

Pápai Városi Óvodák

Intézményi munkaterv beszámoló a
2023 - 2025 nevelési év
tevékenységéről

Tudás V
2025. 11. 10.
Ólwa Dr. RK
2025 NOV 10.

ny

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4.o
1. Az értékelés kereti és jogszabályi háttér	5.o.
1.1. Az értékelés módszertani kereti	5.o.
1.2. Jogszabályi háttér	6.o.
1.3. Jogszabályi és működési alkalmazkodás	7.o.
1.3.1. A pedagógusok új életpályájáról szóló törvény bevezetése	8.o.
1.3.2. Az óvodapedagógus -óvodapedagógus párok szakmai ideálja	8.o.
1.3.3. A gyakorlati megvalósítás időszaka	9.o.
1.4. Összegzés – vezetői reflexió	9.o
2. Általános adatok: gyermeklétszám és működtetés	10.o
2.1. Az intézmény alapító okirat szerinti feladatellátása	10.o
2.2. Működési feltételek – gyermeklétszám alakulása	10.o.
2.3. Összegzés- vezetői reflexió	11.o
3. Az intézmény humánerőforrásai	11.o
3.1. Személyi feltételek alakulása	11.o
3.2. Gyógypedagógiai feladatellátás fejlesztése	12.o
3.2.1. Pedagógiai asszisztensek szerepének megerősítése	12.o
3.3. Tagóvoda-igazgatói közösség	12.o
3.4. Nevelőtestületi közösség	13.o
3.5. Nevelő-oktató munkát segítő és egyéb alkalmazottak	13.o
3.6. Továbbképzési irányok és szakmai fejlődés	13.o
3.7. Összegzés – vezetői reflexió	14.o
4. Pedagógiai folyamatok – szakmai identitás és arculatfejlesztés	14.o
4.1. A pedagógiai munka fő irányai	14.o
4.1.1 Az intézményi egység megerősítése és láthatóvá tétele (2023 -2024)	15.o
4.1.2. A szakmai fejlődést támogató rendszer kiépülése (2024 -2025)	15.o
4.2. Szakmai kultúra formálódása	15.o
4.3. Összegzés – vezetői reflexió	16.o
5. Személyiség- és közösségfejlesztés eredményei	16.o
5.1. Érzelmi biztonság és differenciált nevelés	16.o
5.2. Közösségformálás és intézményi arculat	17.o
5.3. Tehetséggondozás és fenntarthatóság	18.o.

5.4. Összegzés – vezetői reflexió	18.o
5.4.1.Fejlesztési irányok	19.o
6. Gyermekvédelem, óvodai jelenlét, családok támogatása	20.o
6.1. A megelőzés intézményi fókusza	20.o
6.2. Hiányzás és óvodai jelenlét alakulása	21.o
6.3. A gyermekvédelmi háló együttműködése	22.o
6.4. Összegzés - vezetői reflexió	22.o
6.4.1. Jövőbe mutató fejlesztési irányok	23.o
7. Partnerkapcsolatok és külső szakmai együttműködések	23.o
7.1. Összegzés -vezetői reflexió	24.o
7.1.1. Jövőbeli irányok	25.o
8. Gazdálkodás és tárgyi feltételek értékelése	25.o
8.1. Gazdálkodás felelős forráskezelés	25.o
8.2.Tárgyi feltételek – biztonságos és fejlődést támogató környezet	27.o
8.3. Összegzés – vezetői reflexió	28.o
9. Országos szakmai követelményekhez való illeszkedés	28.o
9.1. Kulcsfontosságú országos elvárások teljesülése	28.o
9.2. Intézményi eredmények	29.o
9.3. Jövőbeli fejlesztési prioritások	29.o
10. Összegző értékelés és stratégiai jövőkép	29.o

Bevezetés

2023. májusában vettem át a Pápai Városi Óvodák vezetését, abban a meggyőződésben, hogy a minőségi óvodai nevelés alapja az emberközpontú szemlélet. Olyan intézményt kívántam vezetni, ahol a gyermekek érzelmi biztonságban fejlődhetnek, a pedagógusok kibontakoztathatják tudásukat, és a szülők olyan közösség tagjai lehetnek, amelyben bizalommal és megbecsüléssel vannak jelen.

Az elmúlt két nevelési évben — ahogy azt intézményvezetői pályázatomban is világosan megfogalmaztam — a vezetés számomra példaadás, felelősség és együttműködés volt. A cél nem csupán a működés fenntartása, hanem a közös értékekre épülő, fejlődést ösztönző szakmai közösség kialakítása volt.

A 2023–2024-es munkaterv bevezetőjében így fogalmaztam: *„Hiszem, hogy óvodai nevelőmunkánk hatékonysága egy összehangolt csapatmunka eredménye, melynek részesei a szülők, pedagógusok, pedagógiai asszisztensek, dajkák, karbantartók, és az óvoda működését segítő dolgozók. A jó óvodában gyermeknek lenni jó.”* Ez a gondolat az indulás évében irányt mutatott: a figyelmet a csapat erejére, a közösségi felelősségvállalásra és a mindennapi emberi jelenlét fontosságára helyezte. A 2023–2024-es nevelési év a stabilitás és a bizalomépítés időszaka volt, amikor a cél az volt, hogy a változások közepette is megőrizzük az óvodai nevelés legfontosabb értékeit — a szeretetet, az elfogadást és a gyermekek felé forduló figyelmet.

A következő, 2024–2025-ös nevelési év már a tudatos építkezés, a láthatóvá váló arculat és az intézményi egység éve lett. Ekkor így fogalmaztam meg közös célunkat: *„Jó óvodát szeretnénk — ahol gyermeknek lenni jó, ahol a szülők biztonságban érzik a gyermeküket, és ahol a pedagógusok kibontakoztathatják a tudásukat.”* Ez a mondat vezetői törekvésem központi eleme, és az elmúlt két év értékelése azt mutatja, hogy ez a vállalás nem maradt szlogen. A gyermekek fejlődési útjai mögött egyre tudatosabb diagnosztikai és prevenciós rendszer áll, a pedagógiai közösség szakmai kompetenciája és egysége megerősödött, a szülői bizalom növekedését pedig a gyermeklétszám emelkedése és a csökkenő átjelentkezések is alátámasztják. A tagintézmények saját arculata mára jól kirajzolódott, miközben az intézményi egység és közös értékrend mindvégig megmaradt.

Intézményvezetői pályázatomban hangsúlyoztam: „*A fenntartható fejlődéshez fenntartható vágyak kellenek.*” Ma már szakmai tény, hogy ezek a vágyak nem csupán szándékként voltak jelen, hanem működő, eredményt hozó intézményi folyamattá érték.

Az elmúlt két évben felelősen és biztonságosan alkalmazkodtunk a jogszabályi változásokhoz, megerősödött az inkluzív nevelés szervezett háttere, bővült a partneri támogatottság, és stabil gazdálkodás mellett sikerült fejlődést szolgáló fejlesztéseket is megvalósítani. Mindez együtt azt jelenti, hogy a Pápai Városi Óvodák mára olyan értékalapú, bizalmon nyugvó szakmai közösséggé vált, ahol jó gyereknek lenni, jó szülőnek lenni és jó pedagógusnak lenni.

1. Az értékelés keretei és jogszabályi háttere

Ebben a fejezetben azokat a jogszabályi, szakmai és intézményi kereteket határozom meg, amelyek a 2023–2025. nevelési év munkatervének végrehajtását és értékelését meghatározták. A két év során az intézmény működése jelentős jogszabályi változásokhoz igazodott, miközben elsődleges célunk az volt, hogy a gyermekek nevelése, fejlődése és biztonsága egyetlen napra se sérüljön. Igazgatóként alapvető feladatom volt, hogy az új előírások bevezetése átláthatóan, következetesen és a szakmai munka biztonságát erősítve valósuljon meg.

1.1. Az értékelés módszertani keretei

Az intézményi értékelés a tagintézmények részletes beszámolóira épül, melyeket igazgatóként egységes szempontrendszer alapján összegeztem és elemeztem. A cél nem csupán az elvégzett feladatok dokumentálása volt, hanem a szakmai folyamatok hatékonyságának, eredményességének és fejlesztési lehetőségeinek feltárása.

Az értékelés során kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy:

- a tervezett célok miként járultak hozzá a gyermekek fejlődéséhez és jóllétéhez,
- milyen mértékben sikerült biztosítani a működés és a szakmai munka feltételeit,
- hogyan fejlődtek a partnerkapcsolatok és az intézmény társadalmi beágyazottsága,
- milyen eredményekkel mutatkoztak meg az intézményi arculat elemei,
- és hogy a változások milyen hatással voltak a nevelőtestületre és a munkaszervezésre.

Az értékelés fókuszában tehát az alábbi fő területek álltak:

1. Jogszabályi és működési alkalmazkodás
2. Gyermeklétszám
3. Személyi feltételek és szakmai támogatás
4. Pedagógiai munka és arculatfejlesztés
5. Személyiség- és közösségfejlődés
6. Gyermekvédelem és családok támogatása
7. Partnerkapcsolatok
8. Gazdálkodás és tárgyi feltételek
9. Országos szakmai követelményekhez való illeszkedés

Vezetői irányelvek az értékelés során

Az elemzés egységes elvek mentén készült:

- gyermekközpontúság – a gyermekek valós érdeke minden döntés alapja,
- adatokra épülő megállapítások – visszajelzések, statisztikák, dokumentumelemzés,
- fejlesztéselvű szemlélet – a sikeres gyakorlatok megerősítése, a nehézségek tanulásként kezelése,
- átláthatóság és szakmai hitelesség – az eredmények és kihívások egyaránt megjelennek.

1.2. Jogszabályi háttér

- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról
- 2023. évi LII. törvény a pedagógusok új életpályájáról
- 401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény végrehajtásáról
- 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról

- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról
- 419/2024. (XII. 23.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzés rendszeréről
- 328/2011. (XII. 29.) Korm. rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti alapellátások és gyermekvédelmi szakellátások térítési díjáról és az igénylésükhöz felhasználható bizonyítékokról
- 15/2013. (II. 26.) EMMI rendelet a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről
- 48/2012. (XII. 12.) EMMI rendelet a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról, a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről
- a pedagógusok teljesítményértékeléséről szóló 18/2024. (IV. 4.) BM rendelet
- 40/2024. (IX. 2.) BM rendelet a nevelő-oktató munka során alkalmazott tartalomszabályozók ismeretéről szóló, miniszter által elrendelhető képzés teljesítési kötelezettségéről

Az értékelést megalapozó intézményi dokumentumok

- Alapító okirat: A01/348-3/2025
- Pápai Városi Óvodák Pedagógiai Programja
- Pápai Városi Óvodák Szervezeti és Működési Szabályzata
- Pápai Városi Óvodák Házirendje
- Pápai Városi Óvodák Munkaterv 2024 -2025
- Pápai Városi Óvodák Munkaterv 2023 - 2024
- Horváthné Végh Judit igazgató vezetői programja (2023. 05. 01. – 2028. 08. 31.).
- Pápai Városi Óvodák Pedagógus - Továbbképzési Intézményi Programja 2025-2026 -os nevelési évre
- Pápai Városi Óvodák Teljesítményértékelési Szabályzata

1.3. Jogszabályi és működési alkalmazkodás

Ebben a fejezetben azt értékelem, hogyan sikerült intézményi szinten alkalmazkodni a jelentős mértékben változó jogszabályi környezethez, miközben biztosítottuk a gyermekek számára a biztonságos, folyamatos szakmai munkát.

A 2023–2024-es és a 2024–2025-ös nevelési évek legfontosabb feladata az volt, hogy az intézmény működése zökkenőmentesen igazodjon a folyamatosan változó jogszabályi környezethez, miközben a gyermekek nevelésének biztonsága és minősége egyetlen napra sem

kerülhetett veszélybe. Intézményvezetőként arra törekedtem, hogy az új előírások bevezetése átlátható módon, szakmai támogatással és kiszámítható folyamatok mentén valósuljon meg.

1.3.1. A pedagógusok új életpályájáról szóló törvény bevezetése (2023-2024)

A jogszabály bevezetése több területen is jelentős változást hozott az óvodák működésében. A törvény egyszerűsítette és egységesítette a pedagógusok foglalkoztatási rendszerét, ami a besorolásban és a munkavégzés kereteiben is változásokat eredményezett. Emellett módosultak az adminisztratív és teljesítményelvárások, valamint munkaszervezésben új elemként jelent meg az átfedési idő biztosításának kötelezettsége. A jogszabály alkalmazásával párhuzamosan számottevő béremelkedés valósult meg, amely a pedagógusok számára érzékelhető szakmai elismerést jelentett. A nevelő-oktató munkát segítők körében is történt érdemi változás: a dajkák szabadságának mértéke 50 napra emelkedett, ami jelentős előrelépés számukra.

1.3.2. Az óvodapedagógus – óvodapedagógus párok szakmai ideálja

Továbbra is ez tekinthető az optimális pedagógiai modellnek, azonban a folyamatos pályáztatás ellenére nincs elegendő óvodapedagógus ahhoz, hogy intézményi szinten minden csoportban így szervezzük a munkát.

A működésbiztonság fenntartása érdekében:

- a csoportok többségében óvodapedagógus + pedagógiai asszisztens együttműködésére épülő szervezés valósult meg,
- az átfedési idő szakmailag támogató, ugyanakkor jelentős többletforrást igénylő elem, amely gondos tervezést követel.

A szabályozás következtében aránytalan juttatási különbségek alakultak ki a különböző csoportokban dolgozó kollégák között. Igazgatóként kötelességem a törvényi előírások betartása mellett az is, hogy a munkatársak igazságos és kiszámítható rendszerben tudjanak dolgozni - ez folyamatos egyeztetést és több szintű szervezést tett szükségessé. A változások bevezetése a nevelőtestület számára is alkalmazkodási folyamatot jelentett. Két kolléga – köznevelési foglalkoztatotti jogviszonyban – az új PUÉTV által előírt feltételrendszert nem kívánta vállalni, és a törvényben biztosított lehetőséggel élve a kilépés mellett döntött.

1.3.3. A gyakorlati megvalósítás időszaka (2024-2025)

A 2024-2025-ös nevelési évben az új előírások már a mindennapi működés meghatározó részévé váltak. A legnagyobb feladatot a teljesítményértékelési rendszer gyakorlati bevezetése, az OviKRÉTA digitális adminisztráció használata, valamint a tartalomszabályozókhoz kapcsolódó továbbképzések teljesítése jelentette.

A teljesítményértékelési rendszer intézményi bevezetése új működési és kommunikációs kultúrát kívánt. Saját, helyi szempontrendszert dolgoztunk ki annak érdekében, hogy minden munkatárs számára egyértelmű legyen a folyamat menete, az értékelési szempontok, valamint az eredmények értelmezési módja. A rendszer megvalósításába a szakmai igazgató és a tagintézmény igazgatók is bevonásra kerültek, akik egységes szempontok szerint végeztek tevékenység-látogatásokat, majd személyes, reflektív megbeszéléseket tartottak. A visszajelzések alapján szükséges a kommunikáció és visszacsatolás formáinak további finomhangolása, hogy az értékelések minden kolléga számára egyértelműek és motiválóak legyenek. A teljesítményértékelés bevezetése ugyanakkor megalapozta a fejlesztésközpontú szakmai kultúra kialakulását, amely hosszú távon támogatja az elköteleződés erősödését.

Az OviKRÉTA rendszer használata kezdetben természetes bizonytalanságot okozott, ezért kiemelt figyelmet fordítottam a személyes támogatásra: tájékoztatásokkal, megbeszélésekkel és szakmai jelenléttel segítettem a kollégákat. Idővel a rendszer a döntések átláthatóságát és a fejlődési folyamatok nyomon követését jelentősen támogatta.

A továbbképzési rendszer átalakulása új követelményeket állított a nevelőtestület elé. A szükséges képzésekre való jelentkezést intézményi szinten koordináltam, biztosítva a törvényi megfelelést és a szakmai fejlődést támogató irányok megválasztását.

1.4. Összegzés- vezetői reflexió

Ennek a folyamatnak az összeggzéseként elmondható, hogy:

- a pedagógiai folyamatok nem sérültek,
- a kollégák magabiztosabban alkalmazzák az új rendszereket,
- a változások végül a működés átláthatóságát és szakmai minőségét is erősítették.

A gyakorlati bevezetés időszaka számottevő szervezést és folyamatos jelenlétet igényelt. A változásokhoz való alkalmazkodás nem volt minden elemében egyszerű, azonban a

kollégákkal való együttműködés és a közös megoldáskeresés eredményeként sikerült olyan működési gyakorlatot kialakítani, amely a gyermekek biztonságát és fejlődését mindvégig középpontban tartotta. Arra törekedtem, hogy a változásokat a kollégák számára átláthatóvá tegyem, és támogatást biztosítsak a mindennapi megvalósításban. Ennek eredménye, hogy az intézmény szakmai munkája a kihívások ellenére is stabil maradt, a nevelőtestület pedig megtartotta elkötelezettségét és szakmai igényességét. A közös munka és a nyílt kommunikáció tette lehetővé, hogy a változásokból fejlődés legyen, nem pedig bizonytalanság.

2. Általános adatok – gyermeklétszám és működtetés

2.1. Az intézmény alapító okirat szerinti feladatellátása

A Pápai Városi Óvodák alapító okirat szerinti feladatellátása az óvodai nevelés, fejlesztés és gondozás biztosítása, különös tekintettel az integrált és inkluzív nevelésre. A gyermekcsoportok közül kettő speciális feladatot lát el.

2.2. Működési feltételek – a gyermeklétszám alakulása

A gyermeklétszám alakulása az intézményi működés egyik legfontosabb minőségi mutatója. Nem csupán a normatív finanszírozás alapja, hanem pontos visszajelzés a városi családok bizalmáról, és arról, mennyire tartanak bennünket szakmailag stabil és értéktéremtő nevelési intézménynek. Igazgatóként ezért kiemelt feladatom volt a beiratkozási folyamat követése, a létszámadatok elemzése és az ehhez kapcsolódó működtetési döntések meghozatala.

A 2023-2024-es nevelési évben 26 csoportban 537 gyermek járt intézményünkbe. A tagintézmények nagy részében telítettség közeli állapot jellemezte a működést, ami a Pápai Városi Óvodák városi szintű beágyazottságát bizonyította. Ugyanakkor a gyermekek összetétele egyre sokszínűbbé vált, és előfordult, hogy a családok gyermekük egyéni szükségleteire tekintettel más intézmény választása mellett döntöttek. Ez szakmai visszajelzésként megerősítette: fontos feladat az inkluzív gyakorlat finomhangolása és a személyre szabott támogatás erősítése.

A 2024-2025-ös nevelési évben a csoportok száma változatlan maradt, ugyanakkor a gyermeklétszám 566 főre nőtt. A megnövekedett érdeklődés már fenntartói engedélyt is igényelt bizonyos csoportokban, ami világos elismerése volt annak, hogy a tagintézmények egyre határozottabban mutatták be saját arculatukat és pedagógiai értékeiket.

2.3. Összegzés – vezetői reflexió

A gyermeklétszám alakulása azt mutatja, hogy a Pápai Városi Óvodák a város köznevelési rendszerének stabil, megbízható és szakmailag megbecsült szereplője. A növekvő bizalom, a szülők intézményben tartási döntései és az arculati sokszínűség láthatóvá válása mind hozzájárultak ahhoz, hogy intézményünk választott óvodája legyen a pápai családok nagy részének. Igazgatóként célom a továbbiakban is az egyensúly megőrzése: a működés biztonsága, az inklúzió további erősítése és a gyermekek fejlődésének feltételrendszere továbbra is minden döntés középpontjában marad.

3. Az intézmény humánerőforrásai – személyi feltételek és a nevelőközösség együttműködése

Az óvodai nevelés minőségét alapvetően az határozza meg, hogy a gyermekek mellett dolgozó szakemberek mennyire felkészültek, elkötelezettek, és milyen mértékben képesek egymással együttműködni a gyermekek érdekében. Az elmúlt két nevelési évben a Pápai Városi Óvodák legfontosabb feladata az volt, hogy a személyi stabilitás, a szakmai támogatottság és a közösségi egység megmaradjon a változó környezetben is.

3.1. Személyi feltételek alakulása

A 2023-2024-es nevelési év az alkalmazkodás időszak volt. A pedagógushiány országos szintű problémája intézményi szinten is kihívást jelentett: a folyamatos pályáztatások ellenére nem állt rendelkezésre elegendő óvodapedagógus ahhoz, hogy minden csoportban biztosítható legyen a két pedagógus-jelenléte. A működés biztonsága azonban egyetlen napra sem került veszélybe, mert a pedagógiai asszisztensek tudatosabb bevonásával sikerült biztosítani a nevelési folyamatok folytonosságát. A nevelőtestület tagjai példás szakmai felelősségvállalással reagáltak a helyzetre: rugalmasan támogatták egymást, és minden esetben a gyermekek biztonságát, fejlődését tartották szem előtt.

A 2024-2025-ös nevelési évben a személyi stabilitás összességében megmaradt: a fluktuáció továbbra is alacsony szinten mozgott, ugyanakkor a két óvodapedagógus együttes jelenléte intézményi szinten nem tudott tovább bővülni. A rendelkezésre álló humánerőforrás alapján elsősorban a meglévő működésbiztonság fenntartása volt biztosítható. Kiemelendő, hogy több pedagógiai asszisztens óvodapedagógus képzésben kezdte meg tanulmányait, ami hosszú távon biztosíthatja az utánpótlást, valamint a közösség megújulását.

3.2. A gyógypedagógiai feladatellátás fejlesztése

Az intézményben a sajátos nevelési igényű (SNI) gyermekek ellátása eddig is folyamatosan biztosított volt: két gyógypedagógus látta el a három kijelölt tagintézményben (Székhely, Szivárvány, Erzsébetvárosi Tagóvoda) a fejlesztéseket és az egyéni terápiás folyamatokat. Ez a rendszer hosszú távon is biztosította a személyre szabott támogatást, ugyanakkor a növekvő gyermeklétszám és az egyre gyakoribb beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézségek új kihívásokat jelentettek.

2024 novemberétől új gyógypedagógus érkezésével bővült az ellátórendszer, így már nemcsak az SNI, hanem a BTMN gyermekek preventív, kiscsoportos fejlesztése is megvalósulhat. Ez a változás az intézményi szakmai munka egyik legfontosabb minőségi fejlesztése: lehetővé vált, hogy a problémák ne csak korrekciós módon, hanem megelőző szemlélettel kerüljenek kezelésre. A fejlesztések korábban, célzottabban és szervezettebben történnek, ami mind a gyermekek fejlődési útját, mind a pedagógusok napi munkáját jelentősen támogatja.

3.2.1. A pedagógiai asszisztensek szerepének megerősödése

A pedagógiai asszisztensek munkája az elmúlt két évben látványosan felértékelődött. Egyre több asszisztens dolgozik közvetlenül sajátos nevelési igényű gyermekek mellett, és tevékenységük immár nem csupán kiegészítő jellegű, hanem a fejlesztési folyamat szerves része. Feladatuk, hogy a gyógypedagógus és az óvodapedagógus iránymutatása alapján napi szinten segítsék a gyermekek beilleszkedését, önállóságát, társas kapcsolatait és érzelmi stabilitását. Emellett több tagintézményben jellemző, hogy a délutáni órákban a pedagógiai asszisztens egyedül felel a csoportban tartózkodó gyermekekért, amelyre a jelenlegi jogszabályi környezet lehetőséget ad. Ez a helyzet kiemelkedő felelősséget, érettséget és pedagógiai érzéket kíván, hiszen az asszisztensnek ilyenkor önálló döntéseket kell hoznia a napi helyzetekben, konfliktusokban és a gyermekek biztonságát érintő kérdésekben. E feladatkör komolyságát az intézményvezetés elismeri: a munkavégzést rendszeres visszajelzések, vezetői jelenlét és szakmai konzultációk támogatják.

3.3. Tagóvoda igazgatói közösség

A tagintézmény-igazgatók kulcsszerepet játszottak az egységes intézményi szemlélet fenntartásában. A rendszeres vezetői egyeztetések, a szakmai koordináció és a döntések közös előkészítése lehetővé tette, hogy minden tagintézményben azonos szakmai elvek mentén

történjen a szervezés. A vezetői közösség együttműködése a 2024-2025-ös évben tovább erősödött: a feladatmegosztás átláthatóbbá vált, a kommunikációs csatornák lerövidültek, és a helyi kezdeményezések egyre inkább az intézményi stratégia részévé váltak. A tagintézmény igazgatók szerepe nemcsak a működtetésben, hanem a szakmai innovációk koordinálásában is meghatározóvá vált (pl. arculati programok, prevenciók gyakorlatok, szülői fórumok).

3.4. Nevelőtestületi közösség

Az óvodapedagógusok és pedagógiai asszisztensek közötti együttműködés az elmúlt két évben új szintre lépett. A teljesítményértékelési rendszer bevezetése eleinte többletterhelést és bizonytalanságot hozott, de idővel erősítette az önreflexiót és a szakmai tudatosságot. A hospitálások, a belső szakmai műhelyek, valamint a rendszeres tagintézményi tapasztalatcserék megerősítették az egységes pedagógiai szemléletet és a közösség szakmai identitását.

3.5. Nevelő-oktató munkát segítő és egyéb alkalmazottak

A dajkák, technikai dolgozók és karbantartók munkája a mindennapi működés egyik legfontosabb alappillére. A feladatok bővülésével párhuzamosan nőtt a felelősségük is, hiszen a biztonságos, higiénikus környezet megőrzése elengedhetetlen feltétele a nevelőmunka sikerének. A dolgozók lojalitása és rugalmassága a működésbiztonság egyik legfontosabb tényezője volt.

3.6. Továbbképzési irányok és szakmai fejlődés

A 2024-ben módosított továbbképzési szabályozás új feladatokat hozott az intézmények számára. A cél az volt, hogy a továbbképzések valóban támogassák a helyi szakmai prioritásokat:

- az inkluzív nevelés és a prevenció gyakorlati módszereinek elmélyítését,
- a digitális adminisztráció (OviKRÉTA) hatékony használatát,
- valamint a teljesítményértékelési rendszerhez kapcsolódó önreflexiós kompetenciák fejlesztését.

Az intézmény továbbképzési terve így már nemcsak a kötelező kreditek teljesítését szolgálta, hanem a fejlődésorientált szakmai kultúra megerősítését is. A képzések eredményeként nőtt a pedagógusok szakmai önbizalma, bővült a gyakorlati tudásbázis, és megjelent az igény a tapasztalatok megosztására tagintézményi és intézményi szinten egyaránt.

3.7. Összegzés – vezetői reflexió

A 2023-2025 közötti időszak humánerőforrás-gazdálkodása és szakmai közösségi fejlődése azt bizonyítja, hogy a Pápai Városi Óvodák legfőbb értéke az emberi tényező: az a szakmai tudás, hivatástudat, empátia és együttműködő attitűd, amely a gyermekek nevelését nap mint nap meghatározza. A stabil közösség, a rugalmas szervezés és a fejlesztésselvű vezetés együttesen biztosították, hogy az intézmény a változó körülmények között is kiszámítható, biztonságos és inspiráló szakmai környezet maradjon.

4. Pedagógiai folyamatok – szakmai identitás és arculatfejlesztés

Az elmúlt két évben, intézményünkben rendszeresen zajlottak intézményi tanfelügyeleti ellenőrzések, amelyeket minden esetben alapos intézményi önértékelés előzött meg. A visszajelzések következtében megerősítették a Pápai Városi Óvodák szakmai hitelességét: a tagóvoda-igazgatók munkáját és az általuk irányított közösségek működését kimagaslóan értékelték mind a szervezettség, mind a nevelőmunka minősége terén. Ezek az ellenőrzések nem csupán megerősítést adtak, hanem irányt is mutattak a belső fejlesztésekhez – különösen a tervezés, a dokumentáció és az önreflexió egységesítésében. A belső ellenőrzési terv megvalósítása a két év során folyamatos volt.

A pedagógusok teljesítményértékelése intézményi szinten egységes rendszer szerint zajlott, amely átláthatóvá és követhetővé tette az egyéni szakmai fejlődés folyamatát. A nevelő-oktató munkát segítők esetében a vezetői ellenőrzés részben dokumentált, részben napi szemrevételezéssel és közvetlen visszajelzéssel történt, többnyire a tagóvoda-igazgatók irányításával. A rendszer így nemcsak a minőségbiztosítás, hanem a támogató jelenlét eszköze is lett: az ellenőrzés célja nem hibakeresés, hanem a fejlődés irányainak közös meghatározása volt.

4.1. A pedagógiai munka fő irányai

A Pápai Városi Óvodák szakmai munkáját hosszú évek óta a gyermekek érzelmi biztonságára épülő, játékos és differenciált fejlesztés határozza meg. Vezetőként célom az volt, hogy a jelentős rendszerbeli változások közepette is megőrizzük a szakmai értékek stabilitását, és ezzel párhuzamosan elindítsuk azt a fejlődési irányt, amelyben a tagintézmények saját arculata szakmai erőforrásként jelenik meg.

4.1.1. Az intézményi egység megerősítése és láthatóvá tétele (2023-2024)

Ebben az évben a közös intézményi identitás megmutatása és megerősítése került előtérbe. A városi szintű rendezvényeken – Adventi hangverseny, Farsangi kavalkád, Gyermeknap – történő egységes megjelenés azt jelezte a közösség és a város felé, hogy az óvodák egy értékrend mentén működnek, miközben minden tagintézmény megőrzi saját színeit és hagyományait. Ezzel párhuzamosan megkezdődött a tagintézményi profilok feltérképezése, amely a jövőbeni arculati fejlesztések alapját képezte.

4.1.2. A szakmai fejlődést támogató rendszer kiépülése (2024-2025)

A következő évben a pedagógiai folyamatok átláthatóbbá, egységesebbé és célzottabbá váltak. Bevezetésre kerültek azok a működési elvek, amelyek biztosítják:

- a nevelési tervezés egységes szempontjait,
- a pedagógiai munka folyamatos követését (hospitálások, szakmai megbeszélések, belső értékelések),
- a gyermekek fejlődési adatainak tudatos felhasználását az OviKRÉTA rendszerben.

A szakmai arculat is látványosan megerősödött: a tagintézmények egyre határozottabban mutatták meg saját pedagógiai erősségeiket – legyen szó a Kerekítő mintacsoportok hagyományörző játékvilágáról, a „Pompás Mesés Óvoda” mesepedagógiai szemléletéről, a Boldog Óvoda program érzelmi nevelést támogató gyakorlatáról, vagy a fenntarthatóságra nevelés terén elért kimagasló eredményekről, amelyeknek köszönhetően egyik tagóvodánk bázisintézménnyé vált. Mindezek mellett tovább erősödött a szülőkkel való közvetlen és partneri kommunikáció kultúrája is, amely ma már az intézményi arculat egyik meghatározó eleme. A BTMN-prevenció és az SNI gyermekek helyben történő fejlesztése tovább növelte az intézményi ellátórendszer szakmai színvonalát: a beavatkozások korábban megkezdődnek, a fejlesztések pedig személyre szabottabbak lettek. A befogadás így a gyakorlatban nem elv, hanem működő, következetes szakmai folyamat lett.

4.2. A szakmai kultúra formálódása

Igazgatóként olyan szakmai kultúrát kívántam építeni, amelyben:

- a közösség ereje ad támaszt a változások közepette,
- a szakmai visszajelzés nem minősítés, hanem előrevivő támogatás,
- a pedagógusok biztonságérzete, motivációja és önreflexiója egyaránt erősödik.

Az óvodapedagógusok nyitottsága, együttműködése és innovációs készsége döntően hozzájárult ahhoz, hogy a szakmai fejlődés minden tagintézményben megjelenjen. A rendszeres belső konzultációk, a tudásmegosztás és a jó gyakorlatok terjesztése révén az intézmény mára olyan tanuló szervezetté vált, ahol a fejlődés nem kampányszerű, hanem természetes folyamat.

4.3. Összegzés – vezetői reflexió

Az elmúlt két nevelési év egyik legfontosabb eredménye, hogy:

- az egységes szakmai értékek és az egyedi tagintézményi arculatok nem egymás rovására, hanem egymást erősítve váltak láthatóvá;
- a gyermekek érzelmi biztonsága minden szakmai döntés alapja maradt;
- a pedagógiai folyamatok követhetőbbé, átláthatóbbá és tudatosabbá váltak.

A Pápai Városi Óvodák szakmai identitása ma már egyszerre jelent megőrzött értéket és jövőbe mutató fejlesztési irányt: egy olyan intézményt, ahol a gyermek jól van, a szülő bizalommal van jelen, és a pedagógus szakmai biztonságban dolgozhat.

5. Személyiség- és közösségfejlesztés intézményi eredményei

Az elmúlt két nevelési évben intézményünk egyik legfőbb törekvése az volt, hogy minden gyermek biztonságos, szeretetteljes és támogató közegben fejlődhessen. A személyiségfejlesztés, a közösségépítés és a tehetséggondozás nem különálló feladatként, hanem egymást erősítő folyamatként valósult meg. A célunk az volt, hogy minden pedagógiai döntés középpontjában a gyermek érzelmi biztonsága és a befogadó légkör álljon.

5.1. Érzelmi biztonság és differenciált nevelés

A 2023-2024-es nevelési év tapasztalatai megerősítették, hogy a gyermekek érzelmi állapotai és viselkedésmintái nagy egyéni különbségeket mutatnak. A pedagógusok tudatosan alkalmazták azokat a nevelési technikákat, amelyek a nyugodt, kiszámítható csoportlégkört és a biztonságos kapcsolódást segítették elő. A gyógypedagógusokkal és fejlesztő szakemberekkel való együttműködés napi szintű gyakorlattá vált, így a fejlődési nehézségek korábban felismerhetők, a beavatkozások célzottabbak lettek. A 2024-2025-ös nevelési évben már megjelent a mikrocsoportos prevenciós fejlesztés, amely kifejezetten a beilleszkedési és viselkedésszabályozási nehézségekkel küzdő gyermekek támogatását szolgálta. Ez a fejlesztési forma rövid idő alatt bizonyította hatékonyságát, és a következő nevelési évre intézményi szintű rendszerré válik.

5.2. Közösségformálás és intézményi arculat

Az elmúlt két évben intézményünk közösségi jelenléte, láthatósága és arculati egysége jelentősen megerősödött. Meggyőződésem, hogy a közösségi élmény az egyik legerősebb személyiségformáló eszköz, és mindaz, amit városi programjainkban közösen létrehoztunk, pontosan ezt bizonyítja. A közös rendezvények nemcsak a gyermekek társas készségeit erősítették, hanem a pedagógusok együttműködését, a családokkal való partneri kapcsolatot és az intézményi arculat tudatos építését is.

A városi gyermeknapot mindkét évben a Jókai Mór Művelődési Központtal közösen szerveztük, ahol az óvodáké volt a főszerep, a kísérőprogramok technikai és szakmai háttérét pedig a JMK biztosította. A több száz résztvevőt megmozgató rendezvényeken nemcsak a gyerekek élménye volt kiemelkedő, hanem az is, hogy a tagintézmények saját arculata természetesen, mégis egységes keretben tudott megjelenni. Ezek az események egyértelműen növelték a Pápai Városi Óvodák elismertségét és láthatóságát a városban.

A farsangi időszak mindkét évben nagy közös mulatsággal zajlott, felvonulással, télüzéssel, táncházzal és a télboszorka elégetésével. Ezek a programok szintén több száz családot vonzottak, és valódi közösségi ünneppé váltak. A JMK ebben a rendezvénysorozatban is stabil partnere volt az óvodákénak, a technikai feltételek biztosításával. A farsangi közös élmény minden alkalommal erősítette a gyermekek önbizalmát, a csoporthoz tartozás érzését, és azt a pedagógiai kultúrát, amelyben a közös ünneplés érték.

A karácsonyfa díszítés a belvárosi ünnepi program részeként valósult meg, ahol óvodásaink saját készítésű díszekkel öltöztették fel a Kossuth utcai fát. Bár ez szerényebb léptékű program, mégis erős identitásképző hatása van: megmutatja a város felé, milyen érték az óvodás korú gyermekek alkotása, és hogy az ünnepi készülődésbe is közösen, szeretettel kapcsolódunk be. A JMK technikai támogatása itt is hozzájárult a program gördülékeny lebonyolításához.

2024-ben első alkalommal rendeztük meg a Márton-napi felvonulást a városban, amely szintén a belvárosi forgatag részeként valósult meg. A gyermekek lámpás menete, éneke és műsora olyan bensőséges, meghitt hangulatot teremtett, amely nagy figyelmet kapott a városi közönségtől. A program sikeréhez itt is hozzájárult a JMK technikai támogatása. A rendezvény ráadásul új hagyományt teremtett, amely tovább erősíti az óvodák városi jelenlétét.

Különösen fontosnak tartom, hogy ezek a programok új szint vittek a város közösségi életébe. A szülők és a városi partnerek visszajelzései is azt mutatták, hogy az óvodák ilyen formában, ilyen összehangolt jelenléttel korábban nem voltak részesei a városi rendezvényeknek. Úgy érzem, ez a fajta közös szerepvállalás valódi hiányt pótol, és értéket teremtett a helyi közösség számára. Ezek a programok együtt mutatják meg azt az ívet, amelyet a Pápai Városi Óvodák az elmúlt két évben bejártak: arculatunk nemcsak belső szakmai fogalomként, hanem a város teljes közössége számára felismerhető értéként van jelen. Minden tagintézmény hozzátette a saját színét, saját hagyományait, mégis közös egységben jelentünk meg. A szülők részvételi aránya, a városi rendezvényeken tapasztalt pozitív visszajelzések, valamint a gyermekek öröme és biztonságérzete mind azt igazolja, hogy ezek a közösségi élmények valóban megerősítik a személyiségfejlődést, a kötődést és az intézmény iránti bizalmat.

5.3. Tehetséggondozás és fenntarthatóság

A tehetséggondozás minden tagintézményben megvalósult, helyi műhelyekre épülve. A „Mocorgó”, „Ugrifüles”, „Mazsola”, „Szóraka”, „Kankalin”, a „Robotika a mindennapokban” és a „Falra mászók” műhelyek működése a gyermekek érdeklődésének és képességeinek sokszínű fejlesztését szolgálta. A „Erdei ösvényeken” programsorozat különösen nagy hatású kezdeményezés volt: a gyermekek természetes közegben, élményszerűen tanulták meg a fenntarthatóság alapelveit, miközben fejlődött szociális érzékenységük, együttműködési készségük és megfigyelőképességük. A program sikeréhez nagymértékben hozzájárult az együttműködés a Bakonyi Kisbetyár Erdi Iskolával, a Pápai Sport Nonprofit Kft.-vel, valamint a szülők támogató jelenléte is. Ezzel a programmal a Pápai Városi Óvodák a fenntarthatóságra nevelés és az ökológiai érzékenyítés terén városi szinten is meghatározó szereplővé vált.

A védőnői és orvosi hálózat stabil együttműködésben biztosította az egészségügyi ellátást minden tagintézményben. Az allergiás vagy krónikus betegséggel élő gyermekekről pontos nyilvántartás készült, a szülőkkel való együttműködés a prevencióban és a napi gondozásban is kiemelt szerepet kapott. A nevelőtestület tagjai megfelelő tájékoztatást kaptak az érintett gyermekek szükségleteiről, így az ellátás mindenhol biztonságosan megvalósult.

5.4. Összegzés - vezetői reflexió

A személyiség- és közösségfejlesztés, a tehetséggondozás és a gyermekvédelem területén az elmúlt két nevelési évben intézményi szintű fejlődés valósult meg.

A gyermekek érzelmi biztonsága, a pedagógusok szakmai együttműködése és a családokkal való partnerség ma már egymást erősítő rendszerként működik. A Pápai Városi Óvodákban a befogadás, az egyénre szabott fejlesztés és a közösségi nevelés nem jelszavak, hanem következetesen megvalósuló gyakorlatok.

5.4.1. Fejlesztési irányok a következő nevelési évre

A 2025-2026-os nevelési évre vonatkozóan a személyiségfejlesztés és a közösségi nevelés területén több irányban is indokolt az elmélyítés és a fejlesztés:

A prevenciós rendszer további erősítése és intézményi kiterjesztése. A mikrocsoportos és egyéni fejlesztések tapasztalatai alapján célszerű a prevenciós tevékenységet intézményi szintű keretrendszerre szervezni, amely biztosítja az egységes szemléletet, a dokumentáció átláthatóságát és a gyermekek fejlődési útjának következetes nyomon követését.

Az inklúzió szakmai hátterének fejlesztése. A befogadás továbbra is kiemelt értékünk, ugyanakkor a növekvő SNI- és BTMN arány miatt szükséges a gyógypedagógiai tudás további bővítése, a támogató szakemberek hálózatának erősítése, valamint a differenciált csoportszervezési megoldások finomítása.

A tehetséggondozás horizontális bővítése. A már működő tehetségműhelyek kiváló gyakorlatot képviselnek, a következő év célja, hogy ezek tudásmegosztáson keresztül elérhetőek legyenek minden tagintézményben, és az egyes műhelyek együttműködjenek közös tematikus eseményekben.

A szülői partnerség elmélyítése. A prevenció és a személyiségfejlesztés csak akkor lehet hatékony, ha a szülők aktív, értő partnerei a pedagógusoknak. A következő év egyik feladata a szülői kommunikáció és az együttnevelési gyakorlatok fejlesztése – például tematikus szülői fórumok, közös programok vagy tanácsadói alkalmak formájában.

A pedagógusok mentálhigiénés támogatása. A pedagógusok lelki jólléte közvetlenül befolyásolja a gyermekek érzelmi biztonságát. A jövőben tudatosabban szükséges olyan szakmai fórumokat, csapatépítő alkalmakat és belső megerősítő programokat szervezni, amelyek segítik a szakmai kiégés megelőzését és az intézményi kohézió további erősítését.

A közösségi programok pedagógiai értékének tudatosítása. A városi és intézményi rendezvények ne csak reprezentációs, hanem fejlesztési alkalmak is legyenek, ahol a gyermekek közösségi kompetenciái, empátiája, szabálytudata és érzelmi stabilitása is formálódik.

6. Gyermekvédelem, óvodai jelenlét, családok támogatása

A Pápai Városi Óvodákban a gyermekvédelem a mindennapi pedagógiai gyakorlat integrált része. Kiemelt szakmai értékünk, hogy minden gyermek fejlődését – szociális, érzelmi és egészségügyi szempontból egyaránt – figyelemmel kísérjük, és a szükséges segítséget időben biztosítjuk.

A 2023-2024-es nevelési évben 551 gyermek járt intézményeinkbe. Közülük 26 fő sajátos nevelési igényű, akiknek nevelése, fejlesztése erőteljesebb gyógypedagógiai jelenlétet igényel. Ennek biztosítása minden érintett tagintézményben valósul, így a befogadás és a gyermeki jogok érvényesítése stabil szakmai alapot kapott.

Az elmúlt két év során 37 alkalommal tártunk fel gyermekvédelmi okból támogatást igénylő helyzetet. Ezen belül leggyakoribbak voltak:

- életviteli problémák (10 eset)
- magatartási és teljesítményzavarok (11 eset)
- családi konfliktusok vagy bántalmazás gyanúja (5 eset)

Minden esetben jelzőrendszeri együttműködés indult meg, és 22 írásos jelzés készült a Család- és Gyermekjóléti Központ felé – a szoros szakmai kapcsolat miatt a jelzések gyakran már korai stádiumban segítséget biztosítottak a családok számára.

6.1. A megelőzés intézményi fókusza

A gyermekek érzelmi, társas vagy viselkedésbeli jelzéseire a pedagógusok korábban, pontosabban és egységesebben reagálnak, mint korábban. Az alábbi gyakorlatok erősödtek:

- rendszeres esetmegbeszélések
- folyamatos kapcsolat a szociális segítőkkal
- gyógypedagógiai konzultációk
- célzott szülői támogatás

A pozitív változás jele, hogy a családok egyre nyitottabban kérnek segítséget, és már nem a probléma utolsó fázisában fordulnak az óvodához. Ez bizalmi alapon működő partnerséget eredményezett.

6.2. Hiányzás és óvodai jelenlét alakulása

Az óvodai jelenlét a **gyermek**ek **érzelmi biztonságának**, **fejlődési előrehaladásának** és iskolai bevalásának egyik legfontosabb feltétele. A rendszeres óvodába járás biztosítja, hogy a gyermekek megkapják a fejlődésükhöz szükséges pedagógiai támogatást és közösségi élményeket.

A 2023-2024-es nevelési évben a tagintézményi beszámolók alapján már megjelentek olyan jelzések, amelyek a rendszeres óvodába járás fontosságára hívták fel a figyelmet. A hiányzások nyomon követése ekkor még elsősorban tagóvodai szinten történt, egységes intézményi elemzés ebben az évben még nem készült. A gyermekvédelmi munkát így az adott közösségben végzett megfigyelések és a családokkal való szoros kapcsolattartás határozta meg.

A 2024-2025-ös nevelési évben már intézményi szinten is megtörtént a hiányzások elemzése, amely sokkal tisztábban mutatta meg, hol jelentkeznek a távollétekből eredő kockázatok. Bár az igazolatlan hiányzások száma összességében továbbra is alacsony, a kimaradások nem csupán elszórt esetekben jelentkeznek. A rendszeres vagy hosszabb megszakításokkal járó óvodába járás több gyermek csoportjára is jellemző, és ez a fejlődés több területén is érezhető, néhány gyermeknél tartósan és visszatérően jelentkeznek. Ezekre a gyermekekre különösen figyelniünk kell, mert a rendszertelen óvodába járás leginkább náluk veszélyezteti az érzelmi biztonság kialakulását, a közösségi beilleszkedést és az iskolaérettséghez szükséges készségek megerősödését. A hiányzások kezelése ezért a következő nevelési év egyik fontos fejlesztési területe. Nemcsak az adatok pontos követése a feladat, hanem a szülők eredményes megszólítása is. Olyan kapcsolódási pontokat kell kialakítanunk – személyes beszélgetések, tematikus szülői alkalmak, közös óvodai élmények –, amelyek segítik, hogy az érintett családok nyitottabban fogadják a támogatást, és jobban megértsék a rendszeres óvodába járás jelentőségét. A cél az, hogy a gyermekek mellett a szülők is kapaszkodót kapjanak, és partnerként vegyenek részt gyermekük fejlődési útjának megerősítésében.

Az intézményi szintű elemzések hozzájárultak ahhoz is, hogy a pedagógusok és a gyermekvédelmi felelősök célzottabban tudják támogatni azokat a családokat, ahol a hiányzások mögött életviteli, megélhetési vagy kapcsolati nehézségek húzódnak meg. A jelzőrendszeri együttműködés így tudatosabban és gyorsabban valósult meg.

A 2023-2024-es évben:

- 52 gyermek esetében jelentkezett kirívó hiányzás,
- ugyanakkor mindössze 18 igazolatlan nap merült fel összesen.

Az adatok azt mutatják, hogy nem az igazolatlan hiányzások száma jelenti a kockázatot, hanem: a rendszertelen, megszakított óvodába járás, amely megakadályozza a gyermekek közösségi beilleszkedését és fejlődési előrehaladását.

A hosszú távú hiányzások következményeire minden pedagógus érzékenyen figyel:

- szociális készségek nem tudnak megerősödni
- a kötődési kapcsolatok fellazulnak
- nő az iskolakezdés kockázata a későbbi tanulási sikerek szempontjából

A korai iskolai kudarc megelőzése érdekében az intézmény egyértelmű eljárásrendet működtet: pedagógus jelzése - szülői egyeztetés - szükség esetén szociális bevonás → azonnali támogatás. Az óvodában tartás tehát nem adminisztratív kérdés, hanem fejlődési szükséglet, amely minden gyermek jogát védi.

6.3. A gyermekvédelmi háló együttműködése

A Család- és Gyermekjóléti Központtal és a szociális segítőkkel való együttműködésünk alapvetően eseti jellegű, ugyanakkor bizonyos témákban rendszeres szakmai egyeztetések is zajlanak. Működés egyszerre biztosít rugalmasságot és jól szervezett támogatást, mindig az aktuális gyermekvédelmi helyzetekhez igazodva. Ugyanakkor fontos szakmai igényként merült fel, hogy a jelzést küldő tagintézmények felé a visszajelzések még következetesebben és rendszeresebben érkezzenek meg. Ez nagyban erősítené mind a folyamatok átláthatóságát, mind az együttműködés eredményességét.

6.4. Vezetői reflexió

Igazgatóként a hiányzási adatok elemzését a gyermekvédelem és a pedagógiai tervezés egyik legfontosabb eszközének tekintem. A 2024–2025-ben kialakított gyakorlat azt a célt szolgálja, hogy a problémák korábban láthatóvá váljanak, és a támogatás ne csak beavatkozás legyen, hanem megelőzés is.

6.4.1. Jövőbe mutató fejlesztési irányok (2025-2026)

Indokolatlan és ismétlődő hiányzások korai kezelése

→ cél: a lemorzsolódás megelőzése, közösségi kötődések megerősítése

Élményalapú óvodai programok bővítése

→ motivációt ad a rendszeres óvodalátogatásra

Gyógypedagógiai támogatás szélesítése

→ a viselkedés és érzelmi nehézségek korai kezelése érdekében

A jelzőrendszeri koordináció gyorsítása

→ még hamarabb szülessen támogatást jelentő beavatkozás

A Pápai Városi Óvodák szakmai közössége elkötelezett abban, hogy minden gyermek számára biztonságos, megtartó és szeretetteljes fejlődési környezetet biztosítson - a családokkal együtt, valódi partnerségben. Hiszem, hogy a gyermekvédelmi munka ott kezdődik, ahol egy gyermek viselkedése, játéka vagy érzelmei jelzést adnak, és nem érhet véget ott, ahol az első támogatást megkapja. A folyamat csak akkor tekinthető eredményesnek, ha a gyermek mellett a család is kapaszkodót talál, és a szakemberek egy irányba mutató segítséget tudnak nyújtani.

7. Partnerkapcsolatok és külső szakmai együttműködések

A partnerkapcsolatok intézményünk szakmai rendszerének egyik legerősebb pillérét jelentik, hiszen a gyermekek fejlődéséhez és jól-létéhez olyan szolgáltatói, szakmai és közösségi háttér szükséges, amelyet egy intézmény önmagában nem tudna biztosítani. Intézményvezetőként tudatosan arra törekedtem, hogy ezek az együttműködések ne formálisak, hanem a mindennapi nevelőmunka szerves, funkcionális részei legyenek.

A Pedagógiai Szakszolgálattal való kapcsolat továbbra is az ellátási folyamat egyik meghatározó eleme maradt. Azoknál a gyermekeknél, akiknél a pedagógusok fejlődésbeli elmaradást tapasztaltak, a szakszolgálati vizsgálatra történő irányítás a korai felismerést és a célzott fejlesztés megindítását szolgálta.

A 2024-2025-ös nevelési évtől azonban az intézményen belül is megerősödött a belső gyógypedagógiai ellátás: részképességzavar gyanúja esetén a gyermekek előszűrése és fejlesztése már helyben, az óvodai környezetben történik. Ez az új működési rend gyorsabb reagálást, személyre szabottabb támogatást és nagyobb biztonságot jelent a gyermekek

számára, miközben a szülők számára is átláthatóbbá és kiszámíthatóbbá vált a fejlesztési folyamat.

A Pápai Család - és Gyermekjóléti Központ és Szolgálattal való kapcsolat szintén erősödött, minden tagintézményben rendszeres konzultáció és adatcsere segíti a gyermekvédelemmel kapcsolatos tevékenységet.

A védőnői hálózat támogatása, valamint a rendőrség és a tűzoltóság által tartott prevenciós programok a gyermekek biztonságtudatát és önállóságát fejlesztették.

A helyi média rendszeres tudósításai hozzájárultak az intézmény társadalmi láthatóságához és elismertségéhez.

Az iskolákkal való partneri együttműködés továbbra is kiemelt jelentőségű volt. A beiratkozást megelőző programok, a szülői fórumok és a közös rendezvények segítették a családokat a döntésben, a gyermekeket pedig az iskolába lépés érzelmi felkészítésében. Egyre tudatosabban alakult ki az a folyamat, amelyben az óvodai és iskolai pedagógusok közötti szakmai átadás-átvétel nemcsak dokumentumokra, hanem személyes konzultációkra is épül.

A 2024-2025-ös évben a fókusz a nyitottság, az intézmény városi jelenlétének erősítése és a közösségi kapcsolódások bővítése volt. A Jókai Mór Művelődési Központtal megvalósított közös programok bemutatták az óvodák értékeit a széles nyilvánosság előtt, növelve az intézmény presztízsét és elismertségét. A régiós szakmai napok egyre nagyobb érdeklődést váltottak ki a környező települések óvodáiból, ami azt jelzi, hogy a Pápai Városi Óvodák ma már térségi szinten is szakmai referenciaponttá váltak.

7.1. Vezetői reflexió

A partnerkapcsolatok rendszere az első évben a biztonságot és az ellátási stabilitást, a második évben pedig már az intézményi arculat és szakmai hitelesség erősítését szolgálta. Céлом az volt, hogy a partnerek ne külső támogatóként, hanem közös célok megvalósítóiként legyenek jelen az intézmény életében. Ma már egyre gyakrabban érkeznek olyan együttműködési megkeresések, amelyek kezdeményezői városi intézmények vagy civil szervezetek — ez egyértelmű jele annak, hogy az óvodáink szakmai hitelessége, láthatósága és társadalmi értéke folyamatosan növekszik.

7.1.1. Jövőbeli irányok

A 2025–2026-os nevelési év fejlesztési irányai a meglévő partnerségi alapok továbbépítésére fókuszálnak:

- a jelzőrendszer működésének gyorsítása és egységes dokumentálása,
- a szülői kapcsolatok erősítése a prevenció érdekében,
- a pedagógusok szakmai kompetenciáinak láthatóbbá tétele,
- a térségi szakmai együttműködések mélyítése,
- valamint a gyermekek és családok intézményi kötődésének további erősítése.

A partnerkapcsolatok intézményünk szakmai rendszerének egyik legerősebb pillérét jelentik, hiszen a gyermekek fejlődéséhez és jól-létéhez olyan szolgáltatói, szakmai és közösségi háttér szükséges, amelyet egy intézmény önmagában nem tudna biztosítani. Igazgatóként tudatosan arra törekedtem, hogy az együttműködések ne elszigetelt kezdeményezések, hanem összehangolt, intézményi szintű stratégia részei legyenek. Az elmúlt két nevelési év eredményei azt mutatják, hogy ezek a kapcsolatok mára támogató szakmai hálóként működnek körülöttünk.

8. Gazdálkodás és tárgyi feltételek értékelése

Az intézmény önálló költségvetéssel működik, ezért minden gazdálkodási döntés közvetlenül hat az óvodák mindennapi működésére. Számomra az volt a legfontosabb, hogy a rendelkezésre álló forrásokat mindig a gyermekek érdekeit, biztonságát és fejlődését szem előtt tartva használjuk fel, miközben biztosítjuk a működés folyamatosságát és kiszámíthatóságát. A 2023-2024-es és a 2024-2025-ös nevelési évek gazdasági működését két alapelv határozta meg: a működésbiztonság fenntartása, valamint a szükségletalapú, takarékos fejlesztési döntések.

8.1. Gazdálkodás – felelős forráskezelés

A gazdálkodás két évének tanulságai és fejlesztési irányai

A két év belső ellenőrzési jelentése egyértelműen azt mutatja, hogy az intézmény gazdálkodása stabil, átlátható és szabályszerű. Intézményvezetőként ez számomra azt jelenti, hogy a gazdasági folyamatok mögött megbízható, felelősen működő háttér áll, amelyre biztonsággal támaszkodhattam.

A 2023. évi ellenőrzés alapján a pénzügyi adminisztráció, a nyilvántartások és a bizonylati rend rendezett, követhető és szabályszerű volt. Ez azt bizonyította számomra, hogy az óvodák működését támogató gazdasági folyamatok stabil alapokon álltak.

A 2024. évi ellenőrzés még tovább erősítette ezt a képet: a beszerzések lebonyolítása teljes mértékben megfelelt a belső szabályzatoknak, a munkaügyi dokumentumok kezelése pontos volt, a beszámoló és az analitikus kimutatások pedig egyértelműen alátámasztották a könyvelési adatokat. A költségvetési tervezés során a gazdasági csoport kellő körültekintéssel alkalmazta a számviteli elveket, és folyamatosan követte a gyorsan változó jogszabályi környezetet.

Mindkét évben fontos eredmény volt számomra, hogy a belső ellenőr által tett javaslatokat minden esetben határidőben végrehajtottuk. Ez jól mutatja a gazdasági osztály együttműködő, problémamegoldó hozzáállását, és azt is, hogy a fejlesztendő területeket gyorsan és felelősen kezeltük (pl. a leltározás rendszeresítése, a beszerzési dokumentáció pontosítása).

Kiemelt jelentőségűnek tartom, hogy a rendelkezésre álló normatívák és kiegészítő támogatásokból a pedagógusok bérfejlesztése minden évben maradéktalanul megvalósult. A rendelkezésre álló forrásokat teljes egészében a jogszabályi kötelezettségek teljesítésére és a szakmailag indokolt béremelések biztosítására fordítottuk.

- 2023-2024-ben 32%-os pedagógus-béremelést valósítottunk meg.
- 2025. januárjától további átlagosan 21,2%-os béremelés történt a pedagógusok esetében.

A nevelő-oktató munkát segítő és a technikai dolgozók béremelése ezzel párhuzamosan, az önkormányzat külön támogatásával valósult meg, átlagosan 10%-os mértékben.

A beszerzések és fejlesztések minden esetben a tagóvodák arculatához illeszkedő, indokolt és mértéktartó döntések voltak. Fontosnak tartottam, hogy a költségvetési kereteket minden évben arányosan, átláthatóan és a tagintézmények valós szükségletei szerint használjuk fel.

Összességében a két év ellenőrzési tapasztalatai azt mutatják, hogy a gazdálkodási folyamataink átgondoltak, szabályozottak és fenntarthatóak. A gazdasági csoport munkájára biztos alapként építhettem, ugyanakkor több esetben szükség volt az adatszolgáltatás pontosítására és a folyamatok egységesítésére. Bár ezekben az elmúlt évben jelentős előrelépést

tettünk, a terület további finomhangolása még szükséges. A következő év egyik hangsúlyos feladata a már kialakított adminisztratív folyamatok további finomítása lesz annak érdekében, hogy az intézményből továbbított adatok minden esetben egységes rendszerben, összehangolt módon és kellő szakmai megalapozottsággal kerüljenek rögzítésre. Ez a feladat nem hiányosságra utal, hanem a jogszabályi környezet folyamatos változásához való természetes, szakmai alkalmazkodás része.

Energiatudatos és biztonságos működés (2023-2024)

A megemelkedett energiaköltségek időszakában a gazdálkodás fő célja a működésbiztonság fenntartása volt. Ennek érdekében:

- az energiafelhasználást tudatosabban terveztük,
- a kiadásokat felelősen priorizáltuk,
- a halasztható fejlesztéseket későbbre ütemeztük.

Ennek köszönhetően a működés egyetlen napra sem került veszélybe, és a gyermekellátás színvonala nem csökkent.

A pedagógiai célokat támogató forrásfelhasználás (2024-2025)

Az új jogszabályi környezet (PÜÉTV.), az átfedési idők finanszírozása, a bővülő SNI-ellátási igény és az adminisztráció digitalizációja mind többletkapacitást igényeltek. A gazdálkodás ennek megfelelően az alábbi területekre koncentrált:

- az átfedési idők finanszírozása,
- a megerősített SNI- és BTMN-ellátás fenntartása,
- az informatikai háttér korszerűsítése (különösen az OviKRÉTA miatt).

8.2. Tárgyi feltételek – biztonságos és fejlődést támogató környezet

A tagintézmények épületeinek állapota és udvarainak kialakítása alapvetően meghatározza a gyermekek biztonságát és jóllétét. A 2023–2025 közötti fejlesztések mind a balesetmegelőzést, mind az állagmegóvást, az egészséges és higiénikus környezet biztosítását, valamint a játszóterek és közösségi terek tudatos minőségfejlesztését szolgálták.

Megvalósult többek között:

- biztonságosabb kerítések és esővíz-elvezetés, csökkenő baleseti kockázattal,

- megújult udvari és belső terek, amelyek motiválóbb játék- és tanulási lehetőséget kínálnak,
- víz- és szennyvízhálózat fejlesztés, a higiéniés feltételek javításával,
- új udvari játékelemek, több mozgás-több öröm-jobb egészség eredményeként.

A fejlesztések nem látványcélokat szolgáltak, hanem minden nap kézzel fogható előnyt jelentenek a gyermekek és a szülők számára: több biztonság, nyugodtabb szülői jelenlét, egészségesebb és élménygazdagabb óvodai környezet. Az épületek állapotát folyamatosan monitorozzuk, és az állagmegóvás továbbra is kiemelt vezetői felelősség marad. A fejlesztések ütemezése minden esetben felelős tervezés mentén, a rendelkezésre álló forrásokhoz igazítva történt.

8.3. Összegzés – vezetői reflexió

A két nevelési év gazdálkodási és tárgyi eredményei azt bizonyítják, hogy:

- a működésbiztonság mindvégig adott volt,
- a szakmai feltételek nem csökkentek, hanem javultak,
- az erőforrásokkal való gazdálkodás stabil és felelős,
- minden fejlesztés a gyermekek érdekeit szolgálta.

Igazgatóként minden pénzügyi és fejlesztési döntésem középpontjában a gyermekek biztonsága, jólléte és fejlődése áll.

9. Országos szakmai követelményekhez való illeszkedés

9.1. A kulcsfontosságú országos elvárások teljesülése

Az intézmény szakmai működése megfelel a hazai óvodapedagógiai követelményeknek. A kulcsterületekhez kapcsolódóan az alábbi eredmények igazolhatók:

Tématerület	Intézményi eredmény
Gyermekközpontúság	Érzelmi biztonság, differenciált fejlesztés, prevenciósz szemlélet
Befogadás és esélyteremtés	SNI/BTMN ellátás fejlődése, fenntartói személyi támogatás
Játékra épülő tanulás	Tagintézményi arculatok → élményalapú pedagógiai megoldások

Fejlődésnyomon követés	OviKRÉTA: átlátható fejlesztési utak, adatalapú döntések
Családi együttműködés	Nyílt hét, iskola-óvoda átmenet erősödése, partneri kommunikáció
Közösségi nevelés	Városi programok → társas kapcsolatok és önbizalom erősödése
Minőségfejlesztés	TÉR: pedagógiai normák és elvárások egységesedése

9.2. Intézményi eredmények

Az elmúlt két év vezetői fókusza eredményesen valósult meg:

- megerősödött intézményi arculat és szakmai jelenlét,
- nőtt a szülői bizalom → gyermeklétszám emelkedett,
- kialakult a preventív és inkluzív nevelés szervezett háttere,
- fejlődött a pedagógusok szakmai egysége és felelősségvállalása,
- nőtt intézményünk városi és térségi láthatósága és elismertsége.

Ezek az eredmények hosszú távon is stabil alapot biztosítanak az intézmény fejlődéséhez.

9.3. Jövőbeli fejlesztési prioritások (2025-2026)

A következő időszak meghatározó szakmai irányai:

- prevenciós rendszer teljes körű működtetése minden csoportban,
- inklúziós gyakorlat folyamatos finomhangolása,
- arculati sokszínűség szakmai értékelvé tétele,
- családi partnerség szélesítése — különösen a nehezebb helyzetű családok bevonásával,
- pedagógus-támogatási rendszer fejlesztése a TÉR-ben.
-

10. Összegző értékelés és stratégiai jövőkép

A 2023-2024 és 2024-2025-ös nevelési év intézményi munkaterveinek összehasonlító elemzése azt mutatja, hogy a Pápai Városi Óvodák a változó jogszabályi környezet, az országos szintű szakmai átalakulások és a társadalmi nehézségek ellenére is stabil, biztonságos és eredményes működést valósított meg. Az intézmény képes volt megőrizni magas színvonalú szakmai identitását, biztosítani a nevelés személyi és tárgyi feltételeit, és egyre erősebb kapcsolódást kialakítani a családokhoz és a városi közösséghez. Az elmúlt két év tapasztalatai megerősítették, hogy azok az alapelvek, amelyeket 2023 májusában - intézményvezetők

pályázatomban - meghatároztam, valódi irányítóként működtek. A gyermekközpontúság, a pedagógusok megbecsülése, az egységben megjelenő sokszínűség, a felelős működés és a nyitott együttműködés ma már intézményi kultúraként vannak jelen. A mindennapokban egyre inkább láthatóvá vált, hogy jó óvodában gyermeknek lenni jó, és jó olyan közösségben dolgozni, ahol bizalom és szakmai támogatás veszi körül a pedagógusokat.

A Pápai Városi Óvodák fejlődése az elmúlt két évben több területen is számottevő. Erősödött a prevenció rendszere, egységesebbé vált a szakmai működés, és a tagintézmények arculata markánsabban kirajzolódott. A szülői bizalom növekedését a gyermeklétszám emelkedése is tükrözi. A fenntartó támogatásával stabil gazdálkodási háttér alakult ki, amely lehetővé tette a szükségletalapú fejlesztéseket és a béremelések végrehajtását. A fejlődés azonban nemcsak az intézmény falain belül vált láthatóvá. A városi szintű programok – a Gyermeknap a Várkertben, az Adventi Hangverseny, a karácsonyfa-díszítés, a farsangi ünnepségek és a Márton-napi lámpás felvonulás – jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a Pápai Városi Óvodák közösségi jelenléte erősödjön. Ezek az élményalapú, széles körű részvételt vonzó események növelték az intézmény láthatóságát, a szülői bizalmat, és megerősítették a tagintézmények egységes, mégis sokszínű arculatát. Ugyanakkor az értékelés rámutatott olyan területekre is, amelyek további fejlesztést igényelnek. Ilyenek az adminisztratív folyamatok egységesítése, a hiányzások még pontosabb intézményi szintű nyomon követése, a szülői együttműködés erősítése a nehezebb élethelyzetű családok bevonásával, valamint az inklúzió és a prevenció intézményi kereteinek finomhangolása. Ezek nem hiányosságok, hanem természetes fejlesztési irányok egy olyan intézmény számára, amely folyamatosan alkalmazkodik a változó környezethez és a gyermekek szükségleteihez.

Bízom abban, hogy a következő nevelési évben erre a közös alapra tudunk építeni:

- a gyermekek érzelmi és fejlődési biztonságára,
- a pedagógusok értékteremtő és elhivatott munkájára,
- az egységben megjelenő tagintézményi sokszínűségre,
- a felelős és hosszú távon tervező intézményi működésre,
- valamint a városi közösséggel, szakmai partnerekkel való együttműködésre.

Ezek az erőforrások adják azt a szakmai és emberi biztonságot, amelyre a jövőben is építhetünk.

Köszönöm a nevelőtestületnek, a fenntartónak és minden partnerünknek a bizalmat, az együttműködést és az elmúlt két év közös munkáját. Hiszem, hogy közösen továbbra is olyan

óvodát építünk, ahol a gyermek jól van, a pedagógus megbecsült, a szülő pedig partnerként van jelen - mert minden valódi fejlődés itt kezdődik.

Tisztelt Képviselő Testület!

Kérem a Pápai Városi Óvodák 2023-2025. nevelési évre szóló intézményi munkaterv beszámolójának elfogadását.

Pápa, 2025.11.07.



Tisztelettel:

Horváthné Végh Judit
Horváthné Végh Judit
igazgató