budapest, 2026. június 10.



IGAZGATÓI BESZÁMOLÓ



ZUGLIGET ÓVODA

KÉSZÍTETTE: MÁRI GÁBORNÉ

Budapest, 2026. június 10.



Tartalomjegyzék

Törvényi háttér.....	4
A Zugliget Óvoda alapidokumentumai.....	4
Az intézmény bemutatása.....	5
Nevelőtestületünk szemlélete.....	5
Pedagógiai program megvalósulása.....	6
Szakmai munka.....	10
A Vezetői pályázat céljainak megvalósulása.....	10
Továbbképzések.....	12
Szakmai munkaközösség délkítűzései az elmúlt időszakban.....	13
Belső tudásmegosztás és szakmai fejlődés.....	13
Jó gyakorlatok.....	14
Fejlesztőpedagógiai ellátás.....	15
Logopédiai ellátás.....	15
Tehetség gondozás.....	15
Gyermekvédelmi tevékenység.....	16
Egészségnevelés és mozgásfejlesztés.....	16
Környezeti nevelés.....	16
Eredmények:.....	17
Iskolaérettségi mutatók.....	17
Szülői elégedettség.....	19
Innováció.....	19
Pénzügyi gazdálkodás.....	20
Költségvetési keretek betartása.....	20
Pályázatok.....	21
Kapcsolatrendszer, szervezeti kultúra.....	21
A szülőkkel való együttműködés.....	21
Fenntartóval való együttműködés:.....	21
Iskolákkal való kapcsolat:.....	22
Bölcsődével való kapcsolat:.....	22
Kulturális intézmények: I.....	22
Kihívások az elmúlt időszakban.....	22
Pedagógushiány.....	22
Infláció, költségnövekedés.....	22
SNI/BTMN arány növekedése.....	22
Gyermekek érzelmi és szociális nehézségei.....	23
Digitalizáció hatásai.....	23

Jogszabályváltozások.....	23
Adminisztrációs terhek növekedése	23
Szülőkkel való kapcsolattartás nehézségei	23
Infrastrukturális és tárgyi feltételek.....	24
Munkatársi jóllét és a kiegészítés megelőzése	24
Környezeti és fenntarthatósági feladatok.....	24
Vezetői munka, önértékelés:.....	24
Megvalósult célok	24
Fejlesztendő területek.....	24
Szervezetfejlesztési lépések	25
Konfliktuskezelés.....	25
Munkaközösségi munka	25
Jövőbeni tervek	25
Szakmai irányok.....	25
Infrastrukturális célok	25
Humán erőforrás-fejlesztés.....	25
Közösségépítés	26
Változásokhoz való alkalmazkodás	26
Vezetői hitvallás	26
Személyes reflexió.....	26

Törvényi háttér

Hatályos jogszabályok:

- ✓ 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- ✓ 2023. évi LII. törvény a pedagógusok új életpályájáról
- ✓ 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet
- ✓ 32/2012. (X. 8.) EMMI rendelet. A Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának
- ✓ 15/2013. (II. 26.) EMMI rendelet a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről
- ✓ Az 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásáról
- ✓ 1991. évi LXIV. törvény a Gyermekek jogairól szóló, New Yorkban, 1989. november 20-án kelt Egyezmény kihirdetéséről

A Zugliget Óvoda alapdokumentumai

- ✓ Alapító okirat
- ✓ „Hétköznapi varázslatok” Pedagógiai Program
- ✓ Szervezeti és Működési Szabályzat
- ✓ Házi rend
- ✓ Éves munkaterv
- ✓ Pedagógus-továbbképzési intézményi program

Bevezetés

„A tapasztalat az igazi tanítómester.” /Célestin Freinet/

Intézményvezetői megbízatásom kilencedik éve alatt szakmai munkámat a tapasztalati tanulásra épülő, gyermekközpontú pedagógiai szemlélet határozta és határozza meg. A Freinet-pedagógia alapelvei – a cselekvésen alapuló megismerés, az önállóság támogatása, a közösségi együttműködés és a demokratikus nevelési gyakorlat – olyan stabil értékrendet jelentenek, amelyek irányt mutatnak az intézmény stratégiai és operatív működtetése során egyaránt.

Vezetői tevékenységem középpontjában az a törekvés áll, hogy az óvoda szakmai munkája tudatosan építsen a gyermekek természetes kíváncsiságára, aktivitására és alkotóerejére, miközben biztosítja a kiszámítható, biztonságos és szakmailag megalapozott működési kereteket.

Kiemelt figyelmet fordítok a nevelőtestület szakmai fejlődésének támogatására, az innovatív módszerek alkalmazására, valamint a partneri együttműködések erősítésére.

Jelen beszámoló célja, hogy rendszerezett és átfogó módon mutassa be az elmúlt négy év szakmai eredményeit, fejlesztéseit, a működés során szerzett tapasztalatokat, valamint a további fejlődési irányokat.

Az intézmény bemutatása



Óvodánk pedagógiai programját Freinet francia reformpedagógus pedagógiai irányzatának szellemében alkották meg kollégáim, 1999-ben „*Hétköznapi varázslatok*” címmel, így teremtve meg egy egységes pedagógia rendszert.

Az Alapító okiratban foglaltak szerint, óvodánk ellátja az olyan ép értelmű sajátos nevelési igényű gyermekek integrált, óvodai nevelését, akik a szakértői és rehabilitációs bizottság szakvéleménye alapján: beszéd fogyatékos gyermek, egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdő gyermek, autizmus spektrum zavarral küzdő gyermek. Az intézmény biztosítja a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek ellátásán belül a tehetséggondozást.

Név	Zugliget Óvoda
Cím	1125 Budapest Zalai út 2.
Óvodai csoportok száma	6
Engedélyezett létszám	150 fő
Pedagógusok létszáma	14 fő
Nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő, ill. a technikai személyzet állománya	11 fő
A vizsgált időszak	2022 – 2026 év
Intézményvezetői célkitűzések	<ul style="list-style-type: none">• A nevelő munka színvonalának megtartása, javítása• A gyermekek nyugodt, szeretetteljes környezetben való nevelése• A szülői elégedettség megőrzése, növelése• A tehetséggondozás - mint szakmai feladat – prioritizálása• Az óvoda tudatos menedzselése, partneri kapcsolatok erősítése.

Nevelőtestületünk szemlélete: Jellemző a tevékenységközpontú, öröm- és sikerélmény orientált, a gyakorlatból építkező és általa fejlődő pedagógia. Intézményünk pedagógiai munkáját a gyermekközpontúság, az elfogadás, a személyiség tisztelete és a tapasztalatszerzésre épülő tanulás határozza meg. Freinet-szellemiségű óvodaként fontosnak tartjuk, hogy a gyermekek természetes kíváncsiságára, érdeklődésére és egyéni képességeire építve teremtünk lehetőséget a világ felfedezésére. Pedagógiai programunk, a „*Hétköznapi varázslatok*” azt a szemléletet tükrözi, hogy a mindennapok élményei, eseményei és tapasztalatai különleges lehetőségeket kínálnak a gyermekek fejlődéséhez. Óvodánk arculatát a szeretetteljes, biztonságos légkör, a

gyermek egyéni fejlődési ütemének tiszteletben tartása, valamint a családokkal való partneri együttműködés jellemzi. Kiemelt szerepet kap a szabad játék, a cselekvő tapasztalatszerzés, a közösségi élmények biztosítása és a környező világ értékeinek megismertetése.

Nevelőmunkánkban meghatározó helyet foglal el hagyományaink és népi kultúránk ápolása. Fontosnak tartjuk a jeles napokhoz, ünnepkörökhöz és népszokásokhoz kapcsolódó tevékenységek megélését, amelyek gazdagítják a gyermekek élményvilágát, erősítik identitásukat és közösséghez tartozásukat. Az elmúlt négy évben hagyományos programjaink tovább erősödtek, és új közösségépítő kezdeményezésekkel is gazdagodtak.

Kiemelt nevelési területünk az egészséges életmódra nevelés. Nagy hangsúlyt fektetünk a rendszeres mozgásra, a szabad levegőn végzett tevékenységekre, az egészségtudatos életvitel megalapozására és a helyes táplálkozási szokások alakítására. Célunk, hogy a gyermekek olyan pozitív mintákat és élményeket szerezzenek, amelyek hosszú távon hozzájárulnak testi-lelki egészségük megőrzéséhez.

Az elmúlt négy év során intézményünk megőrizte és tovább erősítette sajátos pedagógiai értékeit, miközben nyitott maradt az új szakmai kihívásokra és a gyermekek változó szükségleteire. Ez a szemlélet biztosítja, hogy óvodánk továbbra is befogadó, inspiráló és érték közvetítő közösségként működjön.

Pedagógiai program megvalósulása: Az elmúlt négy év során pedagógiai programunkban megfogalmazott célkitűzések döntő többsége megvalósult. A gyermekközpontú, élményalapú és tapasztalatszerzésre épülő nevelési szemlélet a mindennapi gyakorlat meghatározó részévé vált. Tovább erősödött a gyermekek egyéni szükségleteire építő, differenciált fejlesztés, valamint a családokkal való partneri együttműködés.

Jelentős előrelépés történt az inkluzív nevelés területén. Az SNI és BTMN gyermekek befogadásának és fejlesztésének feltételei bővültek, a pedagógusok szakmai felkészültsége fejlődött, valamint új fejlesztő eszközök kerültek az intézménybe. Emellett kiemelt figyelmet kapott az érzelmi nevelés, a közösségi készségek fejlesztése és az egészséges életmódra nevelés.

A mindennapi nevelőmunkába új elemként épültek be az érzékenyítő programok, a szakmai együttműködésekől származó jó gyakorlatok, valamint az inkluzív támogató módszerek és eszközök. Tovább gazdagodtak a gyermekek tapasztalatszerzését segítő programok, a közösségi események és a hagyományápoló tevékenységek. Mindezek hozzájárultak ahhoz, hogy pedagógiai programunk értékei a mindennapi óvodai életben is megjelenjenek és erősödjenek.

Kirándulás a



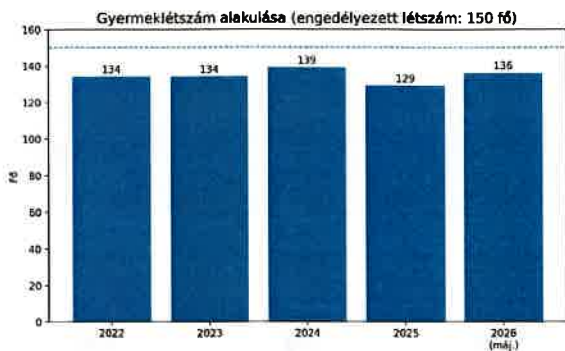
Budai Várban

Intézményi működés

Létszámadatok az elmúlt négy év viszonylatában

Létszámadatok alakulása (2022–2026)	2022	2023	2024	2025	2026. (május)
Engedélyezett férőhely	150	150	150	150	150
Gyermeklétszám	134	134	139	129	136
Pedagógusok száma	10	10	13	12	12
NOKS és technikai dolgozók száma	11	11	11	11	11
HH/HHH gyermekek száma	2	–	–	–	–
SNI gyermekek száma	1	4	5	4	5
BTMN gyermekek száma	18	13	7	15	17

Mutató	2022	2023	2024	2025	2026 (május)
Kihasználtság az engedélyezett létszámhoz viszonyítva	89,3 %	89,3 %	92,7 %	86,0 %	90,7%
Pedagógusra jutó gyermekek száma	13,4	13,4	10,7	10,8	11,3



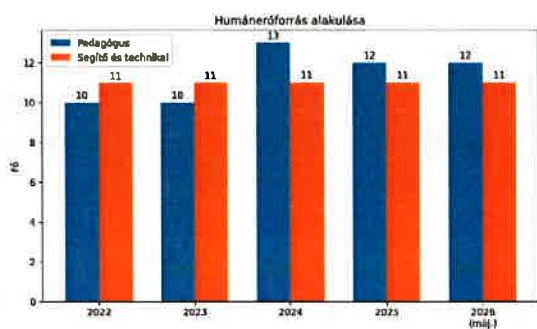
Gyermek létszám alakulása: Az adatok alapján megállapítható, hogy a 2022–2023-as időszakban a gyermeklétszám stabilan alakult, változás nem történt. A 2024-es nevelési évben mérsékelt emelkedés volt tapasztalható (+5 fő), amely az adott évben kedvezőbb beiratkozási mutatókra, illetve a korosztályi létszám alakulására vezethető vissza.

A 2025-ös nevelési évben ugyanakkor csökkenés figyelhető meg (–10 fő az előző évhez képest), amely már a demográfiai tendenciák – különösen a születésszám csökkenésének – hatását tükrözheti. Ugyanakkor elmondható, hogy 2026. májusi adatok alapján az óvoda létszáma 136 főre emelkedett, miután a regisztrációs gyermekek is megérkeztek az óvodába.

A négyéves időszak egészét tekintve a gyermeklétszám összességében kiegyensúlyozottan, kisebb ingadozásokkal alakult, jelentős, strukturális visszaesés nem történt.

Az intézmény működése a vizsgált időszakban folyamatosan biztosított volt, a csoportszervezés és a személyi feltételek a hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően kerültek kialakításra.

A jövőbeni tervezés során ugyanakkor indokolt figyelemmel kísérni a demográfiai mutatók alakulását, különösen a beiratkozási korosztály létszámának változását, mivel az hosszabb távon befolyásolhatja az intézmény kihasználtságát és szervezeti struktúráját.



Pedagógusok, és nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő, ill. technikai személyzet létszámának alakulása: Intézményvezetőként a ciklus elején az egyik legnagyobb kihívást a tartós pedagógushiány jelentette. A 2022–2023-as években a megengedett létszámhoz képest 4 fős hiány mellett kellett biztosítani a törvényes és szakmailag megalapozott működést. Ez fokozott

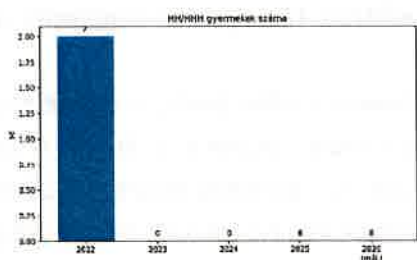
szervezési feladatokat, folyamatos helyettesítési rend kialakítását, a munkaterhek arányos elosztását, valamint a nevelőtestület mentális és szakmai támogatását igényelte.

Ebben az időszakban kiemelt célom volt a stabilitás megőrzése. Tudatosan törekedtem olyan munkahelyi légkör kialakítására, amely biztonságot, szakmai megbecsülést és kiszámíthatóságot nyújt a kollégák számára. Fontos vezetői feladatommak tekintettem a nyílt kommunikáció fenntartását, az egyéni terhelhetőség figyelembevételét és a közösségi kohézió erősítését annak érdekében, hogy a létszámhiány ne veszélyeztesse a pedagógiai munka minőségét. A pedagógus létszámhiányt sikerült megoldani, pedagógiai asszisztens munkatársak felvételével. Így a délelőtti tevékenységeket az óvodapedagógusok látták el, délután pedig a pedagógiai asszisztensek segítették munkánkat.

A 2024-es évben bekövetkezett létszámnövekedés (13 fő) a korábbi erőfeszítések visszaigazolásaként is értelmezhető. A pedagógiai asszisztensek közül egy kolléga óvodapedagógus diplomát kapott.

A célzott toborzási lépések, a támogató szakmai környezet, valamint az intézmény stabil működése hozzájárult ahhoz, hogy a személyi feltételek jelentősen javultak. Ez érezhetően csökkentette a túlterheltséget, és lehetőséget teremtett a szakmai innovációra, a módszertani megújulásra és a minőségi munkavégzés megerősítésére.

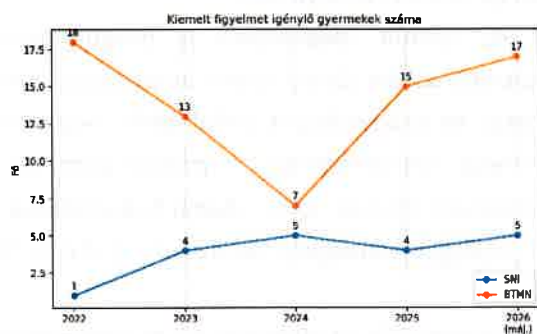
A 2025-ös évben tapasztalható enyhe visszaesés (12 fő) ismét rámutat arra, hogy a pedagógus-ellátottság külső, országos munkaerő piaci tényezők által is befolyásolt terület. Ugyanakkor a négyéves időszak egészét tekintve a tendencia javuló képet mutat a ciklus kezdetéhez viszonyítva. Vezetői szempontból megerősítést nyert számomra, hogy a stabil, támogató intézményi kultúra, a szakmai autonómia tisztelete és a közösség ereje kulcsfontosságú a pedagógusok megtartásában. A jövőben is kiemelt prioritásként kezeltem a humánerőforrás stabilitását, a munkatársi elégedettség növelését és a kiszámítható, szakmailag inspiráló munkakörnyezet fenntartását. **Nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő, ill. a technikai személyzet állománya** tekintetében nem történt változás az elmúlt négy év tekintetében. A stabilitást a feladatellátás állandósága és a jól működő munkaszervezés indokolta.



HH/HHH gyermekek száma: Az elmúlt négy nevelési évben az intézményben a hátrányos helyzetű (HH), illetve halmozottan hátrányos helyzetű (HHH) gyermekek száma összesen 2 fő volt.

Az alacsony létszám ellenére az intézmény kiemelt figyelmet fordít az esélyegyenlőség biztosítására, és a differenciált pedagógiai támogatás megvalósítására.

Vezetői szemléletben alapvető fontosságú, hogy minden gyermek – szociális háttérétől függetlenül – egyenlő hozzáférést kapjon a minőségi óvodai neveléshez, valamint megkapja az egyéni fejlődéséhez szükséges támogatást.



SNI / BTMN gyermekek aránya: Az adatok alapján megállapítható, hogy az érintett gyermekek aránya az egyes években jelentős ingadozást mutatott. A 2022-es évben alacsony arány volt jellemző, ezt követően 2023-ban és különösen 2024-ben számottevő emelkedés volt tapasztalható. A 2024-es nevelési évben az SNI/BTMN gyermekek magasabb aránya fokozott

szakmai felkészültséget, differenciált pedagógiai tervezést és intenzívebb szakmai együttműködést igényelt. A 2025-ös évben az arány mérséklődött, ugyanakkor továbbra is meghatározó tényezőt jelent az intézmény szakmai munkájában.

Az SNI és BTMN gyermekek számának növekedése komplex pedagógiai kihívás elé állította az intézményt. A differenciált fejlesztés, az egyéni fejlesztési tervek készítése, valamint a szakértői bizottságokkal és a pedagógiai szakszolgálattal való együttműködés megerősítése kiemelt feladattá vált.

Intézményvezetőként tudatosan törekedtem arra, hogy:

- biztosított legyen a jogszabályi előírásoknak megfelelő ellátás,

- a pedagógusok szakmai támogatást kapjanak a speciális nevelési helyzetek kezeléséhez,
- a nevelőtestület módszertani eszköztára bővüljön,
- a csoportszervezés során figyelembe vegyük a terhelhetőséget és az inkluzív pedagógiai szempontokat.

A vizsgált időszak tapasztalatai megerősítették, hogy az inkluzív nevelés nemcsak szakmai feladat, hanem szervezeti és vezetői felelősség is. Az intézmény stabil működése érdekében a jövőben is kiemelt figyelmet szükséges fordítani a fejlesztő szakemberekkel való együttműködésre, a pedagógusok szakmai továbbképzésére, valamint a támogató intézményi kultúra fenntartására.

Szakmai munka

A Vezetői pályázat céljainak megvalósulása

- **Együttműködés, egymás elfogadása, tisztelete** – Az együttműködésre, egymás elfogadására és tiszteletére épülő célkitűzés az elmúlt négy évben több területen is megvalósulni látszik. A pedagógusok közötti szakmai együttműködés erősödött: rendszeres megbeszélések, közös tervezések, szakmai munkaközösség munkája és egymás munkájának támogatása jellemezte a mindennapokat.
A szülőkkel való kapcsolat is kiegyensúlyozottabbá vált. A folyamatos tájékoztatás, a személyes beszélgetések és a közös programok hozzájárultak ahhoz, hogy partneri viszony alakuljon ki az intézmény és a családok között. (Különböző fórumok, pl. honlap, óvoda Facebook oldala, családok bevonása az óvodai életbe, jeles napok – Márton nap, kert rendezések, tanévzáró kerti ünnep stb.) A gyermekek esetében is érzékelhető az elfogadóbb, támogatóbb légkör. A közösségi programok, az érzékenyítő tevékenységek és a konfliktuskezelési gyakorlatok mind azt szolgálták, hogy megtanulják egymás különbségének elfogadását és a tiszteletteljes együttélést. (Szociális segítő bevonása – foglalkozások szervezése stb.)
A fejlődés folyamatos feladat, az elmúlt négy év tapasztalatai azt mutatják, hogy a kitűzött cél nemcsak elméleti alapelv maradt, hanem a mindennapi gyakorlat részévé vált.
- **Lelkiismeretesség, emberség, jogok biztosítása** - Az elmúlt időszakban is meghatározó irányelvként volt jelen a vezetői munkámban. Döntéseim során törekedtem arra, hogy azok minden esetben átgondoltak, szakmailag megalapozottak és erkölcsileg is vállalhatóak legyenek. Fontos szempont volt, hogy az intézmény valamennyi szereplőjének – pedagógusoknak, munkatársaknak, gyermekeknek és szülőknek – jogai érvényesüljenek, és mindenki biztonságban, megbecsülve érezhesse magát a közösségben. (Belső „kollégai támogató rendszer” új dolgozók segítésére, csapatépítő programok, kirándulások stb.)
- **Bizalom, a gyümölcsöző nevelés kulcsa** - A kitűzött cél megvalósítása érdekében törekedtem arra, hogy az intézményben zajló kommunikáció ne csupán hivatalos és kötelező jellegű legyen, hanem valódi együttműködésen alapuljon. Hangsúlyt kapott a nyitottság, az egymásra figyelés és a kölcsönös tisztelet, a közös gondolkodás és az őszinte kommunikáció erősítette a bizalmi légkört, amely hozzájárult ahhoz, hogy a kapcsolatok tartalommal telítődjenek, és belső motivációvá váljon az együttműködés.
- **Világos, egyértelmű kommunikáció és párbeszéd** – Törekedtem arra, hogy az információáramlás folyamatos, átlátható és minden érintett számára hozzáférhető legyen. A mindennapi együttműködésben hangsúlyt kapott az egymás iránti tisztelet, az egyenrangú partneri viszony és a vélemények meghallgatása. Az alkalmazott kommunikációs gyakorlat hozzájárult a bizalom

erősödéséhez, a hatékonyabb együttműködéshez és a kiegyensúlyozott munkahelyi légkör kialakulásához. A nyitott párbeszéd pozitívan támogatta a közösség működését, valamint a közös célok eredményes megvalósítását.

- **Törvényesség betartása, betartatása** - Kiemelt figyelmet fordítottam a törvényesség elvének betartására és betartatására. Törekedtem arra, hogy folyamatosan naprakész ismeretekkel rendelkezzen a köznevelést érintő jogszabályokról, rendeletekről és fenntartói elvárásokról, annak érdekében, hogy az intézmény működése minden területen megfeleljen a hatályos előírásoknak. A dokumentációk elkészítése, felülvizsgálata és a napi működés során fontos szempont volt a szabályszerűség, a pontos adminisztráció és a jogszabályi háttér biztosítása. Kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy a munkatársak is megfelelő tájékoztatást kapjanak a változásokról, valamint munkájuk során következetesen alkalmazzák a jogszabályi előírásokat.
- **Minőség, a jövőnk záloga** – A mindennapi munkavégzés során hangsúlyt kapott a felelősségteljes feladatellátás, az önreflexió és a folyamatos szakmai fejlődés igénye. Fontosnak tartottam a pozitív visszajelzések, az elismerés és a motiváló munkahelyi légkör biztosítását, amelyek hozzájárultak a dolgozók szakmai elkötelezettségének erősítéséhez. (Csoport látogatások, konstruktív megbeszélések, teljesítmény értékelési rendszer stb.)
- **Demokratikus beállítottság** – Törekedtem arra, hogy a munkatársak véleménye, tapasztalata és javaslata helyet kapjon a döntés előkészítésben és a problémamegoldásban. A „több szem többet lát” elvének alkalmazása elősegítette az árnyaltabb, megalapozottabb döntések megszületését, valamint erősítette a közösség együttműködését és elkötelezettségét.
- **Egészséges viták, vélemények a fejlődés mozgatói** – Munkám során fontosnak tartottam a nyílt, korrekt kommunikációt és az építő jellegű véleménycserét. Törekedtem arra, hogy a kollégák, szülők és partnerek megfelelő tájékoztatást kapjanak, valamint lehetőségük legyen véleményük megfogalmazására. Az egészséges viták és a különböző nézőpontok hozzájárultak a közös gondolkodáshoz, a fejlődéshez és a megalapozottabb döntések kialakításához.
- **Fegyelmezettség** – Fontosnak tartom a következetes, fegyelmezett munkavégzést, valamint azt, hogy az elvárások elsősorban saját magam számára jelentsenek példát. A kialakított szabályok és követelmények betartása hozzájárult a kiszámítható, felelősségteljes és együttműködő munkahelyi légkör fenntartásához.
- **Rugalmasság** – Igyekszem a felmerülő problémákat átlátni, és szükség esetén a helyzethez illő gyors intézkedést megtenni. Továbbá rugalmasan reagálni a mindennapi kihívásokra.
- **Célérzékenység** - Munkánkban olyan célok kitűzésére ösztönzöm a kollektívát, mely célok mindenki számára vállalhatóak, teljesíthetőek, pedagógiai szempontból mérhetőek, és fejlesztőleg hat az egyénre és a közösségre egyaránt. (Közös nevelési cél meghatározása az önállóság fejlesztésére, csoportszintű szociális célok kitűzése pl. egymás segítése, konfliktuskezelés stb.)
- **Csapatépítés, alkotó kollektíva** - Figyelmet fordítottam a közösségépítésre és az együttműködő, támogató munkahelyi légkör kialakítására. Törekedtem arra, hogy a kollégák ne csupán munkatársként, hanem egy összetartó, alkotó közösség tagjaiként éljék meg mindennapjaikat. (Közös ünnepek, hagyományápoló programok szervezése, csapatépítő kirándulások megvalósítása, egymás szakmai munkájának segítése, jó gyakorlatok megosztása, új kollégák mentorálása, támogató befogadása a közösségbe.)
- **Stratégiákban gondolkodás** - Törekedtem arra, hogy a célkitűzések megvalósításához a nevelőtestülettel közösen keressük a leghatékonyabb megoldásokat, figyelembe véve az intézmény pedagógiai programját és aktuális szükségleteit. (Éves projekttervek készítése a

pedagógiai program kiemelt területeihez kapcsolódva, környezetvédelmi projektek, pályázati lehetőségek keresése és azok pedagógiai célokhoz igazítása, digitális és innovatív módszerek fokozatos beépítése a mindennapi nevelőmunkába.)

- **Sikeres és jó időgazdálkodás** - Törekedtem a feladatok átgondolt ütemezésére, a felelősségi körök egyértelmű meghatározására, valamint a következetes és strukturált munkaszervezésre. A szülőkkel és partnerekkel való együttműködés, valamint a dajkák munkájának koordinálása során is a világos kommunikáció és az időben történő feladatmegosztás volt az irányadó elv. (Éves munkaterv készítése havi és heti lebontással, heti feladatmegosztó megbeszélések a dolgozói közösségben, „felelősök rendszere” (programonként kijelölt pedagógus/segítő), „prioritási lista” használata a sürgős és fontos feladatok rendezésére.)



Továbbképzések: Az óvodapedagógusok folyamatos szakmai továbbképzése alapvető feltétele a minőségi pedagógiai munkának. A korszerű módszertani ismeretek, a jogszabályi változások követése és az inkluzív neveléshez szükséges kompetenciák fejlesztése hozzájárul a gyermekek egyéni fejlődésének hatékony támogatásához. Intézményvezetőként fontosnak tartom, hogy a továbbképzések valódi szakmai megújulást és gyakorlati hasznosíthatóságot jelentsenek a nevelőtestület számára.

Az alábbi táblázatban az elmúlt négy évben a továbbképzések és a résztvevők száma került rögzítésre.

Továbbképzés megnevezése	Résztvevők száma (fő)
Tehetséggondozás, kreativitásfejlesztés	10
Az önkormányzatok és társulásuk alá tartozó intézményvezetők részére szervezett tudásmegosztó	1
MÉH (Mondom, Értem, Hallom) – anyanyelvi játékok az óvodában	13
Kommunikáció – erőszakmentes, együttműködő kommunikáció	13
Mentálhigiéné műhely pedagógusoknak	13
Hatékony kommunikáció és coach technikák a vezetésben	13
Környezeti nevelés, avagy éljünk a jövőért – Zöld Óvoda	1
ABPE-továbbképzés II.	1
DiabMentor – szakmai továbbképzés pedagógusoknak a cukorbeteg gyermekek támogatásáért	2
A pedagógusi eredményesség	1
Pozitív nevelési praktikák	1

Továbbképzés megnevezése	Részvevők száma (fő)
Pedagógiai munkatárs (gyógypedagógiai asszisztens) képzés	1
Autizmus spektrumzavarral küzdő gyermekek integrált óvodai nevelése	10
Autizmus spektrumzavarral küzdő gyermekek integrált óvodai nevelése II.	10
Pedagógus Expo konferencia	1
A pedagógus, mint a gyermek lelki segítője	1

Szakmai munkaközösség délkitűzései az elmúlt időszakban

Nevelési év	Kiemelt nevelési terület
2022–2023	Freinet technikák játékörletekkel és játékeszközökkel való bővítése. A gyermekek nyelvi, mozgásos, érzelmi és értelmi képességeinek, egyéniségének kibontakoztatása, valamint fantáziájuk szabad szárnyalásának támogatása. Kreativitás, képességkibontakoztatás
2023–2024	Ismerkedés a Freinet-pedagógiával és technikáival. A gyermeki önkifejezés és kreativitás fejlesztése; a kommunikációs jelzések felismerése és alkalmazása különböző tevékenységekben és élethelyzetekben. Kommunikáció és önkifejezés
2024–2025	Freinet technikák alkalmazása. A gyermeki önkifejezés és az anyanyelv helyes, tudatos használatának fejlesztése. A beszéd különböző szintjeinek megismerése és gyakorlása a mondatoktól a hangokig. Anyanyelvi fejlesztés
2025–2026	Freinet-pedagógia és „Sulira hangolás”. A sikeres iskolakezdéshez szükséges készségek és képességek fejlesztése, mérése, valamint fejlődésük támogatásának lehetőségei az óvodai mindennapokban. Iskola-előkészítés, alapkészségek fejlesztése

Belső tudásmegosztás és szakmai fejlődés: Intézményünkben kiemelt szerepet kap a belső tudásmegosztás és a folyamatos szakmai fejlődés támogatása. A nevelőtestület nyitott a szakmai együttműködésre, a tapasztalatok megosztására és az egymástól való tanulásra, amely hozzájárul az egységes pedagógiai szemlélet erősödéséhez.

A belső hospitálások lehetőséget biztosítottak arra, hogy a pedagógusok betekintést nyerjenek egymás munkájába, új módszereket ismerjenek meg, és saját gyakorlatukat is továbbfejlessék. A jó gyakorlatok átadása folyamatosan jelen van az intézményi működésben, különösen a fejlesztő munka, az inklúzió és a Freinet-szemlélet alkalmazása terén.

A szakmai műhelymunkák és belső továbbképzések hozzájárultak a módszertani megújuláshoz, valamint a közös gondolkodás erősítéséhez. A szakmai napok és közös programok alkalmat

teremtettek az új pedagógiai irányok megismerésére, az aktuális kihívások megbeszélésére és a közös megoldáskeresésre.

Jó gyakorlatok:

- A Zugliget Óvoda pedagógusai az elmúlt időszakban több továbbképzésen és szakmai konzultáción vettek részt, különös tekintettel az autizmus spektrum zavarra és az egyéb pszichés fejlődési zavarokra. Ezáltal a kollégák is még jobban megismerhették a fenti problémával küzdő gyerekek helyzetét. Megerősítést kaptunk, hogy az SNI gyermekek fejlesztéséhez speciális eszközök szükségesek, melyek támogatják alkalmazkodásukat, érzelmi fejlődésüket és mindennapi életüket. Az elmúlt időszakban megvalósítottunk egy testvér óvodai, szakmai elveken alapuló kapcsolatot a váci Csillagfürt Öko Óvodával (Cím: 2600 Vác, Kálvin János u. 9.).

Célunk volt a gyermekek személyiségének fejlesztése, közösségek alakulásának segítése, szakmai együttműködés, pedagógiai módszertani felkészültség támogatása, kommunikáció és szakmai együttműködés. Több alkalommal találkoztunk a Csillagfürt Óvoda óvodapedagógusaival. Volt lehetőségünk tapasztalatcserére, autizmus témában továbbképzést szerveztünk, és gyerekekkel együtt, egy egész napos kirándulás keretében meglátogattuk a Csillagfürt Óvodát Vácon.

A közös programok színesítették az óvodapedagógusok szakmai hozzáállását, megerősítettek minket abban, hogy a problémákat nem jó magunkban tartani, ha van rá lehetőség osszuk meg a jó gyakorlatokat, és nézzük meg más szemszögből is a lehetőségeket.

- Óvodánk alapítványa pályázatot nyújtott be a Hegyvidék Önkormányzat 2025 áprilisában meghirdetett civil pályázatára. Az elnyert összegből olyan speciális eszközöket vásároltunk, melyek hozzájárulnak az autizmus spektrum zavarral, illetve egyéb pszichés fejlődési zavarral élő gyermekek megfelelő ellátásához.

Az SNI gyermekek befogadásának sikere azonban nemcsak az eszközökön múlik, hanem azon is, hogy milyen szemlélettel, tudással és szakmai háttérrel fogadjuk őket. Kiemelt feladatunk az elfogadó, támogató szemlélet erősítése mind a nevelőtestület, mind a szülők körében. Az integráció elfogadása egy fontos lépés az inklúzió felé, amelyben minden gyermek egyenrangú tagja a közösségnek. E szemlélet jegyében valósítottuk meg 2026. január 29-én az „*Ismerj meg!*” Programot, ahol gyermekek és felnőttek közösen tapasztalhatták meg a másság elfogadásának fontosságát, és betekintést nyerhettek az SNI gyermekek világába. A program keretében óvodánk pszichológusa, rövid szakmai tájékoztatót tartott a szülők számára az autizmus spektrum zavar és az egyéb pszichés fejlődési zavarok háttéréről. Az interaktív előadást követően a szülők, gyermekük csoportjában kipróbálhatták azokat a fejlesztő eszközöket, amelyeket a pályázat keretében szereztünk be. Célunk az volt, hogy a családok és a gyermekek közelebb kerüljenek egymáshoz, jobban megértsék azokat a nehézségeket, amelyekkel az SNI gyermekek a mindennapokban szembesülnek. A bemutatott játékok és eszközök nemcsak az érzékenyítést segítették, hanem támogatást nyújtanak a pedagógusok mindennapi munkájában is. Az „*Ismerj meg!*” Program jól példázza óvodánk elkötelezettségét a sajátos nevelési igényű gyermekek befogadása és támogatása iránt. Az alapidokumentum módosításával intézményünk tudatosan vállalta az integrált nevelés feladatát, amely nemcsak szakmai felkészültséget, hanem nyitott, elfogadó szemléletet is igényel. A program egyik legnagyobb erőssége, hogy nem csupán az eszközfejlesztésre fókuszált, hanem a közösség egészét megszólította. A pedagógusok

továbbképzése, a speciális eszközök beszerzése és a szülők bevonása egyaránt hozzájárultak ahhoz, hogy az integráció ne csak elméleti célkitűzés maradjon, hanem a mindennapi gyakorlat részévé váljon. A rendezvény külön értéke az élményszerű tapasztalatszerzés volt: a szülők és gyermekek közvetlenül ismerkedhettek meg az SNI gyermekek világával, ami erősíti az empátiát és az elfogadást. A szülői részvétel 25 %-os volt, de bízunk benne, hogy ilyen és ehhez hasonló programokkal ez a szemléletformálás kulcsfontosságú lépés az inkluzív nevelés felé vezető úton. A Zugliger Óvoda jó gyakorlatai az inkluzív nevelés megvalósítását, valamint a sajátos nevelési igényű gyermekek sikeres befogadását és támogatását szolgálják. A pedagógusok szakmai felkészültségének folyamatos fejlesztése, a testvéróvodai együttműködés keretében megvalósuló tapasztalatcsere, valamint a speciális fejlesztő eszközök beszerzése jelentősen hozzájárult az SNI gyermekek ellátásának színvonalához. Az „Ismerj meg!” Program a szülők és gyermekek érzékenyítésével, a közös élményszerzés lehetőségével erősítette az elfogadó, támogató közösségi szemléletet. A megvalósított tevékenységek együttesen segítik, hogy az integráció a mindennapi óvodai gyakorlat természetes részévé váljon, és minden gyermek egyenlő eséllyel vehessen részt a közösségi életben.

Fejlesztőpedagógiai ellátás: A fejlesztőpedagógus munkája az óvodában szerteágazó, hiszen ő látja el a gyermekek egyéni fejlődésének támogatását, megfigyeléseket, szűréseket végez, és pedagógiai vizsgálata mellett a fejlődési eltérések, részképeség-gyengeségek és tanulási nehézségek korai felismerése az egyéni és kiscsoportos fejlesztő foglalkozások tervezése és vezetése is a feladatai közé tartozik. Ugyanakkor a figyelem, emlékezet, gondolkodás, beszéd, mozgáskoordináció és szociális készségek fejlesztése, és a beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézséggel (BTMN) küzdő gyermekek támogatása a szakértői vélemények figyelembevételével is a fejlesztőpedagógushoz tartozik.

Az óvodánkba járó gyerekek közül a nagycsoportosok kiemelt figyelmet kapnak az iskolakezdés előkészítése miatt, különösen, ha részképeség-gyengeség, figyelmi, beszéd-, mozgás- vagy tanulási nehézség gyanúja merült fel. Ugyanakkor figyelünk a kisebb gyermekek támogatására is. Az együttműködés az óvodapedagógusokkal folyamatos, nagy szakmai segítséget jelent a fejlesztőpedagógus jelenléte intézményünkben.

Logopédiai ellátás: Az óvodában utazó gyógypedagógus-logopédusok közreműködésével valósul meg. A szakemberek rendszeresen végzik a gyermekek beszéd- és nyelvi fejlődésének szűrését, felmérését, valamint szükség esetén egyéni vagy kiscsoportos logopédiai fejlesztést biztosítanak. Feladatai közé tartozik a beszédhibák, nyelvi fejlődési elmaradások, kommunikációs nehézségek felismerése és korrekciója, továbbá a szülők és az óvodapedagógusok szakmai támogatása. Az utazó gyógypedagógusok együttműködik az intézmény dolgozóival a gyermekek fejlődésének nyomon követése és a megfelelő fejlesztési folyamatok megvalósítása érdekében.

Tehetséggondozás: Célja a gyermekek kiemelkedő képességeinek korai felismerése, kibontakoztatása és támogatása. 2018 óta működik óvodánkban a műhely. A pedagógusok megfigyelésekkel, célzott tevékenységekkel és differenciált fejlesztéssel támogatják a gyermekek egyéni képességeinek fejlődését. A folyamat alapja az elfogadó, támogató légkör, amelyben minden gyermek saját adottságainak megfelelően fejlődhet. Igyekszünk minden nevelési évben

egy-egy kiemelt műveltségi területben elmélyülni. (Vizuális nevelés – festés; Bábkészítés – közös mese alkotás – báb előadás; Dráma – saját mese előadása; Mozgásos, zenei dráma csoport.) A gyerekek minden héten részt vesznek a Tehetséggondozó műhely tevékenységen, majd karácsonykor illetve évvégén bemutatják alkotásukat. Az óvodáskor különösen fontos időszak a tehetségigéreték azonosításában, hiszen ekkor mutatkoznak meg azok az érdeklődési területek, képességek és motivációk, amelyek később meghatározhatják a gyermek fejlődését. A tehetséggondozás nem csupán a kiemelkedő teljesítmények elérését szolgálja, hanem hozzájárul a gyermekek személyiségének harmonikus fejlődéséhez, önbizalmának erősítéséhez, kreativitásának kibontakoztatásához és a tanulás iránti pozitív attitűd kialakulásához. Fontos, hogy a gyermekek változatos tevékenységeken keresztül próbálhassák ki magukat, és lehetőséget kapjanak erősségeik fejlesztésére. Az óvoda és a család együttműködését kiemelten fontosnak tartjuk, annak érdekében, hogy a tehetségigéreték megfelelő támogatást kapjanak, és képességeik a lehető legteljesebben kibontakozhassanak.

Gyermekvédelmi tevékenység: Jelzőrendszeri együttműködés – Az óvodának jelzési kötelezettsége van veszélyeztetettség esetén a család- és gyermekjóléti szolgálat felé. Az elmúlt négy évben, két alkalommal történt jelzés. Az ügyek kivizsgálásra kerültek, majd esetmegbeszélés keretén belül rendeződött a felmerült probléma. A Család- és Gyermekjóléti Szolgálattal a kapcsolat nagyon jó. A szociális segítővel, heti rendszerességgel tartjuk a kapcsolatot, amennyiben szükséges fogadó órákon is részt vesz. Ugyanakkor az elmúlt időszakban, és idén is minden csoportban tart prevenciós és érzékenyítő foglalkozásokat az óvodások számára.

Egészségnevelés és mozgásfejlesztés: Intézményünkben az egészségnevelés és a mozgásfejlesztés kiemelt szerepet tölt be a mindennapi nevelőmunkában. A gyermekek természetes mozgásigényének kielégítése és fejlesztése a mindennapos mozgásos tevékenységek, szabadtéri játékok és szervezett mozgásos foglalkozások keretében valósul meg. Az egészséges életmódra nevelés során hangsúlyt kap a helyes táplálkozási szokások kialakítása, a higiéniai szabályok betartása, valamint a testi-lelki egyensúly megőrzésének fontossága. A gyermekek játékos formában, a „Varázsfazék” műhelyben ismerkednek az egészséges életvitel alapjaival, amelyek hozzájárulnak hosszú távú egészségtudatos szemléletük kialakulásához.

Az elmúlt időszakban több sport- és egészségprogram valósult meg, amelyek változatos mozgásélményt biztosítottak a gyermekek számára. Ezek a programok nemcsak a fizikai képességek fejlődését segítették, hanem a közösségi élményeket és az együttműködési készségek erősítését is támogatták. (Családi nap, Ovi Olimpia, Projekt napok kirándulások stb.)

Prevenációs tevékenységeink célja a gyermekek egészségének megőrzése, a fejlődési eltérések korai felismerése, valamint az egészséges életmódhoz kapcsolódó szokások megerősítése. A családokkal való együttműködés ebben a területben is kiemelten fontos, hiszen a közös szemlélet és következetes nevelés alapozza meg a gyermekek hosszú távú egészségmagatartását.

Környezeti nevelés: A környezeti nevelés kiemelt szerepet kap, különös tekintettel a fenntarthatóságra nevelésre és a környezettudatos szemlélet kialakítására. Célunk, hogy a gyermekek már óvodáskorban megtapasztalják a természet szeretetét, védelmét és felelős használatát, valamint aktív részeseivé váljanak a környezet megóvásának.

Az óvodai tevékenységek során gyakran használunk „kidobott” eszközöket, megtanítjuk az újrahasznosítás fontosságát, és a tudatos fogyasztói magatartást.

A kertgondozás és komposztálás mindennapi tevékenységként jelenik meg az óvodai életben, lehetőséget adva a gyermekeknek a természet közvetlen megtapasztalására. A növények gondozása, az évszakok változásainak megfigyelése és a komposztálás folyamata mind hozzájárul a környezeti összefüggések megértéséhez.



Föld napja

Eredmények:

Iskolaérettségi mutatók: Az óvoda, pedagógiai munkájának egyik fontos eredményességi mutatója az iskolaérettség elérése. A nagycsoportos gyermekek fejlődésének folyamatos nyomon követése, az egyéni fejlesztések, a tehetséggondozás, valamint a szakemberekkel történő együttműködés hozzájárult ahhoz, hogy a gyermekek többsége sikeresen teljesítse az iskolakezdéshez szükséges feltételeket. Az iskolaérettségi vizsgálatok és pedagógiai megfigyelések alapján a gyermekek megfelelő szociális, érzelmi, értelmi és testi fejlettséggel kezdenek meg általános iskolai tanulmányaikat.

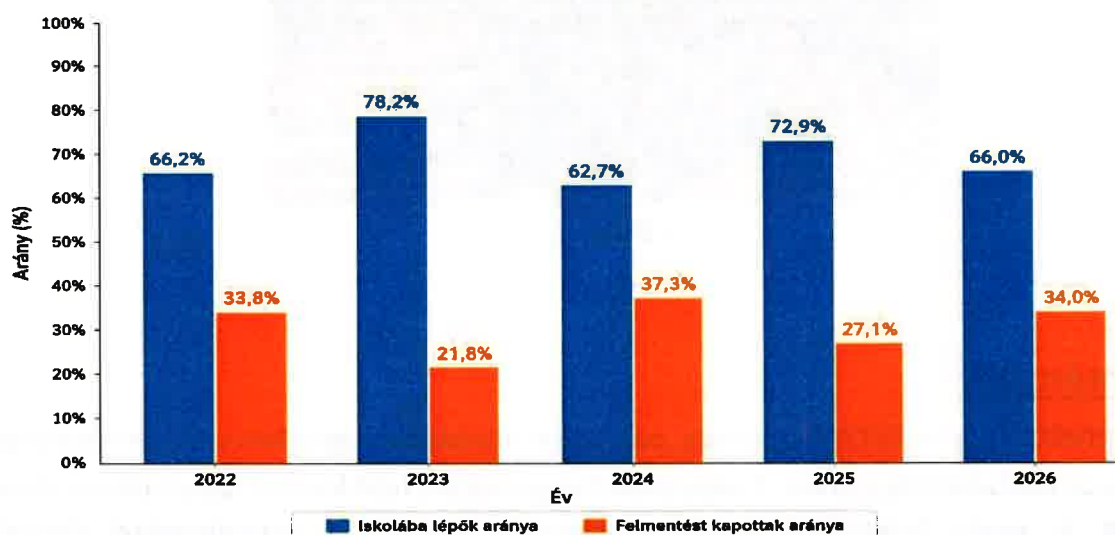
Az iskolaérettségi mutatók alakulását nem kizárólag az óvodai nevelés és a felkészítő munka minősége befolyásolja, hanem jelentős szerepet játszanak a gyermek egyéni adottságai, fejlődési üteme, képességei, valamint családi és szociális háttere is. Ennek megfelelően az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy az iskolaérettség több tényező együttes hatásának eredménye.

Év	Tanköteles gyermekek száma (fő)	Iskolába lépők száma (fő)	Felmentést kapott gyermekek száma (fő)
2022	65	43	22
2023	55	43	12
2024	51	32	19
2025	59	43	16
2026	53	35	18

Összesítő mutatók

Mutató	2022	2023	2024	2025	2026
Iskolába lépők aránya	66,2%	78,2%	62,7%	72,9%	66,0%
Felmentést kapott gy. aránya	33,8%	21,8%	37,3%	27,1%	34,0%

Iskolába lépők és felmentést kapottak aránya (2022–2026)



Az iskolába lépők aránya minden évben meghaladja a 60%-ot, míg a felmentést kapottaké 22–37% között mozog.

2023-ban volt a legmagasabb beiskolázási arány (78,2%), ekkor a legalacsonyabb a felmentések aránya (21,8%).

2024-ben következett visszaesés: az iskolába lépők aránya 62,7%-ra csökkent, a felmentéseké pedig 37,3%-ra nőtt (ez a legmagasabb érték).

2025-ben javulás látható, a beiskolázási arány ismét magas (72,9%), a felmentéseké csökken (27,1%).

2026-ban az arányok közel visszatérnek a 2022-es szinthez (66,0% vs. 34,0%).

Szülői elégedettség: Intézményünk kiemelt figyelmet fordít a családokkal való partneri együttműködésre. A szülői visszajelzések alapján az óvoda légkörét, a pedagógusok szakmai munkáját, a gyermekekkel való bánásmódot és a kommunikáció minőségét a családok pozitívan értékelik. A szülők elégedettek az intézmény által biztosított nevelési környezettel, a gyermekek fejlődésének támogatásával, valamint a közös programok és rendezvények szervezésével. A visszajelzések megerősítik, hogy az óvoda nyitott, befogadó szemléletű intézményként működik, amely törekszik a családok igényeinek figyelembevételére és a folyamatos szakmai fejlődésre. A beérkezett javaslatokat és észrevételeket a jövőbeni fejlesztések tervezése során figyelembe vesszük.

2024-ben Intézményi tanfelügyeleti során elkészült értékelés összefoglalva:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Gyermekközpontú pedagógiai munka	PDCA - ciklus tudatosabb alkalmazása
Erős szervezeti kultúra	Dokumentumok koherenciájának erősítése
Kiemelkedő partnerkapcsolatok	Mérési-értékelési rendszer fejlesztése
Inkluzív szemlélet	Digitális kompetenciák fejlesztése

Innováció

Az elmúlt négy évben a karbantartási munkálatok tervezése során a fenntarthatóság és a biztonság elveit szem előtt tartva, a legszükségesebb, működést biztosító beavatkozások kerültek előtérbe, igazodva az intézmény aktuális állapotához és az elérhető erőforrásokhoz.

Az óvoda épületének, udvarának további fejlesztése érdekében indokolt egy komplex, jövőorientált tervezés megvalósítása, amely az elhasználódott játékeszközök és burkolatok fokozatos megújítására is kiterjed. Ez hosszú távon a gyermekek biztonságos, inspiráló és korszerű környezetének biztosítását szolgálná. Az intézmény innovatív működése alapvetően hozzájárul a gyermekek és a szülők elégedettségéhez. A fejlesztések megvalósítása a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével, felelős, ütemezett tervezéssel történik.

Fejlesztési, karbantartási munkálatokat nagyrészt az óvoda költségvetésből tudtuk megvalósítani. De óvodánk Alapítványa – Zalai Óvoda Alapítvány - is támogatja az újításokat, beruházásokat. Pályázati forrásokat igyekszünk kihasználni, több-kevesebb sikerrel. 2025-ben a Hegyvidéki Önkormányzat által kiírt civil pályázaton a Zalai Óvoda Alapítványa is nyert. 500 000,- Ft értékben tudtunk vásárolni speciális játékeszközöket, mely elősegíti az autizmus spektrumzavarral élő gyermekeknek a könnyebb beilleszkedést, szocializációt.

Az épület és udvar állagának megóvása, berendezéseinek védelme érdekében az elmúlt négy évben az alábbi karbantartási, felújítási, fejlesztési munkálatok történtek

Időszak	Elvégzett feladatok
Minden évben egy-egy csoportszoba	Csoportszobák tisztasági festése, a rossz állapotban lévő lambériák eltávolítása
2022.	Csoportszobák ajtajának mázolása
2025.	Folyosó tisztasági festése
Folyamatosan	Napelemek karbantartása
2023.	Villámvédelem felújítása
Folyamatosan	Udvari játékok, homokozók felújítása, homok csere - részleges
2025.	Lépcső felújítása az alsó udvarrészen
2024.	A bejárati kapu javítása
2024.	IKT eszközök folyamatos fejlesztése, bővítése
Folyamatosan	Az intézmény könyvtárának bővítése – szakmai könyvek, gyermekirodalom
Folyamatosan	Tornaeszközök bővítése

Pénzügyi gazdálkodás

Költségvetési keretek betartása: Az intézmény gazdálkodása az elmúlt négy év során a hatályos jogszabályoknak, valamint a fenntartó által meghatározott költségvetési kereteknek megfelelően valósult meg. A rendelkezésre álló forrásokat takarékosan, átgondoltan és a szakmai feladatok ellátását szem előtt tartva használtuk fel. Kiemelt figyelmet fordítottunk a költséghatékony működésre, az erőforrások optimális felhasználására és az intézmény zavartalan működésének biztosítására.

Pályázatok: Az intézmény a fenntartói forrásokon túl pályázati lehetőségek felkutatásával és kihasználásával is igyekezett bővíteni fejlesztési lehetőségeit. A sikeres pályázatok hozzájárultak az óvodai nevelőmunka tárgyi feltételeinek javításához, a gyermekek fejlesztését támogató eszközök beszerzéséhez, valamint a szakmai programok megvalósításához. A pályázati források felhasználása minden esetben a gyermekek érdekeit, fejlődését és az intézmény szakmai céljainak megvalósítását szolgálta.

Kapcsolatrendszer, szervezeti kultúra: Az intézmény szervezeti kultúráját a nyitott kommunikáció, az együttműködés és a kölcsönös tisztelet jellemzi. A nevelőtestület és a munkatársi közösség elkötelezetten dolgozik a közös célok megvalósításán, támogatva az innovatív pedagógiai törekvéseket és a folyamatos szakmai fejlődést. A közösen vallott pedagógiai értékek, az egymás iránti bizalom és a felelősségteljes együttműködés határozza meg szervezeti kultúránkat.

A munkatársak közötti információáramlás folyamatos és hatékony, amely támogatja a napi feladatellátást és a szakmai célok megvalósítását. Kiemelt figyelmet fordítunk a szakmai párbeszédre, a tudásmegosztásra és az egymást segítő munkakörnyezet fenntartására. Az intézmény nyitott az új szakmai módszerek befogadására, miközben megőrzi hagyományait és értékeit. A partneri kapcsolatok erősítése, a pozitív munkahelyi légkör fenntartása és az intézményi értékek tudatos képviselése hozzájárul a magas színvonalú működéshez.

A szülőkkal való együttműködés: Az óvoda kiemelt feladatának tekinti a családokkal való partneri együttműködést és a szülők támogatását a gyermeknevelés során. A mindennapi kapcsolattartás, a fogadóórák, a szülői értekezletek és az egyéni konzultációk lehetőséget biztosítanak arra, hogy a családok segítséget kapjanak a gyermek fejlődésével, viselkedésével, szokásainak alakításával és az esetlegesen felmerülő nevelési kérdésekkel kapcsolatban.

Szükség esetén az óvoda szakemberei – pszichológus, fejlesztőpedagógus, logopédus és gyógypedagógus, szociális segítő – is támogatást nyújtanak a szülők számára.

Célunk, hogy a családok és az intézmény közösen, egymást segítve teremtsék meg a gyermekek harmonikus fejlődésének feltételeit. Az elmúltidőszak is igazolja, hogy a rendszeres párbeszéd, a kölcsönös bizalom és az együttműködés jelentősen hozzájárul a gyermekek érzelmi biztonságához, sikeres fejlődéséhez és közösségi beilleszkedéséhez.

Fenntartóval való együttműködés: Intézményünk a nevelési év során folyamatos és konstruktív kapcsolatot ápol a fenntartóval. Az együttműködést kölcsönös bizalom, nyitott kommunikáció és a közös célok megvalósítására való törekvés jellemezte. A fenntartó szakmai és működési kérdésekben egyaránt támogatta az intézmény munkáját.

Iskolákkal való kapcsolat: Az iskolákkal (Zugligeti Ált. Isk., Virányosi Ált. Isk.) kialakított együttműködés hozzájárult a gyermekek zökkenőmentes iskolakezdésének elősegítéséhez. A közelebbi iskolával – Virányosi Ált. Iskola - kapcsolattartás keretében lehetőség nyílt közös programok, látogatások megvalósítására, amelyek segítették az óvoda és az iskola közötti átmenetet. (Pl. Szüreti mulatság, Szülői értekezletek, Farsangi bál, Iskola előkészítő foglalkozások, Utazó Planetárium stb.)

Bölcsődével való kapcsolat: A Zugligeti Bölcsődével egy épületben éljük mindennapjainkat, és az így fenntartott kapcsolat nagyon jó együttműködést eredményez. A bölcsődéből nagyon sok gyermek érkezik az óvodába. S hogy az átmenetet megkönnyítsük a leendő óvodásokat minden augusztusban meglátogatjuk, énekekkel, kis ajándékkal lepjük meg őket. A szakmai egyeztetések és információcserék a későbbiekben elősegítik a gyermekek egyéni szükségleteinek megismerését, valamint a folyamatos fejlődésük biztosítását.

Kulturális intézmények: Intézményünk több intézménnyel tartja a kapcsolatot, hiszen rendszeresen látogatjuk a kerület múzeumait. Több alkalommal vettünk részt a Hegyvidék Galéria gyerekeknek szóló rendezvényén. Rendszeres könyvtárlátogatások során ismerkednek a gyerekek a könyvekkel. A közeli Lóvasúton több alkalommal vettünk részt koncerteken, bábelőadásokon. Ezek a kapcsolatok hozzájárulnak programjaink színesítéséhez, a gyermekek számára nyújtott lehetőségek bővítéséhez, valamint egyes fejlesztések és közösségi események megvalósításához.

Kihívások az elmúlt időszakban:

Intézményünk működését számos külső és belső tényező befolyásolta, amelyek új feladatokat és alkalmazkodást igényeltek a nevelőtestülettől és az intézmény vezetésétől.

Pedagógushiány: Az országos tendenciákkal összhangban intézményünk is szembesült a pedagógushiány kihívásával. A megfelelő szakemberek megtalálása és megtartása egyre nagyobb feladatot jelentett, ami fokozott szervezési és humánerőforrás-gazdálkodási feladatokat rótt az intézményre. A munkatársak elkötelezettsége és együttműködése ugyanakkor biztosította a folyamatos és magas színvonalú szakmai munkát. A probléma megoldása érdekében, az elmúlt időszakban 8 óvodapedagógus hallgató és 4 dajka végezte nálunk szakmai gyakorlatát, közülük óvodánkban dolgozik 2 óvodapedagógus.

Infláció, költségnövekedés: A gazdasági környezet változásai, az infláció és az emelkedő működési költségek jelentős hatással voltak az intézmény gazdálkodására. A rendelkezésre álló források hatékony és takarékos felhasználása kiemelt figyelmet igényelt annak érdekében, hogy a nevelőmunka feltételei továbbra is biztosítottak maradjanak.

SNI/BTMN arány növekedése: Az elmúlt években emelkedett a sajátos nevelési igényű (SNI), valamint a beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézséggel küzdő (BTMN) gyermekek

száma. Ez fokozott szakmai felkészültséget, differenciált pedagógiai munkát, valamint a fejlesztő szakemberekkel való szoros együttműködést tett szükségessé. Intézményünk kiemelt figyelmet fordít a befogadó, inkluzív nevelési környezet kialakítására és fenntartására.

Gyermekek érzelmi és szociális nehézségei: Az elmúlt években egyre gyakrabban találoztunk olyan gyermekekkel, akiknél figyelmi, viselkedési vagy érzelemszabályozási nehézségek jelentkeztek. A gyermekek közötti kapcsolatok alakítása, a konfliktusok békés rendezésének tanítása, valamint az együttműködési készségek fejlesztése egyre nagyobb hangsúlyt kapott a mindennapi pedagógiai munkánkban. Kiemelt feladatunk volt a gyermekek mentális jóllétének támogatása, az érzelmi biztonságot nyújtó óvodai környezet megteremtése, valamint a szülőkkel és a segítő szakemberekkel való együttműködés erősítése.

Digitalizáció hatásai: A digitális eszközök mindennapi életben betöltött növekvő szerepe az óvodáskorú gyermekek fejlődésére is hatással van. Tapasztalataink szerint a túlzott képernyőhasználat befolyásolhatja a figyelmet, a kommunikációs készségek fejlődését, valamint a szabad játék minőségét. Sajnos azt látjuk – főleg a nagycsoportos gyerekek körében -, hogy egyre nagyobb szerepet tölt be a gyerekek életében a „kütyü” használata. Az intézmény fontos feladatának tekinti a családok támogatását a tudatos digitális nevelés területén. Emellett az elektronikus adminisztrációs rendszerek használata új kompetenciákat és többletfeladatokat jelentett a munkatársak számára.

Jogszabályváltozások: Az oktatási és köznevelési területet érintő jogszabályi változások folyamatos nyomon követése és alkalmazása jelentős többletfeladatot jelentett az intézmény számára. A dokumentumok módosítása, az új eljárásrendek bevezetése és a változásokhoz való alkalmazkodás a vezetés és a nevelőtestület részéről egyaránt rugalmasságot és folyamatos szakmai megújulást igényelt.

Adminisztrációs terhek növekedése: A pedagógiai munka mellett folyamatosan növekedtek az adminisztratív kötelezettségek. Az elektronikus nyilvántartások vezetése, az adatszolgáltatási kötelezettségek teljesítése, valamint a különböző ellenőrzésekhez kapcsolódó dokumentáció jelentős idő- és energia befektetést igényel. Fontos törekvésünk volt, hogy az adminisztrációs feladatok ellátása mellett a gyermekekkel töltött minőségi idő és a nevelőmunka színvonala ne csökkenjen.

Szülőkkel való kapcsolattartás nehézségei: Az elmúlt évek során a szülőkkel való együttműködés alapvetően támogató és konstruktív volt, ugyanakkor bizonyos területeken kihívásokat is tapasztaltunk. A családok eltérő élethelyzete, időbeosztása és kommunikációs szokásai miatt nem minden esetben volt biztosítható a rendszeres kapcsolattartás és az óvodai programokon való aktív részvétel. Különösen a gyermekek fejlesztésével, valamint az egyéni nevelési kérdésekkel kapcsolatos egyeztetések igényeltek fokozott odafigyelést. Tapasztalataink szerint a közös nevelési célok kialakítása és a kölcsönös információáramlás kiemelt jelentőségű a gyermekek harmonikus fejlődése szempontjából.

Infrastrukturális és tárgyi feltételek: A gyermekek biztonságos és inspiráló környezetben történő nevelése folyamatos figyelmet igényel az épület, az udvar és az eszközállomány állapotának megőrzése terén. Az elmúlt években kihívást jelentett a karbantartási feladatok ütemezése, az elhasználódott eszközök cseréje, valamint az új pedagógiai igényekhez igazodó fejlesztések megvalósítása. Célunk továbbra is egy korszerű, esztétikus és gyermekbarát környezet fenntartása.

Munkatársi jóllét és a kiégés megelőzése: A pedagógusokra és a nevelőmunkát segítő munkatársakra nehezedő szakmai és adminisztratív terhek növekedése fokozott figyelmet irányított a munkatársi jóllét kérdésére. Kiemelt jelentőségűvé vált a támogató munkahelyi légkör fenntartása, az egymásra figyelés és a szakmai együttműködés erősítése. A motiváció megőrzése, a szakmai fejlődés támogatása és a kiégés megelőzése a vezetés és a nevelőtestület közös feladata volt. Több alkalommal szerveztünk csapatépítő napokat, kirándulásokat.

Környezeti és fenntarthatósági feladatok: A fenntarthatóságra nevelés egyre hangsúlyosabb szerepet kap az óvodai életben. Feladatunk a környezettudatos szemlélet kialakítása a gyermekekben, a természeti értékek iránti felelősség erősítése, valamint a fenntarthatósághoz kapcsolódó programok és tevékenységek megvalósítása. Emellett az intézmény működtetése során is törekedtünk a takarékos erőforrás-felhasználásra és a környezetbarát megoldások alkalmazására.

Az intézmény valamennyi kihívás ellenére törekedett arra, hogy stabil, biztonságos és gyermekközpontú nevelési környezetet biztosítson, valamint megőrizze szakmai munkájának magas színvonalát.

Vezetői munka, önértékelés:

Megvalósult célok: Az elmúlt időszakban kitűzött vezetői célok jelentős része megvalósult. Sikert sikerült biztosítani az intézmény stabil és jogszerű működését, fenntartani a nevelőmunka magas szakmai színvonalát, valamint tovább erősíteni az inkluzív, gyermekközpontú szemléletet. Kiemelt eredménynek tekintem a szakmai együttműködések bővülését, a pedagógusok továbbképzéseinek támogatását, valamint a sajátos nevelési igényű gyermekek ellátásának fejlesztését. Fontos cél volt a szülőkkel való partneri kapcsolat erősítése és az intézmény közösségi szerepének növelése, amely szintén kedvező eredményeket hozott.

Fejlesztendő területek: A folyamatos fejlődés érdekében továbbra is szükségesnek tartom a belső kommunikáció erősítését, a digitális kompetenciák fejlesztését, valamint a szülők aktívabb bevonását az óvoda életébe. Fejlesztendő területként jelenik meg a munkatársak tehermentesítésének lehetősége, az adminisztratív feladatok hatékonyabb szervezése, valamint a szakmai innovációk még tudatosabb beépítése a mindennapi gyakorlatba.

Szervezetfejlesztési lépések: Vezetőként fontos célom volt az együttműködésen alapuló szervezeti kultúra erősítése. Ennek érdekében támogattam a közös szakmai gondolkodást, a tudásmegosztást és a munkatársak aktív részvételét a döntés-előkészítési folyamatokban. Törekedtem arra, hogy a feladatok és felelősségi körök egyértelműen meghatározottak legyenek, valamint hogy a szervezeti működés átlátható és kiszámítható maradjon. A szakmai műhelymunkák és a közös programok hozzájárultak a közösség erősítéséhez.

Konfliktuskezelés: A vezetői munka természetes része a különböző helyzetekből adódó konfliktusok kezelése. Törekedtem arra, hogy az esetlegesen felmerülő problémák nyílt kommunikációval, kölcsönös tisztelettel és a megoldáskeresés szándékával rendeződjenek. Fontosnak tartom az érintettek meghallgatását, az objektív szempontok figyelembevételét és a közös megoldások kialakítását. A konfliktusok kezelése során elsődleges célom a pozitív munkahelyi légkör és a szakmai együttműködés fenntartása volt.

Munkaközösségi munka: A szakmai munkaközösség tevékenysége jelentős támogatást nyújtott az intézmény pedagógiai céljainak megvalósításában. Aktívan részt vett a szakmai programok szervezésében, a jó gyakorlatok megosztásában, valamint az intézményi dokumentumok fejlesztésében. Munkájuk hozzájárult a pedagógusok szakmai fejlődéséhez, az egységes pedagógiai „Freinet” szemlélet kialakításához és az innovatív módszerek alkalmazásához. Vezetőként fontosnak tartottam a munkaközösségek támogatását és az általuk végzett értékes szakmai tevékenység elismerését.

Jövőbeni tervek

Szakmai irányok: A következő időszakban továbbra is kiemelt célunk a gyermekközpontú, befogadó és magas szakmai színvonalú nevelőmunka megvalósítása. Tovább kívánjuk erősíteni az inkluzív pedagógiai szemléletet, különös figyelmet fordítva a sajátos nevelési igényű, valamint a kiemelt képességű gyermekek támogatására. Fontos feladatunk a pedagógiai innovációk, a korszerű módszertani megoldások és a tapasztalati tanulás lehetőségeinek bővítése, valamint a fenntarthatóságra nevelés és az egészséges életmódra nevelés további erősítése.

Infrastrukturális célok: Továbbra is törekszünk az intézmény tárgyi feltételeinek folyamatos fejlesztésére és korszerűsítésére. Célunk az épület és az udvari környezet állapotának fejlesztése, megőrzése, a szükséges felújítások megvalósítása, valamint a gyermekek fejlődését támogató eszközállomány bővítése. Kiemelt figyelmet fordítunk a biztonságos, esztétikus és inspiráló környezet kialakítására, amely elősegíti a gyermekek harmonikus fejlődését és jóllétét.

Humánerőforrás-fejlesztés: Az intézmény eredményes működésének alapja a felkészült és elkötelezett szakmai közösség. Támogatni kívánjuk a munkatársak szakmai fejlődését, továbbképzéseken való részvételét és a tudásmegosztás lehetőségeit. Törekszünk a munkatársak motivációjának megőrzésére, a támogató munkahelyi légkör fenntartására, valamint a humánerőforrás stabilitásának erősítésére.

Közösségépítés: Kiemelt célunk az óvodai közösség további erősítése, a gyermekek, családok és munkatársak közötti kapcsolatok elmélyítése. Továbbra is támogatni kívánjuk azokat a programokat, rendezvényeket és közös kezdeményezéseket, amelyek elősegítik az összetartozás érzésének kialakulását és erősítését. Fontosnak tartjuk a szülőkkel való partneri együttműködés fejlesztését, a nyitott kommunikáció fenntartását, valamint az intézmény közösségi szerepének erősítését a helyi környezetben. Célunk, hogy intézményünk továbbra is olyan biztonságos, elfogadó és inspiráló környezetet biztosítson, ahol a gyermekek képességeiknek megfelelően fejlődhetnek, a családok partnerként kapcsolódhatnak az óvoda életéhez, és a munkatársak szakmailag megbecsült, támogató közösségben végezhetik munkájukat.

Változásokhoz való alkalmazkodás: Az elmúlt négy év során az intézmény működését számos szakmai, jogszabályi és társadalmi változás befolyásolta. Ezekhez a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás folyamatos feladatot jelentett a vezetés és a nevelőtestület számára. Törekszünk arra, hogy a változások ne bizonytalanságot, hanem fejlődési lehetőséget jelentsenek, és minél zökkenő mentesebben épüljenek be az intézmény működésébe.

Vezetői hitvallás

Személyes reflexió: Vezetői munkámat a gyermekközpontúság, az együttműködésre épülő szemlélet és a szakmai igényesség határozza meg. Hiszem, hogy az óvoda legfontosabb feladata olyan biztonságos, elfogadó és inspiráló környezet megteremtése, amelyben minden gyermek saját ütemében, örömmel és sikerélményekkel gazdagodva fejlődhet. Törekedtem arra, hogy a stratégiai célok meghatározása és megvalósítása során a gyermekek érdekei, a pedagógiai értékek és a fenntartói elvárások egyaránt érvényesüljenek.

Erősségemnek tartom az együttműködésre épülő vezetői szemléletet, a nyílt és támogató kommunikációt, valamint a közösségépítő attitűdöt. Fontosnak tartom a munkatársak véleményének meghallgatását, a közös gondolkodást és a partneri kapcsolatok ápolását. Vezetői munkámban törekedtem arra, hogy a döntések átláthatóak, a feladatok és felelősségi körök egyértelműek legyenek.

A szakmai munka irányítása során támogattam a pedagógusok fejlődését, az innovatív módszerek alkalmazását, valamint a tudásmegosztást. Kiemelt figyelmet fordítottam a befogadó, gyermekközpontú nevelési szemlélet erősítésére, a sajátos nevelési igényű gyermekek ellátásának fejlesztésére és a minőségi pedagógiai munka feltételeinek biztosítására.

A változó környezethez való alkalmazkodás során igyekeztem rugalmasan reagálni a felmerülő kihívásokra. A konfliktusok kezelésében a párbeszédre, a kölcsönös tiszteletre és a konszenzuserősítésre törekedtem, szem előtt tartva az intézményi közösség érdekeit.

Fejlesztendő területként tekintek a belső kommunikáció további erősítésére, a digitális vezetői és szervezési eszközök tudatosabb alkalmazására, valamint a munkatársak bevonásának további bővítésére az intézményi folyamatok tervezésében és értékelésében. Céлом, hogy vezetői munkámmal továbbra is támogassam egy szakmailag felkészült, együttműködő és innovatív óvodai közösség működését.

Az elmúlt négy év tapasztalatai megerősítettek abban, hogy az együttműködés, a kitartás és a közös értékek mentén végzett munka biztosítja az intézmény stabilitását és fejlődését. Célom egy olyan óvoda működtetése, ahol a gyermekek, a családok és a munkatársak egyaránt biztonságban és megbecsülve érezhetik magukat. Az elmúlt időszak szakmailag és emberileg egyaránt kihívásokkal teli, ugyanakkor eredményekben gazdag időszak volt.

Büszke vagyok arra, hogy munkatársaimmal közösen sikerült olyan óvodai környezetet fenntartanunk és fejleszteni, amelyben a gyermekek biztonságban, szeretetteljes légkörben fejlődhetnek.

Köszönöm a fenntartó, a munkatársak, a szülők és valamennyi partner támogatását, amely hozzájárult intézményünk eredményes működéséhez és fejlődéséhez.



„A gyermek nem kész ember, hanem olyan ember, aki készül azzá válni.”

/Célestin Freinet/

