

Miskolci Integrált Óvodai Intézmény

Igazgatói pályázat



Készítette: Deli Emese

**Miskolc
2026**

Tisztelt Tóth-Szántai József Polgármester Úr!

Ezúton tisztelettel benyújtom pályázatomat a meghirdetett Miskolci Integrált Óvodai Intézmény (MIÓVI) igazgatói munkakör betöltésére.

Pályázatomban bemutatom szakmai életutamat, vezetői elképzeléseimet, valamint azokat a nevelési-pedagógiai és szervezeti célokat, amelyekkel – meggyőződésem szerint – eredményesen szolgálhatom az intézmény és a fenntartó elvárásait, valamint a gyermekek érdekeit.

Bízom abban, hogy pályázatom elnyeri a Tisztelt Döntéshozók bizalmát, és lehetőséget kapok elképzeléseim megvalósítására is.

Munkájához további sok sikert kívánok!

Miskolc, 2026. 01. 06.

Tisztelettel:



Deli Emese
pályázó

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
2. Önéletrajz	8
3. Szakmai életutam	13
4. Helyzetelemzés	17
4.1. Az intézmény rövid bemutatása	17
4.2. Intézményi adatok	18
4.2.1. Gyermekek adatok	22
4.2.2. Humán erőforrás	25
5. Igazgatói szakmai koncepcióm	27
5.1. Célmeghatározás	28
5.2. A célkitűzések megvalósításához kapcsolódó feladatok	30
5.2.1. Pedagógiai folyamatok	30
5.2.2. Személyiség- és közösségfejlesztés	31
5.2.3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények	33
5.2.4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció	34
5.2.5. Az intézmény külső kapcsolatai	36
5.2.6. A pedagógiai működés feltételei	37
5.2.7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvben meghatározottak	39
6. Záró gondolatok	40
7. Nyilatkozatok	41

1. Bevezetés

Pályázatomat a Miskolci Integrált Óvodai Intézmény igazgatói munkakör ellátására készítettem.

Pályázatom az alábbi jogszabályok és dokumentumok figyelembevételével készült:

Jogszabályok:

- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- 2023. évi LII. törvény a pedagógusok új életpályájáról
- 401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény végrehajtásáról
- 20/2012 (VIII.31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
- 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- 419/2024. (XII. 23.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzés rendszeréről
- 48/2012. (XII. 12.) EMMI rendelet a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról, a pedagógiai- szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről
- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról

Dokumentumok:

- Országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés KÉZIKÖNYV KILENCEDIK, JAVÍTOTT KIADÁS Hatályos 2025. január 1. napjától.
- Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Alapító Okirata
- Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata
- Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Pedagógiai Programja

Az óvodai nevelés sok szempontból sorsdöntő élmény a családnak, és nagy hatást gyakorol a gyermekek szocializációjára, első tanulási tapasztalataira, első közösségi élményeire.

Vallom, hogy a jó óvoda nem módszerközpontú, hanem gyermekközpontú. Itt minden a gyermek érdekében történik, nemcsak a programokban, elvekben és dokumentumokban, hanem leginkább a mindennapokban.

Arra törekszem, hogy a MIÓVI egyfajta érzelmi anyaöl legyen, ahol derűs, egyenletes, ráérős és ritmikus az élet, ahol

- a gyermekek a nap nagy részét szabad játékkal töltik, amely által egyéni képességeikhez mértén fejlődnek testi, verbális, értelmi és szociális képességeik.
- a legnagyobb érték a játék. A fejlődés, a fejlesztés színtere, eszköze és megvalósulási módja is a játék. Minden a szabad játék keretében történik, annak gazdagítását szolgálja.
- a gyermekek egyéni ütemben és egyéni módon fejlődhetnek, ugyanakkor a közös tapasztalatok, a közös élmények, az együtt megélt események összetartják a kis közösségeket, és a közös hagyományok, szokások mentén tudnak együttműködni, együtt játszani, együtt gondolkodni.
- nem kényszerítik a gyermeket életkor-idegen tevékenységekre, felesleges szereplésekre, kötött programokra, túl korai tanulásra.
- gyermekek átélhetik a tevékenység örömét, mert nem várnak tőlük mást, csak azt, amit maguktól és örömmel tenni képesek. Megerősítik mindazt, amit a kisgyermekek már a családban elsajátítottak, és kiegészítik olyan szokásokkal, viselkedésmintákkal, amelyek csak a közösségben sajátíthatók el.
- figyelnek a szülők igényeire, kíváncsiak a véleményükre, megpróbálják közös nevezőre hozni a család és az óvoda értékrendjét.
- bizalomra (és nem bizalmaskodásra) épülő együttműködés során látja el szociális funkcióját. A szülők részéről megnyilvánuló bizalom alapja az őszinteség, a gyermekekre való teljes odafigyelés, feltétel nélküli elfogadás.

Vezetői hitvallásom:

Manapság a legtöbb ember csoportokban tölti ideje nagy részét, amikor óvodába, iskolába jár, dolgozik, hitéletet él, sportol. E kisebb-nagyobb csapatoknak, jóban és rosszban szükségük van vezetőkre. A vezető építheti, de szét is rombolhatja csoportját. A vezető attitűdje, viselkedése meghatározza a csoport teljesítményét és tagjainak elégedettségét.

A fejlődés jellemző trendje, hogy a vezetők felismerik:

az emberi tényezők mindennél előbbre valók.

Régi igazság, hogy a pedagógus személyisége akár életre szóló hatással van a gyermekek személyiségének fejlődésére.

Az óvodapedagógus elsődleges szerepe az, hogy jellemet építsen, bölcsességet csepegtessen, kultúrával átítassa, tisztelje, szeresse, feltétel nélkül fogadja el a gondjaira bízott gyermekeket. Kiemelten fontosnak tartom a nemzeti identitástudat, a hazaszeretet, a keresztény kulturális értékek közvetítését.

Ezen értékeket szeretném megszilárdítani, ahol az igényesség, tolerancia, egymás elfogadása és tiszteletben tartása alapvető emberi magatartás, és ez megnyilvánul gyermekek szeretetteljes nevelésében és munkatársi kapcsolataiban egyaránt.

„A gyermekek a jövő zálogai, s amit nekik adunk, az a nemzet jövőjét építi.”

Brunszvik Teréz

Vezetői munkám során szeretném elérni:

- A kollégák nemcsak az intézményben, hanem az intézményért dolgozzanak.
- A teljesítmények értékelése ösztönzővé váljon.
- A munkatársak csapatként együttműködve dolgozzanak a tervezéstől a megvalósításig.
- Az értekezlet, a döntéshozás kreatív műhellyé váljon.
- Jó kedvvel dolgozzunk, élvezhessük a jól elvégzett munka élményét.

A feladat az, hogy az igazgatói irányításhoz, elvárásokhoz igazított, magas szinten megvalósított szakmai munka, valamint a mindennapi munkaszervezés, feladatvégzés, problémamegoldás megvalósítása oly módon történjen, hogy ebben a napi munkában a szervezet valamennyi tagja ismerje felelősségét saját munkájával kapcsolatban. Fontos tudnia, hogy ez nem csak saját munkájának, hanem az intézmény egészének minőségét is meghatározza.

Hiszem, hogy

- egy szervezet akkor működik jól, ha a vezetés magas szinten elkötelezett, s a szervezet tagjai egy egészként képesek feladataikat megoldani;
- elkötelezett vezetők elkötelezett nevelőtestületet formálhatnak saját példamutatásukon keresztül, s szívós, következetes munkájukkal segíteni tudják valamennyi óvodapedagógus szakmai munkájának fejlődését, egyéni ambícióik megvalósítását;
- hatékony szervezeti munka csak rendszerszemléletű megközelítésben, a folyamatok alapos ismerete és kontrollja mellett valósítható meg;
- a szervezet valamennyi tagja érték, erősségeiket az intézményi érdekeknek megfelelően hasznosítani kell, fejlesztendő területeik fejlődését segíteni szükséges.

2. Önéletrajz

	
Személyes adatok	
Vezetéknév / Utónév	Deli Emese
Cím	3529 Miskolc, Szentgyörgy út 12. 8/3
Telefonszám	70/773 80 68
E-mail	deliemese73@gmail.com
Állampolgárság	magyar
Születési hely, idő	Miskolc, 1973.03.26.
Szakmai tapasztalat	
Időtartam	2021.08.01.-jelenleg is -
Foglalkozás / beosztás	esélyegyenlőség igazgatóhelyettes
Főbb tevékenységek és feladatkörök	Az esélyegyenlőség feladatainak jogszerű, felelősségteljes ellátása, koordinálása
A munkáltató neve és címe	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény 3534 Miskolc, Batsányi János u. 4.
Időtartam	2019.08.01.-2021.07.31.
Foglalkozás / beosztás	intézményvezető
Főbb tevékenységek és feladatkörök	oktatás-nevelés
A munkáltató neve és címe	Miskolci Avastetői Óvoda 3524 Miskolc, Hajós Alfréd u. 3.
Időtartam	2017.07.01.-2019.07.31.
Foglalkozás / beosztás	intézményvezető helyettes

Főbb tevékenységek és feladatkörök	oktatás-nevelés
A munkáltató neve és címe	Miskolci Nyitnikék Óvoda 3533 Miskolc, Andrássy út 53/a
Időtartam	2012.09.02.- 2017.06.30
Foglalkozás / beosztás	óvodapedagógus, tagóvoda vezető
Főbb tevékenységek és feladatkörök	oktatás-nevelés
A munkáltató neve és címe	Miskolci Avastetői Óvoda 3524 Miskolc, Hajós Alfréd u. 3.
Időtartam	2017-2018
Foglalkozás / beosztás	oktatás
Főbb tevékenységek és feladatkörök	felnőttképzés
A munkáltató neve és címe	Best-Work OKJ,-pszichológiai felnőttképzés
Időtartam	2002-2012
Foglalkozás / beosztás	nevelő
Főbb tevékenységek és feladatkörök	gyermekvédelmi szakellátás
A munkáltató neve és címe	Miskolci Gyermekvédelmi Központ
Időtartam	2001-2002
Foglalkozás / beosztás	családgondozó
Főbb tevékenységek és feladatkörök	gyermekvédelmi alapellátás
A munkáltató neve és címe	„Iránytű” Avasi Szociális Szolgálat Gyermekjóléti munkacsoport
Időtartam	2000-2001
Foglalkozás / beosztás	óvodapedagógus

Főbb tevékenységek és feladatkörök	gyermekfelügyelet
A munkáltató neve és címe	Bonbon Hemingway Kereskedelmi Rt. 1072 Budapest, Nagydíófa út 8.
Időtartam	1994-2000
Foglalkozás / beosztás	óvodapedagógus
Főbb tevékenységek és feladatkörök	oktatás-nevelés
A munkáltató neve és címe	Weöres Sándor Napköziotthonos Óvoda 3530 Miskolc, Vörösmarty út 26.sz.
Tanulmányok	
Időtartam	2018-2019
Végzettség / képesítés	szaktanácsadó, mesterpedagógus
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Oktatási Hivatal
Időtartam	2015-2017
Végzettség / képesítés	Közoktatási vezető és pedagógus szakvizsga Szakértői tevékenység, szakértői etika szakirány
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	szervezetfejlesztés, vezetéselmélet, szervezési technikák
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Miskolci Egyetem, Bölcsészettudományi kar

Időtartam	2009-2011
Végzettség / képesítés	gyermekvédelmi pszicho-patrónus
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	a pszichodiagnosztika és pszichoterápia alapjai, a segítőkapcsolat, a tanácsadás módszertana, kriminálpszichológia, krízisintervenció, szociálpszichológia
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Miskolci Egyetem, Bölcsészettudományi kar
Időtartam	1991-1994
Végzettség / képesítés	óvodapedagógus
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	drámapedagógia, mentálhigiéne, gyermektánc, néptánc, PET nevelői hatékonyság fejlesztése
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Comenius Tanítóképző Főiskola
Időtartam	1987-1991
Végzettség / képesítés	óvónő
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Kossuth Gimnázium és Óvónői Szakközépiskola

Tanfolyamok, tréningek:	- „Szenvedélybetegségek – Mit tehetünk?” Drogambulancia - Konfliktuskezelő tréning - Kommunikációs tréning - ECDL Start képzési program - „Agresszív gyermek, erőszakos fiatal – elkövető és/vagy áldozat?” - „Logopédiai alapismeretek segítőknek, pedagógusoknak, szülőknek” - „Az integrált nevelés – oktatás iskolai –szülői megközelítésben” - „Családon belüli erőszak – gyermekbántalmazás - mint napjaink problémája” - A serdülőkori problémák értékelő interjúja (Euro ADAD) - Alkalmazás Addiktológiai Kutató Intézet - Delacato mozgásfejlesztés - Okoskocka - Vizuális játékok - Környezetismereti játékok készítése - Intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékeléshez és a tanfelügyeleti ellenőrzéshez kapcsolódó feladatok ellátására - Szaktanácsadók felkészítése az óvodapedagógusok fejlesztő célú támogatására - Felkészítés az intézményfejlesztési szaktanácsadói feladatok ellátására
Egyéni készségek és kompetenciák	
Anyanyelv	magyar
Társas készségek és kompetenciák	hatékony konfliktus- és kríziskezelési gyakorlat, jó kommunikációs készség, magas fokú empátia, humor
Szervezési készségek és kompetenciák	projekt szemléletmód, eredményesség egyéni és csapat munkában, döntéshozatal képessége, jó időbeosztás képessége, helyzetvezéreltség, rugalmasság, gyors feladatvégzés
Számítógép-felhasználói készségek és kompetenciák	szövegszerkesztés, táblázatkezelés, internet használat (KIR, KTK, OH, oviKRÉTA felület)

3. Szakmai életutam

Pályámat 1994-ben kezdtem a miskolci Weöres Sándor Napköziotthonos Óvodában.

Ebben az intézményben 6 évet dolgoztam óvodapedagógusként.

Gyakorlati tapasztalatot szereztem a Freinet pedagógiával kapcsolatban, részt vettem a nyári „Erdei Óvoda” szervezésében és vezetésében. Ezen időszak alatt csupán határozott idejű munkaszerződésekkel tudtam dolgozni.

Az óvodabezárások és az óvodapedagógusi pálya telítettsége miatt pályaelhagyásra kényszerültem. Felismertem, hogy új ismereteket, tapasztalatokat kell szereznem. Ebben az időben szerveződtek, bővültek a családsegítő és gyermekjóléti szolgálatok, ahol viszont szakember hiány mutatkozott.

Családgondozói munkakörben kezdtem dolgozni az „Iránytű” Avasi Szociális Szolgálat Gyermekjóléti Munkacsoportjában. Megismerkedtem a szociális munka alapjaival, bővültek a szociológiai, gyermekjogi, szociálpedagógiai, pszichológiai ismereteim. Képesé váltam a gyakorlatban is magabiztosan alkalmazni a következő jogszabályokat is: 1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról, 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról.

Konfliktuskezelő és problémamegoldó képességem sokat fejlődött a családgondozói feladatokból adódó, mindennapi helyzetek kezelése, valamint a tréningek, esetmegbeszélések, szupervíziók során. Fejlődött a pszichológiai látásmódom, a „dolgok mögé látásának” képessége. A Főiskolán tanult Gordon féle technikákat, az én-üzenetet, értő figyelmet napi szinten gyakoroltam, egyre eredményesebben alkalmaztam. Meggyőződésemmé vált, hogy a gyermeket a családdal együtt kell szemlélni, segíteni, hiszen csak a családi működés ismeretében kaphatunk reális képet a gyermek személyiségének fejlődéséről, esetleges elakadásainak okairól.

Másfél év után felkérést kaptam az akkori Gyermekváros igazgatójától, az Utógondozó Otthon csoportvezető nevelőtanári munkakör betöltésére. Az otthon külön telephelyen működött, 18-23 éves fiatalok utógondozását látta el. Feladatom az otthon vezetése volt, így szereztem meg első vezetői tapasztalataimat. Ismereteim, gyakorlati tapasztalataim bővültek a HACCP rendszer kialakításával, működtetésével, étlapkészítéssel, ellátmánykezeléssel, leltárral kapcsolatos ügyintézésével, munkaidő beosztás készítésével, SZMSZ, Pedagógiai Program készítésével, a dolgozók munkájának szervezésével, irányításával, ellenőrzésével, értékelésével.

Később a Gyermek Átmeneti Otthonába kértem áthelyezésemet, mivel itt 3-18 éves korú gyermekek ellátása történik, s itt kamatoztathattam óvodapedagógusi tudásomat, csoportvezető nevelőtanárként. Az intézményben jellemzően halmozottan hátrányos helyzetű, védelembe vett, veszélyeztetett gyermekekkel és családjaikkal, majd nevelőszülőkkel dolgoztam. Részt vettem Európai Unió pályázatíró tréningen, s sikerrel pályáztam munkatársaimmal közösen különböző táborok, fejlesztések megvalósítására.

A Miskolci Egyetem Bölcsésztudományi karának szervezésében, *Gyermekvédelmi pszichopatrónus* szakirányú továbbképzésen vettem részt. A 4 féléves képzés során a következő kompetenciákat szereztem meg, melyeket tagóvoda vezetőként, intézményvezetőként, intézményvezető helyettesként, ma is sikeresen hasznosítani tudok:

- befogadó/elfogadó közösségi légkör kialakítása, a szülők és gyermekek közötti érzelmi kapcsolat támogatása,
- a gyermekek/fiatalok sokirányú személyiségfejlődésének elősegítése,
- a társadalmi integráció elősegítése,
- esetmegbeszélő teamek vezetése, koordinálása,
- egyéni feltáró, segítő, terápiás jellegű beszélgetések,
- gyermekdiagnosztikai eszközök (játék, rajz, mese) alkalmazása,
- életvezetési, pályaválasztási, szexuális tanácsadás,
- intervenciók tevékenység szükségességének megállapítása és megtervezése,
- krízis-intervenció,
- agresszió kezelése, konfliktuskezelés,
- társas készségek fejlesztése: kommunikáció, kooperációs készség, viselkedéskultúra kialakítása,
- a szakszemélyzet szakmai személyiségének támogatása, szakmai tudatosságának erősítése, mentálhigiénéjének megőrzése, kiegészítő prevenció,
- terápiás jellegű légkör kialakítása,
- a szervezeti működés erősítése, a szervezeten belüli kommunikáció elősegítése,
- erőforrás menedzsment erősítése, szerepelvárások tisztázása, a szerepidentitás erősítése,
- szakmai kutatások szervezése, vezetése, publikációk készítése,
- önismeret, személyes normatívák kialakítása,
- szociális készségek fejlesztése

A 12 év gyermekvédelmi munkám során időnként kerestem a lehetőséget, hogy visszatérjek az óvodapedagógusi hivatásomhoz.

2012-ben lehetőséget kaptam a Miskolci Avastetői Óvodában óvodapedagógusként folytatni pályámat.

Közben a Miskolci Egyetem Bölcsésztudományi karán a Közoktatási vezető és pedagógus szakvizsga szakirányú továbbképzésén szereztem oklevelet. 2016/2017 nevelési évben a Miskolci Avastetői Óvoda Szilvás utcai Tagóvodájának vezetői feladatait láttam el.

2017-ben kaptam felkérést oktatói tevékenységre a BEST WORK Pszichológiai felnőttképzéssel foglalkozó Kft-től. Pedagógiai- és családsegítő munkatárs, gyógypedagógiai asszisztens, óvodai dajkaképzéseken oktattam.

A 2017 július 1-től felkérést kaptam a Miskolci Nyitnikék Óvoda óvodavezető helyettesi pozíciójának betöltésére. 2019. februárjában fejeződött be az összevont eljárás keretein belül zajlott pedagógus II. és szaktanácsadó mesterpedagógusi minősítő eljárásom.

Az EFOP-3.1.5-16 „A tanulói lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása-óvodai alprogram” projektben támogató szakértőjeként dolgoztam, valamint felkérést kaptam az EFOP-2.2.0-16-2016-00002 „Gyermekek és ifjúságpszichiátriai, addiktológiai és mentálhigiénés ellátórendszer infrastrukturális feltételeinek fejlesztése” elnevezésű projekt mentálhigiénés csoportjában óvodai szakértői feladatainak ellátására.

2019 augusztus 1-től a Miskolci Avastetői Óvoda intézményvezetőjeként tevékenykedtem.

Az új szemlétmóddal, sikerült pozitív irányba mozdítani az óvodapedagógusi fluktuációt. Új közös célok fogalmazódtak meg, amelyet mindenki egységes célnak tekintett és aktívan részt vett ezek elérésében. Az óvodaközi Szervezetfejlesztési Munkaközösség 2019/2020-as nevelési évben végzett munkája során a csoportnapló és a fejlődési napló átdolgozásával nem csak könnyebbé tettük az óvodapedagógusok munkáját, hanem összefogta a pedagógusokat, pozitív irányba mozdította a munkahelyi klímát.

2020/2021-es nevelési évben az intézmény Pedagógiai Programjának felülvizsgálata a fiatal óvodapedagógus kollégák bevonásával valósult meg, majd megtörtént az egyes intézményegységek szakmai arculatát jobban tükröző Pedagógiai Program összeállítása is.

A 2020 márciusában kezdődő járványügyi veszélyhelyzet során kamatoztatni tudtam krízis intervenciós elméleti tudásomat és gyakorlati tapasztalataimat. Az intézmény felelős működtetése érdekében kidolgozásra kerültek a járványügyi szabályozások és az óvodán kívüli otthoni munkavégzés (Home Office) szabályzata.

2021 augusztus 1-től felkérést kaptam a Miskolci Integrált Óvodai Intézmény esélyegyenlőségi feladatok ellátásáért felelős intézményvezető helyettesi pozíció betöltésére. A megítélt felkérést gondolkodás nélkül fogadtam el.

A folyamatos megújulás, az élethosszig tartó tanulás elvének követése elengedhetetlenül fontos úgy az óvodapedagógusi, mint a vezetői munkában. Elsősorban saját óvodapedagógusi kompetenciáimat fejlesztettem folyamatosan (önképzés, továbbképzés, szakmai együttműködések) Szakmai munkaközösség vezetőként a munkaközösség munkájába bekapcsolódó pedagógusokat erre ösztönöztem, tagóvoda vezetőként, intézményvezetőként, intézményvezető helyettesként a nevelőtestületet is erre motiválom. Tantárgygondozó szaktanácsadóként szerzett tapasztalataimmal, bővülő szakmai tudásommal a jövőben is támogatni kívánom az óvodapedagógusok és a pedagógiai munkát segítőik egyéni fejlődését. 2022-ben a Miskolci POK-tól felkérést kaptam, az intézményfejlesztő szaktanácsadói szakterület megszerzésére irányuló képzésen való részvételre, melyet sikeresen el is végeztem. Szaktanácsadói tevékenységem bővült, a B.-A.-Z Vármegyei óvodák, iskolák intézményvezetőinek felkérésére nyújtok szakmai segítséget. A nevelési-oktatási intézményi pedagógiai programját, helyi tantervét, házirendjét, intézményi pedagógiai dokumentumait, a pedagógiai módszereket és a pedagógiai fejlesztő tevékenységet elemzem, értékelem és segítséget nyújtok az elkészítésben, valamint alkalmazásukban.

A sajátos pedagógiai területekhez kapcsolódó intézményfejlesztési szaktanácsadói tevékenységem sajátossága, hogy nem csak az egyes pedagógus, hanem a szervezet működésének támogatásával járulok hozzá a pedagógiai minőség javításához.

Nyitott vagyok az újra, a nehézségeket nem problémaként, hanem kreatív megoldásokra ösztönző kihívásokként, fejlődési lehetőségként kezelem.

4. Helyzetelemzés

4.1. Az intézmény rövid bemutatása

„Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése akként döntött a 342/2021.

(V.28.) az önkormányzati fenntartású óvodák egyesítéssel (beolvadással) megvalósuló átalakítás útján történő átszervezése határozatában, hogy a fenntartásában működő:

- a) Miskolci Avastetői Óvodát (3524 Miskolc, Hajós Alfréd utca 3.)
- b) Miskolci Belvárosi Óvodát (3530 Miskolc, Vörösmarty utca 64.)
- c) Miskolci Diósgyőri Óvodát (3534 Miskolc, Árpád út 4/a.)
- d) Miskolci Eszterlánc Néphagyományörző Óvodát (3530 Miskolc, Hadirokkantak ú. 14.)
- e) Miskolci József úti Óvodát (3531 Miskolc, József utca 2.)
- f) Miskolci Napraforgó Óvodát (3529 Miskolc Gesztenyés utca 18.)
- g) Miskolci Nyitnikék Óvodát (3533 Miskolc, Andrassy utca 53/a.)
- h) Miskolci Százszorszép Óvodát (3530 Miskolc Serház utca 1.)
- i) Miskolci Batsányi János Óvodát (3534 Miskolc, Batsányi János utca 2.)

mint költségvetési intézményt az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 11. § (3) bekezdése alapján – tekintettel a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 84. § (7) bekezdés b) pontba) alpontjára – 2021. augusztus 1. napjával egyesítéssel (beolvadással) történő átalakítással átszervezi olyan módon, hogy az a)-h) pont szerinti 8 önálló költségvetési szerv beolvad a Miskolci Batsányi János Óvoda (3534 Miskolc, Batsányi János utca 2.) jogutód költségvetési szervbe. A beolvadó költségvetési szervek 2021. július 31. napjával jogutóddal megszűnnek az átalakítást megelőzően önálló költségvetési intézményként működő 9 óvoda és azok tagintézményei 2021. augusztus 1. napjától egy székhely óvodaként és annak 31 tagintézményeként működik tovább. Az új jogutód intézmény neve: Miskolci Integrált Óvodai Intézmény, Inštitúcia Integrovaný Meterských Škôl v Miškovci, rövidített elnevezése: MIÓVI, IIMŠM.”

4.2. Intézményi adatok**A székhely intézmény neve:**

Miskolci Integrált Óvodai Intézmény (MIÓVI)

Címe:

3534 Miskolc, Batsányi János utca 2.

Tagintézmények:

MIÓVI tagintézmény megnevezése		MIÓVI tagintézmény címe	Férőhely
1.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény	3534 Miskolc, Batsányi János utca 2.	200
2.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Avastetői Tagóvodája	3524 Miskolc, Hajós Alfréd utca 3.	150
3.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Bársony János Úti Tagóvodája	3531 Miskolc, Bársony János utca 27.	200
4.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Belvárosi Tagóvodája	3530 Miskolc, Vörösmarty utca 64.	175
5.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Benedek Elek Tagóvodája	3516 Miskolc, Szolártsik tér 1.	100
6.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Brunszvik Teréz Sport Tagóvodája	3525 Miskolc, Mátyás Király utca 17.	145
7.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Bulgárföldi Tagóvodája	3534 Miskolc, Fazola Henrik utca 4.	75
8.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Diósgyőri Tagóvodája	3534 Miskolc, Árpád utca 4/a.	200
9.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Dózsa György Úti Tagóvodája	3525 Miskolc, Dózsa György utca 36.	100
10.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Eszterlánc Néphagyományörző Tagóvodája	3530 Miskolc, Hadirokkantak útja 14.	150
11.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény József Úti Tagóvodája	3531 Miskolc, József utca 2.	150
12.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Kassai Úti Tagóvodája	3526 Miskolc, Kassai utca 17.	120

13.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Katowice Sport Tagóvodája	3526 Miskolc, Katowice utca 33.	125
14.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Középszer Úti Tagóvodája	3529 Miskolc, Középszer utca 5.	175
15.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Leszih Andor Úti Tagóvodája	3524 Miskolc, Leszih Andor utca 6.	150
16.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Mesevár Tagóvodája	3534 Miskolc, Könyves Kálmán utca 34.	100
17.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Napraforgó Sport Tagóvodája	3529 Miskolc, Gesztenyés utca 18.	125
18.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Nyitnikék Sport Tagóvodája	3533 Miskolc, Andrássy utca 53/a	175
19.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Petneházy Úti Tagóvodája	3529 Miskolc, Petneházy utca 4.	75
20.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Pityang Sport Tagóvodája	3528 Miskolc, Fövényszer utca 35.	200
21.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Selyemréti Sport Tagóvodája	3527 Miskolc, Selyemrét utca 38.	75
22.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Stadion Sport Tagóvodája	3534 Miskolc, Stadion utca 47/a.	125
23.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Százsorszép Tagóvodája	3530 Miskolc, Serház utca 1.	175
24.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Szeder Úti Tagóvodája	3533 Miskolc, Szeder utca 2/a.	125
25.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Szilvás Sport Tagóvodája	3529 Miskolc, Szilvás utca 37.	100
26.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Szivárvány Tagóvodája	3534 Miskolc, Kacsóh Pongrác utca 8.	100
27.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Szlovák Nemzetiségi Tagóvodája	3510 Miskolc, Fő utca 103.	25

	Szlovák nyelven: Inštitúcia Integrovaný Meterských Škôl v Miškovci Slovenská Národnostná Materská Škola		
28.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Tündérvilla Sport Tagóvodája	3531 Miskolc, Árkád utca 49.	100
29.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Vadász Úti Tagóvodája	3518 Miskolc, Vadász utca 2.	42
30.	Miskolci Integrált Óvodai Intézmény Várhegy Úti Tagóvodája	3519 Miskolc, Várhegy utca 2.	100
	ÖSSZESEN:		3857

Közfeladata: óvodai ellátásAlaptevékenysége:

Az intézmény feladata az óvodai ellátás és óvodai nevelés. Ennek során az iskolát megelőző kisgyermekkori fejlesztés, az óvodáskorú gyermek testi és lelki szükségleteinek kielégítése. Ezen belül az egészséges életmód alakítása, az érzelmi nevelés és a szocializáció biztosítása, az anyanyelvi-, értelmi fejlesztés és nevelés megvalósítása, továbbá a sajátos nevelési igényű és beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermekek integrált nevelése, speciális igények figyelembevételével, egyéni képességekhez igazodó, legeredményesebb fejlődésük elősegítése, a minél teljesebb társadalmi beilleszkedés lehetőségeink megtérmentése az alábbiak szerint:

- beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermekek, azaz kapcsolati problémákkal, tanulási, magatartásszabályozási hiányosságokkal küzdő, különleges bánásmódot igénylő gyermekek, akik a szakértői bizottság szakértői véleménye alapján az életkorukhoz viszonyítottan jelentősen alulteljesítenek, társas közösségbe való beilleszkedésük, továbbá személyiségfejlődésük nehezített vagy sajátos tendenciákat mutat, de nem minősülnek sajátos nevelési igényűek – integrált nevelése,
- sajátos nevelési igényű gyermekek, azaz azok a különleges bánásmódot igénylő gyermekek, akiknek a szakértői bizottsága szakértői véleménye alapján mozgásszervi, érzékszervi, értelmi vagy beszéd fogyatékosak, több fogyatékoság együttes előfordulása esetén halmozottan fogyatékosak, autizmus spektrumzavarral

vagy egyéb pszichés fejlődési zavarral (súlyos tanulási, figyelem- vagy magatartásszabályozási zavarral) küzdenek – integrál nevelése, -

- pedagógiai szakmai szolgáltatás igénybevétele, megvásárlása, szolgáltatása

Alapfeladat jogszabály szerinti megnevezése

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXV. törvény szerinti

- óvodai nevelés
- nemzetiséghez tartozók óvodai nevelése
- a többi gyermekkel, együtt nevelhető sajátos nevelési igényű gyermekeknek az óvodai nevelése.

Irányító szerv neve:

Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata

Székhelye:

3525 Miskolc, Városház tér 8.

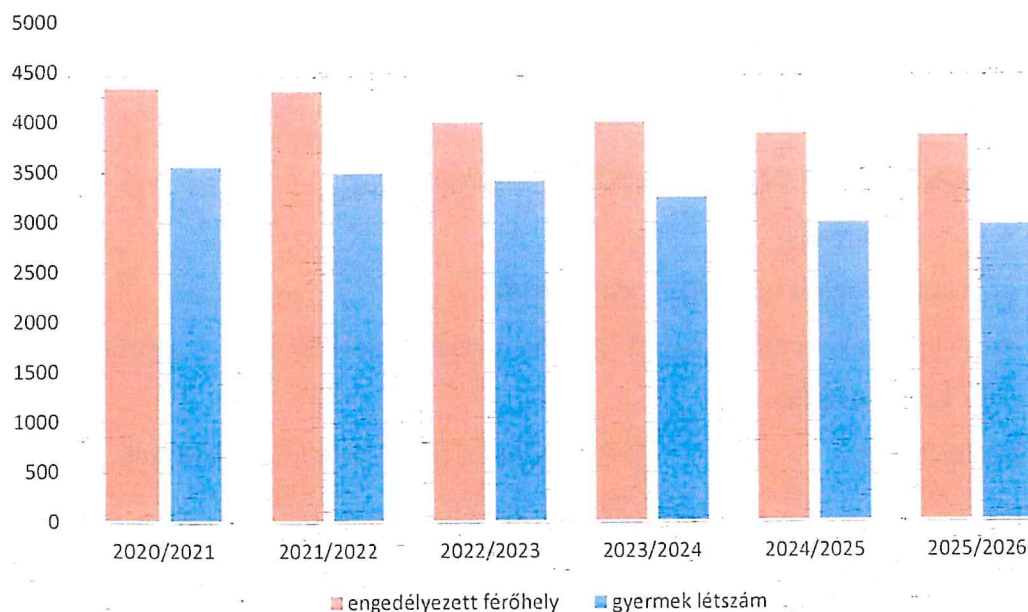
Gazdálkodási besorolása:

önállóan működő költségvetési szerv.

A szerv pénzügyi, gazdálkodási és karbantartási feladatait a Miskolci Közintézmény-Működtető Központ látja el, mint önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv, a közöttük létrejött együttműködési megállapodás alapján.

4.2.1. Gyermekadatok

Férőhely-kihasználtsági adatok



Nevelési év	Engedélyezett férőhely	Gyermeklétszám	Kihasználtság
2020/2021	4337	3559	82,06 %
2021/2022	4312	3493	81 %
2022/2023	3997	3413	85,38 %
2023/2024	3997	3247	81,23 %
2024/2025	3882	2991	77,04 %
2025/2026	3857	2924	75,81 %

Különleges bánásmódot igénylő gyermekek

	létszám	létszám %
Összes gyermeklétszám	2924	100
SNI	44	1,5
BTMN	212	7,2
Tehetség ígéretes	12	0,4
Összesen	269	9,19

Hátrányos helyzetű és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek

	létszám	%
Összes gyermeklétszám	2924	100
Hátrányos helyzetű	93	3,18
halmozottan hátrányos helyzetű	128	4,37
Összesen:	221	7,55

A férőhely-kihasználtság optimalizálása érdekében az óvoda népszerűsítését támogató intézkedések

A kihasználtsági adatok folyamatos figyelemmel kísérése szükséges.

Az intézmény férőhely-kihasználtsága és gyermeklétszáma az óvoda működésének és fenntarthatóságának alapvető mutatója. A beiratkozási adatok stabilitásának megőrzése, valamint a kihasználtság optimalizálása érdekében az óvoda folyamatosan törekszik arra, hogy szolgáltatásait a családok igényeihez igazítsa, és szakmai tevékenységét széles körben ismertté tegye. Ennek érdekében az alábbi komplex intézkedések bevezetését és működtetését tervezem:

- Nyílt napok és bemutatkozó programok rendszeres megszervezése

Az óvodák évente több alkalommal tartanak nyílt napokat, ahol a szülők személyesen is megismerhetik az óvodák pedagógiai gyakorlatát, a gyermekcsoportok működését és az óvoda infrastrukturális feltételeit. A személyes benyomásszerzés jelentős mértékben hozzájárul a bizalom kialakulásához és a későbbi beiratkozási szándék erősítéséhez.

- A MIÓVI kommunikációs jelenlétének fejlesztése

Az intézmény korszerű, informatív és rendszeresen frissített online felületeken mutatja be a mindennapi óvodai életet, a programokat, eseményeket, valamint a pedagógiai értékeket. A beiratkozási időszakban kiegészítő tájékoztató anyagok készítésével (ismertető, digitális brosrák) támogatjuk a szülők tájékozódási folyamatát.

- A szülői elégedettség növelése és visszajelzési rendszerek működtetése

Rendszeres elégedettségmérésekkel, kérdőívekkel és személyes egyeztetésekkel történő szülői visszajelzések gyűjtésének, elemzések készítésének bevezetése. A felmerülő igényekre és javaslatokra reagáló intézkedések erősítik a bizalmat, és növelik annak esélyét, hogy a családok az intézményt mások számára is ajánlják.

- Közösségi és intézményi együttműködések bővítése

A férőhelyek hatékony kihasználását támogatja az óvoda aktív jelenléte a helyi közösségben. Együttműködést kívánok fenntartani Miskolc iskoláival, bölcsődéivel, kulturális intézményeivel és civil szervezeteivel. A közös programok (családi rendezvények, kézműves alkalmak, tematikus események) tovább növelik a MIÓVI ismertségét és elismertségét.

- A MIÓVI pedagógiai értékeinek és egyedi szakmai programjainak kiemelt bemutatása

A szülők részletes tájékoztatása a MIÓVI és tagintézményeinek pedagógiai profiljáról, az alkalmazott jó gyakorlatokról. Az intézmény szakmai sokszínűsége versenyelőnyt jelent Miskolc egyéb fenntartású óvodái között.

- Városi rendezvényeken való aktív részvétel

A MIÓVI a helyi közösségi eseményeken való rendszeres megjelenéssel (pl., adventiesemények, kulturális programok) növeli láthatóságát, és erősíti kapcsolatait a családokkal. A gyermekek szereplési lehetőségei pozitív hírnevet biztosítanak az intézmény számára.

- Családbarát szolgáltatások és támogató programok fejlesztése

Az igényekhez igazodva törekszem rugalmas ügyeleti rend, szülői konzultációs alkalmak, szülői klubok és szakemberrel történő találkozások biztosítására. A családbarát működés elősegíti a szülők elégedettségét és növeli az óvoda választottságát.

- Prevenációs és fejlesztő tevékenységek láthatóvá tétele

Kiemelt cél a szakszolgálatokkal való együttműködés és az egyéni fejlesztést támogató tevékenységek bemutatása. A logopédiai, fejlesztőpedagógiai, gyógypedagógiai és mozgásfejlesztő foglalkozások kommunikációja hangsúlyozza az óvoda komplex támogató szerepét, ami vonzóvá teszi az intézményt a családok számára.

4.2.2. Humán erőforrás

	Álláshely	Betöltött álláshely	Betöltetlen álláshely	Nyugdíjasként foglalkoztatott
Óvodapedagógus	292	284	6	28
Pedagógiai asszisztens	51	51	0	1
Dajka	144	144	0	0
Óvodapszichológus	3	3	0	0
Gyógypedagógus	2	2	0	0
Óvodatitkár	7	7	0	0
Konyhai dolgozó	18	18	0	0

Humán erőforrás-gazdálkodás – az óvodapedagógus-hiány kezelése

Kiemelt célom az óvodapedagógus-hiány mérséklése és a stabil, motivált nevelőtestület hosszú távú megtartása. Ennek érdekében az alábbi intézkedéseket tervezem megvalósítani:

- Kapcsolattartás, együttműködés a régióban működő óvodapedagógusokat képző egyetemekkel és főiskolákkal.

Célom, hogy az intézmény gyakorlati képzőhelyként, lehetőséget kínáljon hallgatóknak szakmai gyakorlatra, hospitálásra, esetleges kutatási projektekre. A személyes kapcsolatok, az intézmény bemutatása és a pozitív szakmai környezet ismertetése elősegíti, hogy a végzős hallgatók közül többen minket válasszanak első munkahelyül.

- Hallgatók mentorálása és tehetséggondozása

Az intézményben dolgozó tapasztalt pedagógusok bevonásával a mentorprogram erősítése, amely támogatja a pályakezdők beilleszkedését és erősíti a hosszú távú elköteleződést.

- Intézményi jó gyakorlatok bemutatása, vonzó szakmai környezet kialakítása

Célom egy olyan támogató, szakmailag inspiráló légkör megteremtése, ahol a pedagógusok számára biztosított a továbbképzési lehetőség, a rendszeres szakmai konzultáció, a munkájuk elismerése és visszajelzése. A pozitív intézményi kultúra önmagában is növeli a munkahely vonzerejét.

- Pályaaorientáció és utánpótlás-nevelés

Kapcsolatot tartok a középiskolákkal, bemutató foglalkozásokat és nyílt napokat szervezek, hogy a fiatalok megismerhessék a pályát, és motivációt kapjanak az óvodapedagógus szakirány választásához.

- Pedagógiai asszisztensek és dajka kollégák kompetenciáinak fejlesztése

A NOKS munkatársak szakmai támogatása tehermentesíti az óvodapedagógusokat, és hozzájárul az óvodai nevelés magas színvonalának fenntartásához. A megfelelő feladatmegosztás és kompetenciafejlesztés javítja a munkakörnyezetet és csökkenti a pedagógusokra nehezedő túlterhelést.

- Pályázati és intézményi források felhasználása

Lehetőség szerint pályázati forrásokat is bevonok, amelyek támogatják a továbbképzéseket, a mentorprogramot, a munkahelyi környezet korszerűsítését – mindezek közvetve hozzájárulnak a szakemberek megtartásához és vonzásához, a NOKS kollégák kompetenciáinak fejlesztéséhez.

5. Igazgatói szakmai koncepcióm

5.1. Célmeghatározás

Az intézményvezetői programomat az intézmény eddigi munkájára, az Óvodai nevelés országos alapprogramjára, a MIÓVI Pedagógiai Programjára alapozom. Egybeesik annak megvalósításával, a folyamatos fejlesztést, fejlődést célozza meg.

- A törvényi előírásoknak, a fenntartói elvárásoknak való megfelelés, és az intézményi belső szabályzók szerint intézményműködtetés demokratikus munkahelyi légkörben.
- Az MIÓVI Pedagógiai Programjában meghatározottak hatékony megvalósítása.
- A minőség folyamatos fejlesztése.
- Működési feltételek javítása.
- A köznevelésben megvalósuló változásokon, fejlesztési, fejlődési irányokon alapuló intézményi munka megvalósítása
- Hatékony szervezeti együttműködés az intézményegység egészében
- A minőségi munka folyamatos fejlesztése, ebben a fejlesztő munkában a legalkalmasabb emberek megtalálása, mozgósítása a hatékonyabb szervezeti szintű munka érdekében
- Az intézmény fokozottabb menedzselése, partnerkapcsolatok bővítése.
- A rendelkezésre álló erőforrásokkal való hatékony, takarékos, klímatudatos, rugalmas gazdálkodás.

Az óvodai nevelés sok szempontból sorsdöntő élmény a családnak, és nagy hatást gyakorol a gyermekek szocializációjára, első tanulási tapasztalataira, első közösségi élményeire.

Vallom, hogy a jó óvoda nem módszerközpontú, hanem gyermekközpontú. Itt minden a gyermek érdekében történik, nemcsak a programokban, elvekben és dokumentumokban, hanem leginkább a mindennapokban.

Arra törekszem, hogy a MIÓVI egyfajta érzelmi anyaöl legyen, ahol derűs, egyenletes, ráérős és ritmikus az élet, ahol

- a gyermekek a nap nagy részét szabad játékkal töltik, amely által egyéni képességeikhez mértén fejlődnek testi, verbális, értelmi és szociális képességeik.
- a legnagyobb érték a játék. A fejlődés, a fejlesztés színtere, eszköze és megvalósulási módja is a játék. Minden a szabad játék keretében történik, annak gazdagítását szolgálja.
- a gyermekek egyéni ütemben és egyéni módon fejlődhetnek, ugyanakkor a közös tapasztalatok, a közös élmények, az együtt megélt események összetartják a kis közösségeket, és a közös hagyományok, szokások mentén tudnak együttműködni, együtt játszani, együtt gondolkodni.
- nem kényszerítik a gyermeket életkor-idegen tevékenységekre, felesleges szereplésekre, kötött programokra, túl korai tanulásra.
- gyermekek átélhetik a tevékenység örömét, mert nem várnak tőlük mást, csak azt, amit maguktól és örömmel tenni képesek. Megerősítik mindazt, amit a kisgyermekek már a családban elsajátítottak, és kiegészítik olyan szokásokkal, viselkedésmintákkal, amelyek csak a közösségben sajátíthatók el.
- figyelnek a szülők igényeire, kíváncsiak a véleményükre, megpróbálják közös nevezőre hozni a család és az óvoda értékrendjét.
- bizalomra (és nem bizalmaskodásra) épülő együttműködés során látja el szociális funkcióját. A szülők részéről megnyilvánuló bizalom alapja az őszinteség, a gyermekekre való teljes odafigyelés, feltétel nélküli elfogadás.

5.2. A célkitűzések megvalósításához kapcsolódó feladatok

5.2.1. Pedagógiai folyamatok

R Ö V I D T Á V O N	- A Tagintézmények Pedagógiai Programjainak felülvizsgálata, korrekciója, összehangolása az Óvodai nevelés Országos Alapprogramjával, a sajátos arculatok hangsúlyozása mellett, egységes, átlátható tartalmi és formai átdolgozása a nevelőtestület aktív részvételével. - Az éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka tervezési dokumentumainak összhangjának felülvizsgálata, korrekciója. - oviKRÉTA csoportnapló vezetésének támogatása egységes, konkrét elvárások közvetítésével, szükség esetén egyéni segítségadás biztosításával. - Az éves nevelési tervek kidolgozásának támogatása, melyek konkrét feladatokat és mérhető célokat tartalmaznak a stratégiai célok megvalósítására. - Az éves tervek végrehajtásának folyamatosan nyomon követése, szükség esetén korrekciója. - Az éves beszámoló és az éves munkaterv tartalmi és formai felülvizsgálata, átdolgozása révén olyan dokumentumok létrehozása a céloknak, amelyek nemcsak hitelesen és részletesen mutatják be a szervezet működését, hanem azok könnyen értelmezhetőek és felhasználhatóak a döntéshozók, partnerek és a nyilvánosság számára egyaránt. Ezáltal javul az átláthatóság, erősödik a bizalom és hatékonyabbá válik az információáramlás. - Az oviKRÉTA felületen rendszeres ellenőrzések végzése a pedagógiai tervezési dokumentumok alapján, annak érdekében, hogy a pedagógiai munkafolyamatok nyomon követhetők legyenek. . Belső ellenőrzési rendszer kidolgozása, működtetése, melyek segítik a célok megvalósulásának nyomon követését. - Az ellenőrzési rendszer kidolgozásába az igazgatóhelyettesek, tagintézmény igazgatók, munkaközösségvezetők, mesterpedagógusok bevonása. - Az ellenőrzési eredmények alapján javaslatokat teszek a fejlesztési területekre és intézkedésekre. - A Teljesítményértékelési Szabályzat felülvizsgálata, szükség esetén korrekciója.
---	--

	Az egyéni teljesítménycélok meghatározásának támogatása annak érdekében, hogy azok álljanak összhangban az intézményi célokkal és a pedagógusok szakmai fejlődésével. A teljesítményértékelés tények és adatok alapján, tervezetten és objektíven, dokumentáltan, határidőre történő megvalósítása.
K Ö Z É P T Á V O N	- Intézményfejlesztési munkacsoport létrehozása, a nevelőtestület, munkaközösségvezetők bevonása az intézményfejlesztési folyamatba. - Belső továbbképzések szervezése a dokumentálási gyakorlat fejlesztése érdekében. - Az intézményi önértékelés jogszabálynak megfelelő működtetése Az önértékelési rendszer folyamatos aktualizálása az aktuális jogszabályoknak megfelelően. Rendszeres önértékelés végzése, a dolgozók és a szakmai partnerek bevonásával. Partneri és dolgozói elégedettségmérés kidolgozása, megvalósítása. Az önértékelés eredményeinek összegzése felhasználása az intézmény fejlesztési terveiben. - A mérési és értékelési eredmények felhasználása a pedagógiai gyakorlat folyamatos fejlesztésére. - Az oviKréta „A gyermek fejlődésének nyomon követése” kötelező mérési dokumentációján kívül a DIFER (Diagnosztikus fejlődésvizsgáló rendszer 4-8 évesek számára) alkalmazásának ösztönzése a még pontosabb mérési eredményeken alapuló egyéni fejlesztés tervezése, megvalósítása érdekében. Műhelymunkák szervezése a belső tudásmegosztás érdekében. - Az ellenőrzések és értékelések eredményeinek rendszeres kommunikálása a dolgozók felé. A visszacsatolások beépítése az intézmény fejlesztési és működési tervezésébe. Tanfelügyeleti eredmények integrálása az éves tervekbe

5.2.2. Személyiség- és közösségfejlesztés

R Ö V I D	- Az igazgatói kommunikáció alapvető szerepet tölt be a szervezet hatékony működésében, a pedagógusok, a szülők és a gyermekek közötti kapcsolattartásban. Az igazgatói kommunikációs csatornák hatékonyabb kiválasztása és alkalmazása. - A pedagógusok által alkalmazott szociális készségfejlesztő módszerek áttekintése.
-----------------------	--

T Á V O N	- A gyermekek fejlettségi mutatók elemzése csoport, tagintézményi és intézményi szinten. A fejlesztési eredmények elemzése, intézményi trendek meghatározása. - A hátrányokkal érintett gyermekek azonosítása és egyéni szükségletek feltárása. Egyéni fejlesztési tervek és támogatási formák rendszeres alkalmazása. - A gyermekvédelmi felelős és pedagógusok együttműködésének strukturáltabbá tétele. - Az óvodai prevenciós tevékenységének támogatása a korai iskolai lemorzsolódás számának csökkentése érdekében. A helyi közösségi együttműködések kialakítása által komplex és célzott Óvodai Fejlesztő Program megvalósítása, amely által az iskolakezdéshez szükséges készségek, képességek, kompetenciák megszerzéséhez segítjük a gyermekeket. - Az önálló tevékenykedést ösztönző eszközök és tanulási terek áttekintése. - A gyermekek szociális hátrányainak enyhítésére, egyenlő esélyteremtésére kidolgozott Óvodai Fejlesztő Program eredményes működtetése. - Szoros együttműködés a családokkal, a családi nevelés segítése, szükség esetén a hátrányok kompenzálása az esélyegyenlőség biztosítása érdekében.
K Ö Z É P T Á V O N	- Az intézmény működése szempontjából fontos mérési eredmények, adatok megosztása a kollégákkal, beépítése a tanulás-tanítási folyamatok tervezésébe, valamint az intézményi stratégiai dokumentumok elkészítésébe. - Az elmúlt évek tapasztalata alapján erősíteni szükséges a gyermekvédelmi munkát, nem csak a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek, hanem valamennyi gyermek esetében. (korai számítógép, televízió addikciók, kevés minőségi idő a családban – növekedő tendenciát mutat a logopédiai ellátásra szoruló, BTMN-s gyermekek száma). A felsorolt problémák nagy mértékben akadályozzák a gyermekek szociális kompetenciáinak fejlődését. - A pedagógusok számára belső módszertani műhelyek indítása az önirányított tanulás támogatására. - Annak elősegítése, hogy az intézmény dolgozóit – az intézményhez és az egymáshoz való viszonyban egyaránt- az önálló kezdeményezésen és személyes felelősségvállaláson nyugvó együttműködés, csapatmunka jellemezze. - Csapatépítés támogatása a közösen vállalt feladatok teljesítésével, az egymás iránti bizalom megerősítésével, szakmai nyitással egymás munkája felé.

H O S S Z Ú T Á V O N	- Intézményi szintű személyiségfejlesztési stratégia fenntartható működtetése. - Külső partnerekkel (pedagógiai szakszolgálat, családsegítő szolgálatok, civil szervezetek) tartós együttműködés kiépítése. - A gyermekek tanulási kompetenciáinak fejlődését támogató intézményi modell fenntartása. - A tanulási környezet folyamatos korszerűsítése, digitális eszközök bevonása. - Intézményi szintű zöld óvoda szemlélet megerősítése, pályázati részvétellel. - Fenntarthatósági nevelést támogató infrastrukturális fejlesztések megvalósítása. - Intézményi szintű hagyományos rendezvények megőrzése, fejlesztése (Néphagyományőrző nap, Ovi Olimpia) - Új hagyományok teremtése (Zöld szíves hét, Pedagógus hét) - Városi intézményekkel való együttműködés a közös programok bővítése érdekében.
---	---

5.2.3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

R Ö V I D TÁVON	- Digitális nyilvántartás létrehozása „A gyermek fejlődésének nyomonkövetése” oviKRÉTA dokumentum eredményeinek összesítésére. - Minden évben a mérési eredményekből csoport, tagintézményi és intézményi szintű adatgyűjtés és értékelés készítése.
K Ö Z É P TÁVON	- Rendszeres, egységes tanulási út nyomon követési módszer kidolgozása, amely lehetőséget ad a gyermekek fejlődésének folyamatos dokumentálására. Szakmai munkaközösség létrehozása a feladat megvalósítására.
H O S S Z Ú TÁVON	- Elemző-értékelő megbeszélések szervezése a pedagógusokkal, szakmai munkaközösség vezetőikkel az adatok alapján, kiemelve a jó gyakorlatokat, s azonosítva a fejlesztendő területeket.

5.2.4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

R Ö V I D T Á V O N	- Belső szervezeti átalakítás: A jelenlegi szervezeti felépítés szerint az igazgatóhelyettesek három fő tematikus terület szerint vannak felosztva: általános feladatok, szakmai kérdések és esélyegyenlőségi ügyek. Ez a felosztás azonban nem eredményez ideális működést, mivel nem biztosítja a teljes körű és gördülékeny helyettesítést az esetleges hiányzások vagy túlterheltség idején. Amikor valamelyik igazgatóhelyettes például szabadságon van vagy betegség miatt nem tudja ellátni feladatait, akkor a többi helyettes nem feltétlenül rendelkezik minden szükséges információval és kompetenciával az adott terület teljes körű helyettesítéséhez. Ez a szervezeti hiányosság hosszú távon problémákhoz vezethet a munkafolyamatokban, a feladatok ellátásában és a döntéshozatalban is. A jövőre nézve ezt a problémát szeretném megoldani azzal, hogy a három igazgatóhelyettes szerepét és feladatait újra strukturálnám. Konkrétan, minden egyes igazgatóhelyettes 10-10 tagintézményt fog majd irányítani, azaz mindegyikük teljes körű szakmai és esélyegyenlőségi irányítást lát majd el az adott intézmények felett. Ez azt jelenti, hogy a jövőben minden igazgatóhelyettes nemcsak az adott tematikus területért lesz felelős, hanem egészen konkrétan az adott intézmények működéséért és szakmai fejlődéséért is, így biztosítva a folyamatos, hatékony támogatást és irányítást. Ez az új felosztás lehetővé teszi, hogy minden intézmény egyértelmű irányítást kapjon, és az igazgatóhelyettesek közötti kommunikáció és együttműködés hatékonyabbá váljon. Emellett javulni fog a helyettesítés rendszere is, mivel minden helyettes képzett lesz az adott intézmények és témák kezelésére, így gyorsabban és hatékonyabban tudnak átvenni egymás feladatait, ha szükséges. Összességében ez a változtatás hozzájárul majd az intézményi működés hatékonyságának növeléséhez, a feladatok áttekinthetőségéhez és a szakmai támogatás színvonalának emeléséhez. A jelenlegi szervezeti struktúrában tartott 30 tagóvoda-igazgatói értekezletek sajnos nem bizonyulnak hatékonyak, ami több okra vezethető vissza. Elsősorban a nagy létszám miatt korlátozottá válik a nyílt kommunikáció és a párbeszéd lehetősége, hiszen egy ilyen nagy csoportban nehéz minden résztvevőnek szót adni, és az aktív részvétel is akadályokba ütközik. Ez pedig megnehezíti az aktuális
--	--

	problémák gyors felismerését és hatékony megoldását, valamint az egységes irányelvek és stratégiák kialakítását, ami végső soron az intézmény egészének fejlődését és a tagóvodák közötti összhangot is hátráltathatja. Az ilyen típusú, nagy létszámú értekezletek helyett a jövőben tervezem az áttérést egy sokkal hatékonyabb szervezeti formára. Konkrétan három, tízfős csoportban fogunk havi rendszerességgel tartani értekezleteket. Az igazgatóhelyettesekhez tartozó tagintézmény igazgatóknak külön-külön. Ez a kisebb létszámú formátum lehetőséget ad arra, hogy minden résztvevő aktívabban és szabadabban kifejezhesse véleményét, tapasztalatait, és közösen fogalmazhassuk meg az aktuális kérdéseket, problémákat. A rendszeres, kisebb csoportos találkozók révén könnyebben lehet személyes kapcsolatokat építeni, a kommunikáció gördülékenyebbé válik, és az egyeztetések is hatékonyabbá válnak. Ez a módszertani változtatás hosszú távon hozzájárul majd az intézmény fejlődéséhez, mivel elősegíti a tagóvodák közötti jobb együttműködést, a tapasztalatok gyorsabb és hatékonyabb megosztását, valamint az innovatív ötletek születését. Emellett a résztvevők számára is kedvezőbbé válik a kommunikáció, mert nyitottabb és személyesebb légkör alakul ki, amelyben könnyebben lehet kérdéseket feltenni és problémákat megvitatni. Összességében ez az átalakítás nagyban hozzájárul majd ahhoz, hogy a tagintézmény igazgatók hatékonyabban tudják irányítani és fejleszteni saját intézményeiket, és ezáltal az egész hálózat eredményesebben tud működni. A változás bevezetéséhez az SZMSZ módosítása szükséges. - A szervezeti egységek közötti és a szervezeten belüli folyamatos, pontos és hiteles kommunikáció megvalósítása - Valamennyi szervezeten belüli kisebb egység feladatának, a munkájával szembeni elvárásoknak a folyamatos megfogalmazása, közvetítése - A szervezet „kulcsembereinek” megtalálása, erősségeikre építés az intézményfejlesztés érdekében, az intézményi érdekekkel nem ellentétes egyéni ambícióik megvalósításának segítése, támogatása
--	---

K Ö Z É P T Á V O N	- <u>Digitális platformok</u>: E-mailek, csoportos chatek, amelyek gyors és hatékony információáramlást biztosítanak. - <u>Kommunikációs tréningek</u>: A vezetők és pedagógusok képzése a hatékony kommunikáció érdekében. - <u>Visszacsatolási rendszer kialakítása</u>: Anonym kérdőívek vagy nyílt fórumok segítségével mérhető a kommunikáció hatékonysága és a fejlődési lehetőségek feltárása. - <u>Dolgozói elégedettség mérés</u> megvalósítása. - Az eredményes kommunikáció hozzájárul a bizalom erősítéséhez, a közösség kohéziójához és az óvoda sikeres működéséhez. A folyamatos nyitottság, az empátia és a szakértelem együttes alkalmazása alapvető a hatékony igazgatói kommunikációban
H O S S Z Ú T Á V O N	- Olyan szervezet alakítása, ahol mindenki érzi, hogy saját munkájának eredményessége nagyon fontos része az intézményi munka eredményességének, hogy egyéni erősségei az intézmény erősségei is, s nem marad egyedül – mert a szervezet közösen segíti- esetleges fejlesztendő területeivel sem. - Mentor rendszer megerősítése, folyamatos bővítése, amely garanciája lehet annak, hogy az újonnan érkező dolgozók egy magas színvonalú munkavégzést megkívánó, de kiszámítható, jól működő, segítő szándékú szervezetbe érkeznek.

5.2.5. Az intézmény külső kapcsolatai

R Ö V I D T Á V O N	- Rendszeres és eredményes kommunikáció folytatása a Fenntartóval, biztosítva az egymás közötti gördülékeny információáramlást. Az intézmény sajátos igényeinek, problémáinak közvetítése a Fenntartó felé. - Aktívan kapcsolat kiépítése és fenntartása a szülői közösséggel, helyi szervezetekkel, civil szervezetekkel és más közösségi szereplőkkel. Ennek keretében fórumok, tájékoztatók, együttműködések szervezése, kialakítása, az intézmény nyilvánosságának támogatása.
--	--

	- Az intézmény jó hírének fenntartása érdekében kapcsolattartás a helyi médiával, közösségi médián keresztüli kommunikáció az intézmény eseményeiről, eredményeiről, fejlesztéseiről.
K Ö Z É P T Á V O N	- Az intézmény külső kapcsolatai közé tartoznak a helyi oktatási, kulturális, szociális vagy más szakmai szervezetek, amelyekkel partneri viszony kialakítására, közös programok, szakmai tapasztalatcserék szervezése. - Amennyiben lehetőség van rá, részvétel nemzetközi programokban, partnerségi kapcsolatokban, szakmai konferenciákon, amelyek hozzájárulnak az intézmény fejlődéséhez, innovációhoz és nemzetközi tapasztalatok beépítéséhez. - Kapcsolatfelvétel külhoni magyar óvodákkal, szakmai együttműködés kezdeményezése. - Részvétel szakmai szervezetek munkájában, továbbképzéseken, hálózatokat építésében az oktatási szektor más szereplőivel, ezzel támogatva az intézmény innovációját és szakmai fejlődését. - Partneri elégedettségmérés megvalósítása, eredményének, fejlesztési lehetőségeinek beépítés a tervező dokumentumokba.
HOSSZÚ TÁVON	A kialakított szakmai, partneri kapcsolatok fenntartása, folyamatos fejlesztése a környezeti változásokhoz alkalmazkodva.

5.2.6. A pedagógiai működés feltételei

R Ö V I D T Á V O N	<u>Humánerőforrás biztosítása</u> - A pedagógusok és más munkatársak létszámának, szakmai felkészültségének, továbbképzéseinek átgondolt tervezése annak érdekében, hogy azok megfeleljenek az intézmény pedagógiai értékeinek és céljainak. - Motiváló munkakörnyezet kialakítása, szakmai fejlődés támogatása és a munkatársak szakmai elkötelezettségének erősítése. <u>Szervezeti kultúra fejlesztése</u> - Magas szintű, nyitott és hatékony szervezeti kultúra kialakítása, amely támogatja az innovációt, az együttműködést és a folyamatos fejlődést. - A dolgozók közötti jó kommunikáció, bizalom és támogatás erősítése.
---	---

	<u>Hagyományápolás és hagyományteremtés</u> -A helyi közösség értékeinek, hagyományainak megőrzése és bemutatása érdekében rendszeres hagyományőrző és közösségépítő tevékenységek szervezése. - Új, a keresztény kultúrán alapuló hagyományok kialakítása, amelyek erősítik az intézmény közösségi identitását és értékrendjét. - A feladatkörök, felelősségi körök világos meghatározása és dokumentálása, ezek hatékony érvényesítése az intézmény működésében. - Lehetőség biztosítása arra, hogy minden munkatárs tisztában legyen saját feladataival, és azokhoz megfelelő támogatásban részesüljön. <u>Döntéselőkészítésbe való bevonás</u> - A munkatársak, különösen a pedagógusok aktív bevonása a döntéshozatali folyamatokba, melyek hatékonyabbá és elfogadottabbá teszik a döntéseket. - Rendszeres fórumok és egyeztetések szervezése a közös véleményalkotáshoz.
K Ö Z É P T Á V O N	<u>Infrastruktúra kialakítása és fejlesztése</u> - Az intézmény nevelési és tanítási struktúrájának megfelelő, korszerű, biztonságos és akadálymentes infrastruktúra biztosítására törekvés. - Az óvodai csoportszobák, fejlesztőszobák, tornaszobák, tornatermek, valamint az udvarok rendszeres felülvizsgálata és fejlesztése annak érdekében, hogy azok támogassák a pedagógiai célokat. - Kiemelt figyelem fordítása a különleges bánásmódot igénylő gyermekek számára kialakított megfelelő tárgyi környezet megteremtésére és folyamatos fejlesztésére. <u>Digitális eszközök integrálása</u> - A digitális eszközök rendszeres és céltudatos alkalmazása a tanulási folyamatokban, támogatva a korszerű, interaktív pedagógiát. - Oktatási technológiák használatának fejlesztése, pedagógusok képzése ezen eszközök hatékony alkalmazására. - A digitális eszközhasználat beépítése a mindennapi működésbe, és a gyermekek digitális kompetenciáinak fejlődésének támogatása.

H O S S Z Ú T Á V O N	- Az új módszerek, eszközök és pedagógiai megközelítések kipróbálásának és bevezetésének támogatása. - Folyamatos szakmai fejlődés ösztönzése. (szakmai napok, műhelymunkák, munkaközösségi foglalkozások...) - A szervezetben a kockázatvállalás és az innováció iránti nyitottság kultúrájának megteremtése. Ezek a célkitűzések hozzájárulnak ahhoz, hogy az óvoda pedagógiai működése hatékony, korszerű és támogatja a gyermekek sokoldalú fejlődését, valamint a munkatársak elkötelezettségét és szakmai fejlődését.
---	--

5.2.7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvben meghatározottak

R Ö V I D T Á V O N	- Rendszeres felülvizsgálat és értékelés az intézményre vonatkozó irányelvek alapján. - A munkatársak tájékoztatása és továbbképzése az irányelvek aktuális változásairól. - Gyermekközpontú nevelési módszerek alkalmazásának támogatása. - Rendszeres egyeztetés a pedagógusokkal a célok megvalósításáról. - Az eredmények nyomon követése és értékelése a program céljainak elérésében. - A pedagógiai programban szereplő kiemelt stratégiai célok azonosítása és kommunikálása. - Akciótervek készítése a stratégiai célok eléréséhez, feladatok meghatározása és időzítése. - Munkatársak folyamatos támogatása a stratégiai célok megvalósításában. - Szülői közösség tájékoztatása az intézményi irányelvekről és célokról. - Partnerség kialakítása a családokkal az egységes nevelési értékek megteremtése érdekében. - Az irányelveknek és a pedagógiai programnak megfelelő dokumentáció vezetése. - Az eredmények és a stratégiai célok nyilvánossá tétele az intézményi honlapon.
HOSSZÚ TÁVON	- Az Óvodai nevelés Országos Alapprogramja céljainak és a pedagógiai program összhangjának fenntartása. Rendszeres értékelés és módosítás a célok elérésének biztosítása érdekében

6. Záró gondolatok

A Miskolci Integrált Óvodai Intézmény megalakulásában, az alapok lehelyezésében aktívan részt vettem. Ismerem a nehézségeket és az erősségeket.

27 éves pedagógusi, 9 év vezetői, 6 év tantárgygondozói, 2 év intézményfejlesztési szaktanácsadói tapasztalatom alapján képesnek tartom magam a Miskolci Integrált Óvodai Intézmény igazgatói feladatainak ellátására.

Az igazgató feladatai rendkívül sokrétűek. Az óvoda az első olyan szintér, ahol a családok napi kapcsolatba kerülnek szakemberekkel, akik tartósan képesek figyelemmel kísérni a gyermekekkel való bánásmódot.

A társadalmi változások hatására jelentősen módosul a családok szerepe, felelősségvállalásának mértéke a gyermekek nevelésében. Ezzel egyidejűleg nő az óvodákra háruló szocializációs feladat. Az óvodapedagógusok alapképzésük során nem, vagy kevésbé kaptak felkészítést a nevelés speciális területeire. Gyermekvédelmi pszicho-patrónusként, szaktanácsadó mesterpedagógusként képes vagyok a dolgozók szakmai személyiségének támogatására, szakmai tudatosságának erősítésére, a különleges bánásmódot igénylő, valamint a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek nevelésével kapcsolatban szaktanácsadásra, a szociális munka módszereinek átadására, a dolgozók mentálhigiénájának megőrzésére, kiegészítő prevenciós tevékenységre, krízis intervencióra.

Az elvégzendő munka sikerének zálogaként a csapatmunkát tekintem, ahol az intézményvezető példamutatásával maga is alkotó tagja a szakmai munkának. A várt eredmény elérését csak együtt, a MIÓVI minden dolgozójának értékes munkájával, közös erővel képzelem el.

Az eredményesség érdekében nagy hangsúlyt kívánok fektetni a családok támogatására, mentálhigiénés védelmére mind az óvodás gyermekek, mind pedig a dolgozók tekintetében.

A vezetői szerep sokoldalú embert igényel, melyhez fontos a vezető pozitív személyisége és pozitív szemlélete. A meglévő és jól működő folyamatokon nem kívánok változtatni, de a folyamatosan változó külső és belső elvárásoknak szeretnék megfelelni.

Szakmai tudásommal és elhivatottságommal a MIÓVI a gyermekek és a családok érdekét szolgálva méltó kívánok lenni erre a megtisztelő feladatra.

„Kisded makkbul idővel termő tölgyfa lesz, ha jól gondozzák.”

Gróf Széchenyi István



Deli Emese

Miskolc, 2026. 01. 06.