



Herceghalom Község  
Önkormányzata

|                               | Leadás  |         | Előterjesztés                  |      |          |            |
|-------------------------------|---------|---------|--------------------------------|------|----------|------------|
|                               | Dátum   | Aláírás | Nyílt                          | Zárt | Egyszerű | Minősített |
| Előterjesztő:<br>Polgármester |         |         | X                              |      | X        |            |
| Ügyintéző                     |         |         | Bizottsági tárgyalás időpontja |      |          |            |
| Pénzügyi előadó               |         |         |                                |      |          |            |
| Jegyző                        | 04. 22. |         | HKB                            |      | PTB      |            |
| Polgármester                  | 04. 22. |         | X                              |      |          |            |

Meghívott személy: Varga-Tóth Csaba óvodaigazgató  
Melléklet: Jelentés

### ELŐTERJESZTÉS

*Herceghalom Község Önkormányzata Képviselő-testületének  
2026. május 5-én tartandó nyilvános, munkaterv szerinti ülésére*

**Tárgy: A Herceghalmi Csicsergő Óvoda intézményi szakmai és működési átvilágításáról szóló jelentés elfogadása, valamint annak ismeretében intézkedések meghatározás az óvodaigazgató részére**

***Tisztelt Képviselő-testületi Tagok!  
Tisztelt Bizottsági Tagok!***

Herceghalom Község Önkormányzatának Képviselő-testülete, mint fenntartó, a Herceghalmi Csicsergő Óvoda működésével kapcsolatban felmerült problémák feltárása és a hatékonyabb működés biztosítása érdekében intézményi szakmai és működési átvilágítást rendelt el [10/2026. (II. 03.) önk. határozat].

Az átvilágítás 2026. február 20. és 2026. március 31. között zajlott, melyet Ürmösné Bengyel Tünde tanügyigazgatási szakértő végzett az önkormányzati határozatban meghatározottak szerint.

A tanügyigazgatási szakértő a vizsgálatát lezárta, arról jelentést készített, amely jelen előterjesztés mellékletét képezi.

**Az átvilágítás főbb megállapításai a jelentésben foglaltak alapján az alábbiak:**

#### **1. Intézményi dokumentáció**

Az intézmény alapdokumentumai (SZMSZ, házirend, pedagógiai program) megfelelnek a hatályos jogszabályi előírásoknak, a működés szabályozott és átlátható.

A szakértő ugyanakkor javaslatot tett a dokumentumok pontosítására, egységesítésére, valamint egy egységes panaszkezelési szabályzat kidolgozására.

## **2. Szakmai munka**

A pedagógiai munka alapvetően megfelelő színvonalú, a szülők és pedagógusok visszajelzései összességében pozitívak. Az intézmény erőssége a pedagógusok elkötelezettsége és a gyermekközpontú nevelési környezet.

Ugyanakkor hiányosságok mutatkoznak:

- a szülők felé történő kommunikációban,
- a problémakezelés gyorsaságában és hatékonyságában,
- az információáramlás átláthatóságában.

Kiemelt probléma egy agresszív viselkedésű gyermek ügye, amely kapcsán a szülők biztonságérzete csökkent.

## **3. Humán erőforrás**

Az intézmény személyi feltételei biztosítottak, a pedagógusok és segítő munkatársak szakmailag felkészültek. A munkaszervezés alapvetően megfelelő, ugyanakkor javasolt:

- a nyugdíjas munkaerő bevonására épülő gyakorlat felülvizsgálata,
- az utánpótlás biztosításának tudatosabb tervezése.

## **4. Fenntartóval való együttműködés**

Az átvilágítás egyik legkritikusabb megállapítása, hogy a fenntartó és az intézményvezető közötti együttműködés nem kielégítő.

Megállapítást nyert, hogy:

- az együttműködés alacsony szintű,
- a vezető több esetben nem tett eleget a tájékoztatási és egyeztetési kötelezettségének,
- fenntartói hatáskörbe tartozó kérdésekben önálló döntéseket hozott, ezzel elvonta a Képviselő-testület jogszabályban biztosított hatáskörét,
- egyes döntések (pl. indokolatlan csoportindítás) az önkormányzat számára anyagi hátrányt okoztak,
- működési hiányosságként jelent meg a közüzemi számlák kezelésének problémája.

Konkrétumok:

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 83. § (2) b) és d) pontjai értelmében „A fenntartó

b) dönt az óvodába történő jelentkezés módjáról, az óvodai általános felvételi időpontról, az óvoda heti és éves nyitvatartási idejének meghatározásáról.”

„d) meghatározza az adott nevelési évben indítható óvodai csoportok számát, az adott tanítási évben az iskolában indítható osztályok, a kollégiumban szervezhető csoportok számát.”

Ezekben a kérdésekben a vezető több alkalommal fenntartói jóváhagyás nélkül hozott döntést. Egy esetben ez jelentős anyagi hátrányt is okozott az önkormányzatnak: a szükségesnél több csoport indítása miatt – a gyermeklétszámot meghaladóan – két óvodapedagógus és egy dajka alkalmazására került sor állami finanszírozás nélkül.

## **Összegzés:**

Az intézmény szakmai működése alapvetően megfelelő, azonban a vezetői működés, különösen a fenntartóval való együttműködés és a kommunikáció területén jelentős fejlesztési igény mutatkozik.

Az átvilágítás egyértelműen rámutat arra, hogy a problémák nem az intézmény szakmai alapjaiból, hanem elsősorban a vezetői működés és együttműködés hiányosságaiból fakadnak.

### **Javasolt intézkedések:**

A szakértői jelentés alapján indokolt:

- a fenntartó és az intézményvezető közötti együttműködés szabályozott keretek közé helyezése,
- rendszeres, dokumentált egyeztetések bevezetése,
- havi beszámolási kötelezettség előírása,
- egységes intézményi kommunikációs rendszer kialakítása,
- panaszkezelési szabályzat kidolgozása,
- a vezető számára kompetenciafejlesztés biztosítása (pl. konfliktuskezelés, kommunikáció, időgazdálkodás),
- a fenntartói jogkörök betartásának fokozott ellenőrzése,
- szükség esetén külső mediátor bevonása.

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 46. § (2) bekezdés b) pontja értelmében a képviselő-testület zárt ülést tart az érintett kérésére választás, kinevezés, felmentés, vezetői megbízás adása, annak visszavonása, fegyelmi eljárás megindítása és állásfoglalást igénylő személyi ügy tárgyalásakor.

Óvodavezető Úr részére a jelentés megküldésre került, aki nyilatkozott is, hogy nem kéri zárt ülés tartását.

Kérem a Tisztelt Képviselőket az előterjesztés megvitatására és döntés meghozatalára.

### **Határozati javaslat:**

**Egyszerű szavazati többséget igénylő döntés!**

**Herceghalom Község Önkormányzata Képviselő-testületének**  
**...../2026.(V.05.) számú határozata:**

.....  
.....  
.....

Herceghalom, 2026. április 22.

Csizmadia Zsuzsanna sk.  
polgármester



**Tisztelt Polgármester Asszony!**

Megbeszélésünk és a megbízási szerződés alapján küldöm az elkészült szakértői véleményt.

Mai napon az aláírt, nyomtatott példány postázásra kerül.

Reményeim szerint munkámmal hozzájárulok az intézmény és a fenntartó kapcsolatának és együttműködésének javítására!

További jó munkát kívánok!

Érd, 2026.03.31.

  
Ürmösné Bengyel Tünde

## **INTÉZMÉNYI ÁTVILÁGÍTÁSI JELENTÉS**

**Intézmény neve:** Herceghalmi Csicsergő Óvoda

**Intézmény címe:** 2053 Herceghalom, Gesztenyés út 1/a.

**Az átvilágítás megnevezése:** Intézményi szakmai és működési átvilágítás

**Az átvilágítás időpontja:** 2026.02.20-2026.03.31.

**Az átvilágítást végző személy:** Ürmösné Bengyel Tünde – tanügyigazgatási szakértő / óvoda

**Készült:** Érd, 2026.03.30.

### **1. Bevezetés**

#### **Szakmai és működési átvilágítás**

Az intézményi átvilágítás célja az óvoda működésének átfogó vizsgálata, különös tekintettel az alábbi területekre:

##### **1. Intézményi dokumentumok áttekintése:**

- Szervezeti és működési szabályzat
- Házi rend és
- Pedagógiai program
- Éves munkaterv – beszámolók
- Jogszabályi megfelelés és formai követelmények ellenőrzése

##### **2. Szakmai munka**

- Vezetői pályázat és program
- Éves munkaterv és beszámolók
- Szülő interjú alapján
- Pedagógus interjú alapján

##### **3. Humán erőforrás elemzése:**

- Óvodapedagógusok és segítő személyzet szakmai felkészültsége, továbbképzési lehetőségek
- Munkaszervezés, feladatmegosztás, munkaidő és teljesítmény elemzése
- Munkavállalói elégedettség és motiváció vizsgálata

##### **4. Fenntartóval való együttműködés:**

- Kapcsolattartás, kommunikáció és információáramlás
- Jogszabályi kötelezettségek teljesítése a fenntartó felé

- Együttműködési lehetőségek és javaslatok a hatékonyabb működés érdekében
5. Összegzés - javaslatok

## **1. Dokumentumok**

### **Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ)**

Jogszabályi háttér:

1. 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről (Nkt.)
  - Alapvető kerettörvény a köznevelési intézmények működésére.
  - Meghatározza az intézmény működésének alapelveit és az SZMSZ szükségességét.
2. 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről
  - Az SZMSZ tartalmának legfontosabb részletes szabályozása.
  - Pontosan rögzíti, hogy mit kell tartalmaznia (pl. működési rend, vezetők közötti feladatmegosztás, gyermekek fogadása stb.).
3. 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
  - Gazdálkodási és pénzügyi működés szabályai (ha az óvoda költségvetési szerv).
4. 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartás végrehajtásáról
  - A gazdálkodási szabályok részletezése.
5. 2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyvéről
  - Munkáltatói és munkavállalói jogok, kötelezettségek (pl. munkarend, helyettesítés).
6. 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról
  - Adatkezelés és adatvédelem (gyermekek adatai, dokumentáció)

Az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata megfelel a hatályos jogszabályi előírásoknak, és biztosítja az intézmény működésének szabályozott kereteit. Nagyon részletes munkaköri leírásokat tartalmaz, ezzel világossá téve a munkavállalók kötelelességeit.

#### **Javaslat:**

Az SZMSZ „Ünnepek és hagyományok rendje” című fejezetével kapcsolatban megállapítható, hogy a konkrét személyek és csoportok megnevezése hosszú távon nem célszerű, mivel ezek változhatnak. Javasolt a megfogalmazás általánosítása a dokumentum időtállóságának biztosítása érdekében.

A dokumentum a szülők számára hozzáférhető, ezáltal biztosított az átláthatóság.

## Házirend:

### Jogszabályi háttér

- A nemzeti köznevelésről szóló 2011.évi CXC törvény (Knt.)
- A nevelési – oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról szóló 20/2012.(VIII.31.)- EMMI rendelet
- A gyermek védelméről és gyámügyi igazgatásáról szóló 1997.évi XXXI.tv ( Gytv)

Kiegészíteném az óvodakötelezettség alóli felmentés lépéseiről:

A járási hivatal a köznevelési törvény 8. § (2) bekezdésében szereplő óvodai felmentés engedélyezésében játszik központi szerepet. Pontosabban:

1. Felmentési kérelem benyújtása és elbírálása
  - o A szülő a gyermek óvodai részvétel alóli felmentését írásban kérelmezheti.
  - o A kérelem a gyermek lakóhelye szerinti járási hivatalhoz vagy a hivatal által kijelölt hatósághoz kerül.
2. Jogos érdek és körülmények vizsgálata
  - o A járási hivatal feladata, hogy a szülő indokait és a gyermek helyzetét mérlegelje (pl. családi körülmények, gyermek sajátos helyzete).
  - o Szükség esetén a hivatal szakértőt rendelhet ki, például védőnőt vagy pedagógiai szakértőt.
3. Döntés és értesítés
  - o A járási hivatal hozza meg a felmentésről szóló határozatot, amely kötelező az óvodák számára.
  - o A döntést a szülőknek és az óvodának is meg kell küldeni, így jogszerűen mentesülhet a gyermek a kötelező óvodai foglalkozás alól.

Röviden: a járási hivatal az a szerv, amely hivatalosan engedélyezi az óvodai részvétel alóli felmentést, felméri a gyermek és család körülményeit, és döntést hoz a törvény alapján.

**Javaslat :** A szülő kötelessége, hogy elérhetőségét megadja az intézménynek – ennek így kell szerepelnie a házirendben.

### Összegezve:

Az intézmény működése szabályozott, dokumentációja átlátható és megfelel a hatályos jogszabályi előírásoknak. A vizsgált dokumentumok összességében támogatják a szakszerű és jogszerű működést.

**Javaslom,** hogy az óvoda dolgozzon ki egységes **panaszkezelési szabályzatot**. Egy átlátható és következetes eljárás kialakítása biztosítaná a szülők és a dolgozók számára is a panaszok gyors és hatékony kezelését. A szabályzat világos útmutatást adna a panasz benyújtására, feldolgozására és nyomon követésére, csökkentve a félreértések és vitás helyzetek előfordulását, valamint megkönnyítve az ügyintézkést minden érintett fél számára.

Az átvilágítás során megfogalmazott javaslatok elsősorban a dokumentumok pontosítására, egységesítésére és hosszú távú alkalmazhatóságának erősítésére irányulnak, hozzájárulva az intézmény működésének további fejlesztéséhez.

## 2. Szakmai munka

### Vezetői pályázat és program

A vezetői pályázat bemutatja az intézmény működése során elért eredményeket, valamint meghatározza a jövőbeni fejlesztési irányokat és kiemelt feladatokat.

A vezetői program részletesen foglalkozik a szakmai munka fejlesztésével, különös tekintettel a folyamatos napirend kialakítására, valamint a kötött és kötetlen tevékenységek arányának tudatos megtervezésére, az egyéni – differenciálás lehetőségeinek kiaknázása.

### Javaslat :

Időszakonként a hatékonyság és a célok elérésének tükrében megvizsgálni például a folyamatos napirend működését. Egyfelől alkalmazkodik a gyerekek igényeihez, másfelől ezzel borul az együtt étkezés légkörének kialakulása.

### Éves munkatervék és beszámolók

Az éves munkatervvel kapcsolatban **javasolt**, hogy az előző nevelési évről külön beszámoló készüljön, amely megalapozza a következő nevelési év tervezését. Célszerű lenne egy visszatérő formátum , amely megkönnyítené az adatok visszakeresését.

A beszámoló **kiemelve tartalmazza a legfontosabb statisztikai** adatokat, így különösen:

- a tanköteles korú gyermekek számát,
- az óvodában maradó gyermekek számát – általában milyen okkal maradtak / szülői kérelem az OH felé, szakszolgálati, szakértői javaslat, egyéb /
- igazolatlan hiányzások adatait- ezekre tett intézkedéseket,
- a fejlesztésekben résztvevő gyermekek létszámát, a fejlesztések konkrét megnevezésével (pl. logopédia, pszichológiai megsegítés, drámapedagógia, TSMT),
- a térítéses foglalkozásokon résztvevők számát.

Az éves munkaterv foglalja magába a pedagógiai munka ellenőrzési ütemtervét, **szempontjait.**

A beszámoló részben pedig az előző nevelési év ellenőrzésének értékelése és javaslatai legyenek benne.

Az éves munkatervhez és beszámolókhöz kapcsolódjanak a **gyermekvédelmi feladatokhoz tartozó tervek** és tapasztalatok, valamint a **szakmai munkaközösségek tervei és beszámolói is.**

Ezeket akár mellékletként is csatolni kell.

## **Szülői interjú összefoglalója**

### **1. Általános elégedettség**

- A szülők többsége elégedett az intézménnyel, a gyerekek általában szeretnek járni az óvodába.
- Pozitívként említik a pedagógusok elkötelezettségét és a tanulási környezetet.

### **2. Biztonság és problémás viselkedés**

- Egy konkrét probléma emelkedik ki: a telephelyen van egy agresszív gyerek, amely miatt a szülők veszélyben érzik gyermekeiket.
- Ez jelentős szülői aggodalomra ad okot, és kiemelt intézkedést igényel a biztonság növelése érdekében.

### **3. Kommunikáció és információáramlás**

- A szülők nem érzik megfelelőnek az intézménnyel való kommunikációt.
- Úgy érzik, hogy a vezető a problémákat gyakran „a szőnyeg alá söpri”, és hiányzik a nyílt, rendszeres tájékoztatás.
- Az információáramlás javítása kulcsfontosságú lenne a bizalom erősítéséhez.

## **Pedagógus interjú összefoglalója:**

### **Erősségek**

Jó információáramlás működik a pedagógusok között. A vezető próbálja kezelni a belső problémákat, és aktívan jelen van az óvodában, folyamatos támogatást nyújtva a pedagógusoknak.

### **Gyengeségek**

A vezetői értekezletek gyakran túl részletesek és időigényesek. A vezető önmenedzsmenje nem mindig megfelelő.

A szülők nem minden esetben a hivatalos kommunikációs csatornákat használják.

## **Intézményvezetővel készített interjú összefoglalója :**

A vezető a megbeszélés és a helyszíni látogatás során nyitott, együttműködő attitűdöt tanúsított. Az intézmény (telephely) bejárása alkalmával megfigyelhető volt, hogy a gyermekek valamennyi csoportban örömmel fogadták, ami arra utal, hogy személye ismert számukra, és rendszeresen jelen van a mindennapjaikban.

A szülők a fennálló nehézségek ellenére is készségesen kommunikáltak vele.

A pedagógusok visszajelzése alapján a vezető munkáját támogató, elérhető jelenlét jellemzi; megítélésük szerint a mindennapi működés során folyamatosan számíthatnak rá.

A vezető saját elmondása szerint érzékeli a fenntartó önkormányzattal fennálló, feszült viszonyt. Álláspontja szerint ennek háttérében az áll, hogy a fenntartó nem rendelkezik kellő rálátással az intézmény napi működésére, ezért olyan elvárásokat fogalmaz meg, amelyek teljesítése nem minden esetben biztosítható.

### **3. Humán erőforrás**

#### **Megállapítások:**

Minden óvodai csoport ellátásáról legalább két, szakképzett óvodapedagógus gondoskodik

Az óvodapedagógusok és a nevelést - oktatást segítő személyzet szakmai felkészültsége és száma megfelelő. A továbbképzési lehetőségek biztosítottak, az intézmény vezetője támogatja az azokon való részvételt ez dokumentumokban is megjelenik

A munkaszervezés rendezett, a feladatmegosztás egyértelmű. A munkaidő kihasználtsága megfelelőnek tűnik. A pedagógusok pozitív visszajelzései alapján a szervezési gyakorlat támogatja a hatékony munkavégzést. Megállapítható, hogy év közbeni távozás esetén az intézmény a feladatellátást rövid távú megoldásként nyugdíjas szakemberek bevonásával biztosítja.

#### **Javaslat :**

A nyugdíjas szakemberek bevonására épülő gyakorlat felülvizsgálata és kiegészítése olyan fenntartható megoldásokkal, amelyek az utánpótlás biztosítását is szolgálják, továbbá annak rendszerszintű biztosítása, hogy a megüresedő státuszok meghirdetése a nevelési év végén megtörténjen.

### **4. Fenntartóval való együttműködés:**

A munkáltató /fenntartó /és az intézményvezető között érezhető feszültség tapasztalható.

Az intézményvezető elsősorban az intézmény napi működésére, pedagógiai színvonalra, dolgozói elégedettségre koncentrál.

A fenntartó úgy érzékeli, hogy a vezető nem tartja be a kéréseit, elvárásait, a határidőket, nem kezeli megfelelően a szülők egy részével kialakult konfliktus helyzetet.

Az intézményvezető saját hatáskörében járt el az önkormányzati fenntartói jogkörbe tartozó, esedékes feladatok ellátása során, például indokolatlan csoportindítással. Ezzel anyagi kárt is okozva az önkormányzatnak. Működési hiányosságként merült fel, hogy a közüzemi számlák nem kerültek időben továbbításra, ennek következtében azok kiegyenlítése késedelmet szenvedett.

Megállapítható hogy bizonyos esetekben eltérőek az elvárások és célok.

A nevelőtestület tapasztalatai szerint az intézményvezető gyakran olyan feladatokat is ellát, amelyek nem tartoznak a hivatalos munkaköri leírásához, de a zavartalan működés biztosításához elengedhetetlenek (például kisebb karbantartási feladatok). Ezen tevékenységek azonban a fenntartó számára nem mindig láthatóak, és a vezető önmenedzsmenje nem megfelelő.

## 5. Összegzés - Javaslatok

A fenntartó megbízást adott az óvoda átfogó vizsgálatára, mert tapasztalataik szerint az önkormányzatnál csapódnak le az intézményt érintő problémák. A vizsgálat célja, hogy feltárja a nehézségek okait, és javaslatot tegyen a szükséges fejlesztésekre. Az intézkedés hosszú távon az óvoda zavartalan működését szolgálja.

Az óvoda, mint intézmény korszerűen felszerelt, modern infrastruktúrával rendelkező épületben működik. A rendelkezésre álló dokumentumok alapján megállapítható, hogy a fenntartó nemcsak a megfelelő technikai feltételeket biztosítja, hanem a személyi állomány számára szükséges támogatásokat is garantálja.

Jelenleg a pedagógiai munkát segítő struktúrák – a munkaközösségek és az ezekhez kapcsolódó munkacsoportok – száma az óvodapedagógusok létszámához képest magasnak tűnik. Tekintettel a rendelkezésre álló humán erőforrásokra, ez nem feltétlenül indokolt, és fennáll a szétaprózódás, valamint a feladatok átfedésének veszélye. Célszerű lenne a munkaközösségek működését és a munkacsoportok szervezését áttekinteni, a hatékonyság növelése érdekében, biztosítva, hogy a szervezeti egységek valóban támogassák a pedagógiai folyamatokat, és ne terheljék indokolatlanul a dolgozókat.

A szülők elégedetlensége egy konkrét eset kapcsán erősödött fel, amely egy csoportban jelen lévő agresszív viselkedést tanúsító gyermekhez köthető. A szülők megítélése szerint az intézmény vezetése részéről a szükséges intézkedések nem történtek meg kellő gyorsasággal és hatékonysággal, ami hozzájárult a bizalom megingásához.

Az érintett gyermek esetében várhatóan sajátos nevelési igény (SNI) megállapítására kerül sor, azonban az ehhez szükséges szakértői eljárás folyamata elhúzódó, ami a helyzet kezelését nehezíti. A vezető az ügy átláthatósága érdekében betekintést biztosított a kapcsolódó dokumentációba, jegyzőkönyvekbe.

Jelenleg a gyermek mellé egy külön személy került kijelölésre, amely ideiglenes megoldásként szolgál a helyzet kezelésére. Megítélésem szerint a vezető felelőssége elsősorban abban állapítható meg, hogy az információ áramlás a szülők felé nem volt kellően gyors és hatékony, továbbá a kezdeti konfliktuskezelés nem bizonyult elégségesnek.

Fontos kiemelni, hogy annak megállapítása, miszerint a gyermek integráltan nevelhető-e, kizárólag a szakértői bizottság hatáskörébe tartozik. A döntés megszületéséig az intézmény köteles a gyermek ellátását biztosítani. Amennyiben a gyermek integrálható státuszt kap, úgy az intézmény az alapító okiratában foglaltaknak megfelelően a továbbiakban is köteles biztosítani számára az ellátást és nevelést.

Az interjú során a szülők kifejezték elégedettségüket az intézmény szakmai munkájával kapcsolatban. Ezt a megállapítást alátámasztják a rendelkezésre álló dokumentumok, a pedagógusokkal folytatott beszélgetések, valamint a helyszíni látogatás során tapasztaltak. Külön kiemelandó, hogy a környezeti nevelés területén külső előadó bevonásával valósult meg a foglalkozás, amely további szakmai színvonalat biztosított a telephelyen.

Az óvodavezető a fenntartóval való együttműködés tekintetében nem megfelelően jár el. A rendelkezésre álló információk alapján az együttműködés alacsony szintű, több esetben

konfliktusos, és nem jellemzi a kölcsönös, konstruktív szakmai párbeszéd. A vezető a fenntartó felé fennálló tájékoztatási és egyeztetési kötelezettségeit nem minden esetben teljesíti, valamint több alkalommal fenntartói hatáskörbe tartozó kérdésekben önállóan hozott döntéseket. Emellett a működés során felmerülő hibák kezelésében nem tapasztalható kellő együttműködési készség, a problémák elismerése és közös megoldása hiányos. Mindezek alapján megállapítható, hogy a vezető és a fenntartó közötti együttműködés nem kielégítő.

### **Intézményi környezet és arculat alakítása**

Az intézményi környezet és arculat fejlesztése érdekében javasolt az egységes megjelenés tudatos kialakítása. Ennek részeként célszerű a hatályos szabályzatokban meghatározott munkaruha-juttatás keretében egységes, logóval ellátott pólókat biztosítani a munkavállalók számára, kifejezetten munkavégzés céljára. Ez hozzájárul az intézmény professzionális megjelenéséhez és erősíti a közösségi identitást.

A felújított épület nyújtotta lehetőségeket kihasználva indokolt az óvodai terek – különösen a folyosók – esztétikai megújítása is. A vidám, színes, gyermekközpontú dekorációk alkalmazása barátságosabb, játékosabb légkört teremthet, amely elősegíti a gyermekek jó közérzetét és pozitív élményeit a mindennapok során.

### **Javaslat az intézményi kommunikáció és információáramlás fejlesztésére**

Az intézményi szintű információáramlás átláthatóságának és hatékonyságának növelése érdekében az alábbi javaslatot teszem:

A jelenleg használt, informális kommunikációs csatornák (pl. Messenger-csoportok) helyett célszerű egységes, jól szabályozott online felületek alkalmazása. Ennek érdekében javasolt zárt Facebook-csoportok létrehozása, amelyek az egyes csoportokhoz, illetve az egész intézményhez kapcsolódó információk megosztására szolgálnak.

Az egyes gyermekcsoportok számára külön Facebook-csoportok kialakítása ajánlott, amelyeket kijelölt adminisztrátor(ok) kezelnek. Az adminisztrátor feladata a tartalmak közzététele, valamint annak szabályozása, hogy az adott bejegyzésekhez engedélyezett-e a hozzászólás. Ezáltal biztosítható az információk hitelessége és rendezettsége.

Intézményi szinten egy központi Facebook-csoport létrehozása javasolt, amelyben az intézményvezető hivatalos tájékoztatásokat tesz közzé. / A honlap mellett./ A hozzászólások engedélyezése itt is az adminisztrátor hatáskörébe tartozik, ezzel biztosítva a kommunikáció megfelelő mederben tartását.

A csoportokhoz való hozzáférés szabályozott módon történjen: kizárólag az adott intézménybe járó gyermekek szülei (törvényes képviselői) kapjanak belépési lehetőséget. A csatlakozás feltétele legyen egy rövid azonosító kérdés megválaszolása (pl. a gyermek csoportjának megjelölése).

Az intézmény elhagyását követően a szülők tagságát meg kell szüntetni az adott Facebook-csoportokban, ezzel biztosítva az adatvédelem és az információk zárt körben tartásának elvét.

A fenti intézkedések hozzájárulnak az egységes, átlátható és biztonságos intézményi kommunikáció megvalósításához.

## **Javaslat fenntartóval való együttműködés javítására**

### **Eszközök és javaslatok**

- Dokumentált kommunikáció: minden fontos döntést, határidőt, visszajelzést írásban rögzíteni.
- Delegálás
- Tréningek: önmenedzsment, időgazdálkodás, konfliktuskezelés és szülői kommunikáció fejlesztése.
- Átláthatóság növelése: havi riportok a fenntartó számára, amelyek kiemelik a „láthatatlan” feladatokat is.
- A vezető testületi üléseken való személyes részvétele biztosítaná, hogy a hatáskörébe tartozó feladatait közvetlenül ellássa, valamint a fenntartó és a nevelőtestület közötti kommunikáció folyamatos és naprakész legyen. Ennek keretében lehetősége nyílna az óvodát érintő aktuális ügyek és feladatok – például a beiratkozás időpontjának meghatározása – önkormányzat elé történő előterjesztésére jóváhagyásra.

## **Akcióterv az óvodavezető és a fenntartó kapcsolatának javítására**

### **1. Célok meghatározása**

- Biztosítani a határidők betartását és a feladatok átlátható nyomon követését.
- Megerősíteni a konfliktuskezelési mechanizmusokat, különösen a szülőkkel való kapcsolatokban.
- Láthatóvá tenni a vezető nem hivatalos, de a működéshez elengedhetetlen tevékenységeit.

### **2. Kommunikáció és elvárások tisztázása**

- **Rendszeres egyeztetés:**
- **Feladatlisták és határidők:**
- **Elvárások konkretizálása:**  
A fenntartó részéről tiszta, mérhető elvárások megfogalmazása, és a vezető részéről visszajelzés arról, hogy az elvárások teljesíthetőek-e.

### **3. Konfliktuskezelés fejlesztése**

- **Panaszkezelési szabályzatnak megfelelően**

#### 4. Önmenedzsment és láthatóság növelése

- **Prioritások és időgazdálkodás:**
- **Tevékenységek dokumentálása:**
- **Delegálás:**
  - Lehetőség szerint a vezető ossza szét a nem pedagógiai feladatokat.

#### 5. Monitoring és visszajelzés

- **Közös értékelés:**  
Havonta rövid értékelő megbeszélés: mi működött jól, hol akadtak problémák, milyen új intézkedések szükségesek.
- **Indikátorok:**
  - Határidők teljesítése
  - Szülői visszajelzések száma és típusa.
  - Dolgozói elégedettség felmérés
- **Szükség esetén külső mediátor bevonása:**  
Ha a feszültség nem csökken, külső szakember segíthet a kommunikáció javításában

Érd 2026.03.30.

Ürmösné Bengyel Tünde  
Ürmösné Bengyel Tünde

## *Feljegyzés*

Készült : **Herceghalmi Csicsergő Óvoda**

**2030 Herceghalom, Gesztenyés út 1/a**

Ideje : 2026.03.18.

Tárgy: Szakértői látogatás

A látogatás célja:

Tárgyilagos kép kialakítása az intézmény működéséről. Ehhez szükséges :

- találkozás az intézmény pedagógusaival,
- találkozás a szülők képviselőivel,
- betekintés előzetesen kért dokumentumokba,

A látogatás menete:

- Interjú a pedagógusokkal,
- Interjú a szülőkkel,
- Dokumentumok megtekintése
- Interjú az intézmény vezetőjével

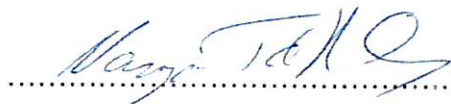
Ezek után egy rövid összegzés a vezetővel és helyettesével a napi tapasztalatokról.

Az előzetesen megkapott dokumentumok és a látogatás eredményei alapján, írásban szakértői vélemény , javaslat készítése.

Herceghalom, 2026.03.18.



szakértő



intézményvezető



szülők képviselője