



PÁLYÁZAT

**A Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda
igazgatói beosztásának ellátására**

Pályázat kiírója:

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata

Közigyűlése

8900 Zalaegerszeg Kossuth Lajos utca 17-19.

Pályázó: Pintér Henrietta

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezető gondolatok, pályázati motiváció	2
2. Szakmai életutam – pedagógiai hitvallásom	4
3. Vezetői tapasztalatom és vezetői alkalmasságom	8
4. Az intézmény bemutatása – vezetői szemmel	14
5. Helyzetelemzés – az intézmény működésének elemzése, értékelése	16
6. A pedagógusok szakmai munkájának irányítása, támogatása és fejlesztése.....	33
7. Vezetői jövőképem	35
8. Pedagógiai és szakmai célkitűzések.....	37

Mellékletek

- Szakmai önéletrajz
- Iskolai bizonyítványok hitelesített másolata
- Erkölcsi bizonyítvány
- Szakmai gyakorlat időtartamának igazolása
- Munkáltatói igazolás jogviszony fennállásáról
- Nyilatkozatok

1. Bevezető gondolatok, pályázati motiváció

„A vezetés nem pozíció, hanem felelősség.”

(Peter Drucker)

Zalaegerszegen születtem, és életem, valamint szakmai pályám kezdete óta szoros kötődés fűz a városhoz. Tanulmányaimat és pedagógusi pályámat is itt, illetve a térségben építettem fel, és mindig fontosnak tartottam, hogy munkámmal a helyi közösséget szolgáljam.

Egyedülálló édesanyaként nevelem fiamat, Gál Ákos Dánielt, aki jelenleg a Károli Gáspár Református Egyetem pszichológia szak másodéves hallgatója. A szülői szerep számomra nem csupán családi feladat, hanem olyan tapasztalat is, amely mélyen formálta pedagógiai és vezetői szemléletemet: érzékenyebbé tett az egyéni élethelyzetek iránt, erősítette a felelősségvállalást, a következetességet és a hosszú távú, tudatos döntéshozatalt.

Hiszem, hogy a személyes életút és a szakmai pálya nem választható el egymástól. A családi tapasztalataim, a gyermeknevelés során megélt kihívások és örömök szervesen beépülnek abba a vezetői gondolkodásba, amelyben a biztonság, az empátia és a kiszámíthatóság kiemelt szerepet kap.

Pályázatom benyújtásának hátterében nem egy hirtelen meghozott döntés áll, hanem egy hosszú szakmai folyamat, amely 2013 augusztusában kezdődött, amikor a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda közösségének tagjává váltam. Az itt eltöltött évek során nemcsak munkatársként, hanem vezetői szerepekben is aktívan részt vettem az intézmény mindennapi működésében, szakmai fejlődésében és megújulásában. Ennek köszönhetően az óvodát nem csupán munkahelyként, hanem szakmai és értékközösségként is a magaménak érzem.

Az intézmény működését belülről ismerem: tisztában vagyok erősségeivel és hagyományaival, ugyanakkor látom azokat a területeket is, ahol a jövőben további fejlődésre, tudatos vezetői irányításra van szükség. Tapasztalataim során megerősödött bennem az a szemlélet, hogy az óvoda eredményességének alapja a nevelőtestület szakmai biztonsága, az együttműködésen alapuló szervezeti kultúra, valamint a gyermekek érdekeit szolgáló, felelősségteljes döntéshozatal.

A jelenlegi intézményvezető szakmailag megalapozott, elkötelezett munkája olyan stabil alapokat teremtett, amelyekre felelősen és tudatosan lehet jövőt építeni.

Meggyőződésem, hogy ezeknek az értékeknek a megőrzése, tovább gondolása és a már kialakított szakmai irányok következetes képviselése alapvető feltétele az intézmény további eredményes működésének.

Pályázatomban bemutatom szakmai életutamat, vezetői tapasztalataimat, valamint azokat a célokat és irányokat, amelyek mentén az óvoda vezetését a jövőben elképzelem. Célom egy olyan intézmény irányítása, amely szakmailag megalapozott, nyitott az innovációra, ugyanakkor stabil, kiszámítható környezetet biztosít a gyermekek, a szülők és a dolgozók számára egyaránt.

Meggyőződésem, hogy az intézmény iránti elkötelezettségem, a hosszú évek során megszerzett belső tapasztalataim és vezetői felkészültségem alkalmassá tesznek arra, hogy az óvodavezetői feladatokat felelősen, az intézmény közösségének érdekeit szem előtt tartva lássam el.

2. Szakmai életutam – pedagógiai hitvallásom

2.1. Pályaválasztásom és szakmai alapjaim

Pedagógusi pályaválasztásom tudatos döntés eredménye volt. Már fiatal koromban egyértelművé vált számomra, hogy gyermekekkel szeretnék foglalkozni, olyan hivatást választva, amelyben az emberi kapcsolatok, a nevelés és a személyiségformálás meghatározó szerepet kap.

Szakmai alapjaimat az alábbi képzések és tapasztalatok alapozták meg:

- **Óvodapedagógusi végzettség**
Nyugat-magyarországi Egyetem, Benedek Elek Főiskolai Kar
- A képzés erőteljes **gyakorlati fókusz**a (módszertani felkészítés, hospitálások, óvodai gyakorlatok)
- Már pályakezdőként megszerzett **magabiztos nevelői gyakorlat**.

2.2. Pedagógiai szemléletem alakulása

Életem korai szakaszában a sport kiemelt szerepet töltött be, amely meghatározó hatással volt személyiségem és munkához való viszonyom alakulására. A sport megtanított a kitartásra, a célorientált gondolkodásra és a következetes munkavégzésre.

Egy későbbi egészségügyi fordulat új irányba terelte szakmai utamat, és megerősített abban, hogy olyan hivatást válasszak, amelyben az emberi kapcsolatok és a segítő szemlélet áll a középpontban. Pedagógiai hitvallásom alapja azóta is az, hogy a gyermek mindenek felett áll, fejlődéséhez biztonságra, elfogadásra, türelemre és következetes támogatásra van szüksége.

2.3. Szakmai tapasztalataim és intézményi utam

Óvodapedagógusi pályámat pályakezdőként helyettesítések sorával kezdtem, amelyeket nem kényszerként, hanem tudatos szakmai lehetőségként éltem meg. Az akkori intézményi struktúrából fakadóan a tartós üres álláshelyek hiánya miatt ez jelentette a belépési lehetőséget a pályára, egy olyan helyzetben, amely a gyermeklétszám alakulása miatt a jövőben ismét egyre több intézményt érinthet.

Tudatos célom volt, hogy minél több intézményt, nevelőtestületet és pedagógiai módszert ismerjek meg, mert meggyőződésem volt, hogy ez hosszú távon szakmai biztonságot és alkalmazkodóképességet ad.

Meghatározó szakmai állomások:

- **Lakhegyi Napközi Otthonos Óvoda**
 - családias légkör, jól szervezett működés
 - stabil alapok az óvodai nevelés mindennapi gyakorlatához
- **Kodály Zoltán úti Óvoda**
 - a Deák Ferenc Középiskola gyakorló óvodájaként magas szakmai elvárások
 - tudatos módszertani munka, reflektív pedagógiai szemlélet
 - meghatározó tapasztalat a szakmai igényesség és minőség iránti elköteleződés erősítésében
- **Zalaegerszegi Landorhegyi Úti Óvoda**
 - szakmai kihívás és tudatos fejlődési lehetőség
 - hagyományörzés
 - intézményi felkérésre történő munkavállalás
- **Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda**
 - pedagógusi, majd vezetői feladatok
 - hosszú távú szakmai elköteleződés
 - folyamatos megújulás igénye
 - **Szivárvány téri Tagóvoda**
 - korábban ÁMK-ként működő intézmény
 - tapasztalatszerzés az óvoda–iskola átmenet pedagógiai kérdéseiben
 - **Kis utcai Óvoda**
 - az egységes intézményi működésen belüli szakmai szemléletformálás
 - alkalmazkodás eltérő intézményi környezethez és feladatstruktúrához

2.4. Gyógypedagógiai többlettudásom

Óvodai munkám során egyre gyakrabban találkoztam olyan gyermekekkel és családokkal, akik számára a hagyományos pedagógiai eszköztár önmagában nem volt elegendő. Ennek hatására a gyógypedagógia területén folytattam tanulmányaimat:

Szegedi Tudományegyetem – Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

- tanulásban akadályozottak pedagógiája,
- értelmileg akadályozottak pedagógiája.

A két szakirány egyidejű elvégzése, jelentős szakmai és emberi terhelést, ugyanakkor kiemelkedően hasznos tapasztalatot jelentett. A megszerzett tudás, segíti az eltérő fejlődési utak felismerését, támogatja a differenciált, egyénre szabott pedagógiai megközelítéseket, erős szakmai biztonságot ad a mindennapi gyakorlatban.

2.5. Együttműködés a családokkal és a nevelőtestülettel

Gyógypedagógiai többlettudásom a kollégákkal és a szülőkkel való együttműködés során is meghatározó:

- gyakran fordulnak hozzám tanácsért,
- fejlődési elakadások, tanulási nehézségek,
- viselkedési problémák esetén.

Meggyőződésem, hogy ez a tudás a jelenlegi köznevelési környezetben **kiemelt intézményi értéket képvisel.**

2.6. Továbbképzéseim:

- 2014.04.23.
Magyar hitvilág a népmesénkben - AL 2647
- 2017.11.16.
Intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékelésre és a tanfelügyeleti ellenőrzésre - OH-IK-ZAL/218/2017.
- 2024.12.05.
A nevelő-oktató munka során alkalmazott tartalomszabályozók ismerete - OH-8547/2024

2.7. Tudatos felkészülés a vezetői szerepre

Pedagógiai és gyógypedagógiai tanulmányaimat követően tudatosan készültem vezetői feladatok ellátására is.

Ennek részeként:

- **2017-ben közoktatás-vezetői szakvizsgát tettem**
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

A képzés során, intézményirányítási, jogi, gazdasági, pedagógiai vezetői ismeretekkel gazdagodtam. Amelyek rendszerszintű gondolkodásra, tudatos tervezésre, felelős döntéshozatalra készítettek fel.

Pedagógiai hitvallásomat az alábbi értékek határozzák meg:

- elfogadás,
- szakmai igényesség,
- együttműködés,
- a gyermekek érdekeinek következetes képviselése.

Meggyőződésem, hogy:

- a folyamatos tanulás,
- az önreflexió,
- a szakmai megújulás iránti igény elengedhetetlen része a pedagógusi és vezetői hivatásnak.

Az évek során egyre tudatosabban vállaltam olyan feladatokat, amelyek szervezési, koordinációs, irányítási felelősséggel is jártak.

Ezek a tapasztalatok természetes módon vezettek el a vezetői szerepvállalás felé, amelynek részletes bemutatását a következő fejezet tartalmazza.

Munkámban az intézmény egészének működéséért vállalok felelősséget, döntéseimet minden esetben intézményi szinten hozom meg, mérlegelve azok rövid- és hosszú távú hatásait a gyermekekre, a munkatársakra és a fenntartóval való együttműködésre egyaránt.

3. Vezetői tapasztalatom és vezetői alkalmasságom

„A hiteles vezető előbb tanul meg felelősséget vállalni, mint irányítani.”

Vezetői tapasztalatom több lépcsőben, tudatosan épült fel, amely során fokozatosan bővültek feladataim, felelősségi köreim és döntési kompetenciáim. Meggyőződésem, hogy az intézményvezetésre való alkalmasság nem kizárólag a formális végzettségek és megbízások függvénye, hanem hosszú évek során megszerzett gyakorlati tapasztalat, folyamatos önreflexió és felelős szakmai gondolkodás eredménye.

3.1. Tagóvodavezetői tapasztalataim

Tagóvodavezetői megbízásom során közvetlen tapasztalatot szereztem az óvoda mindennapi működésének irányításában. Feladataim közé tartozott a pedagógiai munka szervezése, ellenőrzése és értékelése, a nevelőtestület szakmai támogatása, valamint az intézményi dokumentumok elkészítésében és aktualizálásában való aktív részvétel. Törekedtem az egységes szakmai szemlélet kialakítására, ugyanakkor fontosnak tartottam az egyéni pedagógiai kezdeményezések támogatását és az innovatív megoldások beemelését a mindennapi gyakorlatba.

Feladataim közé tartozott:

- a pedagógiai munka szervezése, ellenőrzése és értékelése
- a nevelőtestület szakmai támogatása
- az intézményi dokumentumok elkészítésében és aktualizálásában való aktív részvétel
- az intézményi pedagógiai program átdolgozásában való közreműködés
- a belső önértékelési dokumentumok egységes kezelése
- a differenciált bánásmód, tehetséggondozás és hatékony tanulásszervezési technikák alkalmazásának támogatása
- pályázatokon való részvétel és azok szakmai koordinálása
- középiskolai és felsőoktatási gyakorlatukat teljesítő hallgatók szakmai segítése
- az intézményen belüli és kívüli partnerkapcsolatok (iskola, könyvtár, közművelődési intézmények) erősítése
- az MLSZ Bozsik programban való részvétel koordinálása

Vezetői tevékenységem során stratégiai feladatként kezeltem az intézmény tárgyi feltételeinek fejlesztését. A rendelkezésre álló pályázati források, fenntartói és önkormányzati támogatások, az intézményi költségvetés, valamint a szülői közösség hozzájárulásának összehangolt és felelős felhasználásával az alábbi infrastrukturális fejlesztések valósultak meg:

- a csoportszobák bútorzatának cseréje és felújítása
- mindkét csoportszoba laminált parkettájának cseréje pályázati forrásból
- az óvoda előterében galéria kialakítása, ahol a gyermekek munkáit állítottuk ki
- a közös gyermeköltöző felújítása képviselői támogatással
- falfelületek megújítása mesés illusztrációkkal
- mindkét csoport fekvőhelyeinek cseréje fenntartói segítséggel
- az önkormányzat által biztosított óvodai sportpálya telepítése és használatának megszervezése
- udvar térköveztetése
- az udvari játékeszközök cseréje és fejlesztése
- pályázati forrásból teraszajtó beépítése az udvar felé (a gyermekek szempontjából nagyon fontos volt, hiszen az udvar és az óvoda épülete között nem volt közvetlen kapcsolat)

Az intézményi hagyományrendszer gazdagítása érdekében új rendezvények és programok bevezetését kezdeményeztem, többek között:

- Egészség hét, iskolával közös program sorozat
- Márton-napi rendezvény, városrészi rendezvény
- Idősek napi városrészi program
- karácsonyi koncert, óvodások fellépésével, iskolával közös program
- március 15-i megemlékezés és koszorúzás, műsor szervezése, iskolával közös program
- Az óvoda szervezésében, vezetői koordinációmmal megvalósuló Party nap keretében évente megrendezett nagyszabású mozgásos versenyprogram („Parasztolimpia”), amelyen az óvodások, valamint az iskola 1–8. évfolyamos tanulói szüleikkel együtt, 100–130 fő részvételével versenyeztek. A közösségépítő program részeként vándorkupát alapítottunk, amely tovább erősítette a rendezvény hagyományteremtő szerepét. A program minden évben kiemelt várakozás övezte, megszervezése jelentős előkészítő és koordinációs munkát igényelt.

- kirándulások
- családi nap

3.2. Iskola–óvoda átmenet támogatása

Tagóvodavezetőként meghatározó szakmai tapasztalatot jelentett számomra, hogy az általam vezetett kétszoboros óvoda egy épületben működött az Izsák Imre Általános Iskolával. Ez a szervezeti közelség lehetőséget teremtett arra, hogy az óvoda és az iskola pedagógusai szoros, tudatosan felépített szakmai együttműködésben dolgozzanak.

A közös munka során rendszeresen szerveztünk olyan programokat és rendezvényeket, amelyek révén a gyermekek már óvodáskorban megismerkedhettek az iskolai környezettel és a pedagógusokkal. Az együttműködés a gyakorlatban közös hospitálások, bemutató órák, a nagycsoportos gyermekek szervezett iskolalátogatásai, valamint a tanítók óvodai látogatásai formájában valósult meg. Ezt egészítették ki a közös ünnepi műsorok és a városi részi rendezvényeken való közös részvételek, amelyek tovább erősítették az intézmények közötti kapcsolatot.

Az együttműködés rendszeressége, tudatossága és szakmai mélysége városi szinten is kiemelkedőnek volt tekinthető. Nem alkalmasszerű kapcsolattartásról, hanem összehangolt pedagógiai munkáról, folyamatos szakmai párbeszédéről és közös nevelési szemléletről beszélhetünk, amely biztonságosabb átmenetet biztosított a gyermekek számára.

A közös munka révén átfogó rálátást szereztem az iskola–óvoda átmenet folyamatára, annak nehézségeire és lehetőségeire. Tapasztalataim alapján kiemelten fontosnak tartom, hogy az átmenet ne egy egyszeri eseményként, hanem tudatosan tervezett, több lépésből álló folyamatként jelenjen meg az intézmények működésében.

Kiemelt feladatommak tekintem az óvoda és az iskola közötti szakmai együttműködés további erősítését, valamint olyan közös szakmai platformok kialakítását, amelyek támogatják az információáramlást, az egységes elvárásrendszer kialakítását és a gyermekek egyéni fejlődésének nyomon követését.

Meggyőződésem, hogy az óvoda és az iskola közötti kapcsolat tudatos fejlesztése, a pedagógusok közötti együttműködés erősítése, valamint a szülők bevonása egyaránt hozzájárul a gyermekek sikeres iskolakezdéséhez és hosszú távú fejlődéséhez.

3.3. Óvodaigazgató-helyettesi tapasztalataim – nagy intézmény működtetése

A 2022. szeptember 1-jétől bekövetkezett szervezeti változás újabb jelentős szakmai kihívást és fejlődési lehetőséget jelentett számomra. Igazgatóhelyettesként Zalaegerszeg legnagyobb óvodájába kerültem, ahol a vezetői feladatok léptéke, felelősségi köre és szervezeti komplexitása jelentősen megnövekedett.

Az intézményben tizenegy, majd tíz csoport működött, továbbá a Ságodi telephelyen egy további csoport ellátása is az intézményhez tartozott. Ez a működési struktúra lényegesen eltért korábbi vezetői tapasztalataimtól, és komplexebb szervezési, koordinációs és döntés-előkészítési feladatokat igényelt.

Főbb vezetői feladataim:

- nagy létszámú nevelőtestület koordinálása
- humánerőforrás-gazdálkodással kapcsolatos feladatok ellátása
- helyettesítések megszervezése
- több telephely összehangolt működtetése
- a pedagógiai munka folyamatos nyomon követése
- az egységes szakmai irány képviselése
- a pontos és hiteles információáramlás biztosítása

Munkám során aktívan részt vettem az intézményi önértékelési és belső ellenőrzési folyamatok működtetésében, a dokumentációk felülvizsgálatában, valamint a jogszabályi változások nyomon követésében és intézményi szintű alkalmazásában. Kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy a szakmai elvárások és a működési rend valamennyi intézményben egységesen érvényesüljenek.

Igazgatóhelyettesként részt vettem a vezetői döntések előkészítésében, a működést érintő szervezési és stratégiai egyeztetésekben. Törekedtem a szervezeti stabilitás fenntartására, a konfliktushelyzetek konstruktív kezelésére és a nevelőtestület szakmai kohéziójának erősítésére.

Ez az időszak jelentős szakmai fejlődést eredményezett számomra, megerősítve rendszerszintű gondolkodásomat, stratégiai szemléletemet és szervezőképességemet. Tapasztalatot szereztem abban, hogy nagy létszámú, több területen működő intézményben is felelősen, átláthatóan és

hatékonyan támogassam a kiegyensúlyozott működést és az egységes szakmai irány megvalósítását.

3.4. Intézményi folyamatok fejlesztése és rendszerbevezetések

Az elmúlt időszakban az intézmény működését érintő, jelentős többletfeladatok ellátásában vettem részt. Kiemelt szerepem volt az új teljesítményértékelési rendszer bevezetésében és intézményi szintű alkalmazásának támogatásában. A feladat ellátása során alaposan megismertem a vonatkozó jogszabályi és szakmai hátteret, és törekedtem arra, hogy a rendszer átlátható, értelmezhető, a szakmai fejlődést támogató módon működjön.

Ezzel párhuzamosan aktív szerepet vállaltam az OVI KRÉTA rendszer gyakorlati bevezetésében. A digitális rendszer használatának elsajátítása mellett kiemelt feladatom volt a kollégák folyamatos támogatása, segítése, egyéni és csoportos konzultációk, valamint gyakorlati útmutatás biztosítása.

3.5. Szakmai eredményeim és intézményi szintű feladataim

Az elmúlt évek során több olyan szakmai feladatot láttam el, amelyek túlmutattak a saját intézményi egységem működésén.

Vezetői és intézményi tanfelügyelethez kapcsolódó feladataim:

- részvétel vezetői és intézményi tanfelügyeleti folyamatokban,
- az önértékelési és „minőségbiztosítási” rendszer működtetésének támogatása,
- dokumentumelemzési és értékelési feladatok ellátása.

Mentori és delegálti szerepeim:

- két pedagógusgyakornok mentori támogatása,
- intézményi delegáltként való részvétel a gyakornoki minősítési folyamatokban,
- a gyakornokok szakmai fejlődésének folyamatos nyomon követése,
- főiskolai hallgatók szakmai gyakorlatának vezetése, támogatása,
- a kollégák részéről érkező hospitálások fogadása, szakmai konzultációk biztosítása.

Szakmai tudásmegosztás:

- előadás tartása az óvoda szakmai napján,
- jó gyakorlatok bemutatása a nevelőtestület számára.

Szülők számára tartott szakmai előadások és szemléletformálás:

- előadás az iskolaérettség témakörében, saját készítésű prezentációval,
- előadás a gyermekek agyi fejlődéséről kisgyermekkorban,
- az előadások hatására a szülők tudatosabban támogatják gyermekeik önállóságát, amely a mindennapi óvodai gyakorlatban is érzékelhető változásokat eredményezett (pl. az öltözködés során).

Meggyőződésem, hogy a szülők szemléletformálása a nevelési folyamat szerves része, és hosszú távon hozzájárul a gyermekek fejlődéséhez és az óvoda–család együttműködésének erősítéséhez.

Munkám során mindig törekedtem arra, hogy a meghozott döntések kézzelfogható, a mindennapi működésben is érzékelhető eredményekben jelenjenek meg. Fontosnak tartom a pedagógiai munka feltételeinek tudatos fejlesztését, az intézményi dokumentumok naprakészen tartását, valamint az önértékelési és minőségi munkafolyamatok működtetését.

Feladatomban tekintem, hogy a szakmai folyamatokat döntésekké formáljam. A felelősségvállalás számomra nem pusztán a feladatok koordinálását jelenti, hanem azt is, hogy a szükséges döntéseket időben, egyértelműen és következetesen meghozzam.

4. Az intézmény bemutatása – vezetői szemmel

A Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda városunk egyik legnagyobb és szakmailag meghatározó köznevelési intézménye, amely hosszú évek óta stabil szervezeti és pedagógiai alapokra építve látja el nevelői feladatait. Az intézmény több helyszínen működő szervezeti egységként biztosítja a kisgyermek nevelését, amely egyszerre jelent lehetőséget és fokozott felelősséget a vezetés számára.

Az intézmény működését belülről ismerem, ez idő alatt átfogó képet alakítottam ki az óvoda működéséről, értékeiről, hagyományairól, valamint azokról a kihívásokról, amelyek a mindennapi nevelőmunka során megjelennek. Az intézményt komplex szervezetként értelmezem, amelynek eredményes működéséhez tudatos irányításra, átgondolt szervezésre és folyamatos szakmai párbeszédre van szükség.

Az óvoda egyik legnagyobb erőssége a felkészült, elkötelezett nevelőtestület, valamint a segítő munkakörökben dolgozó munkatársak együttműködése. A pedagógiai munka alapját a gyermekközpontú szemlélet, a játék elsődlegességének tisztelete és a gyermekek egyéni fejlődési ütemének figyelembevétele képezi. A nevelőtestület nyitott a szakmai megújulásra és az innovatív megoldások alkalmazására, ami biztos alapot teremt az intézmény további fejlődéséhez.

Az intézmény pedagógiai arculatát meghatározza az érzelmi biztonság megteremtése, az egészséges életmódra nevelés, a mozgásos tevékenységek hangsúlyos szerepe, valamint a művészeti nevelés és a környezettudatos szemlélet formálása. Ezek az értékek nemcsak a dokumentumokban jelennek meg, hanem a mindennapi gyakorlatban is tetten érhetők. Kiemelt jelentőségűnek tartom, hogy ezek az alapelvek minden óvodában egységesen, ugyanakkor a helyi sajátosságokat figyelembe véve valósuljanak meg.

A Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda több, egymástól szervezetileg és földrajzilag is elkülönülő óvodai egységből áll – a Kis utcai Óvodából, a Ságodi telephelyből, a Mikes Kelemen utcai Tagóvodából és a Szivárvány téri Tagóvodából –, amely egységes szakmai irányítást, tudatos szervezést és folyamatos koordinációt igényel a vezetés részéről. A hatékony működés alapfeltétele többek között a világos kommunikáció és az óvodák közötti folyamatos kapcsolattartás. Óvoda igazgatóhelyettesként szerzett tapasztalataim megerősítettek abban,

hogy az átlátható működés, a pontos információáramlás és a közös célok mentén történő munkavégzés elengedhetetlen a sikeres intézményi működéshez.

Az intézmény életében meghatározó szerepet töltenek be a partnerkapcsolatok. Az óvoda szoros együttműködést ápol a szülőkkel, a fenntartóval, valamint a város oktatási, kulturális és közművelődési intézményeivel. A szülőkkel való kapcsolatot a kölcsönös bizalom, az őszinte kommunikáció és az együttműködés jellemzi, amely hozzájárul a gyermekek kiegyensúlyozott fejlődéséhez. E kapcsolatok további erősítését a nevelőmunka eredményességének alapfeltételének tekintem.

Az óvoda és az iskola közötti kapcsolatrendszer tudatos építése szintén kiemelt jelentőséggel bír. Az iskola-óvoda átmenet támogatása -amit korábbiakban már említettem- a jelenlegi köznevelési környezetben különös hangsúlyt kap, amely indokolttá teszi az intézmények közötti együttműködés erősítését, a közös programok és szakmai egyeztetések folytatását.

Az intézmény működésének egyik alapvető feladata a folyamatos önértékelés és fejlesztés. A változó társadalmi és jogszabályi környezet, valamint a gyermekek és családjaik igényei szükségessé teszik a tudatos tervezést és a fejlesztési folyamatok erősítését. Meggyőződésem, hogy a fejlődés csak a meglévő értékek megőrzésére építve lehet eredményes.

Az intézményt olyan szakmai műhelyként értelmezem, ahol a gyermekek fejlődése, a pedagógusok szakmai kiteljesedése és a szülők bizalma egyaránt középpontban áll. Céloom, hogy a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda a jövőben is stabil, ugyanakkor megújulásra képes, magas szakmai színvonalon működő intézményként lássa el feladatait.

5. Helyzetelemzés – az intézmény működésének elemzése, értékelése

„A jó vezető nem uralja a rendszert, hanem érti azt.” (Henry Mintzberg)

A Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda működésének helyzetelemzése során az intézményt több egységben működő, komplex szervezetként értelmezem. A több óvodában zajló nevelőmunka eltérő adottságai, létszámbeli különbségei és működési sajátosságai indokoltá teszik a rendszerben való gondolkodást és az egységes vezetői szemlélet érvényesítését.

5.1. Az intézmény szervezeti felépítése és működésének alakulás

Az intézmény a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda központja a Kis utcai óvoda, emellett a Mikes Kelemen utcai és a Szivárvány téri tagóvoda, valamint a Ságodi telephely tartozik hozzá.

Az intézmény működését az elmúlt években több szervezeti változás is érintette, amelyek a csoportszerkezet, a gyermeklétszám és a humánerőforrás-gazdálkodás területén egyaránt kihívásokat jelentettek. Az intézmény 2025. augusztus 31-ig 18 csoportban látta el a rábízott gyermekek óvodai nevelését, majd 2025. szeptember 1-jétől a Kis utcai óvodában egy csoport megszüntetésére került sor, amelynek következtében az intézmény egység szinten jelenleg 17 csoporttal működik.

2025-ben közvetlenül részt vettem azokban a szervezeti döntésekben és folyamatokban, amelyek az intézmény működésének átalakulásához kapcsolódtak. A Kis utcai óvodában megszűnt a 7-es csoport, amelynek helyén közösségi tér került kialakításra, hozzájárulva az intézmény funkcionális megújulásához és a közösségi élet erősítéséhez.

A csoportszűkítés ellenére a humánerőforrás területén nem volt szükség munkatársak elbocsátására, mivel egy dajka és két óvodapedagógus nyugdíjba vonulása lehetővé tette a létszám természetes módon történő rendezését. A szervezeti változás ugyanakkor átmeneti többletfeladatokat és újra szervezést igényelt.

A csoportszűkítés következtében az intézményben jelenleg 35 óvodapedagógus látja el a nevelőmunkát, a rendelkezésre álló férőhelyek száma 500 fő.

Az intézmény szervezeti felépítését és az egyes egységek alapadatait az alábbi táblázat szemlélteti.

Szervezeti egység	Csoportok száma	Gyermeklétszám	Férőhely
Kis utcai óvoda	10	231	300
Mikes Kelemen utcai Tagóvoda	4	92	110
Szivárvány téri Tagóvoda	2	51	60
Ságodi telephely	1	18	30

1. táblázat – Az intézmény szervezeti egységeinek adatai

5.2. Az óvoda kihasználtsága

Az óvodai kihasználtság alakulása folyamatos vezetői figyelmet igényel, mivel közvetlen hatással van az intézmény működésének szervezésére és a nevelőmunka feltételeire. A kihasználtság nyomon követésével kapcsolatosan az alábbi feladatokat tekintem fontosnak és kiemeltnek:

Fontos feladataim:

- a férőhelyek és a tényleges gyermeklétszám alakulásának folyamatos figyelemmel kísérése,
- a kihasználtsági adatok rendszeres elemzése az egyes szervezeti egységek vonatkozásában,
- a létszámváltozások időben történő észlelése és jelzése,
- az adatok beépítése a rövid és hosszú távú vezetői tervezésbe.

Kiemelt vezetői feladataim:

- a kihasználtsághoz igazodó csoportszervezés koordinálása,
- a humán erőforrás-gazdálkodás összehangolása a gyermeklétszám alakulásával,
- a tárgyi feltételek hatékony és célszerű kihasználásának biztosítása,
- a gyermekek érdekeinek, valamint a nevelőmunka minőségének folyamatos szem előtt tartása a szervezési döntések során,
- az intézmények közötti különbségek figyelembevételével megalapozott vezetői döntések meghozatala.

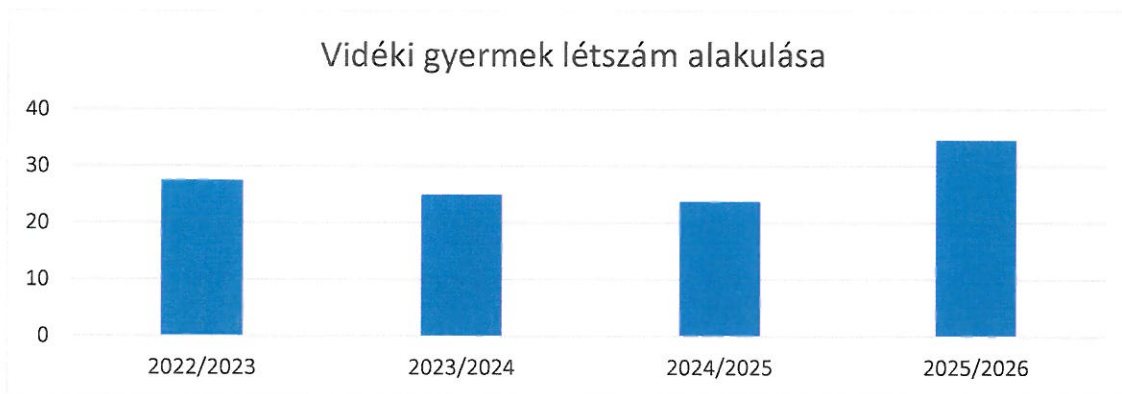
A kihasználtság alakulását az alábbi táblázat szemlélteti.

Óvoda	Férőhely	Beíratott gyermekek száma	Kihasználtság (%)
Kis utca Óvoda	300	231	77%
Mikes utcai Tagóvoda	110	92	84%
Szivárvány téri Tagóvoda	60	51	85%
Ságodi Telephely	30	18	60%

2. táblázat – Az óvoda kihasználtsága

5.3. A vidéki gyermekek beíratásának alakulása és intézmény jelentősége

Az elmúlt évek demográfiai adatai alapján Zalaegerszegen folyamatosan csökken a születések száma, amely egyértelműen hatással van az óvodai gyermeklétszám alakulására is. A 2023., 2024. és 2025. években tapasztalható születésszám-csökkenés hosszú távon az óvodai férőhelyek kihasználtságának mérséklődését eredményezheti a város intézményeiben.



3. táblázat – Vidéki gyermek létszám

A Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda Kis utcai óvodájában ugyanakkor az elmúlt években kedvező tendencia figyelhető meg a vidéki gyermekek beíratásának alakulásában. A csatolt diagram jól szemlélteti, hogy a környező településekről érkező gyermekek száma növekvő tendenciát mutat. Ez a folyamat intézményünk stabil működése szempontjából kiemelt jelentőségű.

A vidéki családok bizalma több tényezőre vezethető vissza:

- a szakmai munka minősége,
- a gyermekközpontú nevelési szemlélet,
- a városi elhelyezkedés előnyei,
- valamint az intézmény jó híre és megtartó ereje.

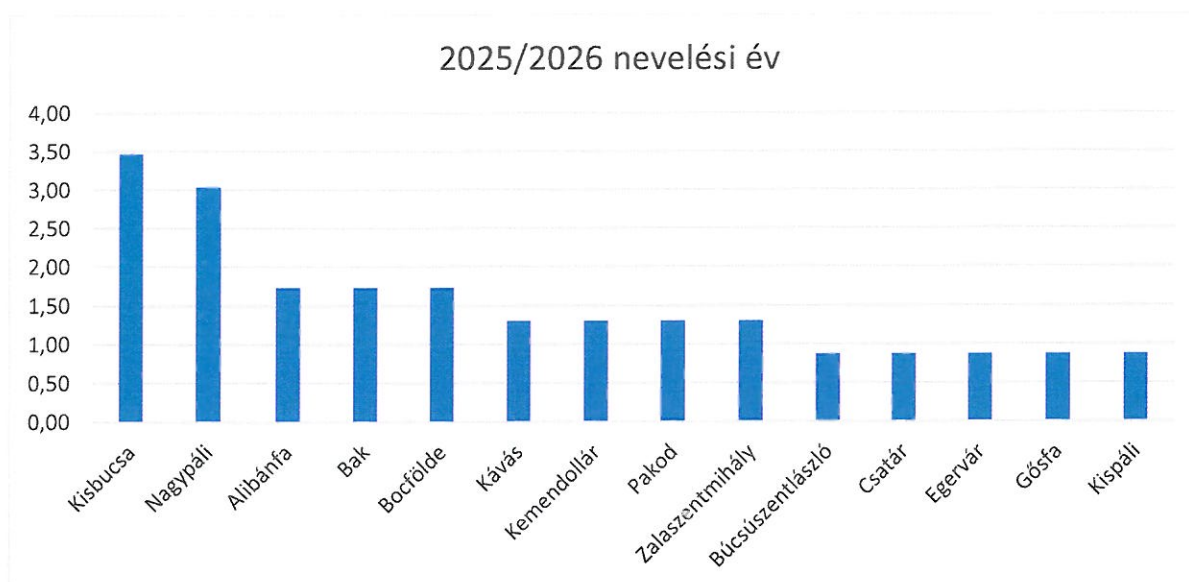
A vidéki gyermekek beíratásának növekedése részben ellensúlyozza a városi demográfiai csökkenést, és hozzájárul az optimális csoportlétszám fenntartásához. Mindez nemcsak intézményi, hanem fenntartói szinten is stratégiai jelentőséggel bír.

A települési demográfiai kihívások kezelésével Zalaegerszeg város vezetése is kiemelten foglalkozik. Intézményünk esetében a vidéki gyermekek bevonása működőképes és eredményes gyakorlatnak tekinthető. Ez visszaigazolja az elmúlt évek tudatos intézményvezetői és nevelőtestületi munkáját.

A jövőben stratégiai célként fogalmazom meg:

- a vidéki kapcsolatrendszer további erősítését,
- az intézményi arculat tudatos kommunikációját,
- valamint a családbarát, nyitott intézményi működés fenntartását és fejlesztését.

A jelenlegi demográfiai tendenciák mellett a vidéki gyermekek arányának további növekedése nemcsak lehetőség, hanem szükségszerű irány is intézményünk hosszú távú stabilitása érdekében.



4. táblázat – Vidéki gyermek létszám települések szerinti megoszlása

A 2025/2026-os nevelési év települések szerinti megoszlását bemutató diagram részletesen alátámasztja a fenti tendenciát. Jól látható, hogy a Kis utcai óvoda vonzásköre több településre kiterjed, és a gyermekek érkezése nem egyetlen községhez köthető, hanem kiegyensúlyozott térségi jelenlétet mutat. Kiemelkedő a Kisbucsaról és Nagypáliból érkező gyermekek száma, de Alibánfa, Bak, Bocföldre, Kávás, Kemendollár, Pakod, Zalaszentmihály, Búcsúszentlászló, Csatár, Egervár, Gősfá és Kispáli is folyamatosan jelen van intézményünk gyermeklétszámában.

A diagram azt igazolja, hogy intézményünk térségi beágyazottsága stabil, és a vidéki gyermekek jelenléte nem esetleges, hanem tartós és tudatos szülői döntések eredménye. A több településről érkező gyermekek jelenléte csökkenti az egyoldalú kitétséget, és kiegyensúlyozottabb létszámstruktúrát eredményez.

Vezetői szemléletben ez azt jelenti, hogy a jövőben nem csupán reagálnunk kell a demográfiai kihívásokra, hanem tudatosan kell erősítenünk intézményünk szakmai láthatóságát és térségi ismertségét. A cél egy olyan, hosszú távon fenntartható intézményi működés biztosítása, amely:

- következetesen képviseli pedagógiai értékeinket,
- tudatosan kommunikálja intézményünk szakmai eredményeit,
- valamint stabil, optimális csoportlétszámot tesz lehetővé a csökkenő városi születésszám mellett is.

A bemutatott adatok alapján kijelenthető, hogy a Kis utcai óvoda térségi szerepe már jelenleg is meghatározó, amelyre a jövőbeni intézményfejlesztési elképzeléseimet is építeni kívánom.

5.4. Munkaközösségek

Az intézmény szakmai munkáját munkaközösségek segítik, amelyek az egyes szervezeti egységekhez kapcsolódva támogatják a nevelőmunka megvalósítását és a szakmai feladatok ellátását.

Kis utcai óvoda

Munkaközösség megnevezése	Vezető
Egészséges életmód, mozgás és mentálhigiéné	Ifju Livia
Gyermekek személyiségének fejlesztése a művészetek eszközein keresztül	Illés Zsuzsanna
Mérés–értékelés, teljesítményértékelés (2024.09.01-től)	Koroncziné Tóth Marianna

A Mérés–értékelés, teljesítményértékelés munkaközösség feladatai:

- a jogszabályi és törvényi változások nyomon követése,
- az intézményi ellenőrzési, mérési és értékelési rendszer átdolgozása,
- az új ellenőrzési és értékelési dokumentumok elkészítése,
- az intézményi gyakorlat egységesítése a hatályos előírások alapján.

Mikes Kelemen utcai Tagóvoda

Munkaközösség megnevezése	Vezető
Környezettudatos életmód és néphagyományőrzés	Szökéné Molnár Judit

5. táblázat – Munkaközösségek

A munkaközösségek működését az alábbi szakmai szempontok és értékek határozzák meg:

- a gyermekek elfogadása, szeretetteljes, biztonságos légkör biztosítása,
- az egészséges életmódra nevelés és a testi-lelki jóllét támogatása,

- az érzelmi biztonság megteremtése, a gyermekek személyiségének sokoldalú fejlesztése,
- a gyermekek egyéni adottságainak, képességeinek és fejlődési ütemének figyelembevétele,
- az esztétikai érzék, a kreativitás és az önkifejezés fejlesztése,
- a környezettudatos szemlélet alakítása, a természeti és kulturális értékek tisztelete,
- a hagyományok ápolása, a közösségi élmények erősítése,
- az együttműködés és a szakmai párbeszéd erősítése a nevelőtestületen belül.

5.5. Beiskolázás alakulása

A beiskolázás adatai fontos visszajelzést adnak az óvodai nevelőmunka eredményességéről, valamint a gyermekek iskolai alkalmasságának megítéléséről. Az adatok bemutatják, hogy a tankötelessé váló gyermekek közül hányan kezdik meg tanulmányaikat az adott tanévben, illetve hány gyermek marad további egy évre óvodai nevelésben.

2022/2023. tanév

Óvoda	Tankötelessék	Óvodában maradt	%-os arány
Kis utcai óvoda	94 fő	21 fő	22,3 %
Mikes Kelemen utcai tagóvoda	38 fő	8 fő	21 %
Ságodi telephely	12 fő	2 fő	16,6 %
Szivárvány téri tagóvoda	17 fő	4 fő	23,5 %
Összesen	161 fő	35 fő	21,1 %

2023/2024. tanév

Óvoda	Tankötelessék	Óvodában maradt	%-os arány
Kis utcai óvoda	77 fő	12 fő	15,5 %
Mikes Kelemen utcai tagóvoda	40 fő	11 fő	27,5 %
Ságodi telephely	13 fő	1 fő	7,6 %
Szivárvány téri tagóvoda	25 fő	4 fő	16 %
Összesen	155 fő	28 fő	18 %

2024/2025. tanév

Óvoda	Tankötelesek	Óvodában maradt	%-os arány
Kis utcai óvoda	74	14	19%
Mikes Kelemen utcai tagóvoda	37	9	24%
Ságodi telephely	2	0	0%
Szivárvány téri tagóvoda	11	2	18%
Összesen	124	25	20%

2025/2026. tanév

Óvoda	Tankötelesek	Óvodában maradt	%-os arány
Kis utcai óvoda	85	18	21%
Mikes Kelemen utcai tagóvoda	35	10	28%
Ságodi telephely	7	4	57%
Szivárvány téri tagóvoda	22	4	18%
Összesen	149	36	24%

6. táblázat – Beiskolázási adatok

A beiskolázási adatok az egyes tanévekben eltérő képet mutatnak, amelyet több tényező befolyásol, így a gyermekek egyéni fejlettsége, az életkori sajátosságok, valamint a szakértői vélemények és szülői döntések. Az óvodában maradó gyermekek esetében minden tanévben elsődleges szempont a gyermekek érdeke, a sikeres iskolakezdéshez szükséges testi, értelmi és érzelmi érettség biztosítása.

Az adatok folyamatos nyomon követése lehetőséget ad arra, hogy az intézmény tudatosan tervezzék a csoportszerkezetet, valamint támogassa a gyermekek zökkenőmentes átmenetét az óvodából az iskolába.

5.6. Beválás vizsgálat – szakmai visszacsatolás és minőségfejlesztési eszköz

Intézményünk minden évben, az első félév lezárását követően (februárban) beválás vizsgálatot küld az iskoláknak. A vizsgálat célja, hogy strukturált visszajelzést kapjunk a gyermekek iskolai beválásáról.

A táblázatban ennek összesített adatai jelennek meg, ez nem csupán adminisztratív folyamat, hanem tudatos szakmai visszacsatolás.

A beválás vizsgálat:

- segíti az óvodapedagógust annak megítélésében, hogy előzetes prognózisa mennyire volt megalapozott,
- visszajelzést ad a fejlesztő és nevelő munka eredményességéről,
- támogatja az önreflexiót és a szakmai fejlődést,
- hozzájárul az intézményi szintű minőségi munka fejlesztéshez és a tervezés megalapozásához,
- erősíti az óvoda–iskola átmenet szakmai együttműködését.

A beválás vizsgálat számunkra kiemelten fontos, mert objektív visszacsatolást biztosít a pedagógiai munka hatékonyságáról, és hosszú távon segíti az intézmény szakmai fejlődését.

ÓVODA	Iskolába ment	Jól megfelelt	Megfelelt	Közepesen megfelelt	Gyengén megfelelt	Nem felelt meg	Nincs visszajelzés
Kis utcai Óvoda	65	50%	19%	9%	3%	0	19%
Mikes Kelemen utcai tagóvoda	30	83%	33%	0	0	0	13%
Szivárvány téri tagóvoda	22						100%
Ságodi telephely	12	58%	17%	8%	0	0	17%
ÖSSZESEN	129	64%	23%	9%	3%	0%	37,25%

2023/2024 tanévben iskolába ment gyerekekről

ÓVODA	Iskolába ment	Jól megfelelt	Megfelelt	Közepesen megfelelt	Gyengén megfelelt	Nem felelt meg	Nincs visszajelzés
Kis utcai Óvoda	74	58%	22%	5%	5%	1%	8%
Mikes Kelemen utcai tagóvoda	13	61%	23%	15%	0	0	0
Szivárvány téri tagóvoda	30	67%	13%	3%	0	0	17%
Ságodi telephely	10	50%	20%	10%	0	0	10%
ÖSSZESEN	127	60%	20%	6%	1%	1%	10%

2022/2023 tanévben iskolába ment gyerekekről

ÓVODA	Iskolába ment	Jól megfelelt	Megfelelt	Közepesen megfelelt	Gyengén megfelelt	Nem felelt meg	Nincs visszajelzés
Kis utcai Óvoda	76	55%	24%	7%	0	4%	10%
Mikes Kelemen utcai tagóvoda	33	70%	9%	3%	3%	0	15%
Szivárvány téri tagóvoda	10	90%	10%	0	0	0	0
Ságodi telephely	4	100%	0	0	0	0	0
ÖSSZESEN	123	79%	11%	2,5%	0,75%	1%	6%

2021/2022 tanévben iskolába ment gyerekekről

7. táblázat – Beválás vizsgálat

5.7. Humánerőforrás-helyzet

Az intézmény működésének egyik legmeghatározóbb feltétele a humánerőforrás biztosítása és hatékony működtetése. A több helyen működő, nagylétszámú óvoda esetében a humánerőforrás-gazdálkodás nem kizárólag létszámtervezési kérdés, hanem folyamatos szervezési, koordinációs és vezetői feladat.

A Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda humánerőforrás-összetétele igazodik az egyes óvodák eltérő feladataihoz és létszámához. Az óvodapedagógusok munkáját dajkák, pedagógiai asszisztensek, valamint egyéb munkakörökben dolgozó kollégák segítik, akik nélkülözhetetlen szerepet töltenek be a mindennapi működés biztonságos megszervezésében. A különböző munkakörök összehangolt működtetése folyamatos egyeztetést és tudatos vezetői irányítást igényel.

Az intézmény humánerőforrásának megoszlását és szerkezeti felépítését az alábbi táblázat szemlélteti.

Személyi feltételek alakulása az intézményben

Óvoda	Csoportok száma	Felvehető gyermekek száma	Óvoda-pedagógusok száma	Nevelőmunkát segítők száma	Technikai dolgozók száma
Kis utcai óvoda	10	300	20+1 fő igazgató	17	3
Mikes Kelemen utcai tagóvoda	4	110	8	6	2
Szivárvány téri tagóvoda	2	60	4	1	-
Ságodi telephely	1	30	2	1	1
Összesen	17	500	35	23	6

8. táblázat – Humánerőforrás

A humánerőforrás megoszlása egyértelműen tükrözi az egyes egységek eltérő működési sajátosságait. A hatékony munkaszervezés, valamint az egyenletes munkaterhelés biztosítása az intézmény egészében kiemelt vezetői figyelmet igényel. A helyettesítések megszervezése, a szabadságok és betegségek kezelése, valamint a folyamatos óvodai ellátás biztosítása rugalmas és gyors szervezési megoldásokat kíván.

Az intézményben több generáció dolgozik együtt, ami egyszerre jelent szakmai erőforrást és szervezeti kihívást. A tapasztalt kollégák szakmai tudása és a fiatalabb pedagógusok friss szemlélete megfelelő vezetői támogatás mellett kölcsönösen erősíthetik egymást, hozzájárulva a nevelőtestület szakmai egységéhez és a stabil intézményi működéshez.

A humánerőforrás-gazdálkodás egyik fontos feladata a szakmai utánpótlás támogatása is. Az intézmény rendszeresen fogad főiskolai hallgatókat szakmai gyakorlatra, amely nemcsak az utánpótlás-nevelést segíti, hanem a nevelőtestület szakmai reflexióját is erősíti.

Összességében megállapítható, hogy az intézmény humánerőforrása stabil alapot biztosít az óvodai nevelőmunka ellátásához, ugyanakkor a folyamatos működés fenntartása tudatos vezetői jelenlétet, szervezést és előrelátó tervezést igényel.

5.8. Szakvizsgázott pedagógusok, továbbképzés

Az intézmény szakmai működésének fontos mutatója a pedagógusok képzettségi szintje és továbbképzési aktivitása. A szakvizsgázott pedagógusok jelenléte hozzájárul a magas színvonalú nevelőmunka megvalósításához, a belső szakmai támogatáshoz és a tudásmegosztás erősítéséhez.

A szakvizsgával rendelkező pedagógusok szakterületei tükrözik az intézmény szakmai sokszínűségét és a nevelőmunka komplexitását.

Óvoda	Szakvizsgával rendelkező pedagógusok száma:	Másoddiploma:
Kis utcai Óvoda	Közoktatás vezetői szakvizsga 2 fő Fejlesztő pedagógusi szakvizsga 2 fő	Gyógypedagógia 2 fő
Mikes Kelemen utcai tagóvoda	-	Gyógypedagógia 1 fő
Szivárvány téri tagóvoda	Közoktatás vezetői szakvizsga 1 fő	-
Ságodi telephely	-	-

9. táblázat – Szakvizsgázott pedagógusok

Az 9. számú táblázat adatai alapján megállapítható, hogy az egység pedagógus-állományában gyakornoki besorolású kollégák, valamint Pedagógus I. és Pedagógus II. fokozattal rendelkező pedagógusok egyaránt jelen vannak. Kiemelendő, hogy a Pedagógus I fokozatból a Pedagógus II. fokozatba a minősítési eljárásban való részvétel nem kötelező, ennek ellenére a munkatársak jelentős része vállalja a minősítéssel járó szakmai megmérettetést, ami a szakmai igényesség és a fejlődés iránti elkötelezettség egyértelmű jele.

Jelenleg két gyakornoki minősítési eljárás, valamint egy Pedagógus II. fokozatba történő minősítés van folyamatban, továbbá egy pedagógus már jelezte részvételi szándékát a következő minősítési időszakban. A minősítési eljárásokban való aktív részvételt a jelenlegi intézményvezetés tudatosan ösztönzi és támogatja.

A Mesterpedagógus fokozat megszerzésének feltétele a szakvizsga megléte, amelynek az egységben jelenleg öt pedagógus felel meg. A mesterfokozat elérése közép- és hosszú távon megvalósítható szakmai célként jelenik meg, amelyhez az intézmény vezetése támogató és ösztönző környezet biztosítására törekszik.

Óvoda	Gyakornok	Pedagógus I.	Pedagógus II.	Mester
Kis utcai Óvoda	2	5	14	-
Mikes Kelemen utcai tagóvoda	-	4	4	-
Szivárvány téri tagóvoda	1	3	-	-
Ságodi telephely	-	2	-	-
Összesen:	3	14	18	0

10. táblázat – Pedagógus fokozatok

5.9. Tárgyi és környezeti feltételek

Az intézmény tárgyi és környezeti feltételei alapvetően biztosítják az óvodai nevelés feladatainak ellátását. Az épületek állagmegóvása, a biztonságos környezet fenntartása és a folyamatos fejlesztés az elmúlt időszakban is kiemelt figyelmet kapott. A Kis utcai óvodában 2022. szeptember 1-jétől több jelentős fejlesztés és karbantartás valósult meg, amelyek a fenntartó, külső támogatók, az intézményi költségvetés, valamint alapítványi források bevonásával történtek. Tárgyi és környezeti feltételeinek nagyobb jellegű javításai, beruházásai 2022-től.

Kis utcai óvoda – tárgyi fejlesztések

Fenntartói támogatás	Külső támogatás	Intézményi költségvetésből	Alapítványi támogatás
Fűtés korszerűsítése, új kazán és fűtőtestek elhelyezése, lámpatestek cseréje, energiatakarékos izzók biztosítása, napelemek felhelyezése, napelemek telepítését megelőző tetőszigetelés, új udvari játék telepítése, udvari játékok rendszeres karbantartása.	Ablakcserék a mellékhelyiségekben, ablakcserék az irodákban, emeleti folyosó nyílászáróinak cseréje, lépcsőház üvegfalának bontása, falazás és új ablakok beépítése.	Informatikai fejlesztés: laptopok vásárlása, az 1., 2., 3., 4, 5, 6 csoport udvarrészein a járdaszakaszok felújítása, gyermeköltöző szekrények beszerzése, gyermekmosdók felújítása, járólapozás a Kis utcai bejáratnál, emeleti folyosó burkolatának megújítása, emeleti felnőtt WC teljes körű felújítása, udvari játék telepítése és javítása, interaktív tábla beszerzése, gyermek asztalok vásárlása több csoportban.	Udvari fa és fém tárolók beszerzése, napfényvédő vitorlák elhelyezése a homokozók fölé, fejlesztő játékok vásárlása.

Mikes Kelemen utcai tagóvoda – tárgyi fejlesztések

Fenntartói támogatás	Külső támogatás	Intézményi költségvetésből	Alapítványi támogatás
<p>Felnőtt öltözőszekrények felújítása,</p> <p>udvari homokozó felújítása,</p> <p>napvédő 1,4-es udvarészére,</p> <p>bejárat korszerűsítése,</p> <p>interaktív tábla vásárlása,</p> <p>játéktároló 4-es udvar része,</p> <p>gáztűzhely vásárlása.</p>	<p>Játéktároló vásárlása 3-as udvar részre.</p>	<p>Udvari játékok javítása,</p> <p>gyermekasztal, informatikai eszközök, fejlesztőjátékok</p> <p>mosogatógép vásárlása.</p>	<p>Udvari játékaiknak javítása,</p> <p>gyermekjátékok vásárlása a csoport szobákba,</p> <p>függönyök, bútorok, szőnyegek a csoportokba,</p> <p>redőnyök a csoportszobák ablakaiba,</p> <p>udvari gyermek asztal fából,</p> <p>műanyag asztalok székek vásárlása.</p>

Szivárvány téri Tagóvoda – tárgyi fejlesztések

Fenntartói támogatás	Külső támogatás	Intézményi költségvetésből	Alapítványi támogatás
Udvari játékeszköz vásárlása (rotikum).	Az óvoda udvari játékeszközeinek bővítése (csuszda), új homokozó készíttetése, udvari játéktárolóház, vásárlása, telepítése, csoportszobai bútor vásárlása.	Udvari játékok talajának cseréje, baleset veszélyes fák kivágása, informatikai eszközök vásárlása (laptopok, nyomtató), lámpatestek cseréje, 8 db óvodai asztal vásárlása, mosógép, porszívó vásárlása, óvoda udvari játékeszközeinek bővítése (mókuserék).	udvari kerítés felújítása, festése.

Ságodi telephely– tárgyi fejlesztések

10. táblázat – Fejlesztések

Fenntartói támogatás	Külső támogatás	Intézményi költségvetésből	Alapítványi támogatás
Lámpatestek cseréje, energiatakarékos izzók biztosítása, udvari játékok felújítása.		Udvari eszközök, informatikai eszközök vásárlása.	Gyermekjátékok, szőnyegek, függönyök, bútorok vásárlása.

A megvalósult fejlesztések hozzájárultak az óvoda biztonságos, esztétikus és korszerű működéséhez, valamint a gyermekek életkorának és szükségleteinek megfelelő nevelési környezet biztosításához.

Összegzés

A helyzetelemzés alapján megállapítható, hogy a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda stabil szakmai alapokkal rendelkező, ugyanakkor összetett szervezeti struktúrában működő intézmény. A több egységben zajló nevelőmunka összehangolása, az óvoda kihasználtságának tudatos kezelése, a humánerőforrás biztosítása, valamint a tárgyi feltételek fenntartása és fejlesztése egyaránt komplex vezetői feladatokat jelentenek.

Meggyőződésem, hogy a reális helyzetértékelésre épülő, tudatos és következetes vezetői munka teremti meg az alapját az intézmény hosszú távon is kiegyensúlyozott, szakmailag eredményes működésének, valamint a pedagógiai munka folyamatos fejlesztésének.

6. A pedagógusok szakmai munkájának irányítása, támogatása és fejlesztése

6.1. A szakmai munka tervezése és irányítása

A pedagógiai munka tervezése során alapvető elvárásként jelenik meg az Óvodai nevelés országos alapprogramja és az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazott célok és értékek érvényesítése. Fontosnak tartom az egységes szakmai szemlélet kialakítását, ugyanakkor teret biztosítok az egyéni pedagógiai stílus és kreativitás kibontakozásának.

A tervezési folyamat során hangsúlyt kap:

- a gyermekek életkori és egyéni sajátosságainak figyelembevétele,
- a differenciált nevelési–tanulási folyamatok megvalósítása,
- a tudatos módszer- és eszközválasztás,
- valamint a tervezés, megvalósítás és értékelés egységének érvényesítése.

6.2. A pedagógusok szakmai támogatása és fejlesztése

Feladatomnak tekintem a pedagógusok folyamatos szakmai fejlődésének ösztönzését és segítségét. Ennek érdekében támogatom a továbbképzéseken, szakmai műhelyeken, belső tapasztalatcseréken való részvételt, valamint az egymástól való tanulás lehetőségeinek tudatos kialakítását.

A szakmai fejlődést segíti:

- a hospitálások szervezése,
- a jó gyakorlatok megosztása,
- a mentorálás és szakmai konzultációk biztosítása,
- valamint az önképzés támogatása.

Kiemelt figyelmet fordítok a pályakezdő és gyakornok pedagógusok támogatására, valamint arra, hogy a tapasztalt kollégák tudása és példamutatása tudatosan beépüljön az intézmény szakmai kultúrájába.

6.3. Értékelés, visszacsatolás és motiválás

A pedagógusok munkájának értékelését fejlesztő szemléletben végzem. Az értékelés célja nem a minősítés, hanem a szakmai fejlődés elősegítése, a megerősítés és a tovább lépési lehetőségek közös meghatározása.

Az új teljesítményértékelési rendszer bevezetése során fontosnak tartottam annak átlátható, érthető alkalmazását, valamint a kollégák folyamatos tájékoztatását és támogatását. **A rendszer bevezetése és működtetése jelentős idő- és szervezési feladatot igényelt,** ugyanakkor törekedtem arra, hogy a folyamat a mindennapi pedagógiai munkát támogassa, és ne plusz teherként jelenjen meg.

Az értékelési folyamatban hangsúlyt kap:

- az egyéni erősségek felismerése,
- a fejlesztendő területek közös meghatározása,
- a pozitív visszajelzés és a motiváció erősítése,
- valamint a reális, elérhető célok kitűzése.

6.4. Innováció és digitális kompetenciák fejlesztése

Az intézmény működésében egyre nagyobb szerepet kap a digitális eszközök és rendszerek alkalmazása. Az Ovikréta rendszer bevezetésében és gyakorlati alkalmazásában aktív szerepet vállaltam, különös figyelmet fordítva a kollégák támogatására és a rendszer mindennapi használatának megkönnyítésére.

A bevezetési folyamat során egyéni segítségnyújtással, gyakorlati útmutatással és folyamatos visszacsatolással támogattam a nevelőtestületet, **amelynek eredményeként a kollégák egyre magabiztosabban és önállóbban alkalmazzák a rendszert a napi gyakorlatban.**

6.5. Támogató, együttműködő vezetői szemlélet

Vezetői munkámban alapelv a bizalomra épülő, együttműködő légkör kialakítása. Fontosnak tartom a nyílt kommunikációt, a közös gondolkodást és a kollégák bevonását a döntési folyamatokba. Töreksem arra, hogy a feladatok elosztása igazságos és átlátható legyen, elkerülve a túlterhelést, ugyanakkor biztosítva a szakmai felelősségvállalás lehetőségét.

Meggyőződésem, hogy a pedagógusok szakmai biztonságérzete, megbecsülése és motiváltsága közvetlen hatással van az intézmény eredményes működésére és a gyermekek fejlődésére.

7. Vezetői jövőképem

„A jövőt nem megjósolni kell, hanem felkészülni rá.”

(Peter Senge)

Vezetői jövőképemet a folyamatosság és a tudatos fejlesztés kettőssége határozza meg. Meggyőződésem, hogy a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda jövőbeni eredményes működésének alapja a meglévő értékek megőrzése, ugyanakkor a változó társadalmi, szakmai és jogszabályi környezethez való rugalmas, átgondolt alkalmazkodás. **Vezetői jövőképemet nem elméleti elképzelések, hanem a jelenlegi intézményi működésben szerzett tapasztalatok és a mindennapi gyakorlat során megfogalmazódó valós szakmai igények határozzák meg.**

Elsődleges célom az intézmény stabil, kiszámítható működésének fenntartása. Fontosnak tartom, hogy az óvoda mindennapi élete biztonságot nyújtson a gyermekeknek, a szülőknek és a munkatársaknak egyaránt. A kiszámíthatóságot nem merev struktúraként értelmezem, hanem olyan stabil keretként, amely teret ad a szakmai megújulásnak, az innovációnak és az egyéni kezdeményezéseknek.

Az óvodavezetői feladat ellátása kiemelt szakmai és emberi felelősséget jelent, hiszen a gyermekek mindennapi nevelése, a pedagógusok szakmai munkájának támogatása, valamint az intézmény biztonságos és kiszámítható működtetése egyaránt hosszú távú gondolkodást, elkötelezettséget és következetes vezetői jelenlétet igényel. Meggyőződésem, hogy egy óvoda akkor tud igazán jól működni, ha vezetése stabil értékrendre épül, ugyanakkor képes a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra is.

Középpontjában a **gyermek érdeke** áll. Meggyőződésem, hogy minden vezetői döntés végső soron a gyermekek mindennapjaira hat, ezért a pedagógiai munka szakmai színvonalának megőrzése és fejlesztése kiemelt jelentőségű. Célom, hogy az intézményben továbbra is a gyermekközpontú szemlélet, a játék elsődlegessége, az érzelmi biztonság megteremtése és az egyéni fejlődési utak tisztelete határozza meg a nevelőmunkát.

A pedagógusok szakmai biztonsága és támogatása meghatározó eleme vezetői jövőképemnek. Hiszem, hogy egy óvoda akkor működik eredményesen, ha a nevelőtestület tagjai szakmailag felkészültek, motiváltak, és érzik a vezetői támogatást. Jövőbeli célom olyan támogató szakmai környezet fenntartása, amelyben a pedagógusok mernek kérdezni, fejlődni, és ahol az értékelés a szakmai előrelépést szolgálja, nem pedig a számonkérést.

Kiemelt figyelmet kívánok fordítani a humánerőforrás tudatos vezetésére és megtartására. A több területen működő intézmény sajátosságai megkövetelik a következetes, empatikus és átlátható munkaszervezést. Jövőbeli vezetői munkámban töreksem az egyenletes munkaterhelésre, a feladatok igazságos elosztására, valamint arra, hogy a munkatársak mentálisan egészségesen tudják végezni munkájukat.

Tapasztalataim alapján a stabil intézményi működés egyik feltétele, hogy a vezetői szerepekhez kapcsolódó tudás és felelősség átadható, tanulható legyen. Ennek érdekében továbbra is támogatom a mentorálást, a feladatdelegálást és a szakmai együttműködésen alapuló vezetői gyakorlatot.

A több területen működő intézmény jövőbeni irányításában kiemelt szerepet kap a szakmai egység erősítése. Célom, hogy az intézmény egésze egységes értékrend mentén működjön, miközben a sajátosságai, kialakult pedagógiai arculata és közösségi kultúrája megőrzésre kerül. A jövőben is fontosnak tartom a személyes jelenlétet, a rendszeres szakmai egyeztetéseket és a nyílt kommunikációt.

Vezetői jövőképem része a szakmai és önértékelési, teljesítményértékelési folyamatok tudatos működtetése. Meggyőződésem, hogy az intézmény fejlődése csak akkor lehet fenntartható, ha rendszeresen reflektál saját működésére, képes felismerni erősségeit és fejlesztendő területeit. Az önértékelést nem adminisztratív kötelezettségként, hanem a szakmai fejlődést segítő eszközként kívánom alkalmazni.

A digitális rendszerek és az adminisztrációs folyamatok területén célom a további tudatos egyszerűsítés és támogatás. A digitális eszközöknek a pedagógiai munka segítőivé kell válniuk, nem pedig többlet terhet jelenteniük. Ennek érdekében továbbra is fontosnak tartom a kollégák gyakorlati támogatását és a visszajelzések beépítését a működésbe.

Meggyőződésem, hogy az intézmény jövőbeni eredményességének kulcsa a tudatos, következetes, ugyanakkor emberközpontú vezetés, amely egyszerre képes irányt mutatni és megtartani az intézményi közösséget.

8. Pedagógiai és szakmai célkitűzések

A célkitűzés akkor hiteles, ha a megvalósítás lehetőségeit is számba veszi.

Pedagógiai és szakmai célkitűzéseimet a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda jelenlegi működésére, valamint a várható társadalmi, demográfiai és fenntartói környezet változásaira alapozva fogalmazom meg. Meggyőződésem, hogy az intézmény hosszú távú stabilitása csak akkor biztosítható, ha a vezetés nem csupán a jelen feladataira reagál, hanem előrelátó módon készül fel a várható változásokra, és azokat tudatos tervezéssel kezeli.

Célkitűzéseimet nem elméleti elképzelések, hanem a jelenlegi intézményi működésben szerzett tapasztalataim, valamint a mindennapi gyakorlat során megfogalmazódó valós szakmai igények határozzák meg. Fontosnak tartom, hogy a szakmai célok megfogalmazása minden esetben a gyermekek érdekeit, az intézmény működőképességét, valamint a nevelőtestület és a dolgozók terhelhetőségét egyaránt figyelembe vegye.

8.1. Rövid távú célkitűzések

Rövid távon elsődleges célom az intézmény **biztonságos, kiszámítható működésének fenntartása**, valamint a vezetői struktúra **stabilizálása**. Óvodaigazgatói kinevezésem esetén az intézmény vezetésében személyi változásokra kerül sor, hiszen új óvodaigazgató-helyettes kinevezése válik szükségessé, miközben a második számú helyettes 2026. január 1-jétől került kinevezésre. E változások tudatos kezelése alapvető feltétele a szakmai folytonosság megőrzésének.

Rövid távú szakmai célok

- a vezetői folytonosság és az egységes vezetői szemlélet biztosítása,
- az új vezetői csapat tudatos felkészítése, feladat- és hatáskörök egyértelmű kijelölése,
- a pedagógusok és a nevelést segítő dolgozók biztonságérzetének megőrzése,
- átlátható, kiszámítható kommunikáció fenntartása, a nevelőtestület bevonása a döntési folyamatokba.

- a pedagógiai program folyamatos felülvizsgálata és szükség esetén a jogszabályi változásokhoz való igazítása,
- a nevelőmunka egységes szakmai színvonalának biztosítása az intézmény valamennyi egységében,
- a gyermekközpontú, differenciált fejlesztés elveinek következetes érvényesítése,
- az inkluzív nevelés feltételeinek folyamatos erősítése,
- a gyermekek egyéni sajátosságainak, életkori és fejlődési jellemzőinek figyelembevétele.

Rövid távú szervezési és működési célok

- Tipegő Bölcsőde felújításának idejére egy bölcsődei csoport átmeneti elhelyezésének megszervezése az óvoda közösségi terében.

Az együttélésből adódó **működési, szervezési és kommunikációs feladatok tudatos kezelése**, valamint a bölcsőde vezetőjével való **folyamatos szakmai együttműködés biztosítása**.

- Tipegő Bölcsőde ideiglenes elköltözését követően a közösségi tér **eredeti funkciójának visszaállítása és továbbfejlesztése**.

Céлом a pedagógiai célú, sokoldalú kihasználás erősítése korszerű fejlesztő eszközök, nagyméretű mágneses tábla és kapcsolódó fejlesztő anyagok beszerzésével, a már meglévő interaktív tábla kiegészítéseként.

- Ságodi telephely óvodabővítési és teljes körű felújítási munkálatainak **előkészítése és nyomon követése**.

Ennek részeként a Ságodi csoport **2026. nyarán történő teljes kiköltöztetésének és ideiglenes elhelyezésének megszervezése** a tornaszobában, valamint a csoport működésének folyamatos támogatása a felújítás teljes időtartama alatt,

- a belső ellenőrzési és önértékelési rendszer működtetése és fejlesztése,
- az intézményi dokumentumok naprakészen tartása,
- az információáramlás hatékonyabbá tétele,
- az intézményi működés átláthatóságának biztosítása,
- a jogszabályoknak megfelelő, szabályozott működés fenntartása.

Rövid távú gazdasági és adminisztratív célok

- a gyermeklétszám alakulásának folyamatos nyomon követése,
- a csoportszervezés és a tárgyi feltételek optimális kihasználása,
- intézményi szintű, központi digitális adattárolási rendszer (belső szerver vagy felhőalapú megoldás) kialakítása, amely biztosítja a fontos dokumentumok és információk **gyors, egyidejű hozzáférését** valamennyi csoport számára.

A rendszer bevezetésével célom az **adminisztratív terhelés csökkentése** és jelentős **időmegtakarítás elérése** a pedagógiai asszisztensek és az óvodapedagógusok munkájában,

- intézményi szintű tudásmegosztó rendszer létrehozása a jó gyakorlatok megőrzése és az egységes szakmai szemlélet erősítése érdekében.

8.2. Középtávú célkitűzések

Középtávon kiemelt figyelmet kívánok fordítani a **demográfiai folyamatok tudatos követésére** és az ezekből fakadó intézményi hatások kezelésére. A gyermeklétszám csökkenése országos jelenség, amelyre intézményi szinten is felkészülten, előrelátó módon szükséges reagálni.

Középtávú szakmai célok

- a gyermeklétszám változásának elemzése, a kockázatok időben történő felismerése,
- a csoportszervezés átgondolása, szükség esetén felelős, előkészített döntések meghozatala,
- a megnövekedett fejlesztési és rehabilitációs igényekre reagálva **új fejlesztő helyiségek kialakítása**,
- a mérés–értékelés munkaközösség megerősítése, tematikus terv kidolgozása a fiatal kollégák számára, mérési–értékelési terv kidolgozása,
- a pedagógiai munka folyamatos ellenőrzése, értékelése és visszacsatolása,
- a minőségi pedagógiai munka feltételeinek biztosítása.

Középtávú humánerőforrás-célok

- a humánerőforrás tudatos, előrelátó tervezése,
- a túlterhelés megelőzése, a munkatársak megtartása,
- intézményi és megyei szintű továbbképzések szervezése a Pedagógiai Oktatási Központ bevonásával,
- bázisóvoda irányába történő nyitás felsőoktatási intézménnyel együttműködve,
- a munkatársak szakmai támogatása, motiválása,
- a továbbképzések, önképzések ösztönzése, a szakmai fejlődés támogatása,
- a pályakezdő és újonnan belépő kollégák szakmai segítése, mentorálása,
- a munkaközösségek hatékony működtetése, vezetőik aktív bevonása,
- a bizalomra épülő, nyílt és partneri kommunikáció erősítése,
- a konfliktusok konstruktív, pedagógiai szemléletű kezelése,
- a szervezeti kultúra és az együttműködés fejlesztése.

Középtávú környezeti és arculati célok

- Szivárvány téri Tagóvoda esetében a **Madárbarát óvoda** cím elnyerése,
- Ságodi telephely visszaköltözését követően a **Zöld Óvoda** cím megpályázása.

8.3. Hosszú távú célkitűzések

Hosszú távon az intézmény **tárgyi feltételeinek tudatos, ütemezett és fenntartható fejlesztését** tartom kiemelt vezetői feladatnak. Meggyőződésem, hogy a pedagógiai munka minősége, a gyermekek biztonsága és a dolgozók munkakörülményei szoros összefüggésben állnak az intézmény fizikai állapotával.

Hosszú távú tárgyi és gazdasági célok

- az épületek energetikai korszerűsítésének folytatása,
- tető- és külső szigetelési munkák előrelátható betervezése,
- a felnőtt öltözők **teljes körű felújítása és korszerűsítése**, a kulturált, ergonomikus és hosszú távon fenntartható munkakörnyezet megteremtése érdekében,
- a fenntartóval való szakmai alapú, korrekt együttműködés erősítése,
- pályázati és külső források folyamatos feltérképezése,
- az épületek állagának megóvása, folyamatos karbantartása,

- a balesetmentes, biztonságos környezet fenntartása,
- a tárgyi eszközök folyamatos ellenőrzése, pótlása, fejlesztése,
- az udvari és belső terek esztétikus, gyermekbarát kialakítása,
- a környezettudatos szemlélet erősítése a mindennapi működésben,
- takarékos, átgondolt gazdálkodás elveinek érvényesítése,
- a rendelkezésre álló források hatékony felhasználása,
- a fenntartóval való együttműködés erősítése,
- a Kis utcai Óvoda belső, úgynevezett „világító udvarának” funkcionális újragondolása és átalakítása annak érdekében, hogy a jelenleg tárolásra használt tér hosszú távon a gyermekek és a közösség számára hasznosítható, pedagógiai és közösségi célokat szolgáló térré váljon.

Hosszú távú közösségi és hagyományőrző célok

- intézményi hagyományok tudatos ápolása,
- évfordulók méltó megünneplése:
 - Kis utcai Óvoda – 1982 (2027-ben 45 éves),
 - Mikes Kelemen utcai Tagóvoda – 1962 (2027-ben 65 éves),
 - Ságodi telephely – 1992 (2027-ben 35 éves),
 - Szivárvány téri Tagóvoda – 1997 (2027-ben 30 éves),
- a szülőkkel való partneri együttműködés fenntartása,
- az intézmény jó hírnevének megőrzése és erősítése,
- a hagyományok ápolása, közösségi értékek megőrzése,
- külső szakmai kapcsolatok fenntartása és bővítése.

Záró gondolat

Pályázatom megírása során arra törekedtem, hogy reális, a jelenlegi intézményi működésre épülő, ugyanakkor előremutató képet adjak a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda jövőjéről. Meggyőződésem, hogy az óvoda eredményes működésének alapja a stabil szakmai értékrend, a gyermekközpontú szemlélet, valamint a nevelőtestület és a dolgozói közösség szakmai biztonsága.

Felelősségemnek érzem az eddig kialakított értékek megőrzését, a jól működő gyakorlatok továbbvitelét, ugyanakkor a változásokra való tudatos felkészülést is. Hiszem, hogy az

intézmény hosszú távú fejlődése csak együttműködésen, nyílt kommunikáción és következetes, emberközpontú vezetői munkán alapulhat.

Célom olyan óvodai közösség vezetése, ahol a gyermekek biztonságban, elfogadó környezetben fejlődhetnek, a pedagógusok szakmailag támogatva és megbecsülve végzik munkájukat, a szülők pedig partnerként tekintenek az intézményre. Meggyőződésem, hogy az eddigi szakmai tapasztalataim, az intézmény alapos ismerete és a felelősségteljes vezetői szemléletem alkalmassá tesznek arra, hogy a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda óvodaigazgatói feladatait elkötelezetten, a közösség érdekeit szem előtt tartva lássam el.

Zalaegerszeg, 2026. április 20.


Pintér Henrietta

SZEMÉLYI ADATOK

Pintér Henrietta

Születési hely, idő: Zalaegerszeg, 1975.09.22.

Lakcím:8914, Vasboldogasszony, Kossuth utca 14.

Telefonszám: +36 30 842 8015

E-mail: henipinter75@gmail.com

SZAKMAI TAPASZTALAT

2022. szeptember 1. – jelenleg is

Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda

igazgatóhelyettes

- Az intézmény szakmai és szervezeti működésének koordinálása.
- Nagylétszámú nevelőtestület munkájának szervezése.
- Humán erőforrás-gazdálkodási feladatok ellátása.
- Helyettesítések megszervezése.
- Több intézmény összehangolt működtetése.
- Teljesítményértékelési rendszer intézményi bevezetésének támogatása.
- OVI KRÉTA rendszer bevezetésének koordinálása.
- Tanfelügyeleti és önértékelési folyamatokban való részvétel.
- Intézményi dokumentumok naprakészen tartása.

2016. szeptember 1. – 2022. december 16.

Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda

tagóvodavezető

- A tagóvoda pedagógiai munkájának szervezése, ellenőrzése és értékelése.
- Nevelőtestület szakmai támogatása.
- Intézményi dokumentáció elkészítése és aktualizálása.
- Óvoda–iskola átmenet szakmai koordinálása.
- Kapcsolattartás a szülőkkel és partnerintézményekkel.
- Egységes szakmai szemlélet kialakítása.

2013. augusztus 01. –

Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda

óvodapedagógus

- Csoportvezető óvodapedagógusi feladatok ellátása.
- Gyermek egyéni fejlesztése.
- Gyógypedagógiai szemlélet alkalmazása.
- Szülőkkel való együttműködés.
- Gyakornokok mentorálása.
- Főiskolai hallgatók szakmai gyakorlatának vezetése.

Korábbi szakmai állomások:

Lakhegyi Napközi Otthonos Óvoda – óvodapedagógus

Kodály Zoltán úti Óvoda – óvodapedagógus

Zalaegerszegi Landorhegyi Úti Óvoda – óvodapedagógus

Eszteregnye - Suli Harmónia Általános Iskola és Napköziotthonos Óvoda – óvodapedagógus,
gyógypedagógus

Zalaegerszeg Flextronics – minőségbiztosítási mérnök

Zalaegerszeg - Zalaegerszegi Kertvárosi Óvoda

Lakhegy – Napköziotthonos óvoda

TANULMÁNYOK

2020 – Szegedi Tudományegyetem – Juhász Gyula Pedagógusképző Kar – gyógypedagógus

2017 – Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem – közoktatás-vezetői szakvizsga

2000– Nyugat-magyarországi Egyetem – Benedek Elek Főiskolai Kar – óvodapedagógus

TOVÁBBKÉPZÉSEK

2014.04.23. – Magyar hitvilág a népmesékben

2017.11.16. – Intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékelésre és tanfelügyeletre

2024.12.05. – A nevelő-oktató munka során alkalmazott tartalomszabályozók ismerete

SZEMÉLYES KÉSZSÉGEK

Anyanyelv: magyar

Eredményorientáltság

Jó problémamegoldó készség

Tolerancia

Hitelesség

Rendszerszintű gondolkodás

Felelősségteljes döntéshozatal

Zalaegerszeg, 2026. 04.20.


Pintér Henrietta

Sorszám: PT E

001044

LO-83/2001 szám

FŐISKOLAI KITÜNTETÉSES OKLEVÉL

Ezt az oklevelet PINTÉR HENRIETTA

számára állítottuk ki,

aki 1975 évben SZEPTEMBER hó 22 napjánZALAEGERSZEG városban (községben)ZALA megyében MAGYAR országbanszületett, és 1998/99. tanévtől 2000/2001. tanévig aa NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEMBENEDEK ELEKPEDAGÓGIAI FŐISKOLAI KARÁNSOPRONBAN

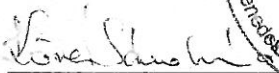
főiskolai tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

A Záróvizsga-Bizottság 2001. évi JÚNIUS hó 13 -i

határozata alapján nevezettet

ÓVODAPEDAGÓGUSNAK

nyilvánítjuk.

Kelt SOPRON2001. év JÚN. hó 13 -n.

a Záróvizsga-Bizottság elnöke



rektor (dékán) főigazgató



Ügyszám: 24017/Z/150/2026-----

----- **Tanúsítvány** -----

---**Tanúsítom, hogy** ez a túloldali hiteles másolat az előttem felmutatott PT E 001044 sorszámú, „**FŐISKOLAI KITÜNTETÉSES OKLEVÉL**” megnevezésű **okirat tartalmával** mindenben **megegyezik.**-----

---Az okirat, amelyről a másolat készült, egyszerű rátekintés alapján eredetinek tűnik.-----

---Készült a közjegyző 8900 Zalaegerszeg, Eötvös utca 1-3. I/2. alatti hivatali helyiségében. --

---Kelt Zalaegerszeg, 2026. (kettőezer-huszonhatodik) év április hónap 9. (kilencedik) napján.



Intézményi azonosító: FI23344
Törzskönyvi szám: 19071
MKKR szintje: 6 szint
EKKR szintje: 6 szint



OKLEVÉL

Ezen oklevél tanúsítja, hogy

Pintér Henrietta

(született: Pintér Henrietta, Magyarország, Zalaegerszeg, 1975. szeptember 22.) a Nyugat-Magyarországi Egyetem által 2001. év június hó 13. dátummal LO-83/2001 számon kiállított oklevéllel igazolt főiskolai végzettségi szintjére és óvodapedagógus szakképzettségére épülően a

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

a közoktatási vezető és pedagógus-szakvizsga szakirányú továbbképzési szak tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett és

szakvizsgázott pedagógus, közoktatási vezető

szakképzettséget szerzett. A képzés ideje 4 félév.

Oklevél minősítése: *kitüntetéses*

Budapest, 2017. június 8.



dékán



Ügyszám: 24017/Z/149/2026-----

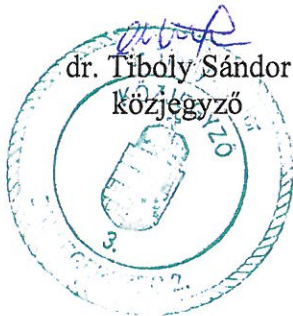
----- **Tanúsítvány** -----

---**Tanúsítom, hogy** ez a túloldali hiteles másolat az előttem felmutatott PT F037158 számú, „OKLEVÉL” megnevezésű okirat tartalmával mindenben **megegyezik.**-----

---Az okirat, amelyről a másolat készült, egyszerű rátekintés alapján eredetinek tűnik.-----

---Készült a közjegyző 8900 Zalaegerszeg, Eötvös utca 1-3. I/2. alatti hivatali helyiségében.---

---Kelt Zalaegerszeg, 2026. (kettőezer-huszonhatodik) év április hónap 9. (kilencedik) napján.



P81 B 127883

Oklevél sorszáma: JGYPK-01025/2020/OKL
Intézményi azonosító szám: FI62198

MKKR szintje: 6
EKKR szintje: 6

OKLEVÉL



Ezen oklevél tanúsítja, hogy

Pintér Henrietta

(született: Pintér Henrietta, Magyarország, Zalaegerszeg, 1975. szeptember 22.) a **Szegedi Tudományegyetem**

gyógypedagógia

alapképzési szakán tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett, **alapfokozatot és**

**gyógypedagógus, értelmileg akadályozottak
pedagógiája szakirányon és gyógypedagógus,
tanulásban akadályozottak pedagógiája szakirányon**

szakképzettséget szerzett. A képzés ideje **8 félév.**

Oklevelének minősítése: **jeles.**

Szeged, 2020. április 10.



Dr. Döbör András
dékán

Dr. Tiboly Sándor
Közjegyzői Irodája

Zalaegerszeg 2. sz.

8900 Zalaegerszeg, Eötvös utca 1-3. I/2.



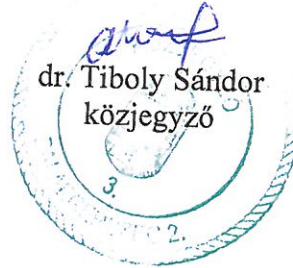
8901, Zalaegerszeg Pf. 252.
+36 (92) 348 618, +36 (92) 511 619
tiboly@mokk.hu

KRID: 342479118 (MOKKIT)

Ügyszám: 24017/Z/148/2026-----

----- **Tanúsítvány** -----

---**Tanúsítom, hogy ez a túloldali kivonatos hiteles másolat az előttem felmutatott P81 B127883 számú, „OKLEVÉL” megnevezésű, 1, azaz egy lapból és 2, azaz kettő oldalból álló okirat 1. (első) oldalának tartalmával mindenben megegyezik.**-----
---Az okirat, amelyről a másolat készült, egyszerű rátekintés alapján eredetinek tűnik.-----
---Készült a közjegyző 8900 Zalaegerszeg, Eötvös utca 1-3. I/2. alatti hivatali helyiségében. --
---Kelt Zalaegerszeg, 2026. (kettőezer-huszonhatodik) év április hónap 9. (kilencedik) napján.



HATÓSÁGI ERKÖLCSI BIZONYÍTVÁNY

BELÜGYMINISZTERIUM



IGAZOLOM, HOGY

PINTÉR HENRIETTA

szül.: Pintér Henrietta

Zalaegerszeg, 1975.09.22.

anyja szül. neve: Légler Margit

a bűnügyi nyilvántartási rendszer adatai alapján

büntetlen előéletű,

valamint vele szemben a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény

27. § (1)-(3) bekezdéseiben meghatározott kizáró okok nem állnak fenn,

továbbá nem áll a Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény 52. § (3) bekezdése szerinti foglalkozástól, tevékenységtől eltiltás hatálya alatt.

Budapest, 2026. március 25.



Dr. Korom Rita
főosztályvezető

Ervényes a kiállításától számított 90 napig. A hatósági erkölcsi bizonyítvány, a személyazonosság egyidejű igazolásával használható fel. A hatósági erkölcsi bizonyítvány tartalmát az ellenkező bizonyításig mindenki köteles elfogadni. Jogserlelemre hivatkozással az érintett személy közigazgatási pert indíthat a Fővárosi Törvényszéknél. A keresetlevelet a bizonyítvány kézhezvételétől számított harminc napon belül a Belügyminisztérium Bűnügyi Nyilvántartó Hatóságánál kell előterjeszteni vagy ajánlott küldeményként postára adni. A hatósági erkölcsi bizonyítvány kizárólag a kérelmező által a hatósági erkölcsi bizonyítvány iránti kérelmére megjelölt és igazolni kívánt tények tanúsítására szolgál.

ADATVEDELMI ZÁRÓDÉK

A hatósági erkölcsi bizonyítványban átadott személyes adatok az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény szerinti különleges (bűnügyi személyes) adatokat is tartalmaznak, ezért a felhasználó azokat jogszzerűen kizárólag az adatigénylés alapjául szolgáló eljárásban, a bűnügyi nyilvántartási rendszerről az Európai Unió tagállamainak bíróságai által magyar állampolgárokkal szemben hozott ítéletek nyilvántartásáról, valamint a bűnügyi és rendészeti biometrikus adatok nyilvántartásáról szóló 2009. évi XLVII. törvényben meghatározott célból használhatja fel, illetve kezelheti. A hatályos adatvédelmi és adatbiztonsági előírások megsértése esetén (különös tekintettel a jogosulatlan és a céltól eltérő adatkezelésre) büntetőjogi, polgári jogi és munkajogi (fegyelmi) felelősség terheli.



101577269



EE2603240831

10157726

R



RL 1006 431 387 500 7

A/1/SK
saját kézbe

PINTÉR HENRIETTA
VASBOLDOGASSZONY
KOSSUTH ÚT 14.
8914



EE2603240891

IGAZOLÓ LAP
AZ ALKALMAZOTT KÖZNEVELÉSI INFORMÁCIÓS RENDSZERBEN (KIR)
NYILVÁNTARTOTT ADATAIRÓL

Intézmény neve:	Zalaegerszegi Belvárosi I. Számú Óvoda
Intézmény címe:	8900 Zalaegerszeg, Kis utca 8.
OM azonosítója:	037344

Ezúton igazolom, hogy **Pintér Henrietta** a köznevelési információs rendszerben (KIR)
2026. április 14., kedd napján az alábbi adatokkal szerepel.

Oktatási azonosító:	72404780813
Viselt név:	Pintér Henrietta
Születési név:	Pintér Henrietta
Születési hely, idő:	Zalaegerszeg, 1975. 09. 22.
Anyja neve:	Léglér Margit
Állampolgárság:	magyar
Nem:	Nő
Lakóhely:	Magyarország, 8914 Vasboldogasszony, Kossuth út 14 ép.----- , em.-----, lépcső:-----, ajtó:-----
Tartózkodási hely:	Megegyezik az állandó lakcímmel
Telefonszám:	06308428015
E-mail cím:	henipinter75@gmail.com

Legmagasabb végzettség:	főiskola		
Szakmai gyakorlat éveinek száma:	18	Akadémiai tagság:	Nem

OKMÁNY(OK):

nincs adat

JOGVISZONYRA VONATKOZÓ ADATOK:

Intézmény OM azonosítója:	037344		
Kiemelt feladatellátási hely:	002 - Zalaegerszegi Belvárosi I. Számú Óvoda		
Jogviszony státusza:	aktív	Jogviszony típusa:	köznevelési foglalkoztatotti jogviszony
Munkaidő mértéke:	teljes munkaidő	Munkaidő óraszám (heti):	Nem értelmezhető
Jogviszony időtartama:	határozatlan idejű	Jogviszony várható vége:	Nem értelmezhető
Jogviszony létrejötté:	2024.01.01.	Jogviszony megszűnte:	
Jogviszony megszűnés jogcíme:			
Tartós távollét kódja:			
Tartós távollét kezdete:		Tartós távollét vége:	
Vezetői beosztás:	Vezetői megbízásra vonatkozó adat nem áll rendelkezésre.		
Vezetőhelyettesi beosztás:			
	Típus:	igazgatóhelyettes / főigazgató-helyettes	
	Megbízás időtartama:	határozott idejű	
	Megbízás kezdődátuma:	2022.12.17.	

	Megbízás lejáratának dátuma:	2027.12.16.	
Munkaközösség-vezető:	Nem	Vezetőpedagógus:	Nem
Mentor:	Nem		

EGYÉB JOGVISZONY(OK):

Intézmény OM azonosítója:	201060		
Jogviszony státusza:	megszűnt	Jogviszony típusa:	nincs megadva
Munkaidő mértéke:	teljes munkaidő	Munkaidő óraszám (heti):	Nem értelmezhető
Jogviszony időtartama:	nincs megadva	Jogviszony várható vége:	
Jogviszony létrejötté:	2010.09.01.	Jogviszony megszűnte:	2011.06.30.
Jogviszony megszűnés jogcíme:	2012 előtti megszűnési ok - normál jogviszony megszűnés		
Tartós távollét kódja:			
Tartós távollét kezdete:		Tartós távollét vége:	
Vezetői beosztás:	Vezetői megbízásra vonatkozó adat nem áll rendelkezésre.		
Vezetőhelyettesi beosztás:	Vezetőhelyettesi megbízásra vonatkozó adat nem áll rendelkezésre.		
Munkaközösség-vezető:	Nem	Vezetőpedagógus:	Nem
Mentor:	Nem		

Intézmény OM azonosítója:	037575		
Jogviszony státusza:	megszűnt	Jogviszony típusa:	nincs megadva
Munkaidő mértéke:	teljes munkaidő	Munkaidő óraszám (heti):	Nem értelmezhető
Jogviszony időtartama:	nincs megadva	Jogviszony várható vége:	
Jogviszony létrejötté:	2011.09.01.	Jogviszony megszűnte:	2011.11.28.
Jogviszony megszűnés jogcíme:	2012 előtti megszűnési ok - jogviszony megszüntetése egyéb okok miatt		
Tartós távollét kódja:			
Tartós távollét kezdete:		Tartós távollét vége:	
Vezetői beosztás:	Vezetői megbízásra vonatkozó adat nem áll rendelkezésre.		
Vezetőhelyettesi beosztás:	Vezetőhelyettesi megbízásra vonatkozó adat nem áll rendelkezésre.		
Munkaközösség-vezető:	Nem	Vezetőpedagógus:	Nem
Mentor:	Nem		

Intézmény OM azonosítója:	037357		
Jogviszony státusza:	megszűnt	Jogviszony típusa:	közalkalmazotti jogviszony
Munkaidő mértéke:	teljes munkaidő	Munkaidő óraszám (heti):	Nem értelmezhető
Jogviszony időtartama:	határozatlan idejű	Jogviszony várható vége:	Nem értelmezhető
Jogviszony létrejötté:	2012.01.02.	Jogviszony megszűnte:	2013.07.24.
Jogviszony megszűnés jogcíme:	a közalkalmazotti jogviszony áthelyezéssel megszűnt		
Tartós távollét kódja:			
Tartós távollét kezdete:		Tartós távollét vége:	
Vezetői beosztás:	Vezetői megbízásra vonatkozó adat nem áll rendelkezésre.		
Vezetőhelyettesi beosztás:	Vezetőhelyettesi megbízásra vonatkozó adat nem áll rendelkezésre.		
Munkaközösség-vezető:	Nem	Vezetőpedagógus:	Nem
Mentor:	Nem		

Intézmény OM azonosítója:	037344		
Kiemelt feladatellátási hely:	002 - Zalaegerszegi Belvárosi I. Számú Óvoda		
Jogviszony státusza:	megszűnt	Jogviszony típusa:	közalkalmazotti jogviszony
Munkaidő mértéke:	teljes munkaidő	Munkaidő óraszám (heti):	Nem értelmezhető
Jogviszony időtartama:	határozatlan idejű	Jogviszony várható vége:	Nem értelmezhető
Jogviszony létrejötté:	2013.08.01.	Jogviszony megszűnté:	2023.12.31.
Jogviszony megszűnés jogcíme:	A jogviszony nem szűnt meg, a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény alapján folytatódik.		
Tartós távollét kódja:			
Tartós távollét kezdete:		Tartós távollét vége:	
Vezetői beosztás:			
	Típus:	tagintézmény-igazgató	
	Megbízás időtartama:	határozott idejű	
	Megbízás kezdődátuma:	2021.09.01.	
	Megbízás lejáratának dátuma:	2022.12.16.	
	Típus:	tagintézmény-igazgató	
	Megbízás időtartama:	határozott idejű	
	Megbízás kezdődátuma:	2021.09.01.	
	Megbízás lejáratának dátuma:	2026.08.31.	
	Típus:	tagintézmény-igazgató	
	Megbízás időtartama:	határozott idejű	
	Megbízás kezdődátuma:	2016.09.01.	
	Megbízás lejáratának dátuma:	2021.08.31.	
Vezetőhelyettesi beosztás:			
	Típus:	igazgatóhelyettes / főigazgató-helyettes	
	Megbízás időtartama:	határozott idejű	
	Megbízás kezdődátuma:	2022.12.17.	
	Megbízás lejáratának dátuma:	2027.12.16.	
Munkaközösség-vezető:	Nem	Vezetőpedagógus:	Nem
Mentor:	Nem		

SZAKKÉPZETTSÉGEK, VÉGZETTSÉGEK:

Szakképzettség megnevezése	Szakképzettség típusa	Pedagógus szakképzettség	Végzettségi szint	Oklevélszám	Oktatási intézmény	Pedagógus szakvizsgával egyenértékű	Megszerzés dátuma
óvodapedagógus	felsőfokú végzettségű óvodapedagógus	Igen	főiskola	LO83/2001.	Óvónői Főiskola Sopron	Nem	2001.06.13.
gyógypedagógus, értelmileg akadályozottak pedagógiája szakirányon	gyógypedagógus	Igen	főiskola	JGYPK- 0125/2020/OKL	Szegedi Tudományegyetem	Nem	2020.04.10.

TUDOMÁNYOS FOKOZATOK:

nincs adat

PEDAGÓGUS SZAKVIZSGÁK:

Szakirány	Oklevelet kiállító intézmény	Okirat száma	Megszerzés dátuma
szakvizsgázott pedagógus, közoktatási vezető	Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem	19071	2017.06.08.

EGYÉB TOVÁBBKÉPZÉSEK:

Megnevezés	Oklevél száma	Megszerzés dátuma
Magyar hitvilág a népmesékben	AL 2647	2014.04.23.
Intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékelésre és a tanfelügyeleti ellenőrzésre	OH-IK-ZAL/218/2017.	2017.11.16.
A nevelő-oktató munka során alkalmazott tartalomszabályozók ismerete	OH-8547/2024.	2024.12.05.

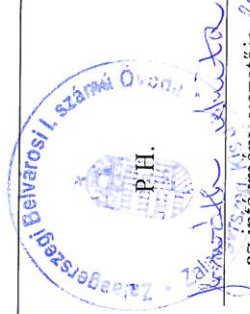
MUNKAKÖR-KATEGÓRIÁK ÉS BESOROLÁSOK:

Munkakör-kategória	Besorolási fokozat	Besorolás dátuma	Az adott munkakör-kategóriát óraadóként látja el.	Munkaidő kedvezmény	Pótlék(ok)	A mentor oktatási azonosítója	A minősítő vizsga letételének határideje	Munkakör - kategória hatályosság kezdete	Munkakör - kategória hatályosság vége
pedagógus	Pedagógus II.	2021.01.01.	Nem	Nem	igazgatóhelyettesi (főigazgató-helyettesi) megbízási díj			2024.01.01.	

MUNKAKÖR(ÖK):

Munkakör(ök)	Feladatellátási hely(ek) – Feladat(ok)	Tantárgycsoport/Oktatott tantárgy	Munkakör ellátásának kezdete	Munkakör ellátásának vége
óvodapedagógus	002 - Zalaegerszegi Belvárosi I. Számú Óvoda: nappali rendszerű, óvodai nevelés, általános feltételek szerint		2024.01.01.	

Kelt: Zalaegerszeg, 2026. április 14., kedd



az intézmény vezetője ll.

MUNKÁLTATÓI IGAZOLÁS JOGVISZONY FENNÁLLÁSÁRÓL

Munkáltató adatai:

Munkáltató neve: ZALAEGERSZEGI BELVÁROSI I. SZÁMÚ ÓVODA
Munkáltató címe: 8900 ZALAEGERSZEG, KIS utca 8

Dolgozó adatai:

Dolgozó neve: PINTÉR HENRIETTA
Születési neve: PINTÉR HENRIETTA
Születési helye: ZALAEGERSZEG
Születési ideje: 1975.09.22.
Anyja neve: LÉGLER MARGIT
Lakcíme: 8914 VASBOLDOGASSZONY, KOSSUTH út 14.
Adóazonosító jele: 8397102213
Jogviszony
kezdete: 2013.07.25.
megszűnése:
típusa: köznevelési foglalkoztatotti jogviszony, határozatlan idejű
Munkaidő adatok: napi 8 óra

Egyéb információk:

Kelt.: ZALAEGERSZEG, 2026. év március hó 13. nap



Horváth Annelise Horváth

munkáltató

NYILATKOZAT

Pintér Henrietta – született: Zalaegerszeg, 1975. szeptember 22., anyja neve: Légler Margit, lakcím: 8914 Vasboldogasszony, Kossuth út 14. – pályázó nyilatkozom, hogy a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda igazgatói munkakör betöltésére kiírt pályázat elbírálása során a pályázati anyagban foglalt személyes adataim minden a pályázat elbírálásával összefüggésben szükséges kezeléséhez hozzájárulok.

Zalaegerszeg, 2026. április 20.



Pintér Henrietta

pályázó

NYILATKOZAT

Pintér Henrietta – született: Zalaegerszeg, 1975. szeptember 22., anyja neve: Légler Margit, lakcím: 8914 Vasboldogasszony, Kossuth út 14. – pályázó nyilatkozom, hogy a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda igazgatói munkakör betöltésére kiírt pályázat elbírálása során a pályázat tartalma harmadik személlyel közölhető.

Zalaegerszeg, 2026. április 20.




Pintér Henrietta

pályázó

NYILATKOZAT

Pintér Henrietta – született: Zalaegerszeg, 1975. szeptember 22., anyja neve: Légler Margit, lakcím: 8914 Vasboldogasszony, Kossuth út 14. – pályázó nyilatkozom, hogy a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda igazgatói munkakör betöltésére kiírt pályázat elbírálása során vállalom a vagyonyilatkozat-tételi kötelezettséggel kapcsolatos eljárást.

Zalaegerszeg, 2026. április 20.


Pintér Henrietta

pályázó

NYILATKOZAT

Pintér Henrietta – született: Zalaegerszeg, 1975. szeptember 22., anyja neve: Léglér Margit, lakcím: 8914 Vasboldogasszony, Kossuth út 14. – pályázó nyilatkozom, hogy a Zalaegerszegi Belvárosi I. számú Óvoda igazgatói munkakör betöltésére kiírt pályázat elbírálása során hozzájárulok, hogy pályázatomat a közgyűlés nyílt ülésen tárgyalja.

Zalaegerszeg, 2026. április 20.


Pintér Henrietta

pályázó