

Szabó Orsolya
NAGYKOVÁCSI KISPATAK ÓVODA IGAZGATÓI PÁLYÁZAT





**IGAZGATÓI PÁLYÁZAT
NAGYKOVÁCSI KISPATAK ÓVODA
VEZETŐI PROGRAM
2026-2031**

A pályázatot és a vezetői programot készítette:

SZABÓ ORSOLYA

Igazgató

Tartalom

| | |
|--|----|
| 1. Szakmai önéletrajz..... | 5 |
| 2. Motivációs levél..... | 7 |
| 3. Hitvallásom..... | 8 |
| 4. A pályázatot megalapozó jogszabályi környezet..... | 9 |
| 5. Helyzetelemzés és szakmai visszatekintés..... | 10 |
| 5.1 Tárgyi és infrastrukturális feltételek..... | 10 |
| 5.1.1 Eredmények és értékmegőrző fejlesztések..... | 10 |
| 5.2 Személyi és humánerőforrás mutatók (2017-2025)..... | 11 |
| 5.2.1 A nevelőtestület szakmai összetétele és minőségi-eredményességi mutatói..... | 11 |
| 5.2.2 Fluktuációkezelés és vezetői önreflexió..... | 12 |
| 5.2.3 A segítő szakemberek és a NOKS munkatársak szerepe..... | 13 |
| 5.2.4 Összegzés..... | 15 |
| 5.3 Egyéb stratégiai mutatók..... | 15 |
| 5.4 Költségvetési visszatekintés és elemzés..... | 16 |
| 5.4.1 Pénzügyi folyamatok elemzése..... | 16 |
| 5.5 Pedagógiai Munka..... | 17 |
| 5.5.1 A Helyi Pedagógiai Program (PP) szakmai elemzése és értékelése..... | 17 |
| 5.5.2 A szakmai munkaközösségi rendszer működése és értékei..... | 18 |
| 6. Stratégiai vezetői célkitűzések és fejlesztési irányok..... | 19 |
| 6.1 Stratégiai válaszok a demográfiai változásokra..... | 19 |
| 6.2 Stratégiai vezetői célkitűzések a pedagógiai munkában..... | 20 |
| 6.2.1 Pedagógiai fejlesztési célok..... | 21 |
| 6.2.2 Szervezeti kultúra és kommunikáció..... | 21 |
| 6.2.3 Gazdálkodás: A „Vállalkozó Óvoda” szemléletének kialakítása..... | 21 |
| 6.2.4 Törvényes és stabil működés..... | 22 |
| 6.2.5 Tárgyi feltételek: Állagmegóvás és innovatív térkihasználás..... | 22 |
| 6.2.6 Hatékonyabb munkaszervezés és reformszemléletű struktúra..... | 23 |
| 6.2.7 Humánerőforrás-gazdálkodás és beillesztés..... | 23 |
| 6.2.8 Szakmai innováció és saját „Jógyakorlatok”..... | 23 |
| 6.2.9 Eredményorientált nevelő-oktató munka..... | 23 |
| 7. Stratégiai célok és megvalósításuk a vezetői kompetenciák tükrében..... | 24 |
| 7.1. Pedagógiai módszertani felkészültség..... | 24 |
| Vezetői javaslatok a terület megerősítéséhez:..... | 24 |

| | |
|---|----|
| 7.2.A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása | 25 |
| Vezetői javaslatok a terület megerősítéséhez: | 26 |
| 7.3. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása | 26 |
| Vezetői javaslatok a terület megerősítéséhez: | 27 |
| 7.4. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása..... | 28 |
| Vezetői javaslatok az intézményi irányítás megerősítéséhez (Igazgatói oldalról): | 28 |
| 8. Kiemelt operatív intézményfejlesztési célok..... | 29 |
| 8.1 Pedagógiai folyamatok | 29 |
| 8.2 Személyiség- és közösségfejlesztés..... | 30 |
| 8.3 Eredmények és intézményi arculat | 30 |
| 8.4 Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció..... | 31 |
| 8.5 Az intézmény külső kapcsolatai | 32 |
| 8.6 A pedagógiai munka feltételei..... | 32 |
| 8.7 Megfelelés az ONOAP-nak és a Pedagógiai Programnak..... | 33 |
| 9. Az intézményi fejlesztés stratégiai szakaszai (2026–2031)..... | 35 |
| 10. SWOT analízis | 37 |
| 11. Záró gondolatok | 39 |
| 12. Felhasznált dokumentumok, szakanyagok..... | 40 |
| 13. A pályázat részeként benyújtott dokumentumok | 41 |
| 13.1 Nyilatkozatok..... | 42 |
| 13.2 Okirat-másolatok – iskolai végzettséget és szakképzettséget igazoló diplomák..... | 47 |
| 1. sz. melléklet: A kettős óvodapedagógus modell leírása | 52 |
| 2. sz. melléklet: A jövő nevelési igényeihez alkalmazkodó fizikai környezet egy lehetséges terve..... | 55 |

1. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ



SZEMÉLYI ADATOK

- **Név:** Szabó Orsolya Gabriella
- **Lakcím:**
- **Telefonszám:**
- **Születési hely és idő:**

1.1 SZAKMAI TAPASZTALAT

Igazgató *Nagykovácsi Kispatak Óvoda* | 2016 – Jelenleg is

- 11 csoportos, két tagóvodával működő intézmény teljes körű vezetése (jelenleg 270 gyermek, 50 munkatárs).
- Minőségelvű szervezeti-szakmai kultúra és tudatos intézményi arculat kialakítása.
- Hatékony partnerkommunikáció és a családok intenzív bevonása az óvoda életébe.
- Az intézmény az irányítása alatt elnyerte az Oktatási Hivatal Bázisintézménye, Kincses Kultúróvoda, Örökös Zöld Óvoda, Biztonságos Óvoda és Vízta Karékos Óvoda címet. A TehetségKapu országos tehetségtámogató szakmai program kiemelt partnere.

Vezető szaktanácsadó *Oktatási Hivatal Budapesti Pedagógiai Oktatási Központ (BPOK)* | 2023 – Jelenleg is

- Az óvodapedagógiai szakterület és a szaktanácsadói szerepkör szakmai képviselője.
- Szaktanácsadói munkaközösség munkájának tervezése és koordinálása (44 fő).
- Innovációk és szakmai fejlesztések helyi implementációjának támogatása.

Országos Igazgatóképzés – Képző

Nemzeti Közzolgálati Egyetem / Oktatási Hivatal felkérésére

- Részvétel az országos igazgatóképzésben képzőként Budapest és Pest vármegye területén.

Szakmai koordinátor *TehetségKapu program (országos óvodai terület)* | 2022 – Jelenleg is

- A programban részt vevő pedagógusok szakmai munkájának és innovációinak koordinálása.
- Óvodai tehetségtámogató pedagógiai projektek dokumentációjának felügyelője.

Szaktanácsadó (Tantárgygondozó és konfliktuskezelési szakterület) Oktatási Hivatal BPOK | 2014 – Jelenleg is

- Budapesti és Pest vármegyei óvodapedagógusok és nevelőtestületek szakmai támogatása.
- Szakmai anyagok készítése, előadások és képzések (5–30 órás) vezetése.

Óvodapedagógus Nagykovácsi Kispatak Óvoda | 2004 – 2016 Budapesti óvodák (Zugló, Ferencváros) | 1991 – 2004

1.2 TANULMÁNYOK ÉS KÉPZETTSÉG

- **Óvodapedagógus diploma- HÓKF (1991)**
- **Mozgásfejlesztő, gyermektorna vezető- szakosító oklevél (1992)**
- **Szociálpedagógus diploma- Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola (1998)**
- **Szociálpolitikai tanulmányok – ELTE BTK (1998-2000)**
- **Óvodai szaktanácsadó, pedagógus szakvizsga -Debreceni Egyetem (2003)**
- **Közoktatási vezető szakvizsga- Debreceni Egyetem (2014)**
- **Mesterpedagógus fokozat (2014).**
- Számos szakmai továbbképzés hagyományos és alternatív pedagógiai módszertanok, tanügyigazgatási, vezetői kompetenciák fejlesztési területén.

1.3 KÉSZSÉGEK ÉS KOMPETENCIÁK

- **Vezetői kompetenciák:** Hatékony motiváció, feladatok egyéni és csapatszintű koordinálása, stratégiai tervezés.
- **Szakmai elkötelezettség:** Magas szintű munkamorál, innovatív szemlélet és rendszerszintű szakmai gondolkodás.
- **Kommunikáció:** Nyitott, egyenes személyiség, hatékony konfliktuskezelési és érdekérvényesítő képesség.
- **Nyelvi készségek:** Orosz nyelvből: államilag elismert. komplex „C” típusú nyelvvizsga.
- **Digitális kompetenciák és IKT készségek:** Felhasználói szintű tudás a Microsoft Office irodai csomag alkalmazásaiban (Word, Excel, PowerPoint), tervezőprogramok készségszintű használata, aktív és etikus AI (Mesterséges Intelligencia) használati tudatosság, Szakspecifikus rendszerek (OviKréta és egyéb közoktatási adminisztrációs felületek, KIR, KIRA) kezelése.

1.4 KÖZÖSSÉGI ÉS EGYÉB SZEREPVÁLLALÁS

- **Nagykovácsi Képviselőtestület Humán Bizottság:** Külsős tag (2015–2021).
- **Gyermekvédelmi-szakmaközi jelzőrendszer:** Települési koordinátor Nagykovácsiban (2017-jelenleg is).
- **Ruhámat a ruháért környezettudatos civil program:** Társzervező (2017-jelenleg is).
- **Nagykovácsi Óvodásokért Óvodai Alapítvány:** Kuratóriumi tagjelölt (2026).

2. Motivációs levél

Tisztelt Képviselő-testület!

Alulírott Szabó Orsolya, a Nagykovácsi Kispatak Óvoda jelenlegi igazgatója, megtiszteltetéssel nyújtom be pályázatomat az igazgatói feladatok ellátására, harmadik vezetői ciklusomra. Az elmúlt két ciklus során végzett munkám alapja a minőségelvű változás és egy olyan modern szervezeti kultúra kialakítása volt, amely a családoknak biztonságot, a gyermekeknek pedig életre szóló élményeket nyújt.

Pályázatomban célja a megkezdett innovatív út folytatása. Hiszek a partneri kommunikáció erejében és abban a szakmai elkötelezettségben, amellyel nap mint nap dolgozunk Nagykovácsi gyermekeinek fejlődéséért. Ismerem az intézmény minden szegletét: tisztában vagyok eredményeinkkel és büszke vagyok a nevelőtestület erejére, munkatársaim szorgalmára, kitartására, de ugyanilyen tisztán látom mindennapi nehézségeinket és a még megoldásra váró feladatokat is. Tapasztalatom birtokában készen állok arra, hogy a problémákat lehetőségként kezelve, sikereinkre támaszkodva továbbra is stabil, egyben fejlődőképes hátteret biztosítsak óvodánkban.

Köszönöm a bizalmat, amellyel az eddigi munkámat támogatták, és kérem a Tisztelt Képviselő-testületet, hogy tegyék lehetővé a megkezdett szakmai programunk további sikeres megvalósítását.

Mivel a pályázati dokumentáció keretei nem teszik lehetővé a teljes szakmai program minden részletre kiterjedő bemutatását, ezért a leírtakon túli kérdések megválaszolásában és elképzeléseim személyes kifejtésében készséggel állok a Tisztelt Képviselő-testület rendelkezésére.

Nagykovácsi, 2026. 03. 30.

Tisztelettel: Szabó Orsolya

3. Hitvallásom

Pályafutásom és személyes sorsom összefonódott a Nagykovácsi Kispatak Óvodával, amelynek egykor névadója is lehettem. Óvodapedagógusként végig kísértem az intézmény teljes átalakulását. Ismertem még azt a hétszoportos, tradicionális falusi óvodát, amely az agglomerációs robbanás és a tömeges betelepülés hatására kénytelen volt alapjaiban megújulni. Tanúja és aktív részese voltam azoknak a **szakmai és infrastrukturális kihívásoknak**, amelyeket a drasztikus létszámnövekedés és a megváltozott szülői elvárások hoztak magukkal.

Az intézmény történetének legnehezebb korszakait is megéltem. Egy érzelmileg és szakmailag is megterhelő vezetőváltás idején – a bizonytalanság és az akkorra már kiforrott pedagógiai és szervezeti kultúra szétzilálódása ellenére is – **kitartottam az óvoda és a közösség mellett**. Ez az időszak az önreflexió ideje volt számomra, megtanultam, hogy a hibákból való építkezés és a kudarcok utáni talpra állás képessége a vezetői karakter egyik legfontosabb eleme. Pályafutásom és vezetői identitásom legfontosabb mérföldköveit a közösségünket érintő rendkívüli kihívások is formálták. **Vezetőként aktívan irányítottam csapatomat olyan kritikus periódusokban**, mint a COVID-19 világjárvány ismeretlen félelmei, a státusztvörvény körüli bizonytalanságok, vagy a Púétv. (új életpályamodell) bevezetésének komplex időszaka. Hiszem, hogy a valódi vezetés a válságban mutatkozik meg, ott, ahol a jogszabályi változások és a társadalmi feszültségek közepette is meg kell őrizni az óvoda pedagógiai integritását és a munkatársak mentális és anyagi biztonságát.

A Kispatak Óvoda irányítását tudatos döntésként vállaltam, világos szakmai jövőképpel. Meggyőződésem, hogy egy jól működő óvoda egyszerre biztosít magas színvonalú pedagógiai munkát, támogató szakmai közeget a munkatársak számára, és kiszámítható, biztonságos környezetet a családoknak.

A Nagykovácsi Kispatak Óvoda igazgatójaként immár második vezetői ciklusomban ötven munkatárs munkáját irányítom. Ezen időszak alatt **jelentős gyakorlati tapasztalat** birtokába kerültem, és alkalmam nyílt megismerni az intézmény komplex működési mechanizmusait. Tapasztalataim megerősítettek abban, hogy képes vagyok rugalmasan alkalmazkodni az óvoda céljaihoz, miközben határozottan képviselem a szakmai-pedagógiai érdekeket, értékeket. **Vezetőként sikerült elérnem**, hogy terveim és tetteim fókuszálják a velem együtt dolgozó és gondolkodó közösség munkáját.

Őszinte, egyenes és nyitott személyiséggel azon dolgozom, hogy a Kispatak Óvoda közössége folyamatos párbeszéddel és kölcsönösségen alapuló információs csatornák működtetésével tegyen a **hiteles, és sikeres pedagógiai munka** elismertségéért. Vezetői hitvallásom szerint a proaktív szemlélet az igazi válasz a kihívásokra, a sikeres fejlődés motorja, amelyhez elengedhetetlen a módszertani nyitottság és a nevelőtestületünket, munkatársi közösségünket alkotó egyéniségek **szakmai és emberi autonómiájának tisztelete**.

4. A pályázatot megalapozó jogszabályi környezet

Vezetői tevékenységemet a hatályos jogszabályi keretek szigorú betartásával, a fenntartó irányítási jogkörének tiszteletben tartásával végzem. Az alábbi jogszabályi hierarchia határozza meg az intézmény jogszerű, szakmai és gazdasági működését.

Magyarország Alaptörvénye

2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről

2023. évi LII. törvény a pedagógusok új életpályájáról

20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról.

363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról (és annak aktuális módosításai).

Saját intézményi alapdokumentumok, dokumentumok: Pedagógiai Program, Szervezeti és Működési Szabályzat, Házi rend. Bázisintézményi Munkaterv, éves Munkatervek és Beszámolók

2012. évi I. törvény a Munka törvénykönyvéről

2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról és végrehajtási rendelete

2015. évi CXLIII. törvény a közbeszerzésekről

401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet a Púétv. végrehajtásáról

1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról

2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról

GDPR (Az Európai Unió általános adatvédelmi rendelete).

1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről.

1996. évi XXXI. törvény a tűz elleni védekezésről.

37/2014. (IV. 30.) EMMI rendelet a közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról

Nagykovácsi Nagyközség Önkormányzatának Gazdasági Programja

Helyi Esélyegyenlőségi Program (HEP)

Környezetvédelmi Program

5. Helyzetelemzés és szakmai visszatekintés

Az alábbi helyzetelemzés célja, hogy az elmúlt két vezetői ciklusom eredményeit és tapasztalatait objektív adatok tükrében mutassa be, kijelölve az utat a következő öt év stratégiai feladataihoz. Igazgatói tevékenységem során mindvégig a rendszerszemléletű megközelítést alkalmaztam, ezért a vizsgálat során három fő pillér mentén elemzem a Nagykovácsi Kispatak Óvoda jelenlegi állapotát:

- **Tárgyi és infrastrukturális feltételek:** Megvizsgálom az épített óvodai környezetünk állapotát, valamint az eszközállományunk fejlődését a változó igények tükrében.
- **Személyi és humánerőforrás mutatók:** Elemzem a nevelőtestület szakmai összetételét, a fluktuáció kezelését, valamint a segítő szakemberek és a technikai dolgozók szerepét az intézményi stabilitás megőrzésében.
- **Egyéb stratégiai mutatók:** Különös figyelmet szentelek a demográfiai trendeknek, a születésszámok alakulásának, valamint azon minőségbiztosítási mutatóknak, amelyek szakmai elismertségünket támasztják alá.

5.1 Tárgyi és infrastrukturális feltételek

A Nagykovácsi Kispatak óvoda 2026-ban két óvodaépületben 11 csoporttal működik. Az intézmény tárgyi feltételrendszere kettős képet mutat: a folyamatos szakmai és kényelmi fejlesztések mellett egyre súlyosabb kihívást jelentenek az épületek strukturális hiányosságai.

Felelős vezetőként már az első ciklusom során szembesültem azzal a komoly kihívással, hogy mind a székhely óvoda (2010 és 2013), mind a tagóvoda (2014) építése, illetve átépítése során kivitelezési hibák és anyag-minőségi hiányosságok sorozata maradt ránk, amelyek évről évre újabb nehézségek elé állították és állítják az intézményt. Az épületek mára abba a szakaszba értek, ahol a rejtett hibák felszínre kerülése miatt már évente szükséges jelentős anyagi ráfordítással kompenzálni és javítani a múltbeli mulasztásokat. Ezen „örökölt” problémák folyamatos kezelése, a beázások, repedések és egyéb minőségi kifogások orvoslása komoly vezetői energiát és szoros fenntartói együttműködést igényel az állagmegóvás érdekében.

5.1.1 Eredmények és értékmegőrző fejlesztések

A nehézségek ellenére az elmúlt években jelentős előrelépéseket tettünk a gyermekek komfortérzetének és a nevelőmunka színvonalának emelése érdekében:

- **Klímatudatosság és komfort:** Sikeresen valósítottuk meg, és az idén teljes intézményi lefedettséget elérve optimalizáljuk a hűtő-fűtő klímarendszerek telepítését, amely a szélsőséges időjárási körülmények között is biztosítja az ideális belső hőmérsékletet és a nevelési év zavartalanságát.
- **Udvari fejlesztések és biztonság:** Kiemelt figyelmet fordítottunk a játszóudvarok korszerűsítésére. Megtörtént az elöregedett gumitéglák cseréje és az új felületek

szakszerű kivitelezése, emellett folyamatosan pótoltuk és bővítettük a játszótéri eszközparkot, szem előtt tartva a legszigorúbb biztonsági előírásokat.

- **Eszközpark modernizálása:** A csoportszobák eszközállománya, a bútorzat és a pedagógiai fejlesztőeszközök beszerzése a költségvetési korlátok között is folyamatos volt, így a belső nevelési terek felszereltsége magas színvonalú maradt. Köszönet a Nagykovácsi Óvodásokért Óvodai Alapítvány támogatásának, a szülői közösség pártfogásának és az AISB donációs tevékenységének. A használatból eredő természetes avulás pótlása immár elsődleges feladatunk, és megvalósításának tervezése során tudatosan igyekszünk modernizálni az elhasználódott eszközparkot, hogy az intézmény technikai felszereltsége hosszú távon is megfeleljen a 21. századi nevelési-oktatási követelményeknek.

A tárgyi feltételek biztosítása során a „tűzoltásszerű” javítások helyett a fenntartóval közös, ütemezett rekonstrukciós terv kidolgozása indult meg a kivitelezési hibák végleges felszámolására. Céлом, hogy a meglévő értékek megőrzése mellett – az épületek műszaki biztonsága és fenntarthatósága is hosszú távon szavatolható legyen a nagykovácsi családok számára.

5.2 Személyi és humánerőforrás mutatók (2017-2025)

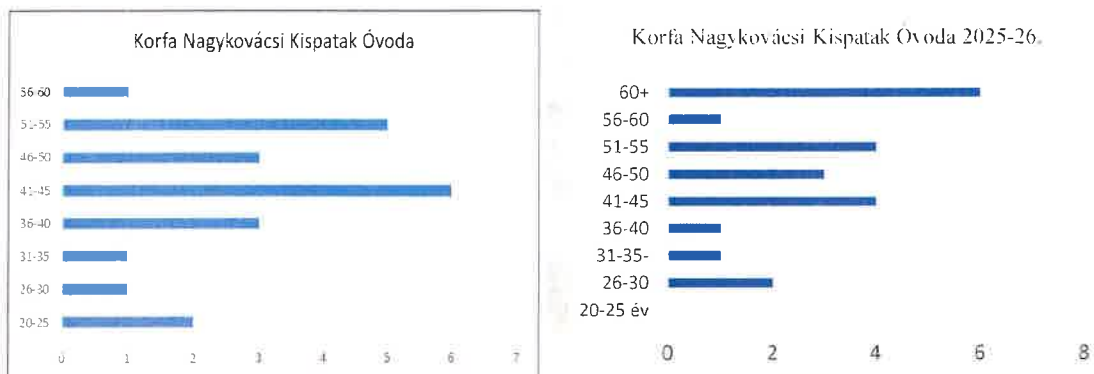
A Nagykovácsi Kispatak Óvoda humánerőforrás-helyzete és szakmai élete az elmúlt két ciklusban a szélsőségek mentén alakult: a rendkívül magas szakmai színvonalú, innovatív tevékenység és a krónikus óvodapedagógus-hiány okozta instabilitás kettőssége jellemezte mindennapjainkat.

5.2.1 A nevelőtestület szakmai összetétele és minőségi-eredményességi mutatói

A nevelőtestület szakmai felkészültsége példaértékű, a pedagógusok elkötelezettségét jelzi a folyamatos képzés és önképzés:

- **Szakkvizsgázott pedagógusok:** Intézményünkben magas a szakkvizsgával rendelkező óvodapedagógusok aránya, akik speciális területeken (pl. fejlesztőpedagógia, közoktatás-vezető, drámapedagógia, korai fejlesztő, szaktanácsadó) segítik a napi munkát.
- **Mesterpedagógus és minősített pedagógusok szerepe:** Az évek során folyamatos lett a minősített pedagógusok létszámának emelkedése. Az idei év hozta el a legmagasabb számú jelentkezést a Ped. II. minősítési eljárásra (5 fő). A megmérettetés anyagi előnyökkel immár csekély mértékben jár, de hasznos szakmai portfoliót ad az eddigi munkatapasztalat és gyakorlat lenyomataként.
- **Generációs diverzitás:** A korfa elemzése alapján látható a tapasztalt „nagy öregek” és a középgeneráció együttműködése, és sajnálatos módon a fiatalabb, pályakezdő pedagógusok hiánya. A nyugdíjazások és a távozó pedagógusok miatti létszámcsökkenés folyamatos pótlási kényszert szül.

Pedagógusok korfája 2022-23. nevelési év (forrás: Beszámoló) és 2025-26. nevelési év.



5.2.2 Fluktuációkezelés és vezetői önreflexió

Az elmúlt ciklusok humán erőforrás-gazdálkodását elemezve, a külső rendszerszintű nehézségek mellett (pedagógushiány, elvándorlás) fontosnak tartom a **vezetői hatásvizsgálat** őszinte rögzítését is. Vezetői karakterem meghatározó eleme a határozottság és az elkötelezett szakmai maximalizmus, amely esetenként konfrontatív helyzeteket eredményezett.

- **A fluktuáció összetett okai:** Be kell látnom, hogy a fluktuáció hátterében több tényező állt. Voltak esetek, ahol az elválás elkerülhetetlen volt, mert a munkatársi elköteleződés vagy szakmai kompetencia már a próbaidő alatt sem találkozott az óvoda elvárásaival. Más esetekben természetes egyéni karrierutak vezettek el az intézménytől, de voltak olyan helyzetek is, ahol a feszült munkaerőpiaci helyzet és az ebből fakadó túlterheltség rontotta a konfliktuskezelés hatékonyságát.
- **Felelősségvállalás:** Vezetőként vállalom a felelősséget azokért a döntésekért és helyzetekért, ahol a határozott fellépésem vagy a nem megfelelő időzítésű szakmai elvárásom hozzájárult egy-egy munkatárs távozásához. Elismerem, hogy erős vezetői jelenlétem olykor megterhelő lehet a közösség számára, és a múltban akadtak olyan kommunikációs helyzetek, amelyeket ma már másként, nagyobb empátiával kezelnék.
- A következő ciklusban tudatosan törekszem a **partneri vezetés** finomhangolására. Célom, hogy az intézményi stabilitást ne csupán a szakmai elvárások mentén, hanem a nevelőtestület pszichés jóllétének és a belső párbeszéd erősítésével **támogassam**. Tanulva a korábbi konfliktusokból, nagyobb hangsúlyt fektetek a megelőző mediációra és a differenciált, egyéni élethelyzeteket jobban figyelembe vevő vezetői kommunikációra, hogy megőrizzük értékes szakembereinket.

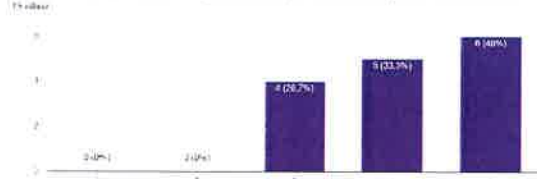
Az alábbiakban bemutatom azt a **2026. évben készült úrlapot, mely az igazgató munkájára** vonatkozóan kért anonim módon válaszokat.

A felső sorban a pedagógusok válasza láthatóak (kiküldött/visszaérkezett kérdőívek száma: 16/15), az alsó sorban pedig a NOKS és technikai munkatársak válasza olvashatóak (kiküldött/visszaérkezett kérdőívek száma: 23/14).

Visszatekintés Az eddigi vezetés értékelése 4 Problémamegoldás Mennyire érezted, hogy igazgatóként nyitott vagyok a felmerülő problémáimra hol az 1 a leggyengébb, az 5 a legjobb osztályzat 15 válasz



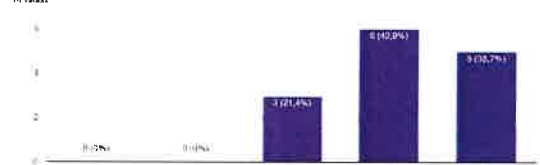
Visszatekintés Az eddigi vezetés értékelése 3 Közösségépítés Mennyire sikerült igazgatóként olyan munkahelyi légkört teremtenem, amelyben szívesen dolgozol az 1 a leggyengébb, az 5 a legjobb osztályzat 14 válasz



Visszatekintés Az eddigi vezetés értékelése 4 Problémamegoldás: Mennyire érezted, hogy igazgatóként nyitott vagyok a felmerülő problémáimra hol az 1 a leggyengébb, az 5 a legjobb osztályzat 14 válasz



Visszatekintés Az eddigi vezetés értékelése 3 Közösségépítés Mennyire sikerült igazgatóként olyan munkahelyi légkört teremtenem, amelyben szívesen dolgozol az 1 a leggyengébb, az 5 a legjobb osztályzat 14 válasz



- A jelen idejű mérések egyértelműen cáfolják azokat a félelmeket, miszerint a határozott szakmai vezetés rontaná a légkört. Az óvodapedagógusok körében **mind a motiváció, mind a biztonságérzet terén kizárólag pozitív (4-5) válaszok születtek**, ami egy rendkívül egészséges, stabil és lojális nevelőtestületet mutat.
- Vezetői önreflexióim során eddig a pedagógusok véleményére koncentráltam, azonban az adatok rámutatnak, hogy a **NOKS és technikai munkatársak** között megjelenik a **mérsékelt** elégedettség szint, ami azt jelzi, hogy ezen a területen a biztonságérzet szilárdításra szorul. Ez egyértelmű jelzés számomra, hogy a következő ciklusban a figyelem fókuszát a technikai területen dolgozók belső feszültségeinek feltárására, a háttér munka láthatóbb megbecsülésére és az ő szubjektív munkahelyi biztonságérzetük megerősítésére kell helyeznem.
- A grafikonok igazolják, hogy a Kispatak Óvoda pedagógiai magja egységesebb és elkötelezettebb, mint valaha. A jövő feladata ezen egység kiterjesztése a teljes dolgozói állományra, különös tekintettel a technikai területen mutatkozó véleménykülönbségek áthidalására.

5.2.3 A segítő szakemberek és a NOKS munkatársak szerepe

Az intézményi stabilitás megőrzésében felértékelődött a segítő szakemberek, és a nem pedagógus munkakörben dolgozók szerepe:

- **Segítő szakemberek (gyógypedagógus, SNI logopédus):** A gyógypedagógiai beszámolóik igazolják, hogy a sajátos nevelési igényű (SNI) és beilleszkedési

nehézséggel küzdő (BTMN) gyermekek számának emelkedése mellett a szakembereink nélkülözhetetlen pillérei az integrációnak.

- **Pedagógiai asszisztensek és dajkák:** Az óvodapedagógus-hiány idején a pedagógiai asszisztensek szakmai jelenléte és a dajkák áldozatos munkája volt a „védőháló”, amely megakadályozta a szakmai színvonal látványos romlását. Az ő képzésük és mentorálásuk kiemelt vezetői feladatomban a jövőben is.
- **Technikai dolgozók:** Az ügyviteli, élelmezési és karbantartási területen dolgozók stabilitása és az intézmény iránti hűsége biztosította a biztonságos fizikai hátteret a nevelőmunkához.

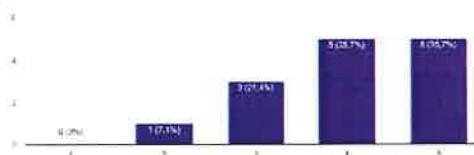
A 2026. évi kérdőívben véleményt formáltak a kollégák a szervezeti kultúráról és a vezetésről is:

A felső sorban a pedagógusok válaszai láthatóak (kiküldött/visszaérkezett kérdőívek száma: 16/15), az alsó sorban pedig a NOKS és technikai munkatársak válaszai olvashatóak (kiküldött/visszaérkezett kérdőívek száma: 23/14).

Szervezeti kultúra és vezetés 1. Milyen gyakorisággal és formában igényel-nél visszajelzést a munkádrol? 14 válasz



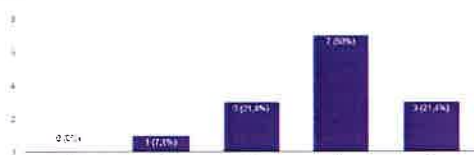
Szervezeti kultúra és vezetés 2. Mennyire igényled, hogy véleményed megjelenjen az intézmény döntéshozatalában, hogy legyen nyitottság az igazgató részéről? 1 - egyáltalán nem 5 - teljes mértékben 14 válasz



Szervezeti kultúra és vezetés 1. Milyen gyakorisággal és formában igényel-nél visszajelzést a munkádrol? 14 válasz



Szervezeti kultúra és vezetés 2. Mennyire igényled, hogy véleményed megjelenjen az intézmény döntéshozatalában, hogy legyen nyitottság az igazgató részéről? 1 - egyáltalán nem 5 - teljes mértékben 14 válasz



Mivel a válaszadó dolgozók **61%-a évente 1-2 visszajelzést igényel**, ez arra utal, hogy a dolgozók többsége magabiztos a munkájában, vagy a jelenlegi értékelési rendszert (pl. éves teljesítményértékelés) tartja mérvadónak. A testület alapvetően nem igényli a szoros, mikromenedzselés jellegű kontrollt. A jövőbeni fókusz nem a visszajelzések gyakoriságának növelése kell, hogy legyen, hanem azok **minőségének és támogató jellegének** javítása, különösen a mentális egészség megőrzése és a szakmai megbecsültség növelése érdekében.

Az adatok szerint a munkatársak döntő többsége kiemelten fontosnak tartja, hogy véleménye megjelenjen a döntésekben. Ennek jegyében a technikai területet érintő változtatások (pl. eszközbeszerzés, munkarend, udvari fejlesztések) előtt erősítem a területen dolgozók bevonását és szempontjaik érvényesülését.

5.2.4 Összegzés

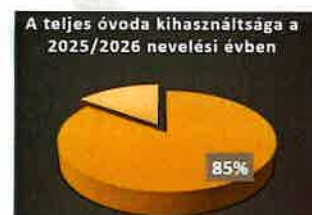
A Kispatak Óvoda munkatársai az elmúlt években erejükön felül teljesítettek. Köszönet a fenntartónak a plusz személyi státuszok biztosításáért, mellyel hozzájárultak a minőségelvű nevelés megvalósításához. A személyi feltételek hiányosságai (betöltetlen státuszok) ellenére elért sikerek (pl. eredményes tanfelügyeleti ellenőrzések, pozitív szülői visszajelzések) munkatársaink rendkívüli hivatástudatát bizonyítják. A következő ciklus legfontosabb humánstratégiai feladata a **pedagógiai/mentális jóllét** fokozása lesz: a munkaterhek racionalizálása a csökkenő gyermeklétszám adta lehetőségek kihasználásával, valamint a belső tudásmegosztás és a bevonódás további erősítése.

5.3 Egyéb stratégiai mutatók

Az intézmény hosszú távú stabilitása érdekében elengedhetetlen a környezeti változások és demográfiai folyamatok objektív adatainak folyamatos monitorozása. Az alábbiakban bemutatott stratégiai elemek - statisztikai adatsorok - olyan iránymutatók, amelyek meghatározzák a következő ciklus gazdálkodási és szakmai prioritásait. A születésszámok és a férőhely-kihasználtság elemzése révén egy olyan fenntartható modellt vázolok fel, amely a mennyiségi szemlélet helyett a minőségi nevelőmunka garanciáit teremti meg a Nagykovácsi Kispatak Óvodában.



| Adatszolgáltatás éve | Nagykovácsi Általános Iskola | Nagykovácsi Kispatak Óvoda | Lemvág Bócsóde |
|----------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------|
| 2020. | 671 | 314 | 23 |
| 2021. | 644 | 281 | 24 |
| 2022. | 621 | 273 | 48 |
| 2023. | 576 | 271 | 48 |
| 2024. | 577 | 284 (Rendezésbőve 11 fő) | 48 (Rendezésbőve 2 fő) |



Nagykovácsi születésszámjai a 2020-as 82 fős, és 2021-es 81 fős csúcspont után folyamatosan zuhanásnak indultak, és a 2025-ös évre elérték az 50 fő újszülött/év körüli kritikus mélypontot. Ez a több mint 40%-os visszaesés előrevetítette a 2023. évben bekövetkezett Száva utcai tagóvoda bezárását, valamint a jövőre nézve elővételezi, hogy a 310 fős maximális intézményi férőhelyszámunkat 2027/2028 környékén már alig 80%-ban fogjuk kihasználni. Vezetőként fel kell készülnöm arra, hogy a korábbi „telt ház” kényszerpályát a tudatos és rugalmas kapacitásmenedzsment váltsa fel, elkerülve a hirtelen csoportbezárásokat. A csökkenő gyermeklétszámot stratégiai lehetőségként kell kezelnünk a pedagógiai munka minőségi mélyítésére, a csoportlétszámok optimalizálására és a minden évben - törvényi kötelezettségnek adekvátan érkező - sajátos nevelési igényű gyermekek hatékonyabb integrációjára. Feladatommak tekintem, hogy a fenntartó felé olyan irányvonalat mutassak be, amely a kapacitáskihasználásra irányuló kényszer helyett a **pedagógiai munka elmélyítésére** és különleges módszertani kínálatunkra helyezi a hangsúlyt, alkalmazkodva a nagykovácsi szülők, családok magas szintű elvárásaihoz.

5.4 Költségvetési visszatekintés és elemzés

5.4.1 Pénzügyi folyamatok elemzése

Az óvoda finanszírozása két fő pilléren nyugszik: az állami feladatfinanszírozáson (normatíva) és az önkormányzati saját erőn. A Nagykovácsi Kispatak Óvoda 2021-25. évi finanszírozási adatait az alábbiakban mutatom be (forrás: Nagykovácsi Nagyközség Önkormányzata Pénzügyi Osztály).

A NAGYKOVÁCSI KISPATAK ÓVODA FINANSZÍROZÁSA

| ÉV | Eredeti előirányzat | Módosított előirányzat | Teljesítés | Állami finanszírozás (A települési önkormányzatok egyes köznevelési feladatainak támogatása) | Finanszírozott pedagógusok létszáma (fő) |
|------|---------------------|------------------------|----------------|---|--|
| 2021 | 345 142 000 Ft | 310 432 867 Ft | 333 158 032 Ft | 222 903 880 Ft | 26.6 |
| 2022 | 364 961 000 Ft | 375 895 384 Ft | 368 965 395 Ft | 215 177 050 Ft | 24.7 |
| 2023 | 450 260 000 Ft | 441 582 004 Ft | 419 117 201 Ft | 304 436 476 Ft | 24.4 |
| 2024 | 506 663 000 Ft | 506 929 848 Ft | 502 407 654 Ft | 370 646 546 Ft | 24.8 |
| 2025 | 594 182 000 Ft | 597 373 885 Ft | 573 437 330 Ft | 389 826 584 Ft | 24.9 |

Az adatokból látható, hogy – bár a korábban bemutatott gyermeklétszám csökkenése (demográfiai mélypont) már érzékelhető –, az állami normatívák összege nominálisan növekedett az elmúlt években. Ennek elsődleges oka a bérfejlesztések (pedagógus életpályamodell, Puétv., minimálbér és garantált bérminimum emelések) állami kompenzációja, valamint azok az önkormányzati döntések, melyek plusz bérfejlesztésekre adtak lehetőséget az intézménynek, s melyek együttesen megemelték a feladatfinanszírozási összegeket.

A demográfiai hullámvölgy miatt a jövőben a „fejkvóta” alapú finanszírozás kockázatot jelenthet. Vezetőként a célom, hogy a csökkenő létszám mellett is fenntartsam a magas szakmai színvonalat, érvelve a fenntartó felé, hogy a kisebb csoportlétszám (pl. SNI integráció miatt is) magasabb egy főre eső finanszírozási igényt von maga után.

A költségvetés tervezésekor kiemelt figyelmet kell fordítanunk az intézmény működőképességét alapjaiban meghatározó humán erőforrás-megtartásra. Fontos rögzíteni, hogy **Nagykovácsi Nagyközség Önkormányzata az elmúlt időszakban is jelentős erőfeszítéseket tett a dolgozók megbecsülése érdekében**: a biztosított cafetéria-juttatások, a plusz bérfejlesztések, a munkaruha- és munkacipő-keret, az utazási költségtérítés, a hosszútávú lojalitást elismerő Nagykovácsi pótlék, valamint a kiemelkedő volumenű évente két alkalommal nyújtott minőségi munkát elismerő jutalom, olyan stabil alapokat jelentenek, amelyek segítettek a létszám megőrzésében.

Ugyanakkor a munkaerőpiaci adatok és a napi tapasztalatok azt mutatják, hogy a jelenlegi keretrendszer a jövőben már nem lesz elegendő a stabilitás fenntartásához. Az alábbi tendenciákra stratégiát kell alkotnunk:

Versenypiaci elszívó hatásra reagálva, ma már nemcsak az óvodapedagógusok, hanem a nem pedagógus munkakörökben (dajka, konyhai kisegítő, karbantartó) is kritikus a létszámhiány. A szolgáltató szféra olyan bérszínvonalat kínál a hasonló végzettséghez rendelt munkalehetőségeknél, amellyel szemben a „jó munkahelyi légkör” és a „helyben dolgozás” kényelme már nem jelent elegendő kompenzációt a jelentkezők számára. Ez oda vezetett, hogy ma már a technikai munkakörök betöltése is komoly nehézségekbe ütközik.

A fokozódó szakemberhiányra reagálva az elmúlt időszakban **tudatosan és intenzíven növeltük az óvoda toborzási jelenlétét**. A hagyományos szakmai portálokon túlmenően élénkebb jelenlétet alakítottunk ki saját óvodai honlapunkon, a közösségi média releváns szakmai csoportjaiban és a helyi lakossági fórumokon. A száraz, hivatalos kiírásokat felváltották a vizuálisan vonzó, az óvoda életét és szakmai értékeit (pl. zöld szemlélet, innovatív eszközpark) bemutató, felhívó jellegű kreatív tartalmak. A települési médiában (Tájéoló és a BKTV csatornáin) rendszeresen megosztott szakmai sikerek és pillanatképek nemcsak a szülőknek szólnak, hanem az óvoda, mint vonzó, stabil és hívogató munkahely imázsát is építik a leendő munkatársak felé.



Vezetői programom egyik pillére, hogy a fenntartóval közösen megkeressük azokat a további ösztönzőket, amelyekkel az eddigi juttatási csomagunkat még versenyképesebbé tehetjük.

5.5 Pedagógiai Munka

5.5.1 A Helyi Pedagógiai Program (PP) szakmai elemzése és értékelése

A „Természet útjain – természetes neveléssel” pedagógiai programunk alapvetése, hogy a gyermeki fejlődés legoptimálisabb közege a természet, ahol a tapasztalati tanulás és a környezettudatos magatartás formálása szerves egységet alkot. Ennek szellemében nevelőmunkánk során a fenntarthatóság értékeit a mindennapi tevékenységekbe integráljuk, az udvari életet és a természetközeli élményeket pedig elsődleges tanulási helyszíneként használjuk fel.

Jogszabályi megfelelés és aktualitás

A program maradéktalanul illeszkedik az Óvodai Nevelés Országos Alapprogramjához. A PP-t az elmúlt ciklusban folyamatosan gondoztuk, követve a köznevelési törvény változásait.

Jogszábeli szempontból naprakész, koherens dokumentum, amely szilárd keretet ad a nevelőmunkához.

Gyermek- és családközpontúság

Programunk középpontjában a **gyermek egyéni fejlődési ütemének tiszteletben tartása** áll. Kiemelt értéke - melyet tudatosan viszünk tovább és erősítünk - a „befogadó óvoda” szemlélet, amely a családokkal való szoros partnerkapcsolatra épít. A PP erőssége a szülői közösséggel való aktív párbeszéd (pl. közös rendezvények intézményi és csoportos szinten is, szülői előadások szervezése). Pedagógiai programunk garantálja az érzelmi biztonságot és a szeretetteljes gondoskodást, amely a nagykovácsi családok számára elsődleges hívószó.

Fejlesztési lehetőségek és jövőkép

2024-ben megtörtént a program nagyobb, átfogó átdolgozása az aktuális törvényi szabályozásnak megfelelően, és a 2010-es megírása óta eltelt időszak intézményi gyakorlatára, tapasztalataira építetten. A csökkenő csoportlétszámok mellett a PP még hangsúlyosabbá teheti új módszertani elemek beépítését és a csoporton belüli/ és az egyéni **tehetséggondozást**.

A Kispatak Óvoda jelenlegi pedagógiai programja „élő”, képes reagálni a társadalmi és természeti változásokra, biztosítva az óvoda hosszú távú minőségi nevelőmunkáját.

Jelenlegi pedagógiai környezetünk új kihívásokat is megfogalmaz az óvoda számára. Egyre hangsúlyosabban jelennek meg a sajátos nevelési igények, a figyelmi és szociális nehézségek, valamint a digitális környezet hatásai. Ezekre válaszul célom a pedagógiai eszköztár folyamatos bővítése, a szakmai együttműködések erősítése és a kollégák módszertani támogatása.

A pedagógiai program eredményességének nyomon követését tudatos mérés-értékelési rendszerrel kívánom tovább erősíteni. Ennek része a gyermeki fejlődés folyamatos dokumentálása, az intézményi szintű visszacsatolások elemzése, valamint a szülői elégedettség rendszeres vizsgálata. Célom, hogy a visszajelzések aktívan beépüljenek a pedagógiai tervezésbe és a fejlesztési irányok kijelölésébe.

5.5.2 A szakmai munkaközösségi rendszer működése és értékei

Az intézményünkben működő szakmai munkaközösségek a belső tudásmegosztás és a folyamatos módszertani frissülés alapvető színterei. Olyan élő szakmai műhelyek, amelyek biztosítják, hogy az óvoda nevelőmunkája reflektált és naprakész maradjon. Tíz év alatt több szakmai munkacsoport alakult és működött: Játék és drámapedagógia; Zöld óvoda; Család; Kapcsolat és együttműködés; Egészséges életmód-mozgás; Digitális; Komplex fejlesztő; Mesemondó és Tehetség munkaközösség segítette ezen időszakban munkánkat.

A munkaközösségi munka legfőbb értékei:

- **Szakmai milió és tudásmegosztás:** A rendszeres találkozások során valódi szakmai párbeszéd alakul ki, ahol a kollégák megosztják egymással tapasztalataikat, jó gyakorlatukat, és közösen dolgozzák fel az aktuális pedagógiai kérdéseket.

- **Szakmai ventilláció és közösségi erő:** A műhelymunka lehetőséget ad a napi munka során felhalmozódó feszültségek szakmai keretek között történő feloldására, segítve a pedagógusok mentális egyensúlyának megőrzését és a közös gondolkodást.
- **Értékes pedagógiai produktumok:** A munkaközösségek tevékenysége során olyan módszertani anyagok, segédletek, projektervek és élményprogramok születnek, amelyek közvetlenül beépülnek az óvodai csoportok mindennapi életébe, emelve a nevelés színvonalát.
- **Felkészült vezetői háttér:** A munkaközösségek élén olyan szakmailag hiteles és elkötelezett vezetők állnak, akik alkalmasak a csoporttagok motiválására, a folyamatok koordinálására és a szakmai színvonal folyamatos kontrolljára.

A munkaközösségi rendszer jelenlegi struktúrája jól funkcionál, a vezetők pedig garanciát jelentenek arra, hogy ezek a műhelyek a jövőben is az intézményi önfejlesztés stabil bázisai maradjanak.

Kiemelt feladatomban a **munkaközösségek közötti együttműködés erősítése**, valamint az innovációk intézményi szintű beemelése és dokumentálása, hogy azok hosszú távon is fenntartható, átadható „jó gyakorlatokká” váljanak.

6. Stratégiai vezetői célkitűzések és fejlesztési irányok

Vezetői programom alapvetése, hogy a Kispatak Óvoda eddigi szakmai sikereire építve, de a kor kihívásaira válaszolva egy **reformszemléletű, hatékony és fenntartható intézménymodell** képviseljek.

6.1 Stratégiai válaszok a demográfiai változásokra Rugalmas kapacitáskezelés és csoportoptimalizálás

Vezetői koncepcióm alapvetése, hogy az intézményi férőhely-gazdálkodást nem statikus adatként, hanem rugalmas, a pedagógiai minőséget szolgáló eszközként kezeltem. A születésszámok mérséklődése lehetőséget teremt a jelenlegi - egyes csoportokban hosszú évek óta folyamatosan - magas (25-30 fős) csoportlétszámok fokozatos, 20 fő körüli (országos és törvényi átlagos csoportlétszám) szintre történő optimalizálására. Ez a „szelídített” létszámkeret közvetlenül szolgálja a nevelőmunka hatékonyságát, lehetővé teszi az egyéni bánásmód valódi érvényesülését, és csökkenti a pedagógusok leterheltségét, növelve ezzel az óvoda megtartó erejét.

A sajátos nevelési igényű (SNI) gyermekek ellátása

A férőhelyek felszabadulása nem az intézményi kapacitás pusztán leépítését kell, hogy jelentse, hanem a jogszabályi előírások szerinti számított létszám (a 2-3 főnek számító SNI gyermekek) korrekt és szakmai szempontú kezelését. Stratégiai célom, hogy a megüresedő helyeket a **helyi, nagykovácsi érintett családok** segítésére fordítsuk. A létszámcsökkenés okán megnyíló mozgásteret arra használjuk fel, hogy az integráltan nevelhető – mindenképpen helyben ellátásra igényt tartó - sajátos nevelési igényű gyermekek számára biztosítsuk a szükséges

szakmai figyelmet és méltó környezetet, anélkül, hogy az a többségi csoportszerkezet rovására menne.

Az intézményi vonzeró erősítése

A települési környezetben a szülők tudatosan választanak intézményt (Waldorf, Szőlőszem, AISB), ezért elengedhetetlen a Kispatak Óvoda egyedi arculatának és szakmai presztízsének megőrzése. Igazgatóként egyedülálló Pedagógiai Programunkra, az Örökös Zöld Óvoda címre és a jövőben stratégiai célként tervezett Tehetségtámogató programban betöltendő szerepünkre építve kívánom elérni, hogy a Nagykovácsiba költöző vagy itt élő családok elsődleges preferenciája továbbra is a mi óvodánk maradjon. Ezzel a **szakmai vonzeróval** képesek vagyunk ellensúlyozni a természetes születésszám-visszaesést és fenntartani az intézmény stabil működését.

Felelős humánerőforrás-gazdálkodás

Vezetőként garanciát vállalok arra, hogy a gyermeklétszám változását nem drasztikus létszámleépítéssel, hanem a természetes fluktuáció (nyugdíjba vonulások) **tudatos menedzselésével** és a pedagógiai asszisztensi-segítői hálózat megerősítésével kezelem. Célom a szakmai munka intenzitásának növelése. A kevesebb gyermek mellett felszabaduló pedagógiai energiákat a differenciált fejlesztésre és a szakmai innovációkra csoportosítom át, megőrizve munkatársaink egzisztenciális biztonságát.

Proaktív gazdasági monitoring és fenntartói partnerség

A demográfiai változások követésére egy féléves monitoring rendszert vezetek be, szoros együttműködésben a helyi védőnői hálózattal és az önkormányzat illetékes osztályaival. Ez a naprakész adatbázis lehetővé teszi, hogy a létszámváltozásokat ne utólag, válságmenedzseléssel kövessük, hanem már fél-egy évvel korábban megalapozott, **proaktív javaslatokat** tegyek a képviselő-testület felé a szükséges stratégiai döntések meghozatalához.

6.2 Stratégiai vezetői célkitűzések a pedagógiai munkában

Elsődleges cél az intézmény **stabil, törvényes és eredményes működtetése**, miközben rugalmasan reagálunk a változó társadalmi és demográfiai környezetre.

- **Minőségmegőrzés és szakmai folytonosság:** A Kispatak Óvoda magas színvonalú pedagógiai munkájának fenntartása és továbbfejlesztése, különös tekintettel az intézményi jógyakorlatokkal kapcsolatos feladatokra, a szakmai munkaközösségek és az egyének innovatív erejére támaszkodva.
- **Humánerőforrás-gazdálkodás és megtartó erő:** Kiemelt cél a humánerőforrás fejlesztése, a fővárosi és agglomerációs környezet okozta elszívó hatás ellensúlyozása, a támogató, alkotó légkör és a szakmai fejlődési utak (minősítések, továbbképzések, belső tudásmegosztás) biztosítása.
- **Vezetési struktúra optimalizálása:** A már bevezetett kéthelyetteses modell hatékonyságának további mélyítése, a feladatok delegálása és a vezetői felelősség megosztása a professzionális intézményirányítás érdekében.

- **Partnerközpontúság és bizalom:** Harmonikus, támogató kapcsolat fenntartása a fenntartóval, valamint a családokkal és a települési intézményekkel való partneri együttműködés mélyítése.

6.2.1 Pedagógiai fejlesztési célok

„A Természet útjain-természetes neveléssel” pedagógiai programunkhoz illeszkedve az alábbi operatív célokat tűzöm ki:

- **Környezettudatosság és fenntarthatóság:** Az Örökös Zöld Óvoda címhez méltóan a környezeti nevelés aktívabb integrálása a mindennapokba, az udvari élet és a természetközeli tapasztalatszerzés még intenzívebb hangsúlyozása.
- **Inklúzió és egyéni bánásmód:** A kiemelt figyelmet igénylő (SNI, BTMN) gyermekek hatékony integrációja és egyénre szabott fejlesztése, ehhez továbbképzési és egyéb szakmai/humánerőforrás támogatás megvalósítása.
- **Mérés-értékelés alapú tervezés:** A gyermeki fejlődés nyomon követése és a rendszeres intézményi mérések eredményeinek beépítése a stratégiai és operatív tervezésbe, az új országos digitális mérési rendszer sikeres intézményi adaptációja.

6.2.2 Szervezeti kultúra és kommunikáció

- **Információáramlás hatékonysága:** Az intézményi kommunikáció folyamatos fejlesztése, különös tekintettel az óvodaépületek közötti egységes tájékoztatásra és a szülők felé irányuló modern, online csatornák tudatos használatára.
- **Csapatépítés és motiváció:** A nevelőtestület és a segítő munkatársak közötti kapcsolat erősítése, a közösen meghatározott értékek mentén végzett, elkötelezett csapatmunka ösztönzése intézményi szinten is.

6.2.3 Gazdálkodás: A „Vállalkozó Óvoda” szemléletének kialakítása

A változó demográfiai és finanszírozási környezetben a passzív gazdálkodást egy proaktív, bevételközpontú szemléletnek kell felváltania.

- **A „Vállalkozó Óvoda” koncepció bevezetése:** Olyan szemléletmódot honosítok meg, amely az intézményi erőforrásokat (szakértelem, infrastruktúra) nemcsak kihasználja, hanem értékteremtő módon „piacosítja” is, a szakmai alapfeladatok sérelme nélkül.
- **Saját bevételek növelése:** Stratégiát alkotok a kiegészítő források bevonására. Ez magában foglalja a szakmai „jó gyakorlataink” tudásmegosztás alapú értékesítését (pl. képzések, workshopok), valamint tovább erősítem az óvodai helyiségek és eszközök tudatos, bérbeadás útján történő hasznosítását a nevelési időn kívül. (A vállalkozói szemlélet bevezetése minden esetben az alapfeladatok elsődlegességének megtartásával történik, azok minőségét nem veszélyeztetheti, hanem éppen támogatja.)

- **Szemléletformálás a szervezetben:** A takarékos gazdálkodás szemlélete mellett, a vállalkozói attitűdöt kiterjesztem a teljes munkatársi közösségre. Ösztönzőm a kollégákat a költséghatékony megoldásokra és a pályázati lehetőségek (hazai és immár EU-s források) aktív felkutatására, ahol a sikeres projektek közvetlen hatással vannak a munkakörülmények javulására.
- **Pénzügyi tudatosság és kontroll:** Az átlátható és takarékos gazdálkodás mellett rendszeres költség-haszon elemzést végzek, biztosítva, hogy minden forint a nevelő- oktató munka minőségét szolgálja.

6.2.4 Törvényes és stabil működés

Az intézmény irányításának alapköve a jogszabályi megfelelés és az átlátható belső szabályozási környezet.

- **Naprakész dokumentáció:** Biztosítom az intézményi alapdokumentumok (PP, SZMSZ, Házirend) folyamatos, jogszabálykövető felülvizsgálatát, különös tekintettel a köznevelési törvény és a munkajogi szabályozás változásaira.
- **Etikus és átlátható vezetés:** Megerősítem a belső ellenőrzési rendszert, amely garantálja a döntések jogszerűségét és a felelős közpénzfelhasználást.
- **Adatbiztonság és digitalizáció:** Kiemelt figyelmet fordítok a GDPR megfelelésre és a hivatali adminisztráció (KIR, KIRA, OviKréta) precíz, hibátlan vezetésére, amely a törvényes működés alapfeltétele.

6.2.5 Tárgyi feltételek: Állagmegóvás és innovatív térkihasználás

A fizikai környezetnek nemcsak biztonságosnak, hanem a jövő nevelési igényeihez rugalmasan alkalmazkodónak is kell lennie (2. sz. melléklet tartalmazza egy részletezett kibontási lehetőségét).

- **Tudatos állagmegóvás és karbantartás:** A fenntartóval szoros együttműködésben ütemezett felújítási tervet készítek az épületek műszaki állapotának megőrzésére, különös fókuszot helyezve az energetikai hatékonyságra (pl. korszerű hűtő-fűtő rendszerek optimális használata).
- **Új szempontú térkihasználás:** Felkészülve a demográfiai változásokra (csökkenő gyermeklétszám), a felszabaduló tereket nem „üres területekként”, hanem **új nevelési lehetőségekként** definiálom újra. Céloom speciális funkciószobák (pl. fejlesztő szoba, tehetségműhely, belső mesekuckó, kutató állomás, zeneszoba, tagóvodai sószoba) kialakítása, amelyek emelik a szakmai munka színvonalát.
- **Rugalmas tanulási környezet:** Olyan belső tereket és udvari helyszíneket hozok létre, amelyek könnyen alakíthatók, támogatják a differenciált egyéni fejlesztést és a projektmódszerű munkát. Az eszközparkot (különösen a digitális és udvari eszközöket) folyamatosan modernizálom, hogy azok a „Természet útjain-természetes neveléssel” programunkat technológiai és élmény szinten is támogassák.
- **Esztétikum és biztonság:** Olyan harmonikus, de nem túlzásfolt környezet fenntartása a céloom, amely sugározza a „Kispatak-élményvilágot és érzést”, valamint maximális fizikai biztonságot nyújt a gyermekeknek.

6.2.6 Hatékonyabb munkaszervezés és reformszemléletű struktúra

- **Innovatív munkaszervezés:** A nevelő-oktató munka hatékonyságának növelése érdekében felülvizsgálom és modernizálom a munkaszervezési folyamatokat. Célom egy olyan rugalmas struktúra kialakítása, amely képes gyorsan reagálni a változó gyermeklétszámra és a szakmai igényekre, optimalizálva az erőforrások felhasználását.
- **Feladatdelegálás optimalizálása:** A kéthelyetteses modell tapasztalataira építve finomhangolom a hatásköröket. A felelősségteljes feladatdelegálás révén növelem a középvezetők (tagintézmény igazgató, igazgatóhelyettesek, élelmezésvezető, munkaközösség-vezetők) döntési kompetenciáit, tehermentesítve a stratégiai vezetést és gyorsítva az operatív ügymenetet.
- **Vezetői utódlás tervezése:** Felelős vezetőként prioritásként kezelem a „tudatos utódlást”. Olyan környezetet teremtek, amelyben a tehetséges kollégák belső motivációt éreznek a vezetői ambíciók kiteljesítésére, biztosítva ezzel az intézmény szakmai stabilitását hosszú távon is.

6.2.7 Humánerőforrás-gazdálkodás és beillesztés

- **Szervezeti szocializációs protokoll:** Kidolgozom és bevezetem az **új kollégák beilleszkedését segítő protokollt**. Ez a strukturált folyamat (mentori rendszer, információs csomagok, integrációs interjúk) garantálja, hogy az új munkatársak – legyen szó pedagógusról vagy technikai dolgozóról – gyorsan elsajátítsák az óvoda értékeit, csökkentve a fluktuációt és a kezdeti bizonytalanságot.
- **Tehetségtámogatás és életpálya-gondozás:** Intenzívebbé teszem a belső tehetséggondozás gyakorlatát. Támogatom a kollégák egyéni szakmai specializációját (pl. mesterpedagógusi programok, szakirányú továbbképzések), hogy az egyéni ambíciók közvetlenül szolgálják az intézményi eredményességet.

6.2.8 Szakmai innováció és saját „Jógyakorlatok”

- **Innovációk továbbvitele és mélyítése:** Megőrzőm és továbbfejlesztmem a bázisintézményi munkánk gerincét adó eddigi óvodai innovációkat.
- **Új jógyakorlatok kimunkálása:** Aktív alkotómunkát ösztönzők a munkaközösségekben azzal a céllal, hogy a megváltozott környezeti igényekre (pl. tehetségtámogatás igénye, atipikus fejlődésű gyermekek inklúziója, új módszertanok bevéálása) reagálva **új, saját jógyakorlatokat** dolgozzunk ki és dokumentáljunk, fenntartva intézményünk országos módszertani hírnevét.

6.2.9 Eredményorientált nevelő-oktató munka

A cél egy olyan reflexív pedagógiai környezet fenntartása, ahol a mérés-értékelés eredményei, a szülői visszajelzések és a munkatársi önreflexiók együttesen jelölik ki a fejlesztési irányokat, biztosítva, hogy „A természet útjain – természetes neveléssel” programunk a lehető legmagasabb minőségben valósuljon meg minden csoportban.

7. Stratégiai célok és megvalósításuk a vezetői kompetenciák tükrében

7.1. Pedagógiai módszertani felkészültség

| Fejlesztési célok | Megvalósítás eszközei és konkrét javaslatok |
|---|---|
| „A természet útjain” program módszertani megújítása | <ul style="list-style-type: none"> • Zöld-műhelyek: Rendszeres belső képzések a fenntarthatóságra nevelés új eszközeiről (pl. kompozztálás pedagógiája, magaságys-projektek). • Terep-pedagógia: Olyan módszerek elsajátítása, amelyek a külső helyszíneket (erdő, rét) strukturált tanulási környezetté alakítják. |
| A digitális kompetenciák szintlépése (IKT) | <ul style="list-style-type: none"> • Belső tudásmegosztás, mentorált tanulás: A vezetés tagjai mentorálják a kevésbé jártas kollégákat az online technológiák kreatív használatában. • Digitális portfólió: A gyermekek fejlődésének vizuális dokumentálása modern eszközökkel (GDPR kötelem) |
| Reformszemléletű munkaszervezés módszertana | <ul style="list-style-type: none"> • Projekt módszer kiterjesztése: Áttérés a merev foglalkozási keretektől a komplex, több hetet átívelő projektekre, amelyek jobban illeszkednek a rugalmas napirendhez. • Differenciált csoportvezetés: Módszertani felkészítés a vegyes és homogén csoportok hatékony differenciálására, vezetésére. |
| A „Vállalkozó Óvoda” szemléletmód alapozása | <ul style="list-style-type: none"> • „Értékesíthető” tudásanyagok készítése: Olyan módszertani kiadványok, segédletek és „jó gyakorlat” leírások készítése, amelyek továbbadott képzések, workshopok bemutatók alapjául szolgálhatnak. • Pályázatírói attitűd: Alapszintű képzés a kollégáknak a kisléptékű alapítványi vagy szakmai pályázatok önálló megírásához. |
| Inkluzív módszertani eszköztár bővítése | <ul style="list-style-type: none"> • Együttnevelési stratégiák: A gyógypedagógusok és fejlesztők által tartott „esetmegbeszélő körök”, ahol konkrét módszereket kapnak az óvodapedagógusok és a NOKS kollégák az SNI/BTMN gyermekek csoportos integrációjához. • Alternatív technikák: Pl. relaxációs technikák, kutyás terápia elemeinek vagy speciális mozgásformáknak a beépítése a mindennapokba. |

Vezetői javaslatok a terület megerősítéséhez:

1. **Szakmai látogatások, kitekintés más intézmények jógyakorlataira:** Javasolom egy belső alap elkülönítését (intézményi költségvetés és Alapítványi támogatás ötvözése által), amely lehetővé teszi, hogy a kollégák évente legalább egyszer eljussanak egy másik innovatív óvodába tapasztalatot cserélni.

2. „Nytított csoport” szemléletet, amelynek keretében a pedagógusok évente több alkalommal betekintést engednek egymás csoportmunkájába. A látogatások nem ellenőrzési céllal, hanem egymástól tanulásként valósulnak meg.
3. **Belső pályázati rendszer** felépítése, amelyben a pedagógusok kis összegű támogatásra pályázhatnak saját módszertani ötleteik megvalósítására (pl. új eszköz, projekt, kísérlet). Ez ösztönzi a kreativitást, növeli az elköteleződést, és erősíti az intézmény innovációs kultúráját.
4. **Önreflexiós Napló:** Bevezetésre javaslok (szabadon választható önkéntes csatlakozással) egy digitális felületet (esetleg a meglévő Kispatak fb oldal felhasználásával), ahol a pedagógusok rögzíthetik saját módszertani sikereiket és kudarc-visszacsatolásait, segítve ezzel a tudatos szakmai fejlődést.

7.2.A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

| Fejlesztési célok a Kispatak Óvodában | Megvalósítás eszközei és konkrét javaslatok |
|--|--|
| Reformszemléletű munkaszervezési struktúra stabilizálása | <ul style="list-style-type: none"> • Kéthelyetteses modell finomhangolása: Világos kompetenciahatárok kijelölése a szakmai-pedagógiai és az operatív-gazdasági irányítás között. • Munkaköri leírások aktualizálása: A reformszemléletű feladatok (pl. innovációs felelős, mentori szerepkör) beépítése a dokumentumba. |
| A feladatdelegálás és a felelősségmegosztás optimalizálása | <ul style="list-style-type: none"> • Delegálási mátrix: Újragondolása és rögzítése, hogy mely döntési szintek tartoznak a munkaközösség-vezetőkhez, az igazgatóhelyettesekhez és a tagintézmény igazgatóhoz. • Belső pályázati felelősök: Egy-egy projekt (pl. udvarfejlesztés, térkihasználás, módszerátadás) vezetésével tehetséges kollégák megbízása, erősítve az önállóságot. |
| A „Vállalkozó Óvoda” stratégiai megalapozása | <ul style="list-style-type: none"> • Bevételnövelési terv: Olyan szolgáltatási csomagok kidolgozása, amelyek az óvoda speciális tudását (pl. képzések, workshopok) külső partnerek számára is elérhetővé teszik. • Szponzorációs protokoll: Rendszer kidolgozása a helyi vállalkozókkal való együttműködésre. |
| Vezetői utódlás és tehetségmenedzsment | <ul style="list-style-type: none"> • Vezetői utánpótlás-program: Potenciális vezetői vénával rendelkező kollégák bevonása a stratégiai döntés-előkészítésbe. • Mentori rendszer: A tapasztalt vezetők tudásának strukturált átadása a fiatalabb generáció számára. |
| Szervezeti szocializációs folyamatok (Protokoll) | <ul style="list-style-type: none"> • „Kispatak-köszöntő csomag” és Integrációs nap: Az új belépők számára írott és digitális útmutató készítése, amely tartalmazza a házirendet, a szokásrendszert és a technikai tudnivalókat. |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Beillesztési mentor: Minden új kolléga mellé egy tapasztalt „segítő” kijelölése az első 3 hónapra. |
| Rugalmas alkalmazkodás a demográfiai változásokhoz | <ul style="list-style-type: none"> • Térkihasználási reform: Stratégiai terv a csoportlétszám-csökkenés esetén felszabaduló terek funkciómódosítására (pl. speciális fejlesztő vagy tehetséggondozó műhelyekké alakítás). |
| Az óvodai Alapítvány és a szülői közösség aktív erőforrás-bevonó partnerként integrálása | <ul style="list-style-type: none"> • Transzparens kommunikációs stratégia: Változási jelentés publikálása az alapítvány faliújságján, amely bemutatja a beérkezett források és a megvalósult fejlesztések közötti közvetlen kapcsolatot. |

Vezetői javaslatok a terület megerősítéséhez:

1. **Check-point értekezletek:** Negyedévente egy-egy alkalom, ahol nem az operatív napi ügyekről, hanem kizárólag a stratégiai célok megvalósulásáról beszélünk a helyettesekkel és munkaközösség-vezetőkkel.
2. **Középvezetői fórum** (helyettesek, munkaközösség-vezetők, Munkatársi Tanács delegáltjai), amely a döntések előkészítésének és a visszacsatolásnak kiemelt terepe.
3. **Vezetői önértékelési rendszer:** Évente kérdőíves visszajelzés kérése a nevelőtestülettől a vezetői döntések érthetőségéről és a delegálás hatékonyságáról, anonim online űrlap segítségével.

7.3. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

| Fejlesztési célok | Megvalósítás eszközei és konkrét javaslatok |
|--|--|
| Tudatos és tervezett továbbképzési stratégia | <ul style="list-style-type: none"> • Ötéves továbbképzési terv: Az egyéni ambíciók és az intézményi célok (pl. tehetséggondozás, SNI/BTMN gyermekek inkluzív nevelése, mentálhigiéné) összehangolása. • Belső tudásmegosztás: A bevált „visszatanítás” permanenciája– a külső képzésen résztvevő kolléga rövid workshopot tart a többieknek. |
| Szervezeti szocializáció és beillesztés (Protokoll) | <ul style="list-style-type: none"> • Mentori rendszer formalizálása: Minden új belépő (pedagógus és NOKS is) mellé kijelölt segítő rendelése az első negyedévben. • Dolgozói kézikönyv: Egy digitális tudástár létrehozása a házirendről, szokásokról és technikai elvárásokról. |
| Tehetséggondozás és életpályatámogatás | <ul style="list-style-type: none"> • Pedagógusminősítés támogatása: Személyre szabott felkészülés segítése portfólióíráshoz és védéshez. • Egyéni karrierutak: Felkérés munkaközösség-vezetői vagy projektvezetői feladatokra a rátermett kollégák számára. |
| Hatékony feladatdelegálás és bizalomépítés | <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenciaalapú munkamegosztás: A feladatok kiosztása a kollégák erősségei alapján (ki miben a legjobb). |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Visszacsatolási kultúra: Rendszeres, kétirányú teljesítményértékelő beszélgetések (évente legalább egyszer). |
| Szakmai innováció és kreativitás ösztönzése | <ul style="list-style-type: none"> • Ötlet-pályázat: Források biztosítása a kollégák által kezdeményezett mikro-projektekhez (pl. egy új módszertani elem, eszköz bevezetése). • Jógyakorlatok gondozása: A kollégák ösztönzése saját pedagógiai módszereik publikálására vagy bemutatására (belső-külső tudásmegosztás). |
| Szervezeti klíma és közösségépítés | <ul style="list-style-type: none"> • Csapatépítő tréningek: Évente kétszer nem szakmai jellegű közösségi esemény szervezése a kiégés megelőzésére. • Szakmai ventillációs körök: Strukturált idő biztosítása a nehéz esetek megbeszélésére belső/külső szakértő/munkaközösségvezető bevonásával. |

Vezetői javaslatok a terület megerősítéséhez:

1. **Képzési monitoring:** Folyamatosan figyelemmel kísérem az állami és szakmai szervezetek által kínált ingyenes (pl. OH, BPOK, EU-s forrású) képzéseket, és ezeket részesítjük előnyben a jelentkezésnél. Kihasználjuk a Nagykovácsin belüli egyéb intézményekkel (bölcsőde, iskolák, könyvtár) való ingyenes tapasztalatcsere és közös belső képzések lehetőségét.
2. **Tovább fejlődési utak egyenlősége:** Külön figyelmet fordítok a NOKS és a technikai dolgozók továbbképzésére is (pl. higiéniai, munkavédelmi vagy éppen kommunikációs tréningek), hogy egyéni igény szerint ők is a stratégia szerves részének érezzék magukat.
3. **Munkaközösségi „Tudástár”:** Minden munkaközösség létrehoz egy digitális mappát, ahol az ingyenesen elérhető szakmai kiadványokat, segédleteket és saját készítésű segédanyagokat gyűjtik, így csökkentve a külső vásárlások igényét.
4. **Vezetői utódlás tervezése:** Az ingyenes szakmai vezetőképzőkre és mesterpedagógusi programokra tudatosan delegálom a vezetői affinitással rendelkező kollégákat, biztosítva a jövőbeli szakmai háttérrel.
5. **„Egyéni erősségtérkép”** rendszert vezetek be: amely a nevelőtestület és a teljes dolgozói közösség szakmai erősségeit, érdeklődési területeit és rejtett kompetenciáit tartalmazza. Ez lehetővé teszi, hogy a feladatmegosztás, a projektvezetés és a szakmai fejlesztések tudatosan az egyéni erősségekre épüljenek, növelve a hatékonyságot és a munkatársi elégedettséget.
6. **„Mentális jóllét program”** Tudatos mentálhigiénés támogatási rendszert igyekszek kialakítani, amely magában foglalja a stresszkezelő workshopokat, igény esetén külső szakember bevonását, valamint a munkaterhelés kiegyensúlyozására irányuló vezetői figyelmet.

7.4. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

| Fejlesztési célok | Megvalósítás eszközei és konkrét javaslatok |
|--|---|
| A székhely és a tagóvoda közötti szakmai kölcsönös együttműködés erősítése | <ul style="list-style-type: none"> • Közös szakmai napok és műhelyek, értekezletek: Rendszeres, forgószínpadszerűen megvalósuló találkozók, ahol a két épület nevelőtestülete közvetlenül cserél tapasztalatot. • Egységes információs áramlás: Közös digitális platform (közösségi csoport) a hírek, dokumentumok és sikerek azonnali megosztására. |
| A minőségirányítási rendszer egységes működtetése | <ul style="list-style-type: none"> • Mérés-értékelési ciklus: A gyermeki fejlődés és a szülői elégedettség mérését az OviKréta szempontrendszere szerint, és saját kidolgozású kérdőíves rendszerben végezzük és elemezzük. • Belső ellenőrzési terv: Az igazgatói/helyettesi/munkaközösségvezetői látogatások és hospitálások arányos elosztása a székhely és a tagintézmény között. |
| Reformszemléletű munkaszervezés és dokumentáció | <ul style="list-style-type: none"> • Digitális adminisztráció: A papíralapú folyamatok minimalizálása (KIR, KRÉTA hatékony kihasználása), a hivatali ügymenet gyorsítása. • Szabályzatok frissítése: Az SZMSZ és Házi rend aktualizálása a kéthelyetteses modell és a tagintézmény-vezetői hatáskörök szerint |
| Stratégiai partnerség a fenntartóval és a településsel | <ul style="list-style-type: none"> • Transzparens gazdálkodás: Rendszeres pénzügyi és szakmai beszámolók, munkaterv a törvényi előírások szerint. • Közösségi jelenlét: Az óvoda, mint egységes „Kispatak-brand” képviselője a települési rendezvényeken. |

Vezetői javaslatok az intézményi irányítás megerősítéséhez (Igazgatói oldalról):

1. **„Vezetői jelenlét” protokoll:** Igazgatóként tudatosan ütemezem a munkanapjaimat úgy, hogy a tagintézményben az eddigi gyakorlathoz képest hosszabb és gyakoribb fix „fogadóórákkal” és jelenléttel rendelkezem, így az ottani kollégák és szülők is közvetlenül érezhetik a stratégiai vezetés támogatását.
2. **Szakmai portfólió építése:** Összeállítunk egy anyagot a Kispatak Óvoda egységes értékeiről (Zöld programok, jeles napok, pedagógiai program kiemelt értékei), hangsúlyozva, hogy ezek mindkét telephelyen azonos minőségben érhetőek el.
3. **Közös ünnepi és közösségi kör:** Olyan belső események (karácsony, nevelés nélküli napok, kirándulások), ahol a teljes kollektíva (székhely + tagóvoda + technikai dolgozók) együtt van, erősítve a „Kispatakosok vagyunk” érzését.

4. **Vezetői utódlás és delegálás kontrollja:** A tagintézmény-igazgató tehermentesítése mellett figyelemmel kísérem a helyi szintű feladatdelegálást, biztosítva, hogy a Dózsa György utcai egység önálló szakmai arculata, és az intézményi egység egyensúlyban maradjon.
5. **Szervezeti szocializáció monitoring:** Az új belépők beillesztésekor külön hangsúlyt fektetek arra, hogy megismerjék mindkét épületet és az ott dolgozó kollégákat, függetlenül attól, melyik helyszínen kezdenek dolgozni.
6. **Kereszt-hospitálási rendszer:** Hospitálási rendszer a székhely és a tagóvoda között, amely során a pedagógusok egymás munkáját látogatják, ezzel erősítve az egységes pedagógiai szemléletet és a jógyakorlatok terjedését.
7. **Intézményi minimum elvárás:** az alapvető szakmai és működési minimumnak (pl. napirend, dokumentáció minősége, kommunikációs elvek) a meghatározása, amelyek mindkét telephelyen egységesen megvalósulnak, miközben teret hagy a helyi sajátosságoknak.
8. **Szülői partnerség strukturálása:** Egységes szülői kommunikációs és visszajelzési rendszer kialakítása (pl. éves elégedettségmérés, fogadóórák rendszere, digitális kapcsolattartás), amely mindkét intézményegységben azonos elvek mentén működik.

8. Kiemelt operatív intézményfejlesztési célok

8.1 Pedagógiai folyamatok

| 1. Pedagógiai folyamatok |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Adatokra épülő stratégiai tervezés: Az intézményi alapidokumentumok (PP, munkaterv) éves felülvizsgálata a belső mérési eredmények (gyermeki fejlődésmutatók, szülői elégedettség) és a külső szakmai ellenőrzések (tanfelügyelet, önértékelés) adatainak szisztematikus beépítésével.• Közösségi tervezési kultúra: A nevelőtestület, a munkatársi közösség, és a munkaközösségek aktív bevonása a stratégiai és operatív célok meghatározásába, biztosítva a szakmai elköteleződést és a közös felelősségvállalást.• Eredményorientált célmeghatározás: Az intézményi kiemelt célokhoz (fenntarthatóság, digitális kompetenciák, tehetséggondozás) rendelt mérhető indikátorok és elvárások rögzítése, a megvalósulás rendszeres monitorozása.• Strukturált önértékelés: Az intézményi önértékelési folyamatok (TÉR) ütemezett, objektivitásra törekvő működtetése, az eredmények mentén célzott fejlesztési tervek kidolgozása.• Átlátható és egységes fejlődéskövetés: A gyermeki fejlődés nyomon követésének egységes, digitálisan is támogatott dokumentálása, az eredmények rendszeres és szakszerű visszacsatolása a családok felé a partneri nevelés erősítése érdekében. |

8.2 Személyiség- és közösségfejlesztés

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Strukturált szervezeti szocializáció: Átfogó beilleszkedési protokoll működtetése, amely mentori támogatással és világos kompetenciahatárokkal segíti az új munkatársak gyors integrációját, erősítve az intézményi kötődést és csökkentve a fluktuációt.• Életpálya-alapú tehetséggondozás: A belső tehetségtámogatás rendszerének intenzívebbé tétele; a kollégák egyéni szakmai erősségeinek (pl. művészeti, digitális vagy ökológiai...) becsatornázása az intézményi innovációkba és a napi pedagógiai gyakorlatba. Intézményi élménynapok vagy tematikus programok (pl. természeti kalandok, alkotóműhelyek), ahol a kollégák együttműködve dolgoznak egy közös célon.• Érzelmi biztonság és pozitív szervezeti klíma: Olyan támogató szakmai közösség fenntartása, ahol a „szakmai ventilláció” és a reflexivitás természetes igény; a munkatársi jóllét szem előtt tartása a kiegészítő megelőzése érdekében.• Gyermeki személyiségközpontúság: A „Természet útjain-természetes neveléssel” program szellemében a gyermeki autonómia, a kreativitás és a szociális kompetenciák fejlesztése, különös tekintettel az egyéni képességekhez igazodó tehetségigéreték gondozására.• Digitális technológiák használata: A digitális eszközpark fejlesztése mellett kiemelt figyelem a digitális gyermekvédelemre: az adatbiztonságra, a képernyőidő szabályozására és a szülők edukációjára a korai „kütyühasználat” veszélyeivel kapcsolatban.• Digitális tudatosság: a nevelőmunka zavartalansága és a munkatársi közösség minőségi jelenlétének biztosítása érdekében a privát célú eszközhasználat munkaidőn belüli korlátozásának megtartása.• Partneri közösségépítés: Az óvoda-család kapcsolat mélyítése a Család munkaközösség aktív bázisán; a szülők bevonása olyan értékteremtő közösségi folyamatokba, amelyek erősítik a bizalmat, a közös gondolkodást és a cselekvést, valamint az óvoda helyi presztízsét. Gyermek-család-közösség interakciót erősítő projektek (pl. közös kertészkedés, közösségi kiállítások, ünnepi rendezvények).• Inkluzív szemléletformálás: A közösség érzékenyítése az atipikus fejlődésű gyermekek (SNI, BTMN) irányába, az elfogadó és támogató attitűd mintaként való közvetítése a gyermekcsoportok és a szülői közösség felé. Atipikus fejlődésű gyermekekkel kapcsolatos tapasztalatmegosztó fórumok, bevonva külső szakértőket is. Mentalizációs gyakorlat támogatása a munkatársak körében. |

8.3 Eredmények és intézményi arculat

| 3. Eredmények és intézményi arculat |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Szakmai presztízs és intézményi eredményesség: A Kispatak Óvoda térségi módszertani elismertségének fenntartása; a „jógyakorlatok” folyamatos frissítése és |

dokumentálása, amely mérhető a látogató csoportok, pedagógusok számában és a szakmai visszajelzésekben.

- **Tudatos intézményi marketing és reklám:** Egyedi kommunikációs stratégia kidolgozása, amely „reklámozza” az óvoda sajátos értékeit (Zöld programok, jeles napok, élménynapok...). Cél az óvoda vonzerejének növelése a leendő szülők és a potenciális munkavállalók körében modern online felületeken (honlap, közösségi média) és helyi kiadványokban. Rövid, kreatív videók készítése az óvoda jeles programjairól, melyek a közösségi médiában és a honlapon egyaránt megjelennek.
- **„Vállalkozó óvoda” bevételeinek realizálása:** A szakmai tudástöke és az infrastruktúra (pl. intézményi képzések, rendezvényhelyszín) kiaknázásával saját bevételek növelése, amelyek közvetlenül visszaforgathatók a gyerekek eszközparkjának fejlesztésébe.
- **Mérés-értékelési eredmények hasznosítása:** Az éves elégedettségi mérések és pedagógiai diagnosztikák adatainak bemutatása a fenntartó és a szülők felé, igazolva a nevelő-oktató munka magas hatékonyságát.
- **Külső és belső elégedettség növelése:** Olyan eredmények elérése, amelyek tükröződnek a szülői közösség bizalmában és a munkatársak elkötelezettségében (alacsony fluktuáció, arányaiban emelkedő jelentkezési számok).
- **Infrastrukturális és esztétikai eredmények:** A tárgyi környezet folyamatos megújulása, az „új szempontú térkihasználás” révén létrejött funkciószobák (pl. tehetségműhely, kültéri élményhelyszínek) átadása és aktív használata.

8.4 Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

- **Munkaközösségi alapú szakmai innováció:** A pedagógiai folyamatok megvalósítása a szakmai munkaközösségek autonómiájára és tudatos bevonására építve. A munkaközösség-vezetők döntési kompetenciáinak erősítése a hatékonyabb feladatdelegálás érdekében.
- **Egységes és többcsatornás információáramlás:** A székhely óvoda és a tagóvoda közötti kommunikáció optimalizálása digitális platformok és rendszeres, közös szakmai értekezletek útján, biztosítva az információk torzulásmentes és gyors átadását.
- **Szakmai kompetenciafejlesztés:** A nevelőmunkát támogató munkatársak (technikai dolgozók, dajkák, pedagógiai asszisztensek) bevonása a belső tudásmegosztásba és specifikus, ingyenes továbbképzésekbe a teljes intézményi minőség emelése céljából. Tematikus projektek indítása, ahol a pedagógusok, dajkák és technikai dolgozók együttműködnek, pl. ünnepi rendezvények, jeles napok vagy környezeti projektek.
- **Értékteremtő belső tudásmegosztás:** A „tanuló szervezet” modell fenntartása, ahol az ingyenes képzésekről visszatérő kollégák tudása rendszerszinten hasznosul (visszatanítási rendszer), és ahol a jógyakorlatok cseréje a mindennapi munka része. Ötletfal/ faliújság, ahol egy-egy aktuális téma feldolgozásával, ünneppel, kirándulás helyszínnel kapcsolatban mindenki felteheti azokat az információkat, melyek segíthetik a többiek munkáját

- **Ösztönző és elismerési rendszer:** A kimagasló nevelő-fejlesztő munka és az innovatív kezdeményezések (pl. új joggyakorlat elem kidolgozása) erkölcsi és – a költségvetési lehetőségekhez mérten – anyagi elismerésének átlátható rendszere.
- **Szakmai milió és ventilláció:** Olyan bizalmi légkör fenntartása, amely teret ad a szakmai vitáknak és a feszültségek konstruktív feloldásának, megőrizve a nevelőtestület és a munkatársi közösség mentális egészségét és megtartó erejét.

8.5 Az intézmény külső kapcsolatai

5. Az intézmény külső kapcsolatai

- **Partnerközpontú szülői kapcsolatok:** A „támogató nevelés” szemléletének erősítése, ahol a szülő egyenrangú nevelőpartner. A folyamatos kommunikáció és a bizalmi légkör fenntartása a gyermekek mindenekfelett álló érdekében.
- **Aktív települési jelenlét és integráció:** Szoros és kezdeményező együttműködés Nagykovácsi helyi intézményeivel (bölcsőde, önkormányzat, iskolák, könyvtár, védőnői szolgálat, gyermekorvos, NATÜ), civil szervezetivel (NAMI, NATE). Az óvoda szerepének erősítése a falu kulturális és közösségi életében, figyelemmel a munkatársak terhelhetőségére.
- **Hatékony bölcsőde-óvoda és óvoda-iskola átmenet:** Strukturált szakmai párbeszéd továbbvitele a helyi bölcsődével az óvodai életet megkezdő intézményes nevelésben már részesült gyermekek megismerése céljából, és az általános iskolákkal, a tanköteles korú gyermekek zökkenőmentes beiskolázása és a pedagógiai folytonosság biztosítása érdekében.
- **Óvodakóstolgotó foglalkozások szervezése „Cseppek a Kispatakban” elnevezéssel.** A program célja az óvodai beiratkozás előtt álló családok számára egy olyan strukturált, alapítványi keretek között megvalósuló bizalmi híd megteremtése, amely az intézményi terek és a pedagógusok korai megismerésével érzelmi biztonságot nyújt a gyermekeknek, elősegíti a későbbi zökkenőmentes óvodai szocializációt, valamint támogatja az óvoda és a szülői ház közötti partneri együttműködés alapozását.
- **Társintézményi horizontális tanulás:** Kapcsolatépítés más innovatív óvodákkal az ingyenes tapasztalatcsere és a közös szakmai projektek megvalósítása céljából.
- **Szakmai szolgáltatókkal való szoros kooperáció:** Rugalmas és napi szintű munkakapcsolat fenntartása a szakszolgálatokkal, a helyi nevelési tanácsadóval, segítve az SNI és BTMN gyermekek diagnosztikai és fejlesztési folyamatait.

8.6 A pedagógiai munka feltételei

6. A pedagógiai munka feltételei

- **Rugalmas és újszerű munkaszervezési keretek:** A kettős óvodapedagógus modell pilot rendszerű megvalósítása a délelőtti átfedési időben a szakmai jelenlét tudatos növelésével támogatva a differenciálást (a tervezett modell részletes leírása az 1. sz. mellékletben)

- **Innovatív és rugalmas térkihasználás:** A demográfiai változásokhoz igazodva a csoportszobai kapacitások felülvizsgálata; a felszabaduló terek funkcionális átalakítása speciális tehetséggondozó műhelyekké vagy egyéni fejlesztő kuckókká mindkét óvoda épületben.
- **Eszközpark modernizálása:** Tudatos forrásteremtés és pályázati aktivitás a digitális eszközpark kialakítása (Beebot, elektronikus építőkészletek, robotjátékok), a módszertani innovációk kialakítása (Montessori érzékelő/anyanyelvi és írás, olvasást előkészítő/matematikai gondolkodást támogató játékeszközök), a gyermeki kutatások/megfigyelések, és a természetközeli nevelést segítő kerti és csoportszobai eszközök folyamatos frissítése érdekében.
- **Fenntartható és esztétikus környezet alakítása:** Az Örökös Zöld Óvoda címhez méltó, természetes alapanyagú, ingerlő, de nem túlszűfolt belső terek fenntartása. Az udvar, mint „külső tanulási környezet” folyamatos fejlesztése (pl. OviKert program folytatása). Mozgásos-tanulási terek kialakítása/használata (baby pumpapálya a Kaszáló utcai székhely óvoda szomszédságában, Forrás tagóvoda parkolójának átalakítása kisbiciklis KRESZ parkká).
- **Optimális humán erőforrás-gazdálkodás:** A pedagógiai munkát segítő munkatársak (dajkák, asszisztensek) feladatkörének pontosítása a reformszemléletű munkaszervezés jegyében; a stabilitás megőrzése a szervezeti szocializációs protokoll révén.
- **Digitális adminisztrációs háttér fejlesztése:** A pedagógusok és ügyviteli munkatársak munkáját segítő informatikai feltételek (laptopok, stabil hálózat, szoftverek) biztosítása a KIR, KIRA és OviKRÉTA rendszerek, valamint a belső tudásmegosztás hatékony használatához. Poszeidon rendszer átvétele és sikeres alkalmazása.
- **Egészséges és biztonságos környezet:** Az élelmezésvezetővel és a technikai személyzettel szoros együttműködésben az épületek állagmegóvása, a higiéniai feltételek a normál és a diétás étkeztetés tárgyi feltételeinek magas szintű biztosítása.
- **Szakmai segédanyagok frissítése:** A munkaközösségek igényei alapján a legmodernebb szakirodalom és fejlesztő játéktár elérhetővé tétele a nevelőtestület számára, preferálva az ingyenesen elérhető digitális forrásokat.
- **Folytonosság és megújulás (hagyományápolás):** Az óvoda meglévő hagyományainak és múltjának tisztelete mellett az innovációkra épülő új elemek és szokások bevezetése, amelyek erősítik a „Kispatak-identitást” és a közösségi összetartozást.

8.7 Megfelelés az ONOAP-nak és a Pedagógiai Programnak

7. Megfelelés az ONAP-nak és a Pedagógiai Programnak

- **Jogszábeli és tartalmi koherencia:** Az intézményi nevelőmunka folyamatos összehangolása az ONAP elvárásaival, megőrizve a Pedagógiai Programunkban rögzített sajátos célokat (környezeti nevelés, néphagyományörzés), hogy azok maradéktalanul érvényesüljenek a napi gyakorlatban.

- **Gyermekközpontú értékrend érvényesítése:** Az Alapprogramban megfogalmazott gyermekkép és óvodakép következetes képviselése; a gyermeki jogok, az egyéni szükségletek és a méltányos nevelés elvének elsődlegessége minden pedagógiai döntésben.
- **A „Természet útjain-természetes neveléssel” program módszertani mélyítése:** A helyi Pedagógiai Programunk pilléreinek (fenntarthatóság, élményalapú tapasztalatszerzés, mozgás...) rendszerszintű megvalósítása, a munkaközösségek szakmai támogatásával és az innovációk beépítésével.
- **Játék- és mozgásszabadság biztosítása:** Az ONAP-ban kiemelt alapvető gyermeki tevékenységek (játék, mozgás, munka jellegű tevékenységek, tanulás) arányainak és minőségének felügyelete, különös tekintettel a szabad játék dominanciájára.
- **Személyiségfejlesztés és szocializáció összhangja:** Olyan nevelési környezet biztosítása, amely megfelel az Alapprogram szociális kompetenciákra vonatkozó elvárásainak, segítve a gyermekek társadalmi beilleszkedését és érzelmi intelligenciájának fejlődését.
- **PP-adekvát mérés-értékelési rendszer:** A gyermeki fejlődés nyomon követése során az **OviKréta felület digitális mérési rendszerét** alkalmazzuk, biztosítva az adatok egységes és jogszerű kezelését. Vezetői célom a rendszerben rejlő elemzési lehetőségek teljes körű kiaknázása, valamint a nevelőtestület felkészítése a közeljövőben várható, központi elvárásokat tartalmazó új mérési protokoll befogadására és zökkenőmentes intézményi alkalmazására.
- **Hagyományörzés és modernitás egyensúlya:** A helyi PP-ben rögzített jeles napok és népszokások ápolása, ötvözve az ONAP által is támogatott korszerű pedagógiai eljárásokkal (pl. élménypedagógia, digitális eszközök tudatos használata).

9. Az intézményi fejlesztés stratégiai szakaszai (2026–2031)





Harmadik ciklusát pályázó igazgatóként a tervezést a tudatos megújulásom alapkövének is tekintem. Az eddigi tapasztalataim arra tanítottak, hogy a környezeti és gazdasági feltételek gyors változása miatt a tervezés folyamatos kihívást jelent, mégis vallom, hogy egy világos vízióknak léteznie kell. Vezetőként felelősségem kijelölni azt az irányt, amely felé az óvodát vezetem, hiszen a vázolt célok adnak biztonyságot a bizonytalan időkben is.

A stratégiai távlatok meghatározása lehetővé teszi számomra, hogy a külső körülményekhez rugalmasan alkalmazkodva, de az alapértékeinket megőrizve alakítsam a Kispatak Óvoda jövőjét. Ezzel a szemlélettel biztosítom, hogy az évek során felhalmozott tudásunk és a szülők tízéves visszajelzései valódi értékévé érjenek. Céloom egy olyan biztonságos intézmény fenntartása, ahol a szakmai tudás/tudatosság, és a mentális odafigyelés természetes módon járja át napjainkat. Igyekszem azért dolgozni, hogy a Kispatak Óvoda fejlődő és támogató közösség maradjon minden gyermek és munkatársam számára.

A következőkben bemutatott SWOT-analízisben a partneri visszajelzéseinkre és a napi pedagógiai tapasztalatainkra alapozott fő erővonalak mentén vázolom fel jelenünk és jövőnk lehetőségeit, kihívásait.

10.SWOT analízis



ERŐSSÉGEK

Magas szakmai alismertség

Helyileg, térségileg, országosan elismert nevelési gyakorlat és stabil, hiteles szakmai hírnév

Stabil infrastrukturális alapok

Két óvoda-épület, amely lehetőséget ad a rugalmas csoportkezelésre és a minőségi térkihasználásra



Egyedi, természetközeli arculat

Örökös Zöld Óvoda cím, a hagyományörzés és modern szemlélet egyensúlya.

Tapasztalt pedagógusok és munkatársi közösség

Mély szakmai tudással rendelkező, összeszokott kollektíva

GYENGESÉGEK

Óvodasépületek távolsága

Kommunikációs és szervezési nehézségek a székhely és a tagóvoda között

Vezetési struktúra kiforratlansága

A kéthelyetteses modell operatív működése intézményi szinten finomhangolásra vár, tagintézményi vezetőváltás várható kezdeti nehézségei.



Eltolódott korfa

Az óvodapedagógusok átlagéletkora magas, a nyugdíjazások miatt a szakmai utánpótlás hiánya kritikus

Növekvő munkateher

Adminisztrációs terhek növekedése, SNI/BTMN ellátás mentális terhe.

LEHETŐSÉGEK

„Vállalkozó Óvoda” – Alapítványi források:

Az óvodaközteljesítő (pl. Cseppek a Kispatakokban) és egyéb programok révén saját bevételek generálása.

Tudatos munkáltatói arculat:

Az óvoda szakmai hírnevének felhasználása a fiatal munkaerő Nagykovácsiba vonzására.



Szemléletváltó vezetés:

Az új tagintézményvezetés integráló attitűdje, amely közös szervezeti identitást teremt.

Szervezeti klíma:

Szervezetfejlesztési tréningek a kiegészítő megelőzésére és a csapatszellem erősítésére.

VESZÉLYEK

Drasztikus gyermeklétszám-csökkenés

A demográfiai hullámvölgy miatti csoportmegszűnések kockázata.

Utánpótlás országos és települési hiánya

A fiatal óvodapedagógusok elmaradása a pályáról.



Mentális egészségi kockázatok és a kiegészítő veszélye

A folyamatosan növekvő adminisztrációs terhek, valamint a szakmai elvárások és a bürokratikus kötelezettségek közötti feszültség miatt.

Gazdasági instabilitás

A dologi kiadások emelkedése (felújítások, eszközfejlesztések)

A SWOT-analízis eredményei megerősítik, hogy óvodánk jövője biztos szakmai alapokra épül. Igazgatóként a legfontosabb célom az, hogy egy olyan befogadó és támogató légkört teremtsék, ahol a székhely és a tagóvoda munkatársai valódi, egymásra figyelő közösségként dolgozhatnak együtt. Mindent megteszek azért, hogy kollégáink megbecsülve érezzék magukat anyagilag és emberileg egyaránt.

Új elemként emelem be a **tudatos tehetséggondozást**, miközben különös gondot fordítunk a neurodivergens gyermekeinkre. A szakmai feltételek optimalizálásával (személyi és tárgyi) segítjük őket abban, hogy az integrációs nehézségeket leküzdve, **valódi inkluzív környezet** teremtsünk számukra. Támogatom a technikai fejlődés, a digitális korszakba való átlépés intézményi szintű megvalósulását, mely segíti a mindennapi munkánkat, a pedagógiai gyakorlatot, az adminisztrációs kötelezettségek hatékonyabb megvalósulását.

Ebben a folyamatban továbbra is számítok a szülők aktív és támogató jelenlétére, a köztünk lévő őszinte, előremutató párbeszédre. Meglévő, hagyományos pedagógiai gyakorlatunk mellett nyitottak maradunk minden módszertani újdonságra, **őrizzük természetközeli pedagógiánk értékeit, amelyek olyanná teszik a Kispatak Óvodát, amilyenek mindannyian szeretjük.** A gyermeklétszám változásait nem gondnak, hanem lehetőségnek tekintem. Az alacsonyabb gyermeklétszám alkalmat ad a még intenzívebb egyéni odafordulásra, differenciálásra, a minőségi pedagógiai munka tovább vitelére. A vállalkozó óvoda és alapítványi programjaink pedig azt a háttérrel biztosítják majd, amivel hosszú távon is egy vidám, fejlődő és stabil „második otthon” nyújthatunk gyerekeinknek.

11. Záró gondolatok

A jövő Kispatak Óvodája – ahol az érték és az ember találkozik

Pályázatom egy olyan intézményvezetési dokumentum, amely egyben **felelősségteljes szakmai vállalás is**. Az elmúlt évek tapasztalatai - a nehézségekkel való szembenézés, és a sikerek - megerősítették bennem, hogy a Nagykovácsi Kispatak Óvoda ereje a közösségben, és az egyedi arculatban rejlik.

Vezetői fókuszom három pillére:

- **Szervezeti egység és mentális biztonság:** Legfőbb célom, hogy a székhely és a tagóvoda munkatársai egyetlen, szervesen együttműködő közösséget alkossanak. Ebben a közösségben kiemelt figyelmet fordítok a **mentális jóllétre**: az adminisztrációs terhek racionalizálásával és támogató légkörrel kívánom megelőzni a kiégést, helyet adva az alkotó pedagógiai munkának.
- **Minőségi válasz a demográfiai változásokra:** A csökkenő gyermeklétszámot nem visszalépésként, hanem a **minőségi szintlépés lehetőségeként** értelmezem, ahol egyedi módszertani vonzerőnk a jövőben is biztosítja pozíciónkat a szakmai térképen.
- **Hagyomány és Digitális Tudatosság:** Megőrizzük és tovább mélyítjük természetközeli pedagógiánk értékeit, miközben az óvodát tudatosan vezetjük át a **digitális korszakba**. Az informatikai eszközöket és a mesterséges intelligencia nyújtotta lehetőségeket nem célként, hanem a hatékonyságot és a tehermentesítést szolgáló eszközként állítjuk a nevelőmunka szolgálatába.

Hiszek a Nagykovácsi Kispatak óvoda sikeres múltjában, jelenében, ahol a szakmai kiválóság, a szülői házzal folytatott őszinte párbeszéd és a stabilitást és szakértelmet adó kollégák szerepvállalása együttesen garantálta és biztosítja ma is a sikert. Igazgatói munkám során mindenkor az **emberi és szakmai minőségre** építetek. Célom, hogy a Nagykovácsi Kispatak Óvoda továbbra is az a biztonságos, innovatív és szerethető sziget maradjon, ahol a gyermek az első, a pedagógusok és a munkatársaink pedig megbecsült nevelőpartnerei a nagykovácsi családoknak. Ezzel a hittel és szakmai alázattal nyújtom be pályázatomat a következő vezetői ciklusra.

Tisztelettel:

Szabó Orsolya
igazgató

12. Felhasznált dokumentumok, szakanyagok

- **Nagykovácsi Kispatak Óvoda intézményi alapidokumentumai**
 - „A természet útjain-természetes neveléssel” Pedagógiai Program
 - Szervezeti és Működési Szabályzat
 - Házi rend
 - Éves Munkaterv (2017-2026)
 - Éves Beszámoló (2017-2025)
 - Intézményi kérdőíves felmérések archívuma (2017-2026)
- **Gemini Pro AI (Google):** A mesterséges intelligencia etikus alkalmazása a stratégiai koncepciók strukturálásában, a komplex adatsorok vizualizációjában, valamint a vezetői dokumentumok stilisztikai és nyelvi véglegesítésében.
- **Saját - vezető szaktanácsadói és igazgatói képzői tevékenység keretében készített - dokumentumok, módszertani segédletek.**

13.A pályázat részeként benyújtott dokumentumok

- **Részletes szakmai önéletrajz:** A szakmai életút és vezetői tapasztalatok bemutatása.
- **Okirat-másolatok:** Az iskolai végzettséget és szakképzettséget tanúsító diplomák másolatai
- **Vezetői program:** Az intézmény vezetésére és fejlesztésére vonatkozó ötéves stratégiai koncepció.
- **Hatósági erkölcsi bizonyítvány:** 30 napnál nem régebbi, a büntetlen előéletet igazoló közokirat.
- **Nyilatkozat a büntetőjogi felelősségről:** Nyilatkozat a Púétv. 27. §-a szerinti, a jogviszony létesítését kizáró okok fenn nem állásáról (13.1 Nyilatkozatok)
- **Nyilatkozat cselekvőképességről:** Nyilatkozat arról, hogy a pályázó nem áll cselekvőképességet kizáró vagy korlátozó gondnokság alatt (13.1 Nyilatkozatok)
- **Nyilatkozat vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettségről:** Hozzájárulás a jogszabályban előírt vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettség teljesítéséhez (13.1 Nyilatkozatok)
- **Adatkezelési nyilatkozat:** Hozzájárulás a személyes adatok pályázati eljárással összefüggő kezeléséhez és tárolásához (13.1 Nyilatkozatok)
- **Nyilatkozat nyilvános ülésről:** Nyilatkozat a személyi jellegű előterjesztés Képviselő-testületi nyílt vagy zárt ülés keretében történő tárgyalásáról (13.1 Nyilatkozatok)

13.1 Nyilatkozatok

NYILATKOZAT

a büntetőjogi felelősségről és a kizáró okok fenn nem állásáról

Alulírott, **Szabó Orsolya Gabriella** (születési név: _____ anyja neve: _____
zületési hely, idő: _____), mint a **Nagykovácsi Kispatak Óvoda**
igazgatói pályázatának benyújtója, az alábbi nyilatkozatot teszem:

A pedagógusok új életpályájáról szóló **2023. évi LII. törvény (Púétv.) 27. §-ában** meghatározott, a köznevelési foglalkoztatotti jogviszony létesítését kizáró okok velem szemben **nem állnak fenn.**

Kijelentem továbbá, hogy:

- büntetlen előéletű vagyok;
- nem állok a tevékenységem folytatását kizáró foglalkozástól eltiltás hatálya alatt;
- **nem állok olyan büntetett előélethez fűződő hátrányos jogkövetkezmények hatálya alatt,** amelyek a jogviszony létesítését kizárnák.

Tudomásul veszem, hogy amennyiben a jogviszony fennállása alatt velem szemben a Púétv. 27. §-ában meghatározott kizáró ok merül fel, azt haladéktalanul köteles vagyok bejelenteni a munkáltatói jogkör gyakorlójának.

Ezt a nyilatkozatot a fenntartó részére benyújtott igazgatói pályázatom mellékleteként, önkéntesen tettem.

Kelt: Nagykovácsi, 2026. 04.05.

Szabó Orsolya
pályázó

NYILATKOZAT

vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettségvállalásról

Alulírott, **Szabó Orsolya Gabriella** (születési név: _____ anyja neve: _____
születési hely, idő: _____ mint a **Nagykovácsi Kispatak Óvoda**
igazgatói pályázatának benyújtója, az alábbi nyilatkozatot teszem:

Tudomásul veszem, hogy az igazgatói megbízás esetén az egyes vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettségekről szóló **2007. évi CLII. törvény** alapján **vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettség terhel.**

Kijelentem, hogy a nevezett törvényben előírt vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettségnek a jogszabályban meghatározott határidőn belül és módon **eleget teszek**, a kötelezettség teljesítéséhez és a vagyonynyilatkozat jogszabály szerinti kezeléséhez jelen nyilatkozatommal **hozzájárulok.**

Vállalom, hogy a megbízásom időtartama alatt a jogszabályban előírt gyakorisággal, illetve a munkaköröm megszűnésekor a vagyonynyilatkozatot ismételtén benyújtom.

Ezt a nyilatkozatot a fenntartó részére benyújtott igazgatói pályázatom mellékleteként, önkéntesen tettem.

Kelt: Nagykovácsi, 2026. 04.05.

Szabó Orsolya
pályázó

ADATKEZELÉSI NYILATKOZAT

hozzájárulás személyes adatok kezeléséhez

Alulírott, **Szabó Orsolya Gabriella** (születési név: _____, anyja neve: _____)
születési hely, idő: _____, _____, _____, _____, _____
igazgatói pályázatának benyújtója, az alábbi nyilatkozatot teszem: _____
_____ a **Nagykovácsi Kispatak Óvoda**

1. Önkéntesen és kifejezetten **hozzájárok** ahhoz, hogy a benyújtott pályázati anyagomban szereplő személyes adataimat a pályázatot kiíró fenntartó, valamint a pályázat elbírálásában részt vevő személyek és testületek a pályázati eljárással összefüggésben megismerjék, kezeljék és tárolják.
2. Hozzájárulásom kiterjed a pályázati eljárás során keletkező jegyzőkönyvekben, véleményezésekben és előterjesztésekben rögzített adataim kezelésére is, a vonatkozó jogszabályi határidők betartása mellett.
3. Tudomásul veszem, hogy adataimat kizárólag a vezetői pályázat elbírálása céljából, a cél eléréséhez szükséges ideig használják fel, és azokat harmadik, illetéktelen fél részére nem adják át.
4. Kijelentem, hogy jelen nyilatkozatomat a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról szóló (EU) 2016/679 rendelet (GDPR), valamint az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény rendelkezéseinek ismeretében tettem meg.

Ezt a nyilatkozatot a fenntartó részére benyújtott igazgatói pályázatom mellékleteként, önkéntesen tettem.

Kelt: Nagykovácsi, 2026. 04.05.

Szabó Orsolya
pályázó

NYILATKOZAT

pályázat nyílt vagy zárt ülésen történő tárgyalásáról

Alulírott, **Szabó Orsolya Gabriella** (születési név: _____, anyja neve: _____
születési hely, idő: _____), mint a **Nagykovácsi Kispatak Óvoda**
igazgatói pályázatának benyújtója, Magyarország helyi önkormányzatairól szóló **2011. évi**
CLXXXIX. törvény 46. § (2) bekezdés a) pontja alapján az alábbi nyilatkozatot teszem:

Hozzájárulok, hogy a pályázatommal kapcsolatos személyi jellegű előterjesztést, valamint a pályázatom elbírálását Nagykovácsi Nagyközség Önkormányzat Képviselő-testülete **nyílt ülés** keretében tárgyalja.

Tudomásul veszem, hogy zárt ülés igénylése esetén a döntéshozatal során csak a Képviselő-testület tagjai és a törvényben meghatározott személyek lehetnek jelen, míg nyílt ülés esetén a tárgyalás a nyilvánosság számára is hozzáférhető.

Ezt a nyilatkozatot a fenntartó részére benyújtott igazgatói pályázatom mellékleteként, önkéntesen tettem.

Kelt: Nagykovácsi, 2026. 04.05.


Szabó Orsolya
pályázó

13.2 Okirat-másolatok – iskolai végzettséget és szakképzettséget igazoló diplomák

MELLÉKLET

70/1991. számú oklevélhez

A Hajmábszörnyenyi Önkormányzati Főiskola főigazgatója igazolom, hogy Szabó Orsolya aki 1938 év 11 hó 15 napján született, főiskolai tanulmányainak keretében idegen nyelv korai tanulás/országos szakkollegiumi képzésben résztvétel Hajmábszörnyenyi, 1971. június hó 15 napján.



Szabó Orsolya
főiskolai igazgató

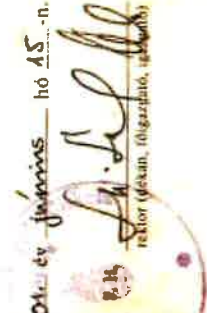
A. T/1. 1126. P. 102. - B. Gy. - Párizs-Nyomtatás - 00424 - 1000
Párizs Nyomda (Fax: 5 7710)

OKLEVÉL

Ezt az oklevelet Szabó Orsolya számára állítottuk ki, aki 1938 évben 11 hó 15 napján Hajmábszörnyenyi városban (községben) 11 megyében 1938/1982 tanévtől az 1980/1981 tanévig szűletett, és az 1988/1989 tanévtől az 1980/1981 tanévig Hajmábszörnyenyi Önkormányzati Főiskolán fordítók tanulmányi kötelezettségének eleget tett.

Az Állami Vizsgáztató Bizottság 1981. évi június hó 11 -i határozata alapján nevezett oklevales nyelvtanpedagógus nyilvánítottuk.

Oklevélnek minősítése kevésbé

Kelt Hajmábszörnyenyi, 1981. év június hó 15 n.

Szabó Orsolya
 rektor (ésan. főigazgató, igazgató)

OKLEVÉL

Ezt az oklevelet SZABÓ ORSÓLYA számára állítottuk ki,
aki év hó napon
 városban (községben) országban
megyében országban

született, a **HADUDŐSZÖRLEMENYI ÓVÓKEPZŐ FŐISKOLA**
által 19 91. év JÚNIUS hó 10. napon

79/1991 szám alatt kiadott
ÓVODAPÉDA ÉRTESÍTŐ oklevele alapján az 19 91/92. tanévben a

GYERMEKTORNÁ VEZETÉS
oktatásban részt vett és tanulmányi kötelességének eleget
tett.
Oklevelének minősítése: **KIVÁLÓAN MEGFELELT**

Az Állami Vizsgáztató Bizottságnak 19 92. év
OKTÓBER hó 24.-i határozata alapján nevezetnek

GYERMEKTORNÁ VEZETÉS
szakosító oklevelet adunk ki

Ez az oklevél a fenti szak tantervében előírt ismeretek elsajátítását tanúsítja, és ilyen értelemben egyenértékű a 7/1987 (VI. 29.) MM. sz. rendelet 7. §-a (2) bekezdésének a) pontja alapján kiadott szakosító oklevellel.

Kelt **HADUDŐSZÖRLEMENY** 19 OKTÓBER hó 24. n

J. Gy. ...
Művelődési Biz. elnök
Feln. Igazgató

A. T. U. 1180. t. sz. - Pártis Szociális - 5110 - 500
Pártis Nőnöv. Utca - 5 800B
Létes. MKM (Egyetm. II. Gy. 1991. XII. 9)

Sorszám: MN 0021857 739/1998 szám

FŐISKOLAI OKLEVÉL

Ez az oklevél Szabó Orsolya számára állított ki, aki 1997. évi június hó 20-án a Főiskola tantervének 1997/98. tanévi tantárgyát, az **Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola** szociálpedagógus szakán szerezte meg.

A Záróvizsga Bizottság 1998. évi június hó 20-án határozata alapján nevezette **szociálpedagógussá**

Oklevélnek minősítése: **jó**

Kelt: **Eger**, 1998. évi június hó 20-án

dehuda
a Záróvizsga Bizottság tagja

Rektor (célbéli) fejeletti

1998. június 20.

Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola
főigazgatója igazolom, hogy

Szabó Orsolya

tantervvel egyidejűleg

**GYERMEK- ÉS IFJÚSÁGVÉDELMI,
KRIMINÁLPEDAGÓGIAI**

specializációban részesült.

1998. június 20.

Palocsai Zsuzsanna
Főiskolai főigazgató

Sorszám: PT A 000140 2008/2009 szám

SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉSI OKLEVÉL

Ez a szakirányú továbbképzésben szerzett oklevélet

Szabó Orsolya számára állítottuk ki,

aki év hó napján

 városban (községben) országban

született és napján

Országos Felsőoktatási (felsőoktatási)

intézményben) szerzett 2011. év június hó 15. napján kelt,

2011/2012. számon kiadott oklevéljél igazolt felkészítés

szintű végzettsége, óvodapedagógus szakképzettsége

alapján a 2001/2002. tanévtől a 2002/2003. tanévig

a Debreceni Fogyatékosok Helyettesítő Pedagógiai

Redagógiai Felsőoktatási Kar (felsőoktatási intézmény)

pedagógus szakirányú szakjában tanulmányokat folytatott.

A Záróvizsga-Bizottság előt 2009. év május hó 21. napján

tett záróvizsga alapján szakképzettség

pedagógus vizsga

követelményeinek édesget telt.

Kelt Hajdúszoboszló év 2009. hó 14. n.

Borbély István rektor (főiskola-rektor-főigazgató)

Záróvizsga Bizottság elnöke

MELLÉKLET

238 számú szakirányú továbbképzési oklevélhez

igazolom, hogy Szabó Orsolya aki

 év hó napján

született, a pedagógus szakvizsgára felkészítő szakirányú tovább-

képzés keretében, óvodapedagógus ~~tanár~~-szakon,

egyetemi/felsőoktatási szintű szakképzettsége alapján, a

szakképzési feladatok feladatainak ellátásához

szükséges képesítés tanulmányi követelményeit teljesítette.

Kelt Hajdúszoboszló év 2009. hó 14. n.

Borbély István rektor (főiskola-rektor-főigazgató)

Záróvizsga Bizottság elnöke

A. Tű. 2854. r. sz. (Országos Szakfelvételi és Vizsgaközpont)

1000 Szabadság t. 14/a. 1062

Telef. 06-304-1000; fax: 06-304-1010

Sorszám: PT F 053543

Sorszám: 1799/2014:PF
Intézményi azonosító: F117198

OKLEVÉL

Ezt az oklevelet
SZABÓ ORSOLYA

számára állítottuk ki,

aki _____ napján, _____ településén:
_____ néven született, és a(z) **Hajdúböszörményi Óvóképző Főiskola** nevű
felsőoktatási intézményben szerzett **1991. év június hó 15. napján kelt 79/1991**
számon kiállított oklevéllel igazolt **főiskolai és óvodapedagógus szakképzettsége**
alapján, a

Debreceni Egyetem

nevű felsőoktatási intézmény **Közoktatási vezető és pedagógus**
szakvizsga szakirányú továbbképzési szak tanulmányi
kötelezettségeinek eleget tett.

A záróvizsga-bizottság **2014. év május hó 28. napján kelt határozata**
alapján nevezett

SAKVIKSGÁZOTT PEDAGÓGUS, KÖZOKTATÁSI VEZETŐ

szakképzettséget szerzett, oklevelének minősítése kiváló.

Debrecen, 2014. június 21.



a Záróvizsga-bizottság elnöke



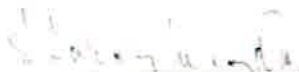


Dékán

Záradék:

Az oklevél tulajdonosa a tanulmányi követelményeket a **Debreceni Egyetem**
Hajdúböszörményi Pedagógiai Főiskolai Kar felsőoktatási intézményben
folytatott tanulmányaiból **55** számú kredit beszámításával teljesítette.

Debrecen, 2014. június 21.



a Záróvizsga-bizottság elnöke





Dékán

1. sz. melléklet: A kettős óvodapedagógus modell leírása

A modell strukturális felépítése

A két pedagógus jelenléttel szakítunk a hagyományos, egymást váltó (délelőtti „A” pedagógus/ délutános „B” pedagógus) műszakrenddel, és az erőforrásokat a gyermekek kognitív csúcsidejére koncentráljuk.

Időbeli fókusz: Munkanapokon **08:30/9:00 és 14:00 óra között** mindkét óvodapedagógus egy időben, aktívan jelen van a gyermekcsoportban.

Feladatmegosztás: Míg az egyik pedagógus a csoport egészének tevékenységét koordinálja, a másik célzottan a **differenciált tehetség gondozást** vagy a **felzárkóztatást** végzi. Munkamódszerként alkalmazzák a megosztott, csoportbontásos differenciálást és a páros pedagógiai tevékenységirányítást.

Délutáni átszervezés: 15:00/15:30 óra után a szakmai felügyeletet az épületben tartózkodó ügyeletes óvodapedagógus mellett szakképzett pedagógiai asszisztenseink és dajkáink veszik át, biztosítva a folyamatosságot.

Stratégiai célok

- **Pedagógiai minőségirányítás:** A 100%-os óvodapedagógusi, szakmai lefedettséget tudunk biztosítani a fejlesztési időszakban.
- **Személyre szabott nevelés:** A hatékony differenciálás fizikai és időbeli korlátait kitérítjük.
- **Iskolaérettség támogatása:** A nagycsoportosok számára létrehozott „Nagy Kör” sávban - plusz elemként - megvalósítjuk az intenzív, zavartalan felkészítést.
- **Szakmai fenntarthatóság:** Sikeresebben valósítjuk meg nevelőtestület mentális egészségének védelmét a team-munka, és a kiegyensúlyozottabb munkaidő-beosztás révén.

Szakmai elemzés és érvelés

Az óvodai nevelés jelenlegi kihívásaira – úgymint a heterogén csoportösszetétel és a sajátos nevelési igényű gyermekek integrációja – a hagyományos, lineáris munkaszervezés már nem ad minden esetben adekvát választ. Innovatív pályázatomban kulcseleme a **kettős pedagógusi jelenlét**, amely nem létszámbővítést, hanem **stratégiai időmenedzsmentet** jelent.

Szakmai érveim az átszervezés mellett:

- **A differenciálás hatékonysága:** Statisztikailag igazolható, hogy két szakember egyidejű jelenléte mellett a gyermekekre jutó minőségi interakciók száma megduplázódik. Ez lehetővé teszi a tehetségigéret azonnali azonosítását és csoporton belüli gondozását, a képességbeli elmaradásokkal küzdők felzárkóztatását, és a hatékony differenciálást.
- **Biztonság és szocializáció:** A délelőtti időszakban a fokozott felügyelet nemcsak a balesetveszélyt minimalizálja, hanem teret ad a mélyebb szociális kompetenciafejlesztésnek és a konfliktusok mediátor szemléletű rendezésének.

- **Módszertani szabadság:** A modell felszabadítja a pedagógusokat a felügyeleti kényszer alól, lehetővé téve olyan komplex projektmódszerek, amelyek egy pedagógussal kivitelezhetetlenek lennének.
- **Intézményi vonzerő:** A délutáni, segítő munkatársak által koordinált játékidő és a délelőtti intenzív pedagógiai munka egyensúlya modern, szülőbarát intézményi profilt hoz létre.

Összegzés

A modell bevezetése a jogszabályi kereteken belül maradván (Nkt. lehetőségei a NOKS munkatársak alkalmazására) maximalizálja a pedagógiai hozzáadott értéket, miközben az intézményi működést gazdaságosabbá és célratörőbbé teszi. Ez a modell **alulról szerveződő innováció**, amely a nevelőtestület jövőbeni szakmai párbeszédére, jóváhagyására, tapasztalataira épül, és amelynek sikerét a Pilot-szakasz visszajelzései fogják validálni.

A modell bevezetése a 2026/27. nevelési évben egy csoportban történik Pilot jelleggel.

A kettős óvodapedagógus modell időterve a délutáni periódusban

A „Nagy Kör” programterve

Idősáv: 13:00 – 14:30 (90 perc)

Célcsoport: Iskolába készülő nagycsoportosok

Helyszín: Csoportszoba elkülönített „nyugalom-szigete” vagy az óvoda egyéb üres helyisége/tornaterme/külső élmény és tanulási helyszíne.

| Időpont | Szakasz neve | Tevékenység jellege |
|---------------|--------------|---|
| 13:00 – 13:30 | 1. Mese-kör | Relaxáció, érzelmi töltődés, hallott szövegértés. |
| 13:30 – 14:15 | 2. Okos-kör | Matematikai-logikai kihívások, egyéni/páros fejlesztés. |
| 14:15 – 14:30 | 3. Tükör-kör | Reflexió, önértékelés, visszacsatolás. |

Munkaszervezési illeszkedés

Ez a 90 perces struktúra azért innovatív és fenntartható, mert:

- **Szakmai átadás:** a délutáni Nagy Kör periódust a „B” pedagógus vezeti. „A” pedagógus a pihenő/alvó kisebbekkel foglalkozik. 14:00 órakor „A” pedagógus munkaideje lejár, a csoport felügyeletét átveszi a pedagógiai asszisztens/dajka.
- **Zökkenőmentes ébredés:** A Nagy Kör tagjai már éber, aktív állapotban vannak, amikor a kicsik 14:30 után ébredni kezdenek, így segítőként bevonhatók a kicsik öltöztetésébe vagy az uzsonna előkészítésébe.
- **Házirend-konform:** A program felépítése garantálja, hogy az épületben zajló alvást semmilyen hangos tevékenység nem zavarja, mégis megszűnik a nagyok sokszor kényszerű, passzív ágyban fekvése.

Ez a terv igyekszik garantálni, hogy a Kispatak Óvodában a **Nagy Kör** tagjai számára az idő nem „eltöltődik”, hanem **értékes tartalommal telítődik**, mialatt a közösség egésze tiszteletben tartja egymás szükségleteit.

A pilot program során összevetjük az új munkaszervezési modell előnyeit a jelenleg alkalmazott, összevont nagycsoportos délutáni foglalkozások gyakorlatával.



2. sz. melléklet: A jövő nevelési igényeihez alkalmazkodó fizikai környezet egy lehetséges terve

Speciális eszközbeszerzés és strukturált környezet

A következő ciklus egyik legfontosabb tárgyi fejlesztési célkitűzése az óvodai strukturált környezet tudatos, minőségi eszközállományának bővítése. Vezetőként kiemelt gondot kívánok fordítani a speciális pedagógiai célokat szolgáló eszközök beszerzésére, amelyek a gyermeki megismerést és fejlődést támogatják:

- **Montessori eszközpark:** Olyan önellenőrzést és felfedezést segítő eszközök integrálása, amelyek a gyermekek autonómiáját és finommotorikáját fejlesztik.
- **Modern technológia és logika:** A jövő kihívásaira válaszolva a padlórobotika és a komplex logikai játékok beemelése a mindennapokba, fejlesztve például az algoritmikus gondolkodást.
- **Fenntarthatóság és tartósság:** Elkötelezett vagyok a természetes anyagokból készült, esztétikus és nagy teherbírású, tartós eszközök mellett, amelyek egyszerre szolgálják a környezeti nevelést és a biztonságos játékményt.

Új helyiségfunkciók és belső tanulási helyszínek

Az épületeken belül a meglévő terek, szobák, helyiségek hatékonyabb kihasználásával új funkcionális egységeket hozunk létre, meglévő elemeinket újra gondoljuk, tervezzük:

- **Tematikus felfedező sarkok:** A folyosók és közösségi terek integrálása a nevelési folyamatba, ahol állandó vagy időszakos interaktív állomások (pl. matematikai-logikai falak, érzékelő táblák) segítik a spontán tanulást.
- **Alkotóműhelyek és belső "stúdiók":** Olyan helyiségek vagy térrészetek kialakítása, amelyek dedikáltan a művészeti önkifejezést, a barkácsolást és a természetes anyagokkal való kísérletezést szolgálják, elkülönítve a csoportszobák pihenőfunkciójától.
- **Szakmai és egyéni fejlesztő terek:** A meglévő helyiségkapacitások optimalizálásával nyugodt, ingerszegényebb környezet biztosítása az egyéni differenciáláshoz és a kicsoportos felzárkóztatáshoz.

Az udvar, mint kültéri tanulási környezet

Az udvart nem csupán a szabad mozgás, hanem a tapasztalati tanulás helyszínéül definiáljuk újra:

- **Szabadtéri „tanterem”:** Olyan udvari szegletek kialakítása (pl. árnyékolt fa pódiumok, rönkházak újra telepítése, pergola alatti alkotó terek), ahol a kötött és kötetlen tevékenységek természetes környezetben valósulhatnak meg.
- **Érzékszervi területek:** Illat-szigetek és kavicsozó, felfedező „bányakertek” (homokozók újragondolása/áttelepítése), amelyek a Zöld Óvoda szellemiségét a gyakorlati tapasztalatszerzéssel ötvözik.

Klímatudatosság és árnyékolási stratégia

A klímaváltozás hatásai, különösen a megnövekedett forró, napsütéses időszakok, azonnali és tudatos választ igényelnek mindkét óvodaépületünkben, kiemelten a déli tájolású székely óvoda kertjében és óriási üvegfelületein. A gyermekek egészségvédelme és a komfortérzet biztosítása érdekében az alábbi lépéseket tervezem:

- **Komplex árnyékolási rendszer:** A belső tereket érő közvetlen napsugárzás ellen hatékony külső-belső árnyékolástechnikai megoldások (pl. hővisszaverő rolók, napvitorlák) további bővítése mindkét épületben.
- **Zöld árnyékolás és udvari mikroklíma:** Az udvarokon a mesterséges árnyékolók mellett tudatos növénytelepítéssel (lombos fák, kúszónövényekkel befuttatott, vagy természetes anyagokkal fedett pergolák) alakítunk ki „hűvös oázisokat”, csökkentve a burkolt felületek felmelegedését.
- **Párapu-rendszer és vízgazdálkodás:** A kánikulai napok enyhítésére rozsdamentes párapuk telepítése az udvari játszóhelyszíneken (4 db), amely a Vízta Karékos Óvoda szemléletével összhangban, szabályozott vízigény mellett biztosítja a gyermekek felfrissülését.

