

Kispesti Egyesített Bölcsődék- Csillagfény Bölcsőde

Beszámoló

*a Kispesti Egyesített Bölcsődék – Csillagfény Bölcsőde
intézményvezetőjének munkájáról*

2021-2025.



Készítette: Aszódi-Sikter Éva

Kispesti Egyesített Bölcsődék

Intézményvezető

Tartalom

I.	Bevezető.....	3
II.	Intézmény adatai, bemutatás	4
III.	Intézményi átszervezések és kihívások intézményvezetői tapasztalatok 2021-ben	5
IV.	Személyi feltételek alakulása	6
V.	Képzések, továbbképzések alakulása	9
1.	A felsőfokú végzettség megszerzésének ösztönzése	10
2.	Egyéni támogatás a továbbtanulás során.....	10
VI.	Fejlesztések, tárgyi beszerzések, felújítások és karbantartások alakulása	11
VII.	Alapellátás és működési adatok	12
1.	A Bölcsődék feltöltöttségi adatainak változása.....	12
2.	A bölcsődék kihasználtsági adatainak változása	15
3.	A bölcsődei férőhelyek kihasználtságának optimalizálása és bővítésének támogatása	17
4.	Törekvések a sajátos nevelési igényű gyermekek ellátásának minőségi fejlesztésére	18
VIII.	<i>A családokkal való kapcsolattartás szerepe és fejlesztése</i>	<i>22</i>
1.	<i>Kapcsolattartás a felvételi eljárás során</i>	<i>22</i>
2.	<i>Panaszkezelés.....</i>	<i>23</i>
IX.	Innováció- A kelet-európai kisgyermekkori nevelés reformja REFEE Kispest- Magyarország Projekt –„Dán bölcsődei projekt” feladatai, eredményei	24
X.	Összefoglaló.....	26

I. Bevezető

2021. január 1-től közel 5 év távlatából szeretném összefoglalni intézményvezetői munkám eddigi eredményeit, nehézségeit, valamint azokat a kihívásokat, amelyek meghatározták mindennapjaimat. Intézményvezetőként kihívást jelent magamra vetítve megfogalmazni ezt a beszámolót, hiszen egy intézmény működése soha nem egyetlen ember munkáján múlik. Minden feladat, minden elért siker és minden kihívás leküzdése a közös munka, az együttműködés és a közös erőfeszítés eredménye. Az intézmény működtetése, fejlesztése és a mindennapi nevelési-gondozási munka csak elhivatott, együttműködő csapatmunkával valósulhat meg. Ezért bár vezetőként az én felelősségem a döntéshozatal és az irányítás, minden eredmény mögött ott áll a bölcsődék munkatársainak elkötelezettsége és a gyermekekért végzett összehangolt csapatmunka.

Ez az időszak számos tanulságot, fejlődési lehetőséget és döntési helyzetet hozott magával, amelyek mind hozzájárultak szakmai tapasztalataim bővítéséhez és intézményünk előrelépéséhez.

Vezetőként arra törekedtem, hogy a bölcsőde szakmai munkáját folyamatosan fejlesszük, biztosítva a gyermekek számára a lehető legjobb ellátást, miközben egy támogató és együttműködő munkaközösséget építünk. Az elmúlt években számos infrastrukturális és szakmai fejlesztést valósítottunk meg, amelyek hosszú távon is meghatározzák intézményünk működését.

Mindemellett komoly kihívást jelentett a folyamatos változásokhoz való alkalmazkodás, a szakmai és gazdasági elvárások összehangolása, valamint a saját és a munkatársak motivációjának és elhivatottságának fenntartása. Mindezek mellett kiemelten fontos volt számomra a szülőkkel való kapcsolattartás, a fenntartói elvárásoknak való megfelelés és a bölcsőde társadalmi szerepének erősítése.

Ez a visszatekintés lehetőséget ad arra, hogy értékeljem az elért eredményeket, tanuljak a nehézségekből, és kijelöljem azokat az irányokat, amelyek mentén tovább építhetjük intézményünket a jövőben.

Bízom benne, hogy a beszámoló átlátható és teljes képet ad az elmúlt 5 év munkájáról, és megerősíti mindazokat az értékeket, amelyeket munkatársaimmal közösen képviselünk.

II. Intézmény adatai

Név: Kispesti Egyesített Bölcsődék-Csillagfény Bölcsőde

A Kispesti Egyesített Bölcsődék – Csillagfény Bölcsőde hivatalos rövidítése: KEB

Cím: 1191 Budapest Eötvös utca 11

Telefon: 061/280-30-39

Honlap: <http://www.egyesitettbolcsode.kispest.hu/>

e-mail cím: egyesitettbolcsodek@kispest.hu

Fenntartó neve: Budapest Főváros XIX. kerület Kispest Önkormányzata

Címe: 1195 Budapest, Városház tér 18-20.

A Kispesti Egyesített Bölcsődék-Csillagfény Bölcsőde 2021. évi átszervezése után, a 491/2020.(XI.19.) Ökt.h. alapján, 2021. július 1-től az engedélyezett férőhelyszám 430 fő az alábbi elosztásban:

Bölcsőde neve	Címe	Férőhelyszám 2021. év július 1-től
Csillagfény Bölcsőde	1191 Bp., Eötvös u. 11	125
Eszterlanc Bölcsőde	1193 Bp., Csokonai u. 7.	96
Gyöngyszem Bölcsőde	1195 Bp., Zrínyi u. 4	100
Bokréta Bölcsőde	1191 Bp., Berzsenyi u. 4.	72
Wekerlei Típegők Bölcsőde	1192 Bp., Huba u. 14.	37

A kispesti bölcsődék elhelyezkedése két részre tagolható

Wekerle-telep: Wekerlei Típegők Bölcsőde

Kispest középső területe lakótelep: Bokréta Bölcsőde

Csillagfény Bölcsőde

Eszterlanc Bölcsőde

Gyöngyszem Bölcsőde

A bölcsődék nyitva tartása: heti ötnapos nyitva tartással, napi 12 óra. A bölcsődék reggel 6 – 18 óra között állnak a családok rendelkezésére. Kispesten élő családok 20 hetes – és 36 hónapos kor közötti gyermekei részére biztosítjuk a napközbeni gyermekellátást, gondozást-nevelést.

III. Intézményi átszervezések és kihívások intézményvezetői tapasztalatok 2021-ben

A 2021-es év jelentős változásokat hozott az intézmény működésében, amelyek intézményvezetőként komoly szervezési és stratégiai döntéseket igényeltek tőlem. Az addigi hat telephelyet ötre csökkentették, miután a Harangvirág Bölcsődét bezárták. Ez az átszervezés a teljes engedélyezett férőhelyszámot 480-ról 430-ra csökkentette, ugyanakkor feladatom volt, hogy biztosítsam az erőforrások hatékonyabb elosztását, a munkatársak áthelyezésének zökkenőmentességét és a szülők megfelelő tájékoztatását. Az új működési struktúra kialakításában kiemelt figyelmet kellett fordítanom arra, hogy a gyermekek ellátása továbbra is a lehető legmagasabb színvonalon történjen, miközben a rendelkezésre álló kapacitásokkal a lehető legjobban gazdálkodunk. A Harangvirág Bölcsőde bezárásának időszakában még kevés intézményvezetői tapasztalattal rendelkezttem, és a kapcsolati hálóm is csak kezdeti stádiumban volt, ami jelentősen megnehezítette a feladatom teljesítését. Az érintettekkel való hatékony egyeztetés, a döntések megfelelő képviselése és a munkatársak, valamint a szülők támogatása mind olyan kihívások voltak, amelyekkel vezetőként - akkor még kevés rutinnal - kellett szembenéznem. Sikerült megoldanom a Harangvirág Bölcsőde bezárásával kapcsolatos feladatokat, azonban mindez rengeteg munkát és energiát igényelt, hiszen abban az időben a mindennapi feladatok elsajátítása is kihívást jelentett a intézményvezetői munkám során. Ez az időszak azonban sok tanulságot hozott számomra, és hozzájárult ahhoz, hogy megerősödjek a vezetői szerepemben, valamint fokozatosan kiépítsem azt a szakmai és emberi kapcsolatrendszert, amely a későbbi döntések meghozatalában már nagy segítséget jelentett.

A feladatokat olyan helyzetben kellett átvennem, amikor a hat telephelyből háromban éppen vezetőváltás zajlott, ami jelentős változásokat és kihívásokat hozott magával. Emellett az intézmény munkaügyi előadója még csak nemrég fejezte be a próbaidejét, így számára is új volt a feladatkör. Mindezt tovább nehezítette, hogy számomra is ismeretlen volt a feladat, ami fokozott odafigyelést, gyors alkalmazkodást és intenzív együttműködést igényelt a zökkenőmentes működés biztosítása érdekében.

Emellett a COVID-19 járvány egy teljesen új és kiszámíthatatlan helyzet elé állított bennünket, amelyben vezetőként az egyik legnagyobb kihívás a folyamatosan változó járványügyi szabályozások gyors és hatékony bevezetése volt. Feladatom volt a szigorú

egészségügyi előírások és fertőtlenítési protokollok bevezetése és betartatása, a csoportlétszámok időszakos csökkentésének megszervezése, valamint a munkatársak biztonságának és lelki egyensúlyának fenntartásában való segítség. A járvány miatt jelentősen változó gyermeklétszámok rugalmas kezelése, a dolgozók munkarendjének újraszervezése és a fertőzés terjedésének minimalizálása mind napi szintű döntéseket igényelt.

IV. Személyi feltételek alakulása

Az elmúlt 4 évben kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy a bölcsődékben támogató, együttműködő munkatársi légkör alakuljon ki. Egy több telephelyből álló intézmény esetében azonban ennek megvalósítása rendkívül összetett és folyamatos kihívást jelent. Be kell látnom, hogy a fizikai távolságok, az egyes telephelyek eltérő adottságai és a helyi közösségek sajátosságai miatt teljes mértékben egységes munkakultúrát kialakítani talán lehetetlen, de ennek ellenére igyekeztem minden lehetséges eszközzel elősegíteni a támogató és bizalomra épülő munkakörnyezet kialakulását.

A vezetői szerepem egyik legfontosabb része, hogy a telephelyvezetők számára biztosítsam a megfelelő munkatársi légkört, amelyben hatékonyan végezhetik munkájukat. Ennek érdekében rendszeres szakmai látogatásokat szervezek, ahol elsősorban segítő attitűddel, támogató hozzáállással igyekszem jelen lenni. Fontosnak tartom, hogy ne az ellenőrzés érzése domináljon ezek során, hanem a fejlődés és a szakmai támogatás lehetősége. Ezt az irányt tovább erősíti az is, hogy 2024 augusztusától egy új szaktanácsadó kezdte meg munkáját, aki szintén a támogató szemléletet képviseli. Innovatív gondolatai és megközelítései összhangban vannak a saját elgondolásaimmal, ami egyúttal egy új lehetőséget teremtett a szakmai segítségnyújtás terén. Az együttműködés révén nemcsak a mindennapi munkafolyamatok válhatnak hatékonyabbá, hanem hosszú távon a bölcsődei ellátás szakmai színvonala is tovább emelkedhet.

A működés hatékonyságának javítása érdekében az ügyintézés gördülékenysége is jelentősen fejlődött. Az új humán erőforrás-szervező munkatárs csatlakozásával az adminisztratív és szervezési feladatok hatékonyabbá váltak, ami nagy segítséget jelent a mindennapi munkavégzésben. Rugalmasságával és segítőkészségével hozzájárul a kollégák munkájának megkönnyítéséhez, ezáltal csökkentve a felesleges adminisztratív terheket, továbbá segíti a munkavállalók adatszolgáltatási feladatait.

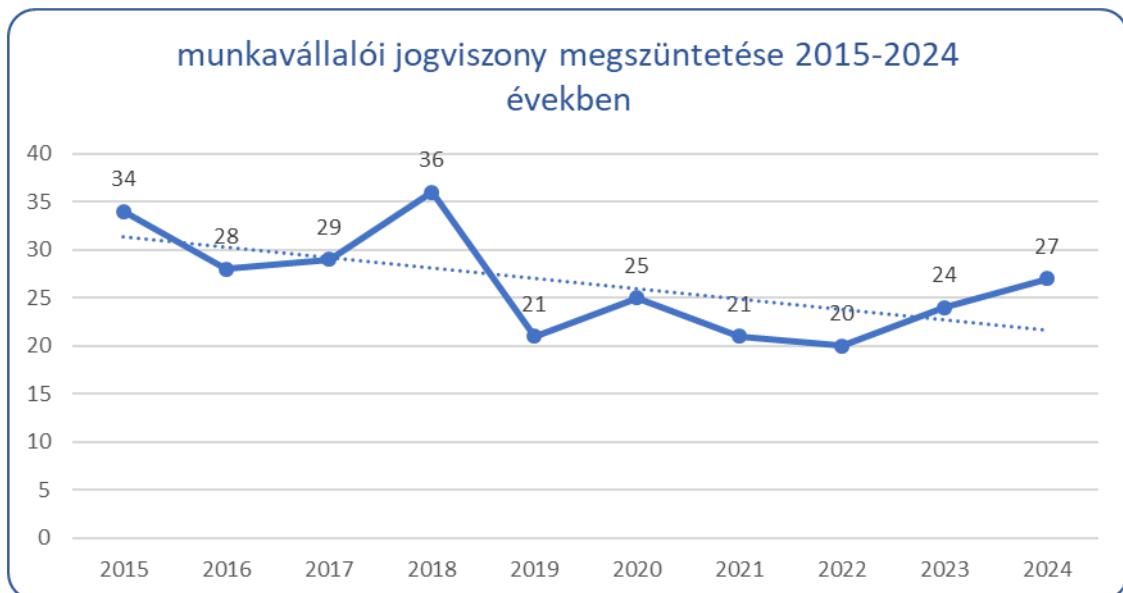
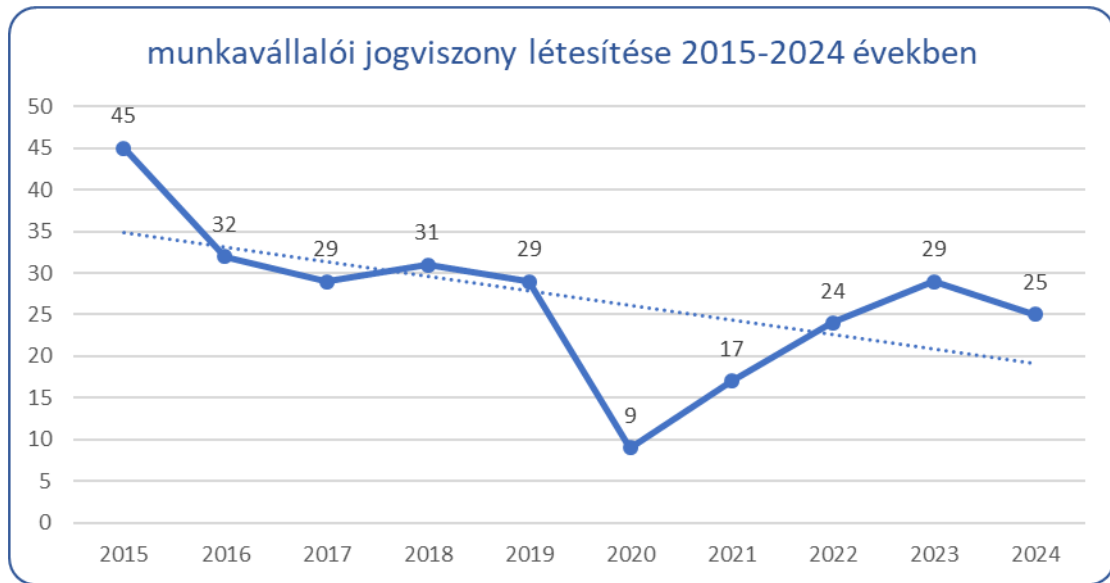
A dolgozók megbecsülése és anyagi elismerése mindig is kiemelt célom volt. Ennek érdekében folyamatosan képviselem a munkatársak bérfeljlesztésének szükségességét a fenntartó felé. Úgy érzem, hogy ez a törekvés sikeres volt, hiszen az elmúlt években több alkalommal is lehetőség nyílt munkáltatói döntésen alapuló jövedelememelésre, amely sok esetben jelentős mértékű volt.

Mindez azonban nem valósulhatott volna meg a fenntartó támogató hozzáállása és elkötelezettsége nélkül, amely lehetővé tette, hogy kéréseink meghallgatásra találjanak és megfelelő intézkedések szülessenek a munkatársak anyagi megbecsülése érdekében.

Amennyiben a személyi feltételek alakulását vizsgálom az elmúlt évek alatt, azt is látom, hogy a dolgozók egyéni élethelyzetei, illetve az egyes bölcsődékben kialakuló sajátos légkörök sokszor olyan tényezők, amelyekre közvetlen ráhatásom nincs. Bár igyekszem olyan szakmai és vezetői támogatást nyújtani, amely elősegíti a pozitív munkakörnyezet kialakulását, végső soron a helyi közösségek belső dinamikája és az egyéni kapcsolatok alakulása nagyban meghatározza az adott intézményi légkört.

Összességében az elmúlt 5 év során folyamatosan dolgoztam azon, hogy a bölcsődék működését támogató vezetői szemlélettel, segítő szakmai hozzáállással és a munkatársak elismerésével erősítsem a közösséget. Bár a kihívások jelentősek, a cél továbbra is egy hatékonyan működő, szakmailag támogató és emberközpontú intézményi kultúra fenntartása és fejlesztése.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Belépők	45	32	29	31	29	9	17	24	29	25
Kilépők	34	28	29	36	21	25	21	20	24	27
Ebből nyugdíjba ment	7	7	2	6	4	5	0	5	5	5
Ebből próbaidő alatt	8	3	6	10	5	0	2	1	5	1
munkavállaló mondott fel	0	2	5	7	3	0	1	0	2	0
munkáltató mondott fel	8	1	1	3	2	0	1	1	3	1



Ha a vezetői időszakom és az azt megelőző 5 év adatait vizsgálom, a fenti adatok és a trendvonal alapján jól látható, hogy az elmúlt években enyhén csökkent a kilépő dolgozók száma. Ez természetesen azzal az előnnyel is járt, hogy kevesebb új belépő munkatársat kellett fogadnunk és betanítanunk, ami hozzájárult a stabilabb és kiegyensúlyozottabb munkahelyi légkör kialakulásához.

Mivel 2020-ban a Covid idején létszámstop volt érvényben, így az az időszak ebből a szempontból nem tekinthető teljes mértékben reprezentatívnak.

Emellett fontos megjegyezni, hogy bár egyes munkatársak távozása után a feladataik elvégzése kihívást jelentett, azonban bizonyos esetekben a munkaviszony megszüntetése intézményi szempontból is indokolt és támogatott döntés volt. Ennek eredményeként a szakmai munka minősége javult, hiszen a változások időnként hozzájárultak a hatékonyabb működéshez és a szakmai fejlődés előmozdításához.

V. Képzések, továbbképzések alakulása

A továbbképzések és szakmai fejlesztések kiemelt szerepet töltenek be a bölcsődei szakmai munka területén, hiszen a magas színvonalú ellátás biztosításához elengedhetetlen a munkatársak folyamatos szakmai fejlődése. A 9/2000. (VIII. 4.) és a 8/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendeletek értelmében a továbbképzések tervezése és megvalósítása folyamatos feladat, amelyet intézményünk kiemelt figyelemmel kezel.

A továbbképzések finanszírozása fenntartói döntésen alapuló képzési keretből történik, amely lehetőséget biztosít arra, hogy a kisgyermeknevelők rendszeresen részt vehessenek szakmai programokon, workshopokon és tanfolyamokon. Azonban ennek a forrásnak a korlátozottsága miatt a szaktanácsadóval közösen rendkívül fontos feladatunk az ingyenesen elérhető, akkreditált képzések felkutatása is. Ezek az ingyenes képzések nemcsak költséghatékony megoldást jelentenek, hanem hozzájárulnak a szakmai fejlődés szélesebb körben történő elérhetőségéhez is. Ennek érdekében folyamatosan figyelemmel kísérjük a különböző egyetemek, szakképző intézmények alapítványok és nonprofit szakmai szervezetek által meghirdetett lehetőségeket, és ezekről rendszeresen tájékoztatjuk munkatársainkat. A továbbképzések tervezése során igyekszünk figyelembe venni a kisgyermeknevelők tapasztalatát, érdeklődési körét, valamint fejlesztendő területeit. Célunk, hogy a kötelező kreditpontok gyűjtésén túl olyan képzésekre irányítsuk munkatársainkat, amelyek valóban hozzájárulnak szakmai fejlődésükhöz és mindennapi munkájuk hatékonyságához.

Ehhez számos egyeztetésre van szükség, hiszen a képzésen való részvétel kiválasztásakor nemcsak a vezetők, hanem az érintett munkatárs véleményét is fontos szempontként kezeljük. A megfelelő továbbképzések kiválasztása összetett folyamat, amely jelentős előkészítő munkát igényel.

A képzések hasznosságának folyamatos értékelése érdekében a szaktanácsadóval együttműködve rendszeresen begyűjtjük a visszajelzéseket. Ennek során nemcsak azt

vizsgáljuk, hogy egy-egy képzés mennyire volt hasznos, hanem azt is, hogy mely célcsoportok számára ajánlott (például kezdő kisgyermeknevelők, sajátos nevelési igényű gyermekekkel foglalkozó szakemberek stb.). Ezzel biztosítjuk, hogy a továbbképzések valóban illeszkedjenek a munkatársak szakmai igényeihez és hosszú távon is támogassák fejlődésüket.

1. A felsőfokú végzettség megszerzésének ösztönzése

A telephelyvezetőkkel közösen különös hangsúlyt fektetünk a felsőfokú végzettség megszerzésének ösztönzésére, hiszen a kisgyermeknevelés egyre nagyobb elméleti és gyakorlati tudást igénylő hivatás. Céлом, hogy minél több munkatársunk szerezzon BA szintű diplomát, hiszen ez nemcsak az intézmény szakmai színvonalát emeli, hanem hozzájárul a kisgyermekek fejlődésének, szemléletének hatékonyabb támogatásához is.

A továbbtanulás elősegítése érdekében igyekszünk a telephelyvezetőkkel közösen biztosítani minden olyan szakirodalmat és tananyagot, amely segítheti a munkatársainkat a tanulmányaik során. Ennek érdekében folyamatosan bővítjük az intézmény szakmai könyvtárát, és törekszünk arra, hogy a munkatársak könnyen hozzáférhessenek a számukra releváns tankönyvekhez, jegyzetekhez és egyéb oktatási segédanyagokhoz. Ezzel nemcsak anyagi terheiket csökkentjük, hanem megkönnyítjük tanulmányaik elvégzését is.

2. Egyéni támogatás a továbbtanulás során

A munkám részeként személyesen is támogatást nyújtok azoknak a munkatársaknak, akik felsőfokú tanulmányokba kezdenek. Szükség esetén segítek a jelentkezési eljárás lebonyolításában, például a felvételi eljárás során felmerülő adminisztratív feladatok elvégzésében, valamint a beiratkozási folyamat gördülékeny lebonyolításában. Emellett - szükség esetén - kezdeti segítséget nyújtok akár tantárgyfelvételekben, vizsgára jelentkezésben is, hogy a dolgozók könnyebben eligazodjanak az egyetemi rendszerben, és hatékonyan tudják szervezni tanulmányaikat a munka mellett. A saját tanulmányaim során tudom, hogy az információhiány, az ismeretlen oktatási felületek használata mennyi bizonytalanságot és nehézséget jelentett számomra, ezért tartom fontosnak, hogy ezek leküzdésében - amennyire lehet – segítséget nyújtsak munkatársaim számára. Továbbá szívesen nyújtok segítséget tanulmányaik során felmerülő kérdések és elakadások esetén, valamint örömmel támogatom őket a szakdolgozatuk kutatási témájának átbeszélésében és ötletekkel való kiegészítésében is.

VI. Fejlesztések, tárgyi beszerzések, felújítások és karbantartások alakulása

Az elmúlt 5 év során a telephelyeink fejlesztései, tárgyi beszerzései, valamint felújításai és karbantartásai sajnálatos módon csak részben valósultak meg. A tervezett beruházások egy része elmaradt, vagy csak a legszükségesebb feladatok kerültek elvégzésre, amely nagymértékben befolyásolta mindennapi működésünket.

Kiemelkedő eredményként könyvelhetjük el a Csillagfény Bölcsőde udvarának átalakítását, amely a dán program keretein belül valósult meg. Ez a beruházás nem csupán az udvar korszerűsítését foglalta magában, hanem új tárgyi eszközök beszerzését is, amelyek nagymértékben hozzájárultak a gyermekek számára biztosított környezet színvonalának emeléséhez. Az udvar átalakítása során olyan játékeszközök és felszerelések kerültek telepítésre, amelyek mind a mozgásfejlesztést, mind a biztonságot elősegítik.

A Wekerlei Tipegők Bölcsődében szükségessé volt a működést közvetlenül befolyásoló konyhai és kiszolgálóhelyiségek felújítása, valamint a jogszabályi előírásoknak megfelelő légtechnikai berendezés kiépítése a konyhában. Emellett sor került a nyílászárók mázolására és a kiszolgálóhelyiségek burkolására is. Ezek a munkálatok alapvetően fontosak voltak a higiéniai követelmények teljesítése és a zavartalan működés biztosítása érdekében.

Két alkalommal is szükség volt nagyobb volumenű munkálatok elvégzésére a bölcsőde működési időszaka alatt – csőtörés és gázszivárgás miatt –, ezért rövid időn belül kétszer is át kellett költöztetnünk az ellátást egy másik telephelyünkre, ahol alkalmanként több mint egy hónapon keresztül biztosítottuk a zavartalan működést.

A NÉBIH által végzett ellenőrzések ugyan némiképp elősegítették a szükséges munkálatok elvégzését, azonban ezek is elsősorban a legszükségesebb karbantartási feladatok megvalósulását eredményezték. Az ellenőrzések után elkészített intézkedési tervekben pontosan meghatározásra kerültek a szükséges feladatok és azok határideje. Ez segített abban, hogy legalább az alapvető állagmegóvási munkálatok elvégzésre kerüljenek, azonban a komolyabb felújításokra és fejlesztésekre már nem maradt elegendő forrás és kapacitás.

Önértékelésem szerint vezetői munkám egyik legnagyobb kudarca, hogy nem sikerült megfelelően képviselni a bölcsődék generálfelújításának szükségességét. Az Eszterlánc és a

Bokréta Bölcsődék esetében különösen égető probléma a teljeskörű felújítás elmaradása, amely mind az épületek állapotát, mind pedig a szolgáltatások minőségét negatívan befolyásolja.

Az elmúlt évek során igyekeztem minden lehetséges fórumon képviselni a felújítási igényeket, rendszeresen továbbítottam a szükséges dokumentációkat és kéréseket a GESZ műszak felé, részletes indoklásokkal alátámasztva. Sajnos ezek az erőfeszítések eddig nem hozták meg a kívánt eredményt, így a nagyszabású felújítási munkálatok továbbra is váratnak magukra.

Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy ezek a fejlesztések nem csupán az épületek korszerűsítése miatt lennének lényegesek, hanem a gyermekek, a családok és nem utolsósorban a munkavállalók érdekében is. Egy biztonságos, modern és jól felszerelt környezet alapvető feltétele annak, hogy magas színvonalú szolgáltatást tudjunk nyújtani, és hogy a szülők bizalommal forduljanak intézményeinkhez, a munkatársak pedig érezzék a megbecsülést..

A jövőre nézve továbbra is prioritásként kívánom kezelni a generálfelújítások szükségességének képviseletét, valamint mindent megteszek annak érdekében, hogy a fennálló problémákra mielőbb megoldás szülessen. Bizakodom abban, hogy – ha nem is a 2025-ös évben, de - sikerül több forrást biztosítani ezekre a célokra, és a döntéshozóink felismerik a felújítások sürgető szükségességét.

VII. Alapellátás és működési adatok

A szülői igények alakulása az elmúlt évtizedben jelentős változásokat mutatott a bölcsődék vonatkozásában. Az elmúlt 10 év adatainak vizsgálata alapján megállapítható, hogy a bölcsődék iránti kereslet dinamikája szorosan összefüggött a társadalmi, gazdasági és egészségügyi környezet változásaival, illetve a jogalkotók családtámogatási politikájának változásával egyaránt.

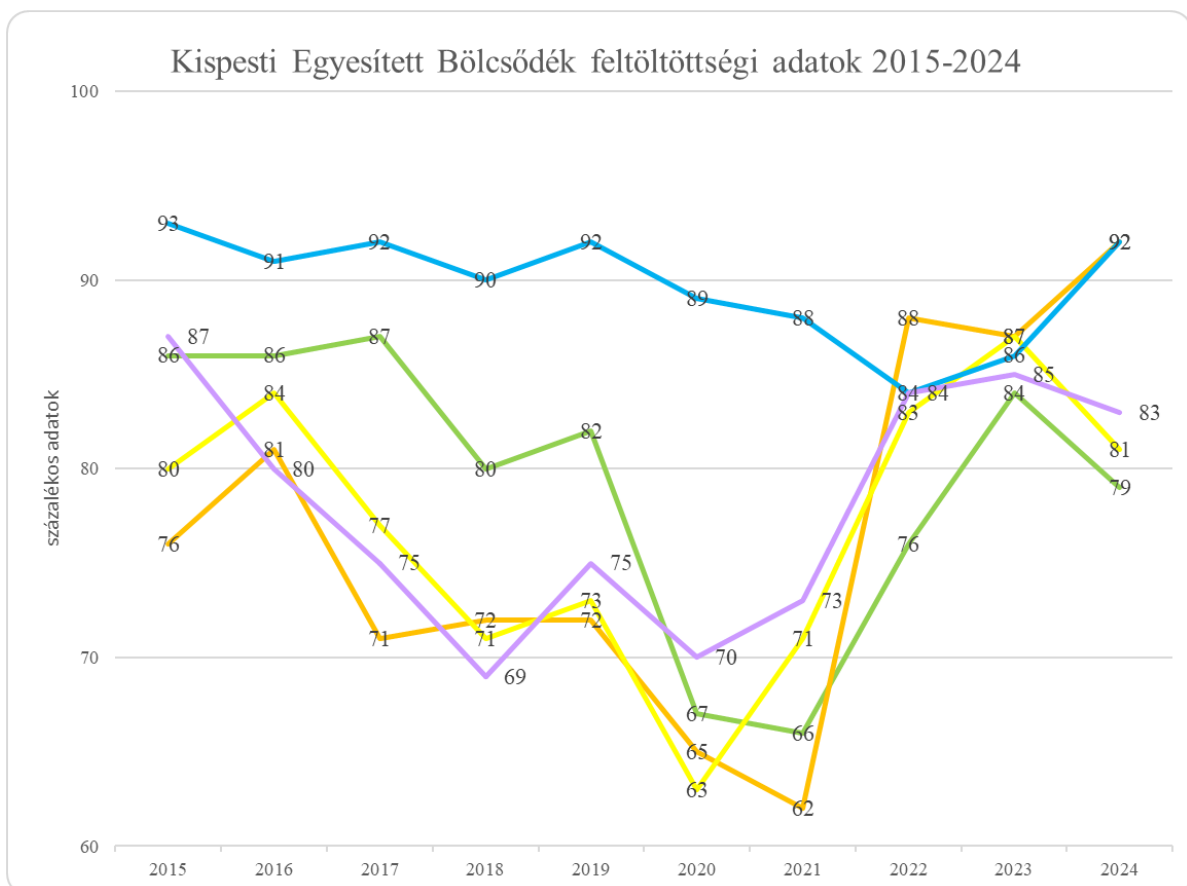
1. A Bölcsődék feltöltöttségi adatainak változása

Az elmúlt tíz évben a pandémia különösen nagy hatást gyakorolt a bölcsődék feltöltöttségére. A világjárvány időszakában, különösen 2020-ban és 2021 elején, nagymértékű visszaesés volt tapasztalható a szülői igények terén. Ennek több oka is volt. Egyrészt a járványhelyzet miatt sok szülő kényszerült otthoni munkavégzésre, ami lehetővé tette számukra, hogy

gyermeküket otthon tartásuk, ezzel csökkentve a bölcsődei szolgáltatások iránti igényt. Másrészt a járvány egészségügyi kockázatai és a karanténintézkedések miatt sok szülő úgy döntött, hogy a biztonság érdekében elhalasztja a gyermek bölcsődei elhelyezését. Az intézmények részleges vagy teljes bezárásai, valamint a szigorú higiéniai szabályok is hozzájárultak a visszaeséshez.

Azonban a Covid időszakát követően, 2021-től kezdődően, folyamatos emelkedés volt megfigyelhető mind az 5 bölcsődénk feltöltöttségében. A járványügyi korlátozások enyhítésével és a közösségi szolgáltatások újbóli elérhetővé válásával egyre több szülő tért vissza a munkaerőpiacra, ami újra növelte a bölcsődei férőhelyek iránti igényt.

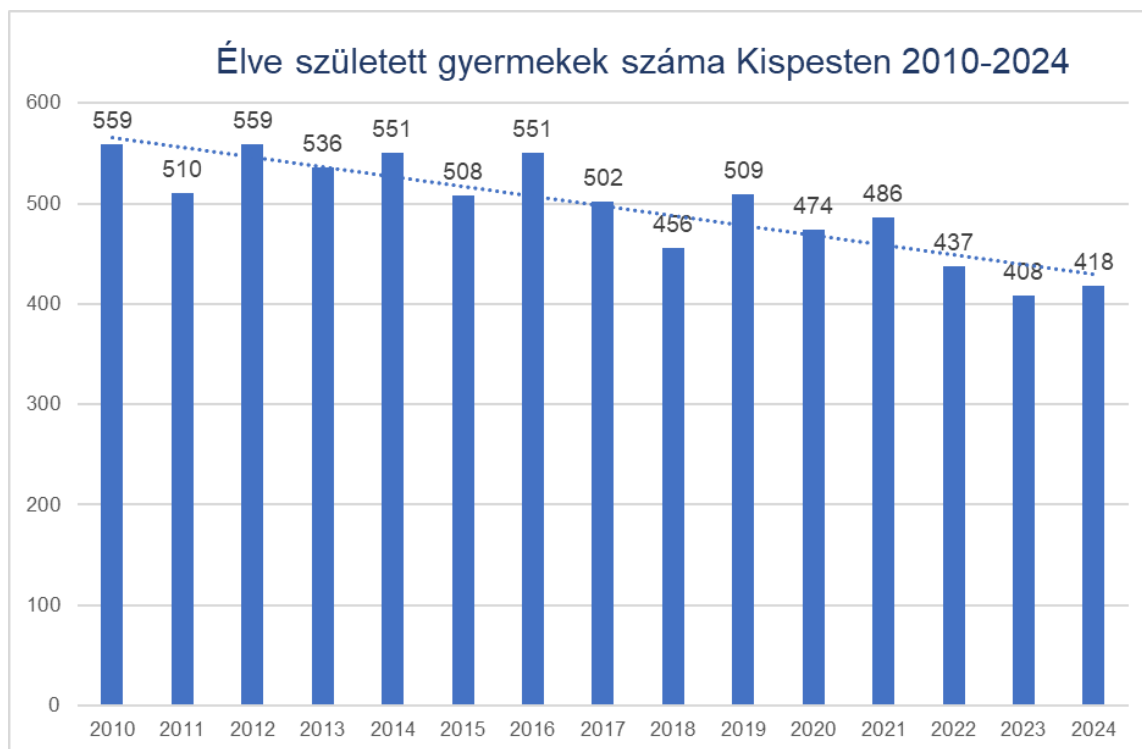
Bölcsőde neve	Feltöltöttségi adatok TAJ nyilvántartás alapján %									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
KEB-Csillagfény Bölcsőde	86	86	87	80	82	67	66	76	84	79
KEB-Eszterlanc Bölcsőde	76	81	71	72	72	65	62	88	87	92
KEB-Gyöngyszem Bölcsőde	87	80	75	69	75	70	73	84	85	83
KEB-Bokréta Bölcsőde	80	84	77	71	73	63	71	83	87	81
KEB-Wekerlei Tipegők Bölcsőde	93	91	92	90	92	89	88	84	86	92



A feltöltöttségi adatok összehasonlítása a bölcsődék között szemmel láthatóvá teszi, hogy a legnagyobb fejlődés az Eszterlánc Bölcsőde tekintetében tapasztalható. Ebben az intézményben a vezető és a munkatársai kiemelkedő erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy a gyermekek számára magas színvonalú ellátást biztosítsanak. A telephelyvezető külön figyelmet fordít arra, hogy a bölcsőde szakmai színvonala és környezete vonzó legyen a családok számára. Számos olyan programot szerveznek, amelyek lehetőséget nyújtanak a szülők számára, hogy betekintést nyerjenek a bölcsőde mindennapjaiba, például nyílt napok, közös rendezvények és tematikus foglalkozások formájában. Ezek az események nemcsak a szülők tájékoztatását szolgálják, hanem hozzájárulnak a kölcsönös bizalom erősítéséhez is, ami kulcsfontosságú a bölcsődei élet és a családok közötti együttműködés szempontjából.

A Gyöngyszem a Bokréta és a Wekerlei Tipegők Bölcsődék esetében a feltöltöttségi adatok megközelítették vagy egyes esetekben meg is haladták a Covid előtti 5 év átlagát. Ezek az intézmények sikeresen alkalmazkodtak a járvány utáni kihívásokhoz, és a szülők körében visszazerezték a bizalmat. Az intézmények szakmai munkája, a fejlesztési programok és a közösségi események jelentős mértékben hozzájárultak ahhoz, hogy a kihasználtság újra növekedjen, és stabilizálódjon az elmúlt években.

A Csillagfény Bölcsőde esetében a 2020 előtti feltöltöttségi adatok elérése nem sikerült. Ennek hátterében a demográfiai változások mellett a szülői igények eltérő alakulása is hozzájárulhatott a feltöltöttségi szint stagnálásához. Mivel Kispesten évről évre csökken a születések száma, (lásd „*élve született gyermekek száma Kispesten 2010-2024*” grafikon) az egyes bölcsődék iránti igény növekedése szükségszerűen más bölcsődék iránti igény csökkenésével járhat együtt. Ennek ellenére az intézmény vezetésének és kisgyermeknevelőinek érdemes lehet új stratégiákat kidolgozniuk, amelyek még inkább megfelelnek a kisgyermekes családok igényeinek, és támogatják a szülők bizalmának erősítését a bölcsődei ellátás iránt.

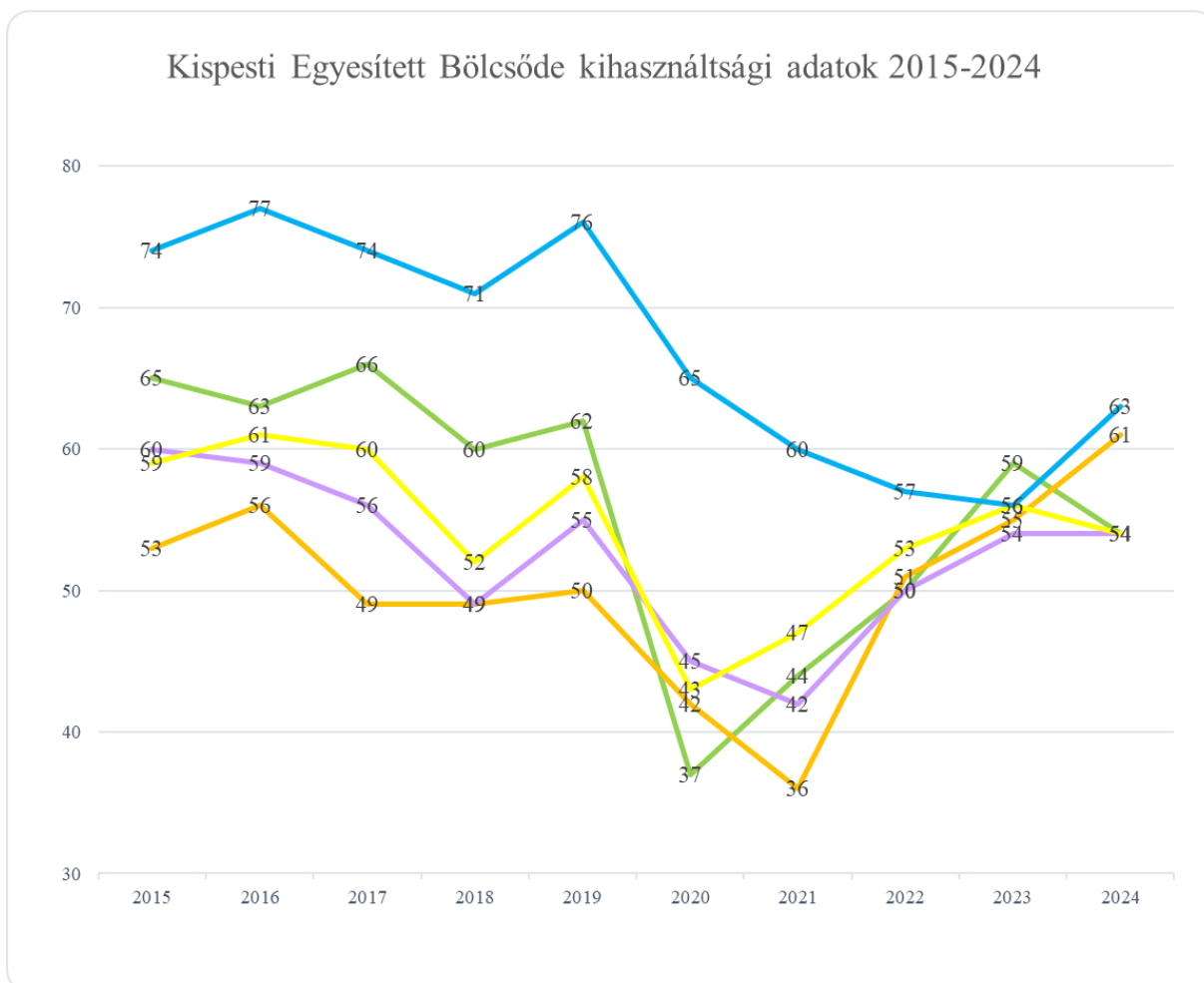


A bölcsődéink feltöltöttségének visszatérését a COVID előtti időszakhoz eredményként értékelem, hiszen a védőnőktől kapott kerületi adatokból kitűnik, hogy az elmúlt években a születési számok mellett jelentősen csökkent mind a várandós anyák, (2022-ben 232 fő, 2023-ban 240 fő, 2024-ben 208 fő) mind a bölcsődés korú (0–35 hónapos) gyermekek száma (2022-ben 1300 fő, 2023-ban 1245 fő, 2024-ben 1198 fő). Amennyiben ez a tendencia a következő években is folytatódik, az várhatóan a bölcsődei ellátást igénylő családok számának mérséklődéséhez vezet, ami hosszú távon befolyásolhatja a bölcsődei férőhelyek iránti keresletet és az intézmények működésének tervezését is.

2. A bölcsődék kihasználtsági adatainak változása

A kihasználtsági adatok azt mutatják meg, hogy egy adott időszakban a bölcsődék kapacitásai milyen mértékben kerültek kihasználásra. Tehát, ez az adat azt az arányt jelzi, hogy a bölcsődében felvett gyermekek közül hányan vettek valóban részt az ellátásban az adott időszakban. A kihasználtsági adatok vizsgálatából kitűnik, hogy mind az 5 intézményünk esetében hasonló tendencia figyelhető meg. A Covid-időszak alatt jelentős visszaesést tapasztaltunk, azonban 2021-től kezdve fokozatos növekedés indult meg, amely 2024-re elérte a stabil kihasználtsági szintet.

Bölcsőde neve	Kihasznátsági adatok TAJ nyilvántartás alapján %									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
KEB-Csillagfény Bölcsőde	65	63	66	60	62	37	44	50	59	54
KEB-Eszterlanc Bölcsőde	53	56	49	49	50	42	36	51	55	61
KEB-Gyöngyszem Bölcsőde	60	59	56	49	55	45	42	50	54	54
KEB-Bokréta Bölcsőde	59	61	60	52	58	43	47	53	56	54
KEB-Wekerlei Típegők Bölcsőde	74	77	74	71	76	65	60	57	56	63



A kihasználtsági mutatók tekintetében, különösen a járvány időszakát követően, az Eszterlanc Bölcsőde kiemelkedett, mivel képes volt elérni, sőt jelentősen meghaladni a 2020 előtti kihasználtságot. A kerület többi bölcsődéi esetében azonban azt tapasztaljuk, hogy bár a kihasználtsági arány emelkedett a 2021-es évektől, több intézményben, így például a Wekerlei Típegők Bölcsődében, jelentős elmaradás tapasztalható a 2020-as évekhez képest.

Ez részben annak köszönhető, hogy egyre több esetben a szülők jelzőrendszeri tagok támogatói levelével veszik igénybe a bölcsődét, miközben otthon nevelik kisebb gyermeküket, vagy munkát keresnek. Ilyenkor könnyebben döntenek úgy, hogy egyes napokon a gyermek otthon marad, és nem veszik igénybe az intézményi ellátást. Mivel a bölcsőde szociális intézmény, és az igénybevétele nem kötelező, a szülők döntését csak szakmai érvekkel tudjuk befolyásolni, de végső soron a választás joga az övék.

Továbbá, a munkahelyeken egyre inkább elterjedt a rugalmas munkavégzés, a Home Office és a jelenléti munkavégzés közötti arányos választás lehetősége. Ennek következtében a szülők úgy döntenek, hogy a gyermeküknek csak a hét bizonyos napjaira kérik a bölcsődei ellátást, ami szintén hozzájárul a kihasználtság csökkenéséhez.

3. A bölcsődei férőhelyek kihasználtságának optimalizálása és bővítésének támogatása

Bár számos tényező befolyásolhatja a feltöltöttség és kihasználtság alakulását, a telephelyvezetőkkel és a munkatársaimmal közösen igyekszünk azokat a tényezőket befolyásolni, amelyekre hatással lehetünk.

- Szülői tájékoztató napokat szerveztünk, ahol átfogó képet adtunk a bölcsőde szolgáltatásairól, programjairól, valamint az ellátás színvonaláról és előnyeiről. Ezek az alkalmak lehetőséget teremtenek arra, hogy közvetlen kapcsolatot építsünk ki a szülőkkel, és erősítsük bennük a bölcsődei ellátás iránti bizalmat.
- Családi délutánokat, vagy napokat rendeztünk, ahol a szülők és a gyermekek a bölcsőde falain belül közösen élhettek át tartalmas és szórakoztató élményeket. Az ilyen események hozzájárulhatnak a közösségi kapcsolatok erősítéséhez, és segítik a szülők elköteleződését a bölcsőde iránt.
- Tematikus délutánokat és közösségi programokat szerveztünk, amelyek izgalmas és változatos élményeket kínálnak a gyerekek és a szülők számára egyaránt. Ide tartoznak például közös zenés-, kézművesfoglalkozások, vagy mozgásos napok, amelyek fejlesztik a gyermekek készségeit és szorosabbá fűzik a bölcsődei közösséget.
- Célzott kampányokkal, sajtómegjelenésekkel segítjük a helyi közösség tájékoztatását, hogy minél többen megismerjék a bölcsődei ellátás előnyeit. Kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy a bölcsődei férőhelyek és elérhető szolgáltatások híre a lehető

legszélesebb körben eljusson a családokhoz. Intézményvezetőként kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy a sajtó adta lehetőségeket maximálisan kihasználjam a bölcsődei ellátás népszerűsítésére és a szülők tájékoztatására.

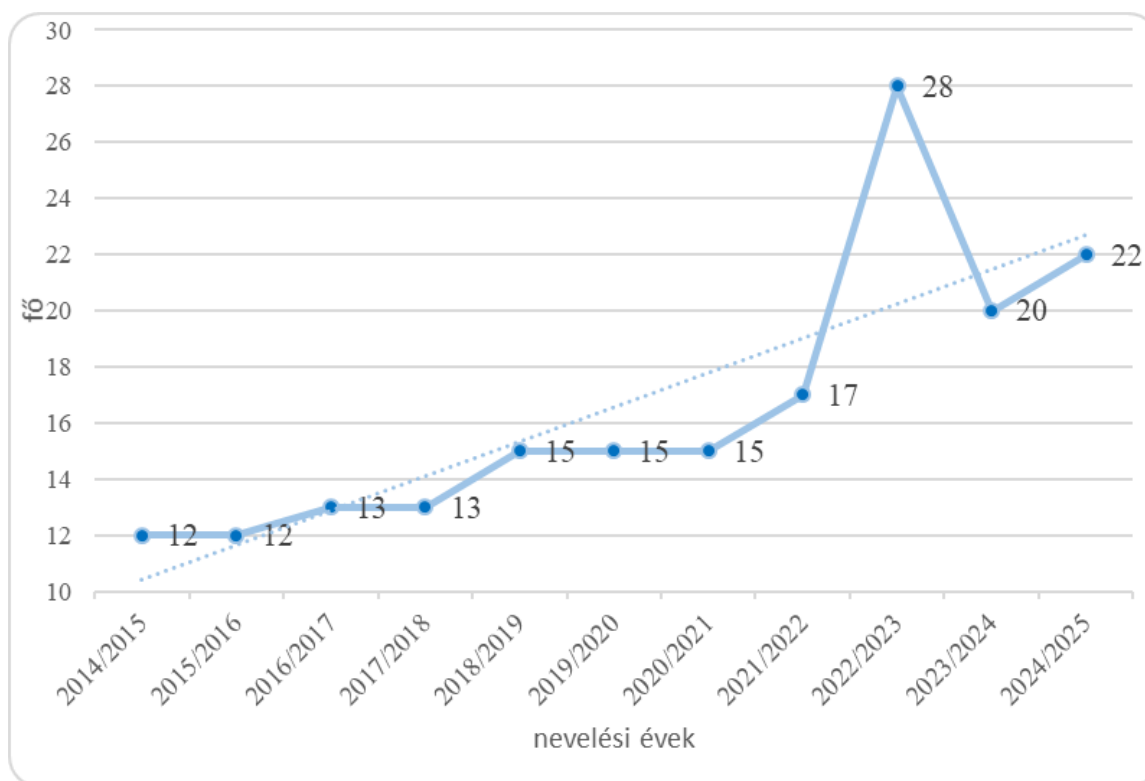
- Ennek érdekében kezdeményezéseimre a telephelyeink bekerültek az önkormányzat ingyenes, nyilvános kiadványába, a „**Kispesti Hívogatóba**”, amely 2022-től már nemcsak az óvodák, hanem a bölcsődék bemutatására is lehetőséget biztosít a kerületben élő családok számára.
- Folyamatosan gondoskodtam arról, hogy a Kispest.hu honlapon, a Kispest Magazinban, valamint ezek online és nyomtatott kiadványaiban a telephelyvezetőkkel közösen naprakész tájékoztatást nyújtsunk a szülők számára a bölcsődéket érintő eseményekről, a beiratkozási lehetőségekről, valamint a bölcsődékben zajló szakmai munkáról.
- A sajtóban rendszeresen beszámoltam rendhagyó, a gyermekek számára különleges programjainkról, például tűzoltólátogatásról, piaclátogatásról, illetve a dán projekt keretében megvalósuló képzési hetekről.
- Emellett a Kispest TV is hatékony platformot biztosít a bölcsődékkal kapcsolatos információk megosztására, tovább erősítve a szülők és a közösség tájékoztatását.
- Különösen fontos számomra az információk átadásának és a szülőkkel való kapcsolatépítésnek a hagyományai. Ezért nagy öröm számomra, hogy sikerült megőriznünk egy már több mint tíz éve működő programot, a WKK-val közösen szervezett Bölcsődenyitogatót, amely évről évre segíti a családokat a bölcsődei ellátás megismerésében és a beilleszkedés megkönnyítésében.

4. Törekvések a sajátos nevelési igényű gyermekek ellátásának minőségi fejlesztésére

A bölcsődei alapellátás és működési adatok elemzése során kiemelten fontosnak tartom, hogy külön fejezetet fordítsak a sajátos nevelési igényű (SNI) és a korai fejlesztést igénylő gyermekek ellátásának értékelésére.

A 2014–2025 közötti nevelési évek során ellátott sajátos nevelési igényű gyermekek létszáma a következőképpen alakult:

Nevelési évek											
	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
fő	12	12	13	13	15	15	15	17	28	20	22



Az adatok egyértelműen mutatják, hogy az elmúlt több mint tíz évben jelentősen megnövekedett a bölcsődei ellátás iránti igény azoknál a családoknál, akik sajátos nevelési igényű vagy korai fejlesztést igénylő gyermeket nevelnek. Ez a tendencia azt jelzi, hogy egyre több szülő keres olyan intézményi háttérrel, amely megfelelő szakmai támogatást és fejlesztési lehetőségeket biztosít a gyermekük számára.

A 2024/2025-ös nevelési évben jelenleg már 22 sajátos nevelési igényű vagy korai fejlesztést igénylő gyermek ellátását végezzük, miközben több gyermek esetében is folyamatban van a szakértői vizsgálat. Ez azt jelenti, hogy a bölcsődénkben gondozott SNI-s és korai fejlesztésre szoruló gyermekek száma az év során tovább fog emelkedni. Ezt a növekedést nemcsak a diagnosztikai eljárások számának bővülése és a szakszolgálatokkal való hatékony együttműködés befolyásolja, hanem az is, hogy egyre több család ismeri fel a korai intervenció és a fejlesztő környezetben történő nevelés kiemelt jelentőségét.

Az eltérő fejlődésmenetű gyermekek támogatásának megszervezése mindig is kiemelt szerepet töltött be intézményvezetői munkámban. Az elmúlt több mint négy év során – véleményem szerint – ezen a területen jelentős minőségi fejlődés történt. A statisztikai adatok is alátámasztják, hogy évről évre növekszik azoknak a gyermekeknek a száma, akik fejlődésükben elakadást vagy tartós lemaradást mutatnak, és bölcsődei ellátás keretében szükséges gondozásuk és fejlesztésük.

Ennek a kihívásnak a kezelése és a gyermekek hatékony támogatása kiemelt figyelmet igényelt részemről. Ebben nagy segítségemre voltak nemcsak a gyógypedagógusok, hanem az Eszterlánc Bölcsőde vezetője és kisgyermeknevelői is. Ők különleges érzékenységgel és nyitottsággal támogatták mind a gyermekeket, mind a szülőket, hozzájárulva ahhoz, hogy a lehető legmegfelelőbb segítséget kapják ebben a kihívásokkal teli helyzetben.

- Javaslatomra, a fenntartó támogatásával és engedélyével második gyógypedagógus alkalmazására nyílt lehetőség a bölcsődéinkben. Ez a szakmai előrelépés nagyban hozzájárul az SNI-ellátás hatékonyságának növeléséhez, hiszen így a sajátos nevelési igényű gyermekek célzott és magas színvonalú fejlesztést kaphatnak már bölcsődés korukban. A gyógypedagógusok alkalmazásával lehetőség nyílik arra is, hogy gyógypedagógiai megsegítésben részesüljenek azok a gyermekek, akik még nem rendelkeznek szakértői véleménnyel, így jogszabály szerint hivatalosan nem jogosultak fejlesztésre, azonban fejlődésükben elakadások tapasztalhatók. Tapasztalataink szerint ezeknek a gyermekeknek a többsége néhány hónapon, legfeljebb fél-egy éven belül megkapja a szakértői véleményt, azonban a sikeres fejlesztés érdekében kiemelten fontos a mielőbbi beavatkozás. Ennek a lehetőségnek köszönhetően a gyermekek korai intervenciója akár több hónappal is hamarabb megkezdődhetett, mint ahogyan azt a jogszabályi előírások egyébként lehetővé tennék, ezzel nagyban segítve a gyermekek fejlődését.
- Munkánk során szoros együttműködésben dolgozunk a társintézményekkel, és az ellátás javítása érdekében többször kezdeményeztem egyeztetéseket a különböző szakmai partnerekkel. Ezek az egyeztetések rendszeresen zajlanak a pedagógiai szakszolgálattal, a Móra EGYMI vezetőjével, az óvodák képviselőivel és a fenntartó illetékeseivel. Minden alkalommal konstruktív megbeszéléseket folytattunk, amelyek hozzájárultak a sajátos nevelési igényű és korai fejlesztést igénylő gyermekek ellátásának hatékonyabbá tételéhez.

- 2023 óta az óvodákkal, az önkormányzat Kiemelt Figyelmet Igénylő Gyermekeket Támogató referensével és a fenntartó képviselőivel közösen szervezzük meg a SNI-s és korai fejlesztésre jogosult gyermekek szülei számára az óvodaválasztó rendezvényünket. Ez az esemény nem csupán a bölcsődei ellátottak családjai számára nyitott, hanem minden kispesti érintett család számára lehetőséget biztosít arra, hogy információhoz jussanak, és segítsük a családokat a gyermekük számára legmegfelelőbb óvoda kiválasztásában.
- Egy másik, 2022-ben általam kezdeményezett szakmai egyeztetés a bölcsődei gyógypedagógus bevonásával szervezett óvodai átmenetet segítő megbeszélés. Az óvodavezetőkkel és a leendő óvodapedagógusokkal egyeztettünk annak érdekében, hogy a bölcsődéből óvodába kerülő, különleges bánásmódot igénylő gyermekek szükségleteit még az intézményváltás előtt megismerjék az óvodák. A cél az volt, hogy az óvodák tudatosan készülhessenek a gyermekek fogadására, elősegítve ezzel a zökkenőmentes beilleszkedést. Igény szerint a szülők is részt vehetnek ezeken a megbeszéléseken, ha ezt igényelték, így még inkább támogathattuk őket a váltás időszakában. A gyermekek számára pedig egyfajta „útlevelet” készítettünk, amely tartalmazta az egyéni szükségleteiket és az ellátásukkal kapcsolatos fontos információkat. Ez a kezdeményezés mára már önállóan működik, hiszen a szakemberek egymás között is kialakították azt a rendszert, amely segíti ezt a folyamatot, így a program lebonyolítása már tőlem függetlenül is folytatódik.
- Gyógypedagógusaink munkájának egyik legfontosabb szempontja nem csupán a gyermekek fejlesztése, hanem a kisgyermeknevelők támogatása is, hogy megfelelő szakmai iránymutatást kapjanak a sajátos nevelési igényű gyermekek gondozásában. Ezen kívül a szülők segítése is kiemelt feladat, hogy könnyebben eligazodjanak a sajátos nevelési igényű gyermekek ellátásával és fejlesztésével kapcsolatos lehetőségek között, valamint hatékony eszközöket kapjanak gyermekük támogatásához.

VIII. A családokkal való kapcsolattartás szerepe és fejlesztése

A családokkal való folyamatos és hatékony kapcsolattartás mindig kiemelt fontosságú volt intézményünkben, hiszen a bizalomra épülő, nyílt kommunikáció elengedhetetlen a gyermekek harmonikus bölcsődei neveléséhez.

A COVID-járvány idején a személyes találkozások korlátozása miatt az online platformok kerültek előtérbe, így a kapcsolattartás digitális csatornákon keresztül valósult meg. Rendszeres e-mailek, videóüzenetek közvetlen üzenetváltások biztosították, hogy a szülők minden szükséges információhoz időben hozzájussanak. Az egészségügyi helyzet javulásával ismét lehetőség nyílt a személyes találkozásokra, így visszatérhettek a szülői értekezletek, nyílt napok és közösségi rendezvények, amelyek nemcsak a tájékoztatást szolgálják, hanem hozzájárulnak a bölcsődei közösség erősítéséhez is.

1. Kapcsolattartás a felvételi eljárás során

A szülőkkel való közvetlen kapcsolat egyik legfontosabb eszköze a tájékoztató telefonhívások, személyes találkozók. Ezek során igyekszem minden szükséges információt átadni, meghallgatni a felmerülő kérdéseket, problémákat, és lehetőség szerint megnyugtató, konstruktív megoldást találni. Meggyőződésem, hogy erre a kommunikációs formára mindig érdemes időt szánni, hiszen ez nemcsak a szülők bizalmát erősíti, hanem segíti a gördülékeny együttműködést is.

A bölcsődei felvételi eljárás során az első évben tapasztalt nehézségek arra ösztönöztek, hogy átláthatóbbá és érthetőbbé tegyem a folyamatot a szülők számára. Sokan ugyanis nem ismerték a jogszabályi háttérét és a bölcsődei elhelyezés lehetőségeit, így egyes döntéseket nehezen fogadtak el. Ennek megoldására a második évtől bevezettem, hogy minden olyan családdal, akiknél az elsőként megjelölt bölcsődében nem tudunk férőhelyet biztosítani, személyesen egyeztetek telefonon. Ilyenkor részletesen ismertetem a döntés okait, a vonatkozó jogszabályi előírásokat, valamint bemutatom a rendelkezésre álló alternatív lehetőségeket.

A folyamat átláthatóvá tétele és a nyílt kommunikáció eredményeként az elmúlt években mindössze egyetlen fellebbezés érkezett a fenntartó felé. Ez is azt mutatja, hogy a szülők többsége elégedett volt a tájékoztatással, és megértette a bölcsődei felvételi döntések háttérét. Munkám során kiemelten fontosnak tartom az empatikus hozzáállást, hiszen minden család egyedi helyzetben van, és mindenkinek más szempontok a legfontosabbak. Célom, hogy

mindig a lehetőségekhez mérten a legmegfelelőbb megoldást kínáljam számukra, hogy gyermekeik a lehető legjobb ellátásban részesülhessenek.

2. Panaszkezelés

A feladataim egyik fontos, de nehéz része a panaszkezelés, amely során elengedhetetlen a nyitott, megértő és empatikus kommunikáció a szülőkkel. Az elmúlt években több olyan helyzet adódott, amikor szülői észrevételek, kérdések vagy esetleges elégedetlenségek miatt volt szükség közvetlen egyeztetésre. Ezek a visszajelzések különböző témákat érintettek, például a bölcsődei mindennapok megszervezését, az étkezést, a gyermekek napirendjét vagy éppen a nevelési elveket.

Minden ilyen esetben igyekeztem biztosítani a szülők számára azt, hogy véleményüket meghallgassuk, és közösen találjunk megoldást a felmerülő problémákra. A panaszkezelés során fontos számomra, hogy a szülők érezzék: véleményük számít, és intézményünkben valódi partnerként tekintünk rájuk. A beszélgetések során mindig törekszem arra, hogy világosan elmagyarázzam az adott helyzet hátterét, valamint azt, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a probléma kezelésére.

Tapasztalataim szerint a legtöbb panasz megfelelő kommunikációval, a helyzet megértésével és a szempontok tisztázásával eredményesen kezelhető. Az elmúlt évek során sikerült olyan megoldásokat találni, amelyek nemcsak az egyéni esetekre nyújtottak választ, hanem hozzájárultak a bölcsőde működésének folyamatos fejlesztéséhez jó gyakorlatok bevezetéséhez is.

Kiemelten fontosnak tartom, hogy minden szülői megkeresésre a lehető leggyorsabban reagáljak, és biztosítsam számukra azt az érzést, hogy problémáik nem maradnak figyelmen kívül. Hiszem, hogy a szülők és a bölcsődei dolgozók közötti bizalom és jó kapcsolat alapja a nyílt kommunikáció, amely hosszú távon is erősíti az intézménybe vetett bizalmat.

IX. Innováció- A kelet-európai kisgyermekkorai nevelés reformja REFEE Kispest-Magyarország Projekt –„Dán bölcsődei projekt” feladatai, eredményei

A Csillagfény Bölcsőde és a dán VIA University College együttműködése még 2020-ban, intézményvezetői kinevezésem előtt vette kezdetét. Az akkori megállapodást azonban jelentősen befolyásolta a COVID-járvány, így a gyakorlati megvalósítás már az én vezetői időszakom alatt indult el. Kezdetben kihívást jelentett számomra, hogy az előzetes egyeztetésekben nem vettem részt, és a megállapodás megkötésének folyamatát sem ismertem részletesen. Így szinte egyik pillanatról a másikra kellett bekapcsolódnom a projektbe, gyorsan felzárkózni és hatékonyan koordinálni a folyamatokat.

Ugyanakkor a projekt indulásának késlekedése végül előnyömbre vált, hiszen így már az első pillanattól aktívan részt vehettem a gyakorlati munkában. Lehetőségem nyílt arra, hogy szoros együttműködésben dolgozzak a képzést végző szakemberekkel, a projektmenedzserrel és a dán projektvezetővel, így közösen alakítva ki a képzések gyakorlati megvalósítását.

Ez a feladat rendkívül sok időt és energiát igényelt, hiszen évente nyolc képzési hetet kellett megszervezni, változatos témákban, különböző oktatókkal. Minden oktató más-más elvárásokkal és sajátos tanítási módszerekkel érkezett, ami rugalmas szervezést és folyamatos alkalmazkodást követelt meg. A képzési időszakok között sem voltak üresjáratok, hiszen a kisgyermeknevelők és a vezetők is folyamatosan kaptak feladatokat, amelyeket dokumentálni kellett videók és fényképek formájában. A kisgyermeknevelők által elkészített írásbeli anyagokat pedig nemcsak elkészíteni, hanem lefordítani (Google translate segítségével), majd online visszajuttatni volt szükséges. Ezt a feladatot teljes egészében magam vállaltam a projekt teljes időtartama alatt.

Kiemelten fontosnak tartottam, hogy a képzések során ne csak a kisgyermeknevelők és a dajkák vegyenek részt, hanem mi, a bölcsőde vezetői is aktívan jelen legyenek. Csak így kaphattunk teljes képet a képzés tartalmáról és céljáról, valamint így tudtuk hatékonyan támogatni a kisgyermeknevelőket a megszerzett tudás gyakorlati alkalmazásában. Ez az együttműködés nemcsak szakmai fejlődést hozott, hanem megerősítette az intézményben a csapatmunkát és az innovatív szemléletmódot is.

A hosszú évekig tartó projekt során komoly kihívást jelentett fenntartani a munkatársak és saját magunk motivációját, valamint elköteleződését. Időnként mindannyian elfáradtunk, és voltak mélypontjaink, amikor úgy éreztük, hogy nehéz továbbhaladni. Ilyenkor azonban mindig akadt egy támogató helyzet, egy pozitív visszacsatolás vagy egy lelkes, inspiráló munkatárs, vagy éppen nekem kellett annak lennem annak érdekében, átlendítsük magunkat ezeken a pillanatokon, ami új lendületet adott a folytatáshoz.

A projekt egyik legnagyobb feladata a játszóudvar dán szemlélet szerinti átalakítása volt. Ez az időszak rengeteg izgalommal, szervezéssel és tervezéssel járt, és számos alkalommal határozottan kellett képviselnünk szakmai érdekeinket annak érdekében, hogy az udvar valóban magas színvonalon és a kisgyermek számára optimális módon kerüljön kialakításra. Ebben óriási segítséget jelentett a fenntartó és a projektmenedzser támogatása, akik minden szükséges szakmai háttérrel biztosítottak. Ennek, valamint a fenntartó által biztosított pénzügyi forrásnak köszönhetően az elmúlt évtizedek egyik legsikeresebb udvarfelújítása valósult meg a bölcsődei átalakításokat tekintve.

A projekt kiemelkedő eseményei közé tartozott a nyitó- és zárókonferencia megszervezése is, amely szintén komoly szervezési és koordinációs feladatokat igényelt. Ezek az események nemcsak a projekt eredményeinek bemutatását szolgálták, hanem lehetőséget teremtettek a tapasztalatok megosztására és a szakmai kapcsolatok erősítésére is.

A projekt teljes időtartama alatt számos pozitív visszajelzést, elismerést és dicséretet kaptunk, mind kollektív szinten, mind pedig személyesen vezetőként. Ezek a megerősítések rendkívül sokat jelentettek számunkra, hiszen nemcsak a munkánk eredményességét igazolták vissza, hanem a munkatársi közösség összetartását is erősítették. Számomra pedig különösen fontos volt, hogy vezetőként is megtapasztalhattam ezt a támogató légkört, amely segített további fejlődésben és a kihívások leküzdésében.

X. *Összefoglaló*

Az elmúlt 5 év intézményvezetői munkája rendkívül mozgalmas és kihívásokkal teli időszak volt, amely számos sikerélményt és pozitív visszajelzést hozott mind a fenntartótól, mind a munkatársaktól és a szülőktől, sőt még a dán szakemberektől is. A bölcsődék jó helyzetben vannak a kerületben, ami jelentős részben annak köszönhető, hogy a fenntartó kiemelt fontosságúnak tekinti intézményünk működését és az ott folyó szakmai munka segítségét. Ez a támogató hozzáállás lehetővé tette, hogy folyamatosan javítsuk a szolgáltatásainkat, és még magasabb színvonalon biztosítsuk a gyermekek ellátását.

Ugyanakkor mindez rengeteg munkával járt, és gyakran éreztem úgy, hogy a feladatok súlya szinte meghaladja a teherbírásomat. Nem mindig volt könnyű a helyzetem, különösen azért, mert nem minden munkatársammal osztottuk ugyanazt a szemléletet a bölcsődei munkáról, és nem mindenki támogatta aktívan a vezetői tevékenységemet. Volt, aki meggyőződésből, más pedig képességeinek hiányából adódóan nem tudta érdemben segíteni a munkámat. Szerencsére az ő számuk elenyésző volt, ugyanakkor a munkám szempontjából meghatározó pozíciókat töltöttek be. Ez a körülmény arra készítetett, hogy egyre önállóbban dolgozzak, és minden területen megszerezsem a szükséges ismereteket és rálátást. Ennek eredményeként mára elmondhatom, hogy talán nincs olyan részterület az intézmény működésében, amelyet ne ismernék alaposan.

A nehézségek ellenére azonban számos sikert értünk el. A bölcsődék fizikai környezetének fejlesztése, a személyi állomány bővítése és képzése, valamint a szakmai munka színvonalának emelése mind olyan eredmények, amelyekre büszke vagyok. A szülőkkel és a fenntartóval kialakított jó kapcsolatok, valamint a pozitív visszajelzések mind azt igazolták, hogy jó úton járunk. A dán szakemberek elismerése pedig különösen fontos visszajelzés volt a szakmai munka minőségéről és vezetői munkámról.

Az elmúlt időszak személyi változásai különösen bizakodással töltenek el a jövőt illetően. Úgy látom, hogy a jelenlegi közvetlen munkatársaimmal még hatékonyabbá és eredményesebbé válhat a szakmai munka, hiszen most már olyan kollégák vesznek körül, akik nemcsak elkötelezettek az intézmény fejlesztése iránt, hanem szakértelmükkel és lelkesedésükkel is hozzájárulnak a közös célok eléréséhez.

Mindezek alapján biztos vagyok abban, hogy tovább tudjuk erősíteni a bölcsődék szakmai és működési színvonalát. Célunk, hogy a kisperesti családok továbbra is elégedettek legyenek az általunk nyújtott ellátással, és hogy gyermekeik számára a lehető legjobb környezetet biztosítsuk a fejlődéshez és gondoskodáshoz. Meggyőződésem, hogy az egységes és motivált csapatmunkával jelentős eredményeket érhetünk el a jövőben.

Budapest, 2025. március 10.

.....
intézményvezető