

GÖDÖLLŐ VÁROS POLGÁRMESTERE

ELŐTERJESZTÉS

a képviselő-testület 2021. november 29-én tartandó ülésére

Tárgy: Vezetői tájékoztató a Gödöllői Óvoda működtetéséről
Előterjesztő: dr. Gémesi György András polgármester

Tisztelt Képviselő-testület!

A Gödöllői Óvoda intézményvezetői pályázati eljárásának lebonyolítását követően dr. Pappné Pintér Csilla kapott vezetői megbízást az intézmény vezetésére.

Az általa elkészített és benyújtott pályázati anyagot előzetesen megismerte egy véleményezésre felkért bizottság, melynek személyi összetételéről a 2021. június 3-án megküldött előterjesztésből tájékoztatást kapott a Képviselő-testület. A bizottsági tagságra felkérést kapott Bárdy Péter alpolgármester, Bajkó Norbert alpolgármester, Epres György képviselő, valamint Klementné Czéba Katalin óvodapedagógus szakértő, aki hosszú éveken keresztül önmaga is vezetői feladatokat látott el az önkormányzat által fenntartott óvodában. Dr. Pappné Pintér Csilla által bemutatott pályázati anyagot megismerve egyhangú javaslat született arra vonatkozóan, hogy az intézményi szerkezetváltozás és az intézményvezető asszony személye garanciát jelenthet az óvodai ellátás magas szintű biztosítására a településen. (A bizottsági ülésről készült részletes jegyzőkönyv a pályázati eljárás dokumentációiban megismerhető.)

Az új óvodai struktúra megkezdett működtetése kapcsán felmerült alaptalan aggályok elkerülése érdekében, az előterjesztés mellékleteként ismételt a Képviselő-testület, illetve a város lakossága elé kerül a vezetői tájékoztató azzal a céllal, hogy valamennyien megerősítést kaphassunk az óvodás korú gyermekek ellátásának felelősségteljes, biztonságos és koruknak megfelelő erkölcsi-szakmai növekedésének érdekében végzett pedagógusi tevékenységről és vezetői szándékról. (A pályázati tájékoztató az előterjesztés mellékletét képezi.)

Kérem a tisztelt Képviselő-testületet, hogy a Gödöllői Óvoda működtetésére vonatkozó vezetői tájékoztatót támogassa és fogadja el.

G ö d ö l l ő, 2021. november „23”.

Dr. Gémesi György András
polgármester



HATÁROZATI JAVASLAT

Gödöllő Város Képviselő-testülete megismerte a Gödöllői Óvoda vezetője által, az intézmény működtetésére vonatkozó vezetői tájékoztatót, és támogatja az abban foglalt vezetői program megvalósítását.

Felelős: Dr. Gémesi György András polgármester

Határidő: azonnal

Pályázati tájékoztató

A Gödöllői Óvoda óvodavezetői pályázatának ismertetése

Vezetői alapelvek

„A jó vezető az, aki elég értelmes ahhoz, hogy kiválassza a megfelelő embert arra, amit végre akar hajtani, és van elég önfegyelme ahhoz, hogy ne avatkozzon bele, miközben az illető a feladatot elvégzi.” Theodor Roosevelt

A közoktatásban megjelenő vezetők alapképzettsége és szemlélete az oktatás és nevelés centrikus. Vezetési képességeiket empirikusan és posztgraduális képzések keretében szerezhetik meg. A tervezés elméletének elemi ismereteit rövid tanfolyamjellegű tréningeken formálisan sajátíthatják el.

A nonprofit szférában működő intézmények irányításában, működtetésében hatékonyan bekapcsolódni tudó, dinamikus, önálló munkára képes vezetőkre, szakemberekre van szükség, akik az intézmény alapfeladatait ismerve a gazdasági, vállalkozási feladatok mellett a marketing feladatok tervezésébe és végrehajtásába egyaránt bevonhatók.

A köznevelési intézményeknek sajátos helyzetéből adódóan a vezetői tevékenységemet **egyfajta küldetés végrehajtásnak tekintem**, miközben egy sajátos szolgáltatást nyújtanak az intézmények.

Ennek a szolgáltatásnak a sajátossága a célcsoport kettős jellegéből ered, hiszen igyekszik eleget tenni a szülők elvárásainak és szeretné, ha a szolgáltatás végső fogyasztója az óvodás gyermek is elégedett lenne. Ennek a kettősségnek gyakran nehéz eleget tenni, hiszen a szolgáltatás nyújtója az óvodapedagógus elsősorban a gyermekek érdekeit szolgálja. Az intézmény vezetője ezt a látszólag egyszerű rendszert a benne zajló folyamatok harmonizálásának nehézségein keresztül tapasztalja meg.

„Ha valami rosszul alakul az az én hibám. Ha valami félig-meddig jól sikerül, akkor **együtt** csináltuk. Ha valami igazán jól sikerül, akkor azt **ti** tettétek. A félelmeidet tartsd meg magadnak, csak a biztatást add tovább másoknak. „Brear Bryant amerikaifutball-edző

Új értékrendek elterjesztése

Vallom azt, hogy elkerülhetetlenül váltani kell beállítottságunkban, szemléletünkben, etikai alapállásunkban. Az egyszemélyi vezetést felváltó **testületi irányításnak** a sokoldalú döntés előkészítés, többkarú, szakszerű végrehajtás lehet a következménye. Korunk feladata a **testületi vezetés legjobb feltételeinek, tartalmi és formai elemeinek megteremtése – számolva a kollektív vezetés minden előnyével és nehézségével**. Azonosulnia kell vezetésnek, hogy a többféle tudást, képességet és készséget magába hordozó menedzsment értékeit és tevékenységét összehangoljuk.

Tapasztalom, hogy a **vezető mindig szem előtt van**. Számon tartják, figyelnek rá. Szeretik és követik őt, felnéznek, rá vagy egyszerűen csak tartanak tőle. Külsejében, viselkedésében, teljesítményében **mintaként** szolgál. **Döntenie** kell akkor is, amikor mindenki más tétovázik. **Cselekednie**, amikor mindenki más tehetetlenkedik. Meg kell vonnia a határt: jó és rossz, valós

és irracionális, méltányos és méltánytalan között. **Jelfogóként, információ- és ingerfeldolgozóként, végrehajtóként is hibátlanul kell működni.** A jeleket megfelelő tartalommal, egyértelműen kell továbbítani a legalkalmasabb módon, a legmegfelelőbb helyre. Felelnie kell a jelek helyes fogadásáért, a tartalom megértéséért, az üzenet további sorsáért a megvalósulási.

Hiszem, hogy az **értékrend** a stratégia egyik kulcsa: nagy súlyú motivációs elem, magatartási szabályokat megalapozza, kommunikációs csatornákat nyit meg szervezeti egységek és egyének között. **Pozitív értékeket közvetítő.** Szervezeti kultúra olyan viselkedési normákat szab, melyek a közös értékrend érvényesülését segítik, a szervezet pozitív külső megítélését támogatják, vonzó belső légkört teremt, és egyben ösztönzik a kötődést, kreativitást.¹

Mottóm:

Nem alakítani, hanem alakulni hagyni! Nem siettetni, hanem türelemmel kivárni illetve elhárítani a fejlődés akadályait.

(Maria Montessori)

Vallom, hogy a vezető

- Következetes. Életpéldájával vezet
- Kifejezi nagyrabecsülését. Felismeri, hogy az embereknek tudniuk kell, hogy fontos részei a csapatnak és a jövőképnek
- Meghallgatja a javaslatokat és a véleményeket, aggodalmakat és ötleteket.
- Nem előítéletes és nem elutasító. Betty Bender ²szerint „Hiba az, csak ha hozzád hasonló emberekkel veszed magad körül. Dobd el a meleg paplant, helyette használj örült mintákból összeválogatott takarót: mindenféle találékony embereket. Figyelj, hogy törnek elő belőlük az ötletek!”
- Az embereket ne számadatoknak tekinti.
- Elmagyarázza, miért szeretné, hogy a dolgokat egy bizonyos módon hajtsák végre. Clarence Francis ³szerint, ha eleget fizetsz, megvásárolhatod az ember idejét, és elérheted, hogy jelen legyen egy bizonyos helyen, de a lelkesedését, kezdeményezőképességét, hűségét, teste-lelke odaadását nem tudod megvásárolni. **Azt ki kell érdekelned.**

Napjainkban egyre jobban érzékelhető, hogy az intézményvezetői szerep és feladatkör átalakul. A piaccgazdasági környezet fejlődése egyidejűleg **kihívást jelent** az intézmények számára. Professzionálissá válik a vezetés, mert a társadalmi gyakorlatnak megfelelően az innovatív változást csak **felkészült menedzsment** vezényelheti eredményesen.

Vezetőként **biztosítani kívánom** a működés objektív és szubjektív feltételeit.

¹ Köznevelési intézmény vezetői program tervezésének a gyakorlata BME GTK Szakdolgozat

² Betty Bender: What do you think? January 1, 2016

³ www.linkedin.com/pulse/philosophy-management-rick-conlow

Hiszem, hogy a vezetés ember – ember közötti speciális kapcsolat, amely a szervezetet működteti. A működés a szervezetben tevékenykedő emberek cselekvéseiben (magatartásában) nyilvánul meg.

„Emberi tényező” a siker kulcsa Az emberi erőforrásnak van a legnagyobb szerepe a vezetői munkámban. A kellően képzett és motivált emberek hiánya vagy kihasználatlansága megpecsételi az intézmény sorsát.

Az emberi erőforrás menedzsment összetettségét igazolja a szerteágazó feladatsor: létszámtervezés, a munkakörök kialakítása és a betöltéséhez alkalmas munkaerő megtalálása, a dolgozók motiválása, a továbbképzési lehetőséget kialakítása és támogatása, a közösségi élet tervezése, az összetartozás erősítése, a karriergondozás, a perspektívaépítés, a munkahelyi környezet alakítása, az időbeosztás szervezése, a szociális ellátás, az etikai, viselkedési normák.

A vezetőként a legfontosabb vezetési funkciókat tartom szem előtt:

- a célok kitűzése
- az eszközök meghatározása
- a szabályozás
- szervezeti struktúra létrehozásának szükségessége;
- a vezetők kiválasztásának alapvető szempontjai;
- a kollektív felelősség elve
- beosztottaimat folyamatos kommunikációval ösztönözöm a nagyobb előfeszítésekre
- a környezethez igazítsam az intézményt.

Tartalmi összefoglalás

Elkötelezzük magunkat minden tevékenységünkben a partneri igény minél teljesebb kielégítésére, a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra.

A gyermek életkorához illő testi-lelki-szellemi harmóniát elősegítjük. Azt szeretnénk elérni, hogy a **gyermek** boldog, teljes kisgyermekként éljen meg az óvodánkban.

Olyan nyitott és rugalmas rendszerben fejlődjön, mely egyéni szükségleteihez, életkori sajátosságaihoz és egyéni fejlődési üteméhez igazodik.

A hangsúlyt az alapkészségek és kulcskompetenciák fejlesztésére tesszük át, hiszen ezek révén válhatnak gyermekeink képessé az egész életen át tartó tanulásra.

A szervezeti kultúra alakítása a kisgyermek és **munkatársak** javát szolgálja.

A munkatársaknak életpálya építésük bármely szakaszában a módosítás, új képességek és kompetenciák elsajátítása válhat szükségessé és igényükké. Keressük a lehetőséget és módot a megvalósításra.

A gyermek nevelésében részt vállalva, segítőkészen állunk a **család** mellé.

Nevelési célunk a családdal való együttműködés, családok segítése, erősítése.

Az **óvodavezetés** elkötelezett a minőségi nevelési közeg megvalósításában:

- „Minden gyermek fontos” elvének következetes megvalósítása
- A színvonalas gyermekközpontú nevelés biztosítása
- Az alap-és speciális feladatainak átlagosnál színvonalasabb ellátása
- A gyermek mindenképp felett álló érdeke érvényre juttatása
- A gyermeki személyiség kibontakoztatásának elősegítése az életkori és egyéni fejlődési ütem figyelembevételével
- Érzelmi biztonságot nyújtó szeretetteljes óvodai légkör megteremtése
- Sokszínű tevékenység biztosítása
- Az egészséges fejlődés és fejlesztés érdekében kialakított tevékenységi körének további érvényesítése

Hosszú távú stratégiai céljaink:

- Egységes, jól működtethető városi óvodai szervezet létrehozása, ahol **elégedett a gyermek**, mert szeretetteljes légkörben, biztonságos, esztétikus környezetben tölti mindennapjait.
elégedett a szolgáltatást igénybe vevő szülő, mert van választási lehetősége a színes tagintézmény kínálatból. Világos, átlátható ügyintézés fogadja és a helyi ügyeket, helyben intézheti.
elégedett a fenntartó, mert a pénzügyi erőforrások hatékony felhasználása kiegyensúlyozott, kiszámítható a feladatellátás az intézményben
elégedett a kolléga, mert biztos egzisztencia, tervezhető és választható jövőkép és szakmai előrehaladási lehetőség várja.
- Az egyes tagintézmények sokszínű pedagógiai arculati programjaiban fellelhető **egyediségek megőrzése**
- Elért **eredményes stabilizálása, megtartása**
- További régiós és EU-s **pályázatokban való részvétel**
- **Bázisintézménnyé válás** a Közép-Magyarországi Régióban - akkreditált képzés beindítása
- Gödöllői Pedagógia Napok rendezvénysorozat életre hívása

HELYZETELEMZÉS

Az Európa 2020 prioritásai és keretei alkalmasak arra, hogy a magyar köznevelés sajátos problémáira és kihívásaira szakszerű megoldási irányokat jelöljünk ki.

Európa 2020 stratégiájának egyik kiemelt célkitűzése a képzettségi szint növelése, amelyhez konkrét célként a felsőfokú vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkezők arányának növelése, a **kisgyermekkorai nevelésben való részvétel** –mint a későbbi oktatás sikeressége alapjának –növelése, valamint a végzettség nélküli iskolaelhagyás mértékének csökkentése kapcsolódik.

A pedagógusok helyzete

Az utóbbi évek nemzetközi kutatásainak (OECD-TALIS, Mc Kinsey - jelentés) és tudományos munkáinak (pl.: Fenton Whelan: Lessons Learned) eredménye szerint az oktatási rendszer sikeressége elsősorban a **pedagógusokon múlik**. A magyar oktatási rendszer eredményessége szempontjából kulcsfontosságú, hogy a pedagógushivatást a legrátermettebb, logtchetségesebb emberek válasszák, a már gyakorló eredményes pedagógusok pedig pályán maradjanak. Ezen problémák kezelésében komoly áttörést jelent a 2013. szeptember 1-jétől kezdődően bevezetett új pedagógus előmeneteli rendszer, életpálya.

A pedagógusok helyzetéről nem lehet pontos képet alkotni a pedagógiai asszisztensek és egyéb **nevelő-oktató munkát segítő** munkakört betöltők helyzetének tárgyalása nélkül. Míg a pedagógus/tanuló arány Magyarországon az EU átlag közelében van, **a pedagógusok terheltsége jóval magasabb**, lévén több adminisztratív, technikai, vagy éppen egyéb szakmai feladatot is a pedagógusoknak kell ellátni, míg e tevékenységeket más országokban jellemzően pedagógus asszisztensek vagy egyéb szakszemélyzet lát el.

Az Óvodai Nevelés Országos Alapprogramja lehetővé tette az óvodákban folyó nevelőmunka szakmai megújítását, az intézményi autonómia okán az önálló, saját arculat, küldetés kialakítását és e szerinti működést. Belső innovációs törekvés szülte, új életmód szervezési formát valósíthatunk meg, alakíthatjuk, formálhatjuk, élhetjük.

A külső környezet hatással volt és van az óvodák működésére, és a nevelőmunka tartalmára egyaránt.

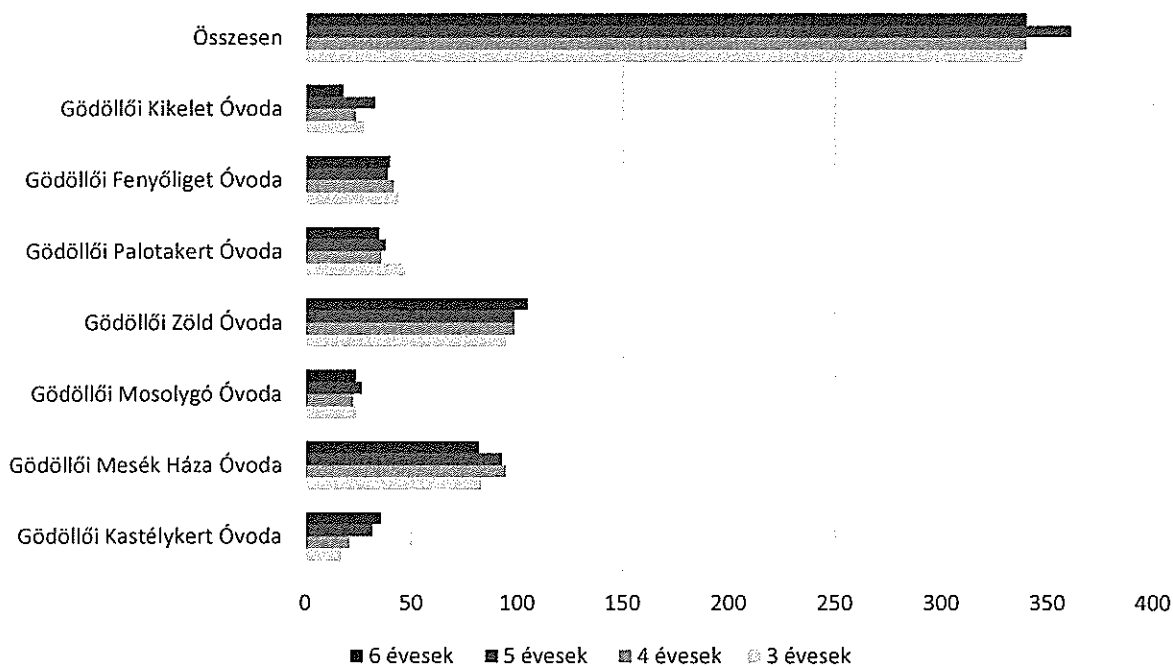
Gödöllő város a gyermekek számának és arányának alakulása tekintetében az országos átlaghoz képest kedvező helyzetben van, ugyanakkor a trendeket vizsgálva is jól látható, hogy az elmúlt években csökkent a gyerekek aránya, annak ellenére, hogy a teljes állandó lakosság száma stagnált. A gödöllői öregedési indexet vizsgálva látható, hogy az eltelt pár évben a fiatalok és öregek arányában bekövetkezett változás nem kedvező.⁴

A jelenlegi gödöllői óvodai körzetek elemzése:

Településünkön megvizsgáltuk az állandó lakosság körében a gyermeklétszám alakulását óvodai körzetenként a 0-6 éves korosztályban.

⁴ Helyi Esélyegyenlőségi Program 2018-2023 4.1. (77)

Óvodáskorú gyermeklétszámok alakulása



1. sz. ábra: Óvodáskorú gyermeklétszámok alakulása a gödöllői lakónépességben, óvodai körzetek szerint ⁵

Az 1. sz. ábra adatai azt mutatják, hogy a korosztályonként közel azon a gyermeklétszám 3-6 éves korig. A Születések száma viszont jelentős csökkenést mutat, elsősorban az állandó gödöllői lakosok körében. 2011-hez képest 105 gyermekkel kevesebb született 2020-ban. (tábla Születések száma Gödöllőn)

A városi óvodakínálata differenciálódott: funkcionális alapon és a megjelenő célcsoport-igények szerint. Az átszervezést követően a **várható trendekre és tendenciákra fel kell készülnie a Gödöllői Óvoda vezetőségének**. Új kihívásokhoz illeszkedő cselekvési program kidolgozására van szükség. Az önkormányzati fenntartású óvodák, mint nevelő és egyben szolgáltatóintézmények egyedi arculatuk mellett az **egységet kell képviseljék**. Óvodánk vezetőségének ezeket a célokat fel kell ismerni, eszerint fejleszteni a tagintézményi nevelői közösségeket. Alkalmazottainknak ennek tudatában kell végeznie napi feladatait.

Az óvodák törvényi szabályozás szerint a 3-7 éves gyermekek óvodai nevelését látják el iskolába lépésükig. A fenntartó által meghatározott körzethatárokon belül kerülnek felvételre elsősorban a gyermekek. **Ettől eltérés okai lehetnek:** a körzeti óvoda már nem tudja fogadni helyhiány miatt, egyedi szülői igények, a szülő munkahelye Gödöllőn található. A felvétel rendje fenntartói szabályozás, döntés intézményvezetői hatáskör.

Gyermekeink lakótelepi illetve családi házas övezetből érkeznek. Az albérletben, egyéb bérleményben élő családok száma emelkedik. Az egzisztenciálisan stabilnak tekinthető családból származók aránya kb. 85%.

Az esélynövelő megvalósításra törekedtünk.

⁵ Forrás: Gödöllői népességnyilvántartó 2020 december. 31-ei adatai alapján

Az óvodákban a **gyermek szociokulturális helyzete erősen tagolódott**: A rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben (RGYVK) részesülő és támogatást igénylők számában nagyok az eltérések.

Az intézmény keresettsége

Az óvodák saját környezetükkel **kölcsönhatásban működnek**, nem függetlenítheti magát a környezet igényeitől, elvárásaitól és változásaitól sem. Harmonikus és problémamentes együttműködésre törekszünk tehát. Azt szeretnénk, hogy partnereink bizalma megingathatatlan lenne irántunk. Hiszen amilyen nehéz megszerezni bizalmukat, annál nehezebb megtartani azt. Az óvodák külső és belső környezete támogat céljaik elérésében, készséget mutat az együttműködésre, megérti és tolerálja az óvoda problémáit, bizalommal van az óvodák iránt. Intézményeink **hírneve pozitív, imázsuk jó**. Az óvodák környezetével kialakított viszonyának fejlesztése az óvoda kapcsolatain keresztül történik, melynek eszközei egyrészt maga a **tevékenysége, magatartása**, valamint a **kommunikációja**.

A tagintézmények egyéni arculati megjelenítése mellett fontosnak tartom a **Gödöllői Óvoda egység megjelenítését** is, mely tükrözi az egység mellett a színes, egyedi pedagógiai programajánlatot, a kiemelt, a többiekétől elkülönülő, de az Alapprogramra épülő közös gyermeknevelési alapelveket, és annak gyakorlatát. A logó, mely a fenntartó város színvilágát is tükrözi, **egyediséget ad** a nem önkormányzati fenntartású óvodák mellett.

A tagintézmény szintű, gyermekcsoportok **szülői szervezeteinek helyi, egyedi tájékoztatási formáinak** felülvizsgálatát ajánlom. A törvényi szabályozás figyelembevételével szülőcsoportok email/facebook stb. felületen történő kapcsolattartási formáinak feltételeit, **hatásköröket és felelősségi kereteket** szükségesnek tartok **rögzíteni** az egyéni gyakorlatok ismeretében és a lehetőségek feltérképezését követően. A szabályozás elengedhetetlen, a felhasználók felelőssége óriási. Ennek tudatosítását kiemelt fontosságúnak tartom.

A szülők tájékoztatásának klasszikus formáin túl a pandémiás időszak most már második alkalommal is rákényszerítette a nevelői kört az **infokommunikációs eszközök használatára**, az új kapcsolattartási formákkal való megismerkedésre és azok alkalmazására.

Pedagógiai munka

„Szépen nevelték. Nem győzték csodálni azt a nagy, foglyos eszit, azt az ide-oda futkosó bogár szemit, meg azt a melegbe megindult nagy növekedésit. Hatalmasnagydarab lett! Az ereje még nagyobb. Azért is bámulták. Öröme vót szüleinek.”⁶

A gyermekek érzékszervi tapasztalataikon keresztül kerülnek kapcsolatba a tudás alapját képező fogalmakkal. Minden új fogalom kialakítása az életszerű érzékszervi tapasztalatokkal, aktivitásokkal válik jelentőséget hordozó személyes megértéssé, tudássá.

⁶ Berecz András: Szegen csengő (21)

Az életfontosságú kompetenciák: szociális, kommunikatív és a kognitív kompetenciák magas szintű működése ad lehetőséget a demokratikus életvitelre. Az nevelési rendszernek ezek kialakításával a társadalom és az egyének boldogulását kell biztosítania. ... egyre fontosabbá válnak a gondolkodás, a cselekvési és döntési képességek speciálisan elősegítő pedagógiai eljárások.

A jövő pedagógusait fel kell készíteni a szinte lehetetlenre: demokratikus állampolgárokat nevelni az új Európa számára, ahol a másság megértése, elfogadása, és a tolerancia lesz az alapvető emberi vonás a generációkon keresztül hagyományosan átadott gyűlölet, a vég nélküli versengés kultusza,"egyetlen igazság" elvei helyett.

Az intézményszerű óvodai nevelési célja a teljes személyiség fejlesztése, az egyéni és életkori jellemzők és gyermeki jogok tiszteletben tartásával. **Az életre nevelünk:** a környezetében jól eligazodó, jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkező, az iskolai életre alkalmas gyerekeket.

Mіндеzen új kutatási eredmények és tapasztalok beépítése és a törvényes működés feltétele az egységes **Pedagógia Program** elkészítéséhez, ami nem zárja ki **a tagintézmények pedagógiai sokszínűségének megtartását**. Terveim szerint a Gödöllői Óvoda Pedagógia Programja az Alapprogram alapelveire és irányelveire épülő egységes szerkezetű, **a tagintézmények speciális arculati elemét is magába foglaló** program lesz. Elkészítésében a tagintézmények szakmai vezetőinek, saját program-specifikumainak gondozói jelentős feladatot fognak ellátni.

A város óvodáiban folyó pedagógiai munka minőségét az intézmények partneri elégedettségi mutatói mellett a tanfelügyeleti (pedagógus, intézményi, intézményvezetői) ellenőrzések, a pedagógusminősítések mennyiségi és minőségi mutatói tükrözik. Egyetlen feladatunk van ezen a területen, a **minőség megtartása**.

A pedagógia programban megfogalmazottak megvalósítása és a pedagógiai munka színvonalának megtartása az **intézményben dolgozók közös feladata és felelőssége**. A tagintézmények szakmai műhelyeinek, munkaközösségeinek elsődleges feladata **a program és specialitásainak, arculati elemeinek gondozása, innovációik beépítése a működési gyakorlatba**.

Azt gondolom, hogy minden óvoda - akárcsak a miénk - és minden gyermekcsoport - akárcsak a mieink - EGY TEHETSÉGPONT, minden gyermek PONT EGY TEHETSÉG!

A szervezet értékelése

Átszervezést követően hat önálló intézmény egyesítésével létrejövő Gödöllői Óvoda egységes struktúrában, tagintézményekkel, elsősorban a gazdaságossági és működési hatékonyság szempontjait figyelembe véve született meg. Az intézményekben folyó minőségi munkáért minden alkalmazottunk elkötelezett kell legyen. A gyerekeket tekintjük a legfontosabb partnerünknek, a szülőkkel és egyéb partnerekkel együttműködünk a nevelés eredményességéért.

Humánerőforrás

Az **óvodapedagógushiány** egyre nagyobb nehézség elé állítja a munkáltatókat. Az elmúlt időszakban komoly **kihívást jelentett az óvodavezetőknek és terhet az intézményben dolgozó kollégáknak**. A helyettesítés megszervezése humánerőforrás átszervezéssel és belső feszültségekkel járt. A szervezeti klímán nyomot hagyott. Hogy a gyermekek és szülők legkevésbé érezzék ennek hatását visszafoglalkoztatott helyettesítő óvodapedagógusokkal pótolták a hiányt.

Az **előremenekülés stratégiáját** szem előtt tartva egyrészt: az érettségizett pedagógia munkát segítők óvodapedagógusi **szakirányú végzettségének megszerzésére** biztatom az elkötelezett és fogékony kollégákat, valamint a tanulmányaikat megkezdőket a **gyakorlatba való elhelyezésével**, illetve a szakmai gyakorlatát a mi tagóvodáinkban töltő, Gödöllő és környéki egyetemi hallgatók **helyben munkavállalását ösztönzőm**.

A pedagógiai munkát segítők közül a **szakképzett dajkák** az Alapprogram szerint is nagyobb szerepet és teret kaptak az óvodai életben. Részeséivé váltak a gyermekcsoportok életének, szerepük és jelentőségük a szocializáció, a szokás-és szabályrendszer kialakítása és a biztonság területén jelentős.

A **pedagógiai asszisztens** segítő munkájára különösen az SNI, BTM, kiemelt figyelmet igénylő gyermekek differenciált egyedi integrációs segítése, fejlesztő foglalkozásokra való eljuttatása, gyermekcsoportok kísérése programokra, túrákra, rendezvényekre hiánypótló

Az új kolléga felvételénél szempont a **fiatalítás** valamennyi foglalkoztatási csoportnál. A zömében nőket foglalkoztató munkahely velejárója és a fiatalítás következménye a fluktuáció. Amikorra már megismerték és alkalmazni is tudják a helyi programspecifikus elemeket az új munkatársak, arra családi állapotban történő változás, lakcímváltozás stb. miatt munka-, ill. jogviszonyukat megszüntetik intézményben. A **mentorálásba** befektetett energia ugyan nem vész el, mert a mentorok képességei csiszolódnak, de a lelkesedés fogy. A **gyakornoki rendszer** bevezetésével egyidejűleg nem történt meg a törvényalkotók részéről a mentorok motivációs eszközeinek kidolgozása. Elengedhetetlennek tartom **erkölcsi és anyagi feltételrendszer beépítést a működési modellbe**, hiszen látjuk a 2 éves folyamattal járó többletfeladatok mennyiségét és a felelősséget, ami egy kezdő kolléga gyakorlati felkészítésével és a portfóliója védelemre való alkalmassá tételével jár.

A humánerőforrás **fejlesztés és gazdálkodás** a humánerőforrás **tervezésének** illesztése a stratégiai célokhoz. **Céлом** a kollégák kompetens személyiséggé válási folyamatának megsegítése, saját kompetenciáinak fejlesztése (ismeret, tudás, attitűd), a beállítódás generálása, amely **befogadóvá tesz** új innovatív pedagógiai jelenségek iránt.

A vezetőtársak kiválasztása, megbízása a kompetencia alapú feladatmegosztás szerint: A **tagintézményvezetők közössége fogja alkotni az óvoda vezetőségét**. Közülük kerül ki a három intézményvezető-helyettes, akikkel a feladat és felelősség meg- és elosztás valósul meg. A munkaköri leírásokat el kell készíteni, az SZMSZ részévé tenni. A működtetés, a feladatok átruházása, átcsoportosítása állandó figyelmet és rugalmasságot igénylő feladata. **Óvodapszichológus, szakvizsgázott gyógypedagógus** kolléga állandó jelenléte a feladatellátást javítja. Óvoda szinten főállású **logopédus** elengedhetetlen a beszédproblémás

esetszám emelkedése valamint a nyelvi és kommunikációs zavarral kiszűrt SNI gyermekek egyéni, helyi fejlesztéséhez. A köznevelési intézményekben finanszírozott takarító személyzet alkalmazását sajnos a **törvény nem támogatja. A takarítási feladatok ellátása és a dajkai feladatok elválasztásának híve vagyok.** Az udvaros-karbantartó új szervezetben betöltött funkciójáról, munkajogi helyzetéről a fenntartóval való egyeztetés szükséges.

Önképzés és továbbképzés

Az óvodák **5 éves továbbképzési program** és **évente**, a felmerülő igényekkel és lehetőségekkel kibővített nevelőtestület által elfogadott **továbbképzési terv szerint** dolgoznak.

Új nevelési eljárások beépülése a pedagógiai gyakorlatba alapos, megújulni képes elméleti tudás nélkül nem megy. A **pedagógusszerep változása** a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek számára befogadó környezet megteremtésére képes pedagógust kíván. A kongruens magatartás gyakorlása a szülők meggyőzésének kommunikációs technikáinak bővítése az egymástól tanulás kiváló tere.

Tárgyi feltételek és gazdálkodás

Az óvodák **épületeinek** általános állapota a működési feltételeknek megfelelő szintet biztosított. Az önkormányzati fenntartású óvodák a Gödöllői Mesék Háza Óvoda kivételével óvodának épültek közel 50 éves szórással.

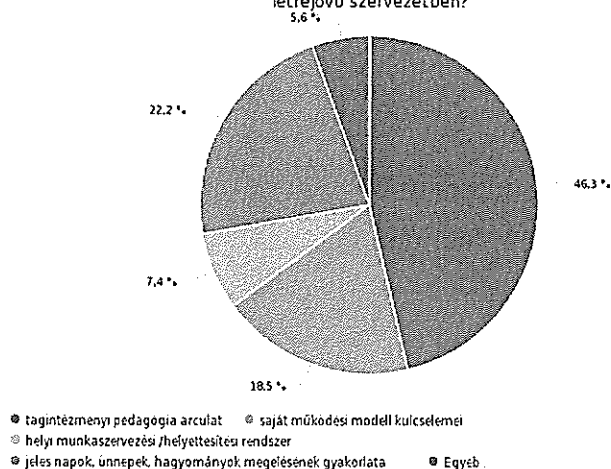
A Gödöllői Zöld Óvodában a magas színvonalú és technológiai újítások alkalmazásával épült intézmény minőségi fenntartása a kihívás. A másik 5 óvodaépület állagmegóvását, részleges felújítását a fenntartó önkormányzat a műszaki szakemberek folyamatos kontrollja alatt elkezdte. A **neveléshez szükséges terek, termek** intézményenként nagy szórást mutatnak. Fejlesztőszoba (logopédiai, mozgás), elkülönítő, nevelői szoba, szociális helységek megléte, mérete, elhelyezkedése különböző. Az intézmények **rugalmas és kreatív helykihasználással, funkciók összevonásával és időbeli eltolásával** oldják meg a helyi igényeknek és lehetőségeknek a függvényében.

Pályázati feltételek alakulása: Hogy a közfeladat ellátása minőségi körülmények között valósulhasson meg **remélhetőleg** egyre kiteljesedő és bővülő **EU pályázati lehetőségek és források nyílnak meg a Gödöllői Óvoda és tagintézményei számára is.**

Az alapítványok alapító okiratában megfogalmazott célok elérésére és támogatási feladatok ellátására használhatók fel. Jelentős segítség az eszközpark bővítésében, a rászoruló gyermekek megsegítésében és óvodai programok finanszírozásában.

Az intézményátszervezéssel a **gazdálkodás hatékonyságának javítását** remélem: több helyett egy közös irány, nagyobb alkupozíció, egységes beszerzési gyakorlat, kevesebb pénzügyi adminisztráció. A nehézségeket is figyelembe kell venni, melyre megoldási módokat szükséges eszközölni: pl. igényfelmérés nehézségei, raktározási problémák.

Véleménye szerint milyen fontos eddig elért értékek maradnak meg az újonnan létrejövő szervezetben?



Az intézményi saját pedagógia arculat megtartása kérdésként vetődött fel a Polgármesteri tájékoztatón is. A válaszok visszatükrözik ezt az igényt (46,3%). A Gödöllői Óvoda óvodavezetői pályázati kiírásban a fenntartó kiemelten kezeli ezt a kérdést. A pályázati anyagomban magam is fókuszálok erre a felvetésre és kifejtem véleményemet.

A válaszadók számára a második legfontosabb dolog, amit mindenképpen szeretnének tovább vinni: a saját hagyományaik, jeles napok, ünnepek megemlékezéseinek gyakorlata.

Értem és támogatom is.

A saját működési modell kulcselveinek megtartását a harmadik legfontosabbnak ítélték a válaszadók. Fontosnak tartom a továbbiakban pontosítani, konkrétan ki, mit ért ezen tagintézményi szinten?!

A helyi munkaszervezés és helyettesítési rendszer jó gyakorlata mindössze 7,4%-os támogatást kapott. Nehéz és kritikus terület!

Egyebek között szerepelt gondolat: „Minden egyéb dolog, ami eddig is jól működött! **A szervezetet MI alakítjuk!**

A külső környezeti kapcsolatrendszerünk további fejlesztését a fennmaradó partnereinkkel a rendszeres innovatív alapú kommunikációs rendszer továbbfejlesztésén keresztül szeretném elérni. Az eddig kialakult **jól működő rendszerek fenntartását** fontosnak tartom.

„A racionális lényünknek szüksége van autonómiára, értelmes munkarendre, megfelelő körülményekre. Az érzelmi lényünknek szüksége van jó kapcsolatokra, derűre, optimizmusra, lelkesedésre. Mi is arra vagyunk optimalizálva, hogyha csinálunk valamit akkor azt csináljuk teljes odaadással.

A múltat nem kell sem megtagadni, sem elfelejteni, a múltat átölelni kell.

Befogadni, meg kell vele békélni –

ez azonban időnként munkát igényelhet.⁷

Dr. Pappné Pintér Csilla

⁷ Orvos-Tóth Noémi: Énkép, önbecsülés, önbizalom Üzlet és Pszichológia 2019 VIII/3 (24)