

09/140-1/2023



# Előterjesztés

Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat  
Képviselő-testülete számára

Előterjesztő: Pikó András polgármester, Szili-Darók Ildikó alpolgármester							
A képviselő-testületi ülés időpontja: 2023. szeptember 21.	..... sz. napirend						
Tárgy: Javaslat a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék intézményvezetői pályázat elbírálására							
A napirendet nyilvános ülésen kell tárgyalni, a határozat elfogadásához minősített többség szükséges.							
ELŐKÉSZÍTŐ SZERVEZETI EGYSÉG: HUMÁNSZOLGÁLTATÁSI ÜGYOSZTÁLY HUMÁNKAPCSOLATI IRODA							
KÉSZÍTETTE: KARAKASNÉ KÉPÍRÓ ÁGNES TANÜGYIGAZGATÁSI ÜGYINTÉZŐ							
PÉNZÜGYI FEDEZETET NEM IGÉNYEL/IGAZOLÁS: <i>rövide</i>							
JOGI KONTROLL: <input checked="" type="checkbox"/>	Józsefvárosi Polgármesteri Hivatal						
BETERJESZTÉSRE ALKALMAS:	<table border="1"> <tr> <td>Érkezési dátum: 2023. SZEPT. 13.</td> <td>Szám: 02/193-2/2023</td> </tr> <tr> <td>Melléklet: 4</td> <td>Ügyintéző: Goda K.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Előzmény: EA</td> </tr> </table>	Érkezési dátum: 2023. SZEPT. 13.	Szám: 02/193-2/2023	Melléklet: 4	Ügyintéző: Goda K.		Előzmény: EA
Érkezési dátum: 2023. SZEPT. 13.	Szám: 02/193-2/2023						
Melléklet: 4	Ügyintéző: Goda K.						
	Előzmény: EA						
<p>DR. VÖRÖS SZILVIA ALJEGYZŐ</p>							
Költségvetési és Pénzügyi Bizottság véleményezi	-						
Szociális, Egészségügyi, Lakásügyi és Oktatási Bizottság véleményezi	X						
Tulajdonosi, Vagyongazdálkodási és Közterület-hasznosítási Bizottság véleményezi	-						
Városüzemeltetési, Közösségfejlesztési és Környezetvédelmi Bizottság véleményezi	-						
<b>Határozati javaslat:</b>	-						
A Szociális, Egészségügyi és Lakásügyi Bizottság javasolja a Képviselő-testületnek az előterjesztés megtárgyalását.	-						

Tisztelt Képviselő-testület!

## I. Tényállás és a döntés tartalmának részletes ismertetése

Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testülete (a továbbiakban: Képviselő-testület) 59/2018. (VII. 16.) számú határozatában döntött arról, hogy vezetői megbízást ad Koscsóné Kolkopf Judit részére a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék (a továbbiakban: JEB) intézményben intézményvezetői feladatok ellátására határozott időre: 2018. október 01. – 2023. szeptember 30. (5 év) közötti időszakra. Ennek értelmében a JEB intézményvezetőjének, Koscsóné Kolkopf Juditnak 2023. szeptember 30-ig szól a vezetői megbízása. A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (a továbbiakban: Kjt.) 20/B. § (1) bekezdése szerint, a magasabb vezető és a vezető beosztás ellátására szóló megbízásra pályázatot kell kiírni, a pályázatot a megbízási jogkör gyakorlója írja ki. Ennek értelmében a Képviselő-testület a 103/2023. (IV. 27.) számú határozatában úgy döntött, hogy pályázatot ír ki a JEB intézményvezetői (magasabb vezetői) beosztásának ellátására szóló megbízásra 2023. október 01. napjától 2028. szeptember 30. napjáig (5 év) tartó határozott időre szólóan.

A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvénynek a szociális, valamint a gyermekjóléti és gyermekvédelmi ágazatban történő végrehajtásáról szóló 257/2000. (XII. 26.) Korm. rendelet (továbbiakban: Korm. rendelet) 3. § (1) bekezdés a) pontja alapján magasabb vezetőnek minősül a szociális intézmény, a gyermekjóléti és gyermekvédelmi intézmény intézményvezetője, valamint az intézményvezető helyettese. A JEB tevékenysége során Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat által meghatározott kötelezően végzendő alap és önként vállalt feladatok ellátását végzi. Az intézmény formája: a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997.

ÉRKEZETT

2023. SZEPT. 13.

évi XXXI. törvény alapján gyermekjóléti alapellátás, gyermekek napközbeni ellátása, ezen belül bölcsőde.

A pályázati felhívás 2023. május 17. napján megjelent a KÖZSZOLGÁLLÁS elektronikus rendszerében elérhető elektronikus közzétételi adatlapon és Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat internetes honlapján. A pályázati kiírás szerint a pályázat benyújtásának határideje 2023. június 30., a pályázat elbírálásának határideje pedig 2023. szeptember 29.

A JEB intézményvezetői feladatok ellátására benyújtott pályázatok bontására 2023. augusztus 8-án, 10:00 órakor került sor. A jegyzőkönyvben megállapításra került, hogy a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék intézményvezetői feladatok ellátására szóló pályázati felhívásra 2023. június 20. napján, határidőben egy pályázat érkezett, amit a pályázó Koscsóné Kolkopf Judit személyesen nyújtott be. A pályázati kiírás megfelelési táblázatát az előterjesztés 1. számú melléklete tartalmazza.

A pályázati felhívásra egyedül Koscsóné Kolkopf Judit nyújtott be pályázatot. A pályázata tartalmazza a szakmai önéletrajzát és a helyzetelemzésre épülő vezetési programot. A pályázó hitelt érdemlően igazolta, hogy megfelel a pályázati kiírás feltételeinek, és nyilatkozott arról, hogy hozzájárul a pályázati anyagában foglalt személyes adatainak a pályázati eljárással összefüggő kezeléséhez, a pályázati anyagának a véleményezők és döntéshozók részére történő megismertetéséhez, sokszorosításához és továbbításához. A pályázó a gyermekvédelem, a szociális ellátás, az egészségügyi ellátás, illetve a köznevelés területén betöltött munkakörben eltöltött több mint öt év szakmai gyakorlattal rendelkezik. A pályázati kiírásban szerepel, hogy az elbírálásnál előnyt jelent mind a szakmai, mind a vezetői tapasztalat szociális, gyermekjóléti, gyermekvédelmi vagy köznevelési intézményben, amelyekkel a pályázó rendelkezik. A benyújtott pályázat részét képező szakmai, vezetői koncepciót és szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseket a pályázat tartalmazza. Koscsóné Kolkopf Judit vezetői pályázata az előterjesztés 2. számú mellékletét képezi.

A Képviselő-testület a 103/2023. (IV. 27.) számú határozatában arról is döntött, hogy JEB intézményben a 2023. október 01. napjától 2028. szeptember 30. napja közötti időszakra szóló intézményvezetői feladatok ellátására kiírt pályázatra benyújtott pályázatok véleményezési feladatának és a pályázók meghallgatásának elvégzése céljából a Kjt. 20/A. § (6) bekezdése szerinti szakértelemmel rendelkező bizottságot hoz létre, melynek tagjainak az alábbi személyeket jelölte ki: Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testületének Szociális, Egészségügyi, Lakásügyi és Oktatási Bizottsága; jegyző, vagy az általa kijelölt személy; szakmai érdekképviseleti szövetség, illetőleg egyesület képviselője, vagy a szakma szerint illetékes szakmai kollégium tagja; Szili-Darók Ildikó - Szociális, Egészségügyi, Lakásügyi és Oktatási ügyekért felelős alpolgármester; Humánszolgáltatási Ügyosztály Humánkapcsolati Iroda vezetője vagy az általa kijelölt személy.

A jegyző a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően összehívta, fentiekben hivatkozott szakértői bizottságot 2023. augusztus 14. napján, amely meghallgatta a pályázót, és kialakította véleményét a vezetői megbízásról. A szakértői bizottság véleménye szerint Koscsóné Kolkopf Judit pályázata megfelel az intézményvezetői (magasabb vezető) beosztás ellátására kiírt pályázati feltételeknek. A pályázó a szakértői bizottság ülésén szakmai programját, vezetői elképzeléseit bemutatta. A pályázó meghallgatása után a szakértői bizottság egyhangú szavazattal javasolta a Képviselő-testületnek, hogy adjon vezetői megbízást a 2023. október 01. napjától 2028. szeptember 30. napjáig (5 év) határozott időre szólóan Koscsóné Kolkopf Judit részére. A szakértői bizottság 2023. augusztus 14-én tartott üléséről szóló jegyzőkönyvi kivonat az előterjesztés 3. számú mellékleteként kerül csatolásra.

A fentiekre tekintettel javasoljuk Koscsóné Kolkopf Judit megbízását a Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat (a továbbiakban: Önkormányzat) fenntartásában működő JEB intézményvezetői (magasabb vezető) beosztás ellátására, 2023. október 01. napjától 2028. szeptember 30. napjáig (5 év) határozott időre szólóan, próbaidő megállapítása nélkül, mert a Kjt. 21/A. § (4) bekezdése értelmében **nem kell próbaidőt megállapítani** - kivéve, ha a közalkalmazotti jogviszony a 22. § (16) bekezdése szerint szűnt meg, és az újabb közalkalmazotti jogviszony létesítésekor a gyakornoki idő kikötése kötelező -

a) áthelyezés,

b) meghatározott munka elvégzésére vagy feladat ellátására szóló határozott idejű kinevezés, illetve

c) **azonos felek közötti újabb kinevezés esetén.**



## II. A betervezés indoka

Tekintettel arra, hogy a JEB intézményvezetői (magasabb vezetői) beosztásának ellátására szóló megbízásra kiírt pályázati felhívás értelmében a pályázat elbírálásának határideje 2023. szeptember 29-én jár le, a Kjt. 20/A. § (6) bekezdés b) pontja (A kinevezési, megbízási jogkör gyakorlója a bizottság írásba foglalt véleményét mérlegelve a pályázati határidő lejártát követő első ülésén, ha e jogot testület gyakorolja, dönt a közalkalmazotti jogviszony létesítéséről illetve a vezetői megbízásról), valamint a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Möt.) 41. § (7) bekezdése alapján szükséges, hogy a Képviselő-testület a 2023. szeptember 21.-i ülésén a döntését meghozza.

## III. A döntés célja, pénzügyi hatása

A döntés célja Koscsóné Kolkopf Judit megbízása a JEB intézményvezetői feladatainak ellátására, a 2023. október 01. napjától 2028. szeptember 30. napjáig (5 év) határozott időszakra szólóan.

Az intézményvezetői státuszt az intézmény jóváhagyott létszáma tartalmazza, mely alapján az intézményvezető személyi juttatásai tervezésre kerülnek az intézmény tárgyévi költségvetéseiben, ezáltal jelen döntés pénzügyi többletfelelősséget nem igényel. Az illetmény tartalmazza a 300/2022. (XI. 24.) számú képviselő-testületi határozat szerinti 2022. december 1. napjától 2023. november 30. napjáig terjedő határozott idejű keresetkiegészítést, (melynek 7. c). pontjában a Képviselő-testület 90/2016. (IV. 21.) számú határozatát, valamint a 108/2018. (XII. 18.) számú határozatának 15. pontját 2022. december 1. napjától az alábbiakra módosítja: a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék 2023. évi Józsefvárosi keresetkiegészítés előirányzatát 50.451.049 Ft, a hozzá kapcsolódó munkaadót terhelő szociális hozzájárulási adó előirányzatát 6.558.636 Ft, azaz mindösszesen bruttó 57.009.685 Ft összegben biztosítja bérrendezés érdekében 2022. december 1. napjától 2023. november 30. napjáig terjedő határozott időre a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék 2023. évi költségvetésében).

## IV. Jogszabályi környezet

Az Möt. 41. § (7) bekezdése alapján, a helyi önkormányzat képviselő-testülete - amennyiben törvény kivételt nem tesz - kinevezi az intézmény vezetőjét. Az Möt. 42. § 2. pontja szerint a képviselő-testület hatásköréből nem ruházható át a törvény által hatáskörébe utalt választás, kinevezés, vezetői megbízás.

A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvénynek a szociális, valamint a gyermekjóléti és gyermekvédelmi ágazatban történő végrehajtásáról szóló 257/2000. (XII. 26.) Korm. rendelet (továbbiakban: Korm. rendelet) 3. § (1) bekezdés a) pontja alapján magasabb vezetőnek minősül a szociális intézmény, a gyermekjóléti és gyermekvédelmi intézmény intézményvezetője, valamint az intézményvezető helyettese.

A Kjt. 20/A. § (6) bekezdése szerint a pályázót a pályázati határidő lejártát követő huszonegy napon belül a kinevezési, megbízási jogkör gyakorlója által létrehozott legalább háromtagú, a betöltendő munkakör feladatait érintően szakértelemmel rendelkező bizottság hallgatja meg, melynek nem lehet tagja – a helyi önkormányzati képviselő-testület tagja kivételével – a kinevezési, megbízási jogkör gyakorlója; amennyiben a kinevezési, megbízási jogkört testület gyakorolja, a pályázati határidő lejártát követő első ülésén dönt a vezetői megbízásról. A Kjt. 23. § (3) bekezdése szerint a magasabb vezetői, valamint a vezetői megbízás jogszabályban megjelölt, legfeljebb 5 évig terjedő határozott időre szól.

A Kjt. 21/A. § (4) bekezdése értelmében **nem kell próbaidőt megállapítani** - kivéve, ha a közalkalmazotti jogviszony a 22. § (16) bekezdése szerint szűnt meg, és az újabb közalkalmazotti jogviszony létesítésekor a gyakornoki idő kikötése kötelező -

a) áthelyezés,

b) meghatározott munka elvégzésére vagy feladat ellátására szóló határozott idejű kinevezés, illetve

c) **azonos felek közötti újabb kinevezés**

esetén.

A Kjt. 23. § (1) bekezdése alapján a magasabb vezetői, illetve vezetői feladat ellátása magasabb vezető, illetve vezető beosztásra történő megbízással (a továbbiakban: megbízott vezető) történik. A magasabb vezetői, illetve vezetői megbízás feltétele, hogy a közalkalmazott - a kinevezés szerinti munkaköre mellett - látja el a magasabb vezetői, illetve vezetői beosztásból eredő feladatait. A megbízást és annak elfogadását írásba kell foglalni. Magasabb vezető - a 90. §-ban foglalt kivétellel - csak felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező közalkalmazott lehet. A Kjt. 23. § (2) értelmében a munkáltató vezetője és

helyettese, valamint a munkáltató működése szempontjából meghatározó jelentőségű feladatot ellátó vezető magasabb vezetőnek minősül. A magasabb vezetői, valamint vezetői megbízások körét, továbbá a megbízás feltételeit a végrehajtási rendelet határozza meg.

A Korm. rendelet 1/A. § (3) bekezdés a) pontja szerint a pályázati eljárás lefolytatásával összefüggő feladatokat intézményvezető esetén a fenntartó önkormányzat jegyzője látja el (pályázat előkészítője). A Korm. rendelet 1/A. § (12) bekezdése szerint a pályázati feltételeknek megfelelő pályázatokat a bizottsági véleménnyel együtt a pályázatok elbírálására jogosult személy vagy szerv elé kell terjeszteni, a (13) bekezdés szerint a pályázati eljárást a pályázat benyújtási határidejét követő hatvan napon belül le kell folytatni, eredményéről valamennyi pályázót írásban értesíteni kell. A Korm. rendelet 3. § (3) bekezdése szerint a magasabb vezető beosztásra történő megbízás feltétele legalább öt év felsőfokú végzettséget vagy felsőfokú szakmai képesítést igénylő, a gyermekvédelem, a szociális ellátás, az egészségügyi ellátás, illetve a köznevelés vagy szakképzés területén betöltött munkakörben szerzett szakmai gyakorlat.

A Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testületének a Képviselő-testület és Szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 36/2014. (XI. 06.) önkormányzati rendelet (továbbiakban: SZMSZ) 7. melléklet 2.2.2. alpontja alapján a Szociális, Egészségügyi, Lakásügyi és Oktatási Bizottság véleményezi a Képviselő-testület munkáltatói (személyi) döntéseivel összefüggő előterjesztéseket előzetesen a szociális és egészségügyi intézmények vezetői tekintetében.

Az Möt. 46. § (1) bekezdése és az SZMSZ 13. § (2) bekezdése alapján az előterjesztést nyilvános ülésen kell tárgyalni, mivel a pályázó írásban arról nyilatkozott, hogy nem kéri a napirend zárt ülésen történő tárgyalását.

A határozat elfogadásához az Möt. 50. §-a (minősített többség szükséges a 42. § 2. pontjában foglalt döntéshez) és az SZMSZ 30. § (2) bekezdése (minősített többség szükséges a rendelet 6. mellékletében meghatározott ügyekben), valamint az SZMSZ 6. melléklet 1. pontja (minősített többséget igénylő ügy a törvény által a Képviselő-testület hatáskörébe utalt választás, kinevezés, megbízás) minősített többség szükséges.

A fenti rendelkezések alapján kérjük az alábbi határozat elfogadását.

#### Melléletek:

1. sz. melléklet: Kimutatás a pályázat pályázati kiírásnak való megfeleléséről
2. sz. melléklet: Koscsóné Kolkopf Judit pályázata
3. sz. melléklet: Jegyzőkönyvi kivonat a szakértői bizottság 1/2023. (VIII. 14.) számú határozata

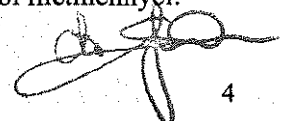
## HATÁROZATI JAVASLAT

**Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testületének  
.../2023. (... ..) számú határozata**

**a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék intézményvezetői pályázatának elbírálásával kapcsolatos  
döntés meghozataláról**

A Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testülete úgy dönt, hogy

1. a Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testületének a 103/2023. (IV. 27.) számú határozata alapján a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék intézményvezetői (magasabb vezetői) beosztására kiírt **pályázat eredményes**;
2. **vezetői megbízást ad Koscsóné Kolkopf Judit** részére a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék intézményben intézmény-vezetői feladatok ellátására 2023. október 01. napjától 2028. szeptember 30. napjáig (5 év) határozott időre szólóan, az intézményi költségvetésben tervezett alábbi illetménnyel:



Garantált illetmény összege:	314 650 Ft
Munkáltatói döntésen alapuló illetményrész:	568 430 Ft
Vezetői pótlék:	40 000 Ft
Bölcsődei pótlék:	111 832 Ft
Ágazati szakmai pótlék:	100 688 Ft
300/2022. (XI. 24.). számú képviselő-testületi határozat szerinti határozott idejű keresetkiegészítés (2023. november 30-ig):	64 400 Ft
<b>Összesen:</b>	<b>1 200 000 Ft</b>

3. felkéri a polgármestert a határozat 2. pontja szerinti intézményvezetői megbízás aláírására.

Felelős: polgármester

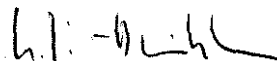
Határidő: 1. – 2. pont esetében: 2023. szeptember 21.; 3. pont esetében: 2023. szeptember 30.

**A döntés végrehajtását végző szervezeti egység:** Humánszolgáltatási Ügyosztály Humánkapcsolati Iroda, Jegyzői Kabinet Személyügyi Iroda, Józsefvárosi Szociális Szolgáltató és Gyermekjóléti Központ.

Budapest, 2023. szeptember 13.

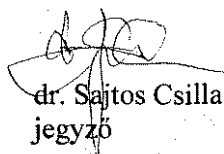


Pikó András  
polgármester



Szili-Darók Ildikó  
alpolgármester

Törvényességi ellenőrzés:



dr. Sajtó Csilla  
jegyző



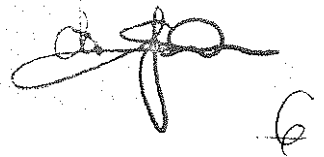
5

## Kimutatás

a Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testülete által meghirdetett, 2023. október 1. - 2028. szeptember 30. közötti időszakra szóló, **Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék Intézményvezetői Feladatok** ellátására benyújtott pályázatokról

Ssz.	Pályázó neve	Kötelező feltétel					Előnyt jelent		Pályázati kiírásnak megfelelő
		Iskolai végzettség és annak igazolása	Legalább 5 év szakmai gyakorlat a 257/2000. (XII. 26.) Korm. rendelet 3. § (3) bekezdés szerint	Büntetlen előélet, továbbá a Kjt. 20. § (2) bekezdés d) pontjában, (2d) és (2e) bekezdésében meghatározott követelményeknek való megfelelés	Cselekvőképesség és magyar állampolgárság	Nyilatkozatok vagy/nyilatkozat, személyes adatok, összeférhetetlenség tekintetében	Fényképes szakmai önéletrajz, vezetői koncepció, fejlesztési elképzelések	Legalább 3 év vezetői tapasztalat szociális, gyermekjóléti, gyermekvédelmi vagy köznevelési intézményben	
1.	Kocsóné Kolkopf Judit	van	van	van	van	van	van	van	megfelel

1. számú melléklet



# PÁLYÁZAT

**Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat által  
meghirdetett**

**Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék**

**intézményvezető**

**beosztás ellátására**

**Kocsóné Kolkopf Judit**

Budapest, 2023. június



## Tartalom

1. Előzmények .....	2
2. Vezetői hitvallásom .....	3
3. Vezetői koncepcióm .....	5
4. Ellátási terület és az ellátandó célcsoport jellemzői .....	8
4.1. Földrajzi elhelyezkedés .....	8
4.2. Demográfiai és társadalmi jellemzők – a kisgyermek számára és az őket nevelő családokra valamint a bölcsődei szolgáltatást igénybe vevőkre szűkítve .....	8
4.3. A kisgyermeknevelők, bölcsődei dolgozók társadalmi megbecsültsége .....	12
5. Szakmai helyzetelemzés .....	12
5.1. Visszatekintés (2013-2017) .....	14
5.2. Visszatekintés (2018-2022) .....	16
5.2.1. 2018-ban történt kiemelkedő események .....	16
5.2.2. 2019-ben történt kiemelkedő események .....	20
5.2.3. 2020-ban történt kiemelkedő események- SARS-CoV-2 vírus éve .....	22
5.2.4. 2021-ben történt kiemelkedő események .....	27
5.2.4. 2022-ben történt kiemelkedő események .....	28
6. Új törekvések – fejlesztések, kiegészítő programok .....	32
7. Díjaink .....	34
8. Kiadványok, publikációk .....	36
9. Pályázatok .....	37
10. Helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseim .....	40
11. Együttműködés .....	42
12. Összegzés .....	43
Melléletek .....	43





„Ha tudod, mi hajtja az embereket, mindent el tudsz érni.”

(Machiavelli<sup>1</sup>)

## 1. Előzmények

Huszonkét éve dolgozom szociális- és gyermekjóléti területen Józsefvárosban. A kezdetekben mentálhigiénésként egy kerületi egyesületben, majd a VIII. kerületi Polgármesteri Hivatalban önkormányzati szociális igazgatási területen. Az önkormányzati közigazgatási munka lépcsőfokait végigjártam, pályafutásomat ügyintézőként kezdtem és vezetőként távoztam. A közigazgatási hivatali életutam kiteljesedett, a vége felé viszont felismertem, hogy belefáradtam a szociális problémákkal küzdő lakosok ügyeinek intézésébe, ezért 2013-ban úgy döntöttem, hogy pályát módosítok.

Míndeközben megszerettem ezt az izgalmas, összetett lakosságú várost, kötődésem erős lett, ezért itt a kerületben néztem körül mit is tehetnék, hol is végezhetnék hasznos munkát. Szakmai életpályámat mindig az emberekkel való foglalkozás vezérelte, erre – az 'ember' megértésére, megismerésére, segítésére – épültek a tanulmányaim is.

Ebben az időszakban (2013-ban), az akkori vezető nyugdíjba vonulása miatt hirdetett pályázatot az önkormányzat a kerületi bölcsődék vezetésére. Azonnal tudtam, hogy ezt a munkát nekem találták ki, hiszen mindig vonzottak az intézmények és a pedagógia is. A végzettségem is megfelelő volt a munkakör betöltésére, így benyújtottam a pályázatomat a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék (JEB/szervezet/intézmény) intézményvezetői pozíciójára, melyet 5 évre el is nyertem.

Az első öt év eltelte után, folytatni akartam a vezetői munkát, mert eredményeket és sikereket is hozott az időszak az intézményem életébe, és e közben magam is sokat fejlődtem és tanultam. Egyre inkább éreztem, hogy a meglévő képesítéseim ki kell bővítenem. Egyrészt azért, mert a vezetőnek példát kell mutatnia, másrészt azért is, hogy a munkakör betöltéséhez kapcsolódó legmagasabb végzettség a szakmai hitelességemet is erősítse. Így ebben a következő öt évben elvégeztem a kisgyermeknevelő BA képzést, és mivel lendületben voltam bejelentkeztem a neveléstudományi bölcsész MA a diploma megszerzésére is.

<sup>1</sup> Niccolò Machiavelli (1469-1527) olasz író, filozófus, politikus, korának egyik legnagyobb hatású gondolkodója. Neve összefonódott a reneszánsz Firenzével.  
[https://hu.wikipedia.org/wiki/Niccol%C3%B2\\_Machiavelli](https://hu.wikipedia.org/wiki/Niccol%C3%B2_Machiavelli)



Mára elmondhatom magamról, hogy egy komplex ember- és gyermekképpel bírok, hiszen mind az egészségügy, mind a szociális, mind a pedagógiai tudomány terület legfontosabb ismereteivel rendelkezem. Ezeket az ismereteket, készségeket napi szinten tudom kamatoztatni a munkámban.

Szeretném a következő 2023-2028 közötti vezetői ciklusban is a kerületi bölcsődét vezetni, a megbízást kiteljesíteni, a megkezdett programokat továbbfolytatni, a terveimet és innovációimat megvalósítani. E célok elérése érdekében nyújtom be ismét a vezetői pályázatomat.

## 2. Vezetői hitvallásom

Gyorsan változik minden, sőt egyre gyorsabban változik a világ! A technológiai innováció exponenciálisan növekszik, elképesztő sebességgel jelennek meg az egyéntől és a szervezetektől elvárt újfajta kihívások. A változás is változik, a változási ciklusok egyre rövidebbek és gyorsabbak. A szakirodalom ezt a jelenséget nevezi VUCA környezetnek<sup>2</sup>.

Manapság tehát már másfajta kihívással kell szembenéznük a szervezeteknek és vezetőiknek. Kotter<sup>3</sup> szerint a „*globalizálódott gazdaság több kockázatot, de több lehetőségei is kínál*”, emiatt nagyon fontos lett a kreativitás, a környezetfigyelés és az a készség, hogy a szervezetek képesek legyenek ezekhez a változásokhoz nemcsak igazodni, hanem felkészülni is ezekre. Ami azért is nagyon nehéz, mert alapvetően emberként is van igényünk a stabilitásra, de szervezetként még inkább<sup>4</sup>. A környezetbe illeszkedést, az adaptáció sikerességét a szervezeti vezetés tudatos választása<sup>5</sup> határozza meg (Bakacsi, 2010).

<sup>2</sup> Internetforrás: <http://vezetofejlesztes.hu/milyen-egy-sikeres-vezeto-vuca-vilagban/letoltés>; 2023. 06. 12.

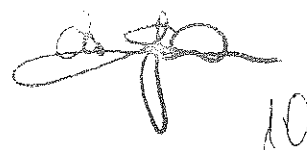
George W. Casey, Jr., az Amerikai Egyesült Államok nyugdíjazott tábornoka nevéhez fűződik ez a találó elnevezés. Katonai tapasztalatai és megfigyelései alapján gyűjtötte össze, hogy mi jellemzi a mai kor folyton változó (Volatile), bizonytalan (Uncertain), összetett (Complex) és többféleképpen értelmezhető (Ambiguors) világát, melyben akkor tud sikeres lenni egy vezető, ha személyiségében kiemelkedik a jövőkép, a bátorság és a karakter.

<sup>3</sup> Kotter, John P. (1999.): *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó. Budapest. 28.

<sup>4</sup> A szervezetet, a stabilitásra törekvés és az inercia (a megszokott struktúrához és magatartásokhoz való ragaszkodás) és eredménymegtartás jellemzi.

<sup>5</sup> Megkülönböztetünk reaktív (passzív alkalmazkodás), preaktív (a várható környezeti változásoknak elébe menő) és proaktív (a környezeti feltételek megváltoztatására törekvő) vezetői választásokat.

Bakacsi Gy. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó Kft, Budapest Corvinus Egyetem.



A világ ilyen zajló változása a közszolgáltatást végző állami szervezeteknek is kihívás. A VUCA környezet jelentősen megnehezíti az egyének szervezetben belüli helyzetét is, hiszen a szervezet alkalmazkodóképességet, folyamatos tanulást, teljesítmény és minőség növekedést vár el. Ez a helyzet eredményezi azt, hogy a technikai fejlesztések mellett manapság a szervezeti szférában is egyre divatosabb beszélni olyan középpontba kerülő emberi értékeket képviselő tényezőkről, mint például a bizalom, motiváció, érzelmi intelligencia, megbecsülés, megbízhatóság, tanulás, tudásátadás és tudásmegosztás<sup>6</sup> (Bencsik, 2009).

Az eltelt 10 év - melynek néhány sarokkövére pályázatomban kitérek - egy tudatos vezetői munka eredménye.

Magamat manager-leader<sup>7</sup> vezetőnek tartom, akinek az a dolga, hogy hidat képezzen a szervezeti és az egyéni célok között, miközben szolgálja a munkahelyi környezetet a fenntartóval együttműködve.

Intézményi tevékenységünk megújulása egy paradigmaváltásra alapult. A rendszerváltás óta eltelt közel 33 év alatt olyan társadalmi és technológiai változások mentek végbe, melyek igényelték a gyökeres változtatásokat. A szülők és gyermekeik igényei is megváltoztak, és mára szolgáltatói szemlélettel és pedagógiai attitűddel kell végezni feladatunkat. A gondozás helyett a nevelésre került a hangsúly. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül ezeket az újfajta kihívásokat, így nyitottnak kell lennie a szervezetünknek minden fejlesztő lehetőségre.

Az eddig eltelt időszak átalakítása véleményem szerint sikeres volt. Kollégáim nyitottá váltak a változásokra. Ma pedig már keresik az újdonságokat, felébredt bennük a vágy a tanulásra (2013-ban 25 fő, 2018-ban 31 fő, 2023-ban 45 fő diplomás kisgyermeknevelő dolgozott/zik a bölcsődéimben). A munkatársaim a hibák helyett a lehetőségekre koncentrálnak, és jó hangulatban dolgoznak közösségben, egymást segítve, támogatva egy modern gyermekközpontú pedagógiai környezetben.

---

<sup>6</sup> Bencsik Andrea. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Z-press Kiadó, Budapest. 195.

<sup>7</sup> manager: az a szakember, aki a struktúra működtetője; leader: az a „művész” aki a humán kapcsolatokat kialakítja és fenntartja



11

### 3. Vezetői koncepcióm

Pályázatom e részében az elmúlt két vezetői ciklusom fő vezérfonalát és a következő öt év jövőképét fejtem ki.

#### **2013-2018 közötti időszak: az átfogó képzés (munkatársak-folyamatok megismerése, a feladatok megfogalmazása)**

Az irányítás átvételét követően gyorsan éreztem, hogy a vezetőváltás bizonytalanságot, félelmet keltett a dolgozóknál, s mivel számomra is ismeretlen volt egy ekkora szervezet működése (20-30 fős középvezetői tapasztalattal rendelkezttem), ezért úgy döntöttem, hogy adok magamnak és nekik is időt az ismerkedésre. Visszatekintve az eltelt időszakra ez jó döntés volt és szükség is volt rá. Személyesen sok időt töltöttem a telephelyeken, ismerkedtem a dolgozókkal, a helyszínekkel. Éreztem a kíváncsiságukat, a figyelő ellenállásukat és a vezetőváltással kapcsolatos várakozásokat, félelmeiket.

A korábbi vezetéstől egy jól felépített, szakmailag és munkatársi szinten is stabil alapokon álló szervezetten működő intézményt vettem át. Ennek ellenére lobbizásba fogtam, így a fenntartótól jelentős többletforrást szereztem, mely látványos fejlesztéseket, esztétikai átalakításokat és eszközbeszerzéseket tett lehetővé. Úgy gondoltam, hogy főként a környezeti esztétikumban, a folyamatokban, a technológiában, és leginkább a szervezeti kultúrában<sup>8</sup> kell majd változásokat véghezvinnem. Azt szerettem volna elérni, hogy az intézményünk olyan legyen, ahol a dolgozók továbbra is elégedettek és a személyes jövőképektől indulva egy közös jövőkép mellett elköteleződhetnek. A szervezet '*a mi szervezetünk*' legyen, ahol jó dolgozni.

Az adatszolgáltatási és a modern kommunikációs rendszerek kiépítése nagymértékben segítette a tagintézményekben dolgozó középvezetők életét. Heti szintűek lettek a vezetői értekezletek, mert a változásokról, a tervekről tájékoztatni akartam a középvezetőkön keresztül a dolgozókat is. Kíváncsi voltam a személyes véleményükre, tapasztalataikra és leginkább a sokéves tapasztalatra épülő javaslataikra.

---

<sup>8</sup> Mi a szervezeti kultúra? Bakacsi megfogalmazása szerint „a külső környezet kihívásaira és a belső integráció problémáira minden szervezet kialakít egy csak rá jellemző viselkedést. Ez olyan magatartások, normák, értékek és hiedelmek rendszere, amely a múltban eredményesnek bizonyultak, segítségükkel a szervezet sikeresen oldotta meg az előtte tornyosuló problémákat, ...”

Bakacsi Gy. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó Kft, Budapest Corvinus Egyetem. 186.



### 2018-2023 közötti időszak: a szervezetfejlesztés elindítása

Vezetői hitem, elméleti és stratégiai koncepcióm, hogy egy szervezet akkor marad versenyképes, ha rugalmasan, gyorsan és hosszútávon tud reagálni a körülötte zajló környezeti hatásokra. Ezt a fejlődést én a „*tanuló szervezetté*”<sup>9</sup> formálásban láttam megvalósulni.

A tanulószervezetté válás folyamatában az egyének elköteleződnek, együttműködnek és fontos lesz számukra a közös kollektív vízió elérése. A szervezet a tanulási képesség elsajátításával, saját tudásával és gondolkodásával növeli a céltudatosságát, rendszereket hoz létre annak érdekében, hogy a felhalmozott tudást megossza, és új ismereteket hoz létre. Mindeközben aktívan csatlakozik környezetéhez, a benne dolgozó vezetők pedig példát mutatnak és támogatják a tanulást.

Ez a nyitottság többek között a pályázatokon való sikeres részvételben, belső képzési munkacsoport kialakításában, irodalmi nevelés projektben, okos eszköz használattal összefüggő kutatás bonyolításában, publikációk, könyvek kiadásában, innovatív gyermekélelmzési program kialakításában és működtetésében, konferenciákon való megnyilvánulásokban, képzéseken való részvételben, tudás átadásban mutatkozott meg.

Nagyon fontos szempont lett a gyermekek nevelése érdekében a szülőkkel való partneri viszony elmélyítése, a régi jól bevált gyakorlatok - otthoni gyermekgondozás, időszakos gyermekfelügyelet, szülőcsoportos beszélgetések, játszóház, eszközkölcsonzés - folytatása. Ezt kiegészítve a gyermekekre fókuszáló és a családokkal való közös programok, pszichológiai tanácsadás, integrált szülő- csecsemő/kisgyermek konzultáció, gyógypedagógusunk által biztosított szűrés és korai fejlesztés, családi délután, prevenciósz tájékoztató előadások szervezése. Nagyszerű örökségem a Budapesten egyedülálló Biztos Kezdet Gyerekházunk is. Kiemelkedő prioritásként kezelem a program továbbvitelét, a rászoruló családokat elérő biztos kezdet program tovább működtetését.

Ebben a második öt évben annyira elsodort a munka, hogy napról-napra egyre kevesebb időm lett a dolgozókkal, személyes gondjaikkal, érzéseikkel foglalkozni. Inkább a struktúra működtető manager és nem a humán kapcsolatokat alakító, ápoló és fenntartó

<sup>9</sup> Senge, Peter M. (1998): Az ötödik alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. HVG Rt., Budapest



„leader/művész” kerekedett felül. Megfogalmazódott bennem, hogy ha lehetőséget kapok a folytatásra, akkor a saját működésemen is változtatnom kell.

**2023-2028 a minőség jobbítása, minőségirányítási rendszer kiépítése, szervezetépítés és a programok folytatása**

A második vezetői ciklusom utóbbi két évében fogalmazódott meg bennem, hogy ismét több időt kell szánnom a dolgozóim mentálhigiénéjére. Többet kell találkozunk, többet kell beszélgetnünk, érezzék, hogy nem öncélúak a munkával töltött perceim, hanem továbbra is értük vagyok, értük dolgozom.

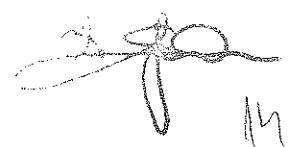
A bölcsődei ellátás jogszabályi környezete az utóbbi 10 évben nagyfokú átalakuláson ment keresztül. A napról napra változó normák, elszámolási szabályok, elvárások is kikényszerítették a változást, átalakulást. Ez érintette a munkamegosztás szerkezetét, a szervezeti kultúrát, a munkafolyamatokat, a hatásköröket, a tartalmi szabályozást, az adatgyűjtést, a kommunikációt, a szakmai munkát, környezetet, a külső partnerkapcsolatokat és nem utolsósorban a belső tanulási folyamatokat. Jelenleg ezek „*finomhangolása*” zajlik.

Időközben kiváló vezetői törzskar alakult ki körülöttem. Nélkülük nem lenne lehetséges a magas színvonal fenntartása, az azonnali reagálás képessége, az operatív feladatok maradéktalan elvégzése. Ez a biztos háttér ad nekem lehetőséget arra, hogy ismét előtérbe kerülhet („*leader*”) a dolgozókkal való találkozásaim gyakoriságának növelése.

A szerethetően kialakított professzionális munkahely mellett másik alapvető vágyam, hogy a szülők továbbra is szakszerű szolgáltatást kapjanak és biztonságban tudják a gyermekeiket.

A JEB közel 30 éves alapítása óta a szellemiség fémjelezte a mindennapokat. A területben élő fiatal anyukák, apukák, akik a terület bölcsődéiben nevelkedtek és most gyermekeiket hozzák hozzánk, a mai napig szeretettel emlékeznek vissza a mi bölcsődéinkben töltött évekre. Ez a múlt nagyszerű alap arra, hogy ma is feltétlen bizalommal forduljanak hozzánk.

Minőségpolitikánkat már 2016-ban megfogalmaztuk. Az ebben leírtak szerint működünk idáig is, de egy jól megtervezett minőségirányítási rendszer (minőségsszabályozás) kidolgozása segítheti a céljaink kiteljesedését.

Handwritten signature and initials in black ink, located at the bottom right of the page.

Szeretném, ha a tanulószervezeti jövőkép rendszerszintre emelkedne, és már valódi igényként fogalmazódna a dolgozóknak a folyamatos tanulás, a kérdés és párbeszéd, az együttműködés, a tudás megosztás, a környezetbe ágyazódás, az utat mutató és tanulást támogató vezetői lét.<sup>10</sup>

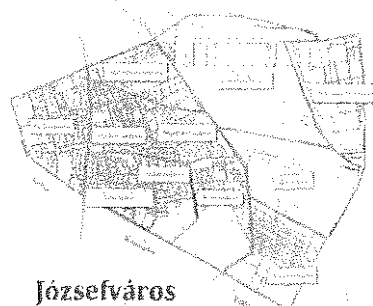
Egyszerűen egy eredményes, hatékony, igényes, jó hírű és kiváló minőségű intézmény vezetője szeretnék lenni. Szeretném, ha egy jó csengésű, elfogadott márkanev lenne a JEB.

#### **4. Ellátási terület és az ellátandó célcsoport jellemzői**

##### **4.1. Földrajzi elhelyezkedés**

A VIII. kerület – Józsefváros – a főváros egyik központi elhelyezkedésű kicsi (6,85 km<sup>2</sup>), de a népesség szám tekintetében igen sűrűn lakott kerülete (1 km<sup>2</sup>-en 10.475 lakos, 2019.). Nevét 1977-ben II. József uralkodó után kapta.

A kerület területe 11 szocio-ökonómiai egységre, „negyedre” van osztva. A negyedek társadalmi-gazdasági-építészeti-történelmi-kulturális szempontból és a földrajzi elhelyezkedésüknek megfelelően erősen különböznek egymástól, mely meghatározza a lakosság társadalmi összetételét is. A kerületi bölcsődék a terület arányoknak megfelelően, könnyen megközelíthetően helyezkednek hét földrajzi ponton.



##### **4.2. Demográfiai és társadalmi jellemzők – a kisgyermek számára és az őket nevelő családokra valamint a bölcsődei szolgáltatást igénybe vevőkre szűkítve**

2022 évben a kerület lakosság száma 76.446 fő (forrás: JHEP), ebből a 0-25 éves korosztály száma 11.084 fő, (forrás: Gyermekvédelmi Átfogó Értékelés GYÁF) melyből:

- ✓ 0-3 évesek száma: 1364 fő,
- ✓ ebből 67 fő gyermek él olyan szociális körülmények között, hogy rendkívüli gyermekvédelmi kedvezményre (RGYK) jogosult,
- ✓ közülük 37 fő hátrányos helyzetű (HH)
- ✓ és 3 fő halmozottan hátrányos helyzetű (HHH)

<sup>10</sup> Marsick V. J. & Watkins K. E. (2003): *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture* (fordítás: A Szervezet Tanulási Kultúrájának Értékei)

A kerületben élő 0-3 éves korú szociális hátrányban élő gyermek közül (67 fő) csak 22 fő bölcsődés, a többi 45 fő, nem jár bölcsődébe. (Forrás: JEB adatbázis és JPH Családtámogatási Iroda, Winszoc adatbázis, 2023.06.15.).

Ezeket a bölcsődét jelenleg nem igénybe vevő családokat célozza meg a fenntartó által már elfogadott, 2023. szeptember 1. napjától hatályba lépő „bölcsődéztetési támogatás” bevezetése. Nagyon várjuk e családok gyermekeit a bölcsődéinkbe. És hogy ez meg is valósuljon, az egész gyermekvédelmi ellátó rendszernek össze kell fognia.

A bölcsődei igénybevételre jelentős hatással van a kerületi születés szám alakulására. Ennek csökkenése az eltelt 10 év alatt egyértelműen megfigyelhető.

Év	Józsefváros népeességszáma	józsefvárosi születesek száma
2011.	76.250	519
2012.	78.334	591
2013.	78.837	592
2014.	79.660	622
2015.	76.811	502
2016.	76.152	570
2017.	76.446	562
2018.	76.916	n.a.
2019.	76.653	n.a.
2020.	75.213	464
2021.	n.a.	458
2022.	76.446	478

(forrás: születesek száma: JPH. Hatósági Ügyosztály Anyakönyvi Iroda)

(forrás: népeességsszám: 2011-2021: KSH, JHIEP; 2022. évi: JHEP)

A demográfiai mutatókon túl még más tényezők is hatással vannak a jelentkező igényekre a bölcsődei szolgáltatás tekintetében:

- Öt évvel ezelőtt reméltem, hogy a megújult Corvin-negyed, a kerületi szolgálati lakás program, állami lakástámogatás (CSOK), a babaváró hitel, a minimálbérhez kötött államilag támogatott ingyenes étkeztetés majd pozitív hatással lesz a 0-3 éves korú bölcsődébe járó gyermekek számának növekedésére is. Sajnos a kezdeti fellendülési időszakot követően mára egyértelmű visszarendeződés tapasztalható.
- A GYED extra a gyermek 6 hónapos korától lehetővé teszi a szülők számára az aktív munkavállalást (GYED+fizetés).





Ennek hatására két pólusra szakadt a bölcsődébe íratott gyermekek életkora. A rosszabb szociális helyzetben élő vagy hiányszakmában dolgozó édesanyák már fél éves korban kérik a bölcsődei elhelyezést gyermeküknek. A jobb szociális helyzetben élők a GYED lejártát követően két éves korban hozzák, addig otthon nevelik a gyermekeket, és csak a GYES idejére veszik igénybe az ellátást.

- Az első gyermek vállalása tekintetében a női életkor kitolódása tapasztalható, ennek is van gyermeklétszám csökkentő hatása.
- Az JEB alapító okiratának módosítása és a gyermekvédelmi törvény is lehetővé teszi, hogy a VIII. kerület határain kívül élő, de Józsefvárosban főként közszolgálatban dolgozó szülők bölcsődéinkre bízzák gyermekeiket. Nem nagyszámú az igénybevétel, a férőhelyszám 8%-a a jelenlegi adat.
- 2013. évben megszüntetésre kerültek sajátos nevelési igényű (SNI) és korai fejlesztést igénylő (korais) gyermekek számára biztosított fővárosi intézmények. Ettől kezdve a 0-6 éves korú SNI-s és korais gyermekek fejlesztését a kerületi pedagógiai szakszolgálat, nevelését-gondozását a bölcsődei alapellátás biztosítja. Az eltelt 8-9-10 évben az igénybevétel alacsony szinten volt, évente átlagosan 3-4-9 gyermeket érintett. A 2023. júniusi adatok drasztikus emelkedést mutatnak, jelenleg 32 gyermek ellátásáról gondoskodunk. A szám napról napra emelkedik.

Ellátásuk a jogszabályban meghatározottak szerint kihat az engedélyezett férőhelyszámra. Kevesebb normál szükségletű gyermek helyezhető el a csoportban, ha SNI/korais, gyermeket is ellát a bölcsőde. 1 fő SNI/korais gyermek 2 fő normál férőhelyet igényel ( $492-32=460$  fő beiratkozott lehet). E gyermekek ellátása a pedagógusok számára is nagy kihívás.

- A COVID „földrengést” hozott. A bölcsődéket, a Gyerekházat be kellett zárunk. A családok elszigetelődtek. A problémáikkal, félelmeikkel, bizonytalanságukkal magukra maradtak. A dolgozókra is ilyen hatással volt a világjárvány.  
A családok még akkor is otthon tartották féltett gyermekeiket, amikor kinyitottunk, talán két oka lehetett, a félelem, és az elveszített munkahely.
- A kerületi bölcsődék infrastrukturális, szakember ellátottságban és a magas színvonalú szakmai igényességben sem különböznek egymástól, de mégis megfigyelhető a különböző társadalmi környezetből érkező családok területi megoszlása és tagintézményekhez való ragaszkodása. A szülők az üres férőhelytől függően, de szabad bölcsődeválasztási lehetőséggel rendelkeznek. Ha nincs férőhely a kiválasztott bölcsődében, inkább megvárják, amíg lehetőségük lesz oda íratni gyermeküket.



A kerület nagy hangsúlyt fektet a kedvezőtlen szociokulturális hátránnyal küzdő városszövetbe ágyazott szegregációval veszélyeztetett területek fejlesztésére, ezért az utóbbi években jelentős városrehabilitációs programok zajlottak. A több ütemben megvalósított programok a lakosságot érintő felzárkóztató és képessé tevő soft munkaprogramból és lakhatási és környezeti infrastruktúrafejlesztő beruházások megvalósításából álltak.

A városrehabilitációs programok ellenére társadalmi és környezeti problémákkal a kerület egyik legjobban terhelt területe továbbra is a Magdolna-negyed. A területen a hátrányos helyzetű családok koncentrációja magas, a fizikai környezet leromlott, a gazdasági potenciál, a foglalkoztatási helyzet és az iskolázottsági szint tekintetében is itt a legnagyobb a lemaradás.

Kiváló lehetőséget hordoz a 0-3 éves kisgyermeket nevelő családok számára a közel 15 éve stabil alapokra helyezett Biztos Kezdet Gyerekház, mely a Magdolna Negyed szélén található és Budapesten jelenleg egyedülálló.

A biztos kezdet program célja a szociokulturális hátrányokkal küzdő, elsősorban a rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülő gyermekek egészséges fejlődésének biztosítását támogató, fejlődési lemaradását kompenzáló, a szülői kompetenciákat erősítő, a szülő és az óvodába még nem járó gyermek számára együttesen nyújtott társadalmi felzárkózást segítő prevenció szolgáltatás biztosítása. A program a gyermek sikeres óvodai beilleszkedése, a korai iskolaelhagyás valamint a gyermek és a család sikeres társadalmi integrációja érdekében fejti ki tevékenységét az év minden munkanapján.

A három éves kor alatti gyermekek egészséges fejlődésének, alapellátásban való segítésének másik kiváló módja a jó minőségű napközbeni ellátást (bölcsőde) biztosító intézményi elhelyezés lehetősége.

A normatíva igénylési és a statisztikai adataink is alátámasztják, hogy a jelenleg meglévő 492 férőhely nélkülözhetetlen a kerületben élő kisgyermekes családok bölcsődei elhelyezésének kielégítésére.



Az ellátási terület jellemzőit figyelembe véve szükséges a JEB szakmailag átgondolt, magas színvonalú szolgáltatásainak biztosítása, amely nem csak a három év alatti gyermekekre, hanem különböző programjaival az őket körülvevő családokra is koncentrálnak.

#### **4.3. A kisgyermeknevelők, bölcsődei dolgozók társadalmi megbecsültsége**

A bölcsődei ellátás nagy elődei jelentős érdekérvényesítő munkát fektettek be az állami szerveknél az utóbbi években azért, hogy a „gondozónői” státuszról kiléphessenek a hivatásunk.

A 2016-ban a bölcsődéket is elérő pedagógus életpályamodell kezdte el megváltoztatni a bölcsődében dolgozókról kialakított szakmai presztízst. A pelenkát cserélő „*dadus néni*”-ből végre kisgyermeknevelőkké, pedagógusokká alakulhattunk.

A gyermek első 1000 napja, egészséges fejlődése szempontjából a legmeghatározóbb időszak. A szülőt helyettesítő bölcsődepedagógus erkölcsi elismertséget, kiérdemelt tiszteletet kapott, amikor elindult a főiskolai képzés a tanítóképzőkben, mely BA diplomát eredményezett, és néhány éve már az MA fokozatot is elérhetik a kisgyermeknevelők. Ehhez egy igen méltányos bértábla is mellérendelődött.

### **5. Szakmai helyzetelemzés**

A Józsefvárosi Egyesített Bölcsődékben (JEB) jelenleg 199 főállású közalkalmazotti munkavállaló dolgozik. 492 fő 0-3 éves korú gyermeknek biztosítunk gyermekjóléti alapellátást 11 helyszínen (1 székhely + 10 telephely), (honlap: <http://www.bolcsode-bp08.hu>). Továbbá évente 50-70 fő középfokú, duális képzésben részt vevő tanuló szakképzési munkaszerződéses jogviszonyban kerül foglalkoztatásra. A Biztos Kezdet Gyerekház évente 60-90 családdal dolgozik. Az otthoni kisgyermeknevelők 40-50 családnak segítenek ott, ahol az újszülött megérkezésekor nincs természetes támasz.

Székhely: 1082 Budapest, Baross utca 112. Központi Szervezeti Egység

A kerület bölcsődei (tagintézmények):

- 1083 Budapest, Baross u. 103/A. Mini-Manó Bölcsőde férőhely: 75 fő
- 1083 Budapest, Baross u. 117. Babóca Bölcsőde férőhely: 75 fő
- 1085 Budapest, Horánszky u. 21. Játékvár Bölcsőde férőhely: 74 fő
- 1082 Budapest, Nagy Templom 3. Gyermekkert Bölcsőde férőhely: 72 fő

- 1087 Budapest, Százados út 1. Fecsegő-tipegők Bölcsőde férőhely: 50 fő
- 1084 Budapest, Tolnai Lajos u. 19. Tücsök-lak Bölcsőde férőhely: 74 fő
- 1089 Budapest, Vajda Péter u. 37. Katica Bölcsőde férőhely: 72 fő

További telephelyek:

- 1083 Budapest, Szigetvári utca 1. Biztos Kezdet Gyerekház (Gyerekház)
- 1086 Budapest, Koszorú utca 15. Gyerekház Játszóudvar
- 1087 Budapest, Kerepesi út 29/a Fecsegő-tipegők Bölcsőde Főzőkonyha

### **A JEB tevékenységének fő célja – a kötelező önkormányzati alapellátás megvalósítása**

Az illetékességi területen a lakó-, illetve tartózkodási hellyel rendelkező családban élő három éven aluli gyermekek nevelése-gondozása, harmonikus testi-szellemi fejlődésüknek segítése az életkori és egyéni sajátosságok figyelembevételével, a gyermekvédelmi törvényben meghatározottak szerint. A gyermekek napközbeni ellátásaként az életkornak megfelelő nappali felügyeletet, nevelést, gondozást, foglalkoztatást és étkeztetést kell megszervezni azon gyermekek számára, akiknek szülei, törvényes képviselői munkavégzésük, munkaerő piaci részvételt elősegítő programban, képzésben való részvételük, nappali rendszerű iskolai oktatásban, a nappali oktatás munkarendje szerint szervezett felsőoktatásban, felsőoktatási intézményben nappali képzésben való részvételük, betegségük vagy egyéb ok miatt napközbeni ellátásukról nem tudnak gondoskodni.

A JEB a családban nevelkedő, a szülők munkavégzése, betegsége vagy egyéb ok miatt ellátatlan gyermek nappali felügyeletét, nevelését, gondozását napközbeni gyermekjóléti alapellátás keretében biztosítja napos bölcsődei szolgáltatásként a fentiekben felsorolt bölcsődékben.

### **Alapellátáson túli szolgáltatások:**

A JEB az alapellátáson túl szolgáltatásként speciális tanácsadással, időszakos gyermekfelügyelettel, vagy más gyermeknevelést segítő szolgáltatásokkal is segíti a családokat.

Térítési díj ellenében:

- egyéb gyermeknevelést segítő szolgáltatás:
  - időszakos gyermekfelügyelet (a felmerülő igényeknek megfelelően a kerület minden bölcsődéjében)

Térítésmentesen:

- egyéb gyermeknevelést segítő szolgáltatás:

- játszóház, családi délután,
- fejlesztő eszközök, alapvető gyermekgondozási eszközök kölcsönzése,
- prevenciós fejlesztő programok,
- integrált szülő-csecsemő/kisgyermek konzultáció, tanácsadás,
- gyógypedagógiai-korai fejlesztés,
- pszichológus tanácsadás,
- otthoni gyermekgondozás,
- EduLAB 0-6 Felfedező gyermek - játékos természettudomány labor,
- Biztos Kezdet Gyerekház.

Intézményünk elsődlegesen a kisgyermekek igényeit tartja szem előtt, az ő érdekeiket kívánja szolgálni. Minőségpolitikánk megvalósításával az intézményi nevelőmunka stabilitását, kiegyensúlyozottságát és színvonalasságát szeretném elérni.

#### 5.1. Visszatekintés (2013-2017)

Az intézményes nevelés csak kiegészítője a családi nevelésnek, s nem hagyható figyelmen kívül azoknak az összetett folyamatoknak és átélt élményeknek az ismerete, amelyek a mindennapokban hatással vannak a kisgyermekek fejlődésére.

E gondolat jegyében intézményvezetői programom horizontális szerkezetű és több irányú volt:

- a gyermekekkel való foglalkozás minősége (pedagógia), melynek fókuszában a család, mint egység, az egészségvédelem, egészséges életmódra nevelés, érzelmi nevelés-szocializáció, és a megismerő tevékenység kibontása állt,
- a kölcsönös befogadáson alapuló egyediségre, egyéni igények kielégítésére irányuló inkluzív pedagógiai szemlélet (az UNESCO irányművei szerint),
- a gyermekek számára a felszerelt, biztonságos és esztétikus környezet megteremtése,
- olyan szervezet megalkotása, ahol munkavállalóként jó dolgozni és ahova jó tartozni (2017-ben megszületett a mottó: „Együtt dolgozni egy jó csapatként egy jó csapatért, s a jövő generációiért **Jóban, Egységben, Biztonságban.**”),
- harmonikus együttműködő kapcsolatrendszer kialakítása.

Fentiek megvalósítása egy folyamat, melynek állomásai vannak. Az alábbiakban felvillantom e program megvalósításának legfontosabbnak tartott építőköveit, eseményeit időrendi szerkezetben. Példálózó jelleggel térek ki a legfontosabb felújításokra, beruházásokra, a szakmai munkára, az innovációkra, az együttműködéseinkre, a sikereinkre. Az intézmény

mindenre kiterjedő évenkénti részletes beszámolóit a JEB honlapján a <http://www.bolcsode-bp08.hu/jebdata/beszamololo.pdf> és a <http://www.bolcsode-bp08.hu/archivum.html> linken lehet megtekinteni.

**2014.** Engedélyezett létszám: 158 fő. A bölcsődék feltöltöttsége átlag 90,5%-os volt. Nevet kaptak a bölcsődéink. Udvar felújítási munkálatok zajlottak a Játékvár Bölcsőde, a Fecsegő-típegők Bölcsőde, a Gyermekkert Bölcsőde és a Mini-Manó Bölcsődében. Kialakítottuk az első sósobát. A kerület első tűzfalfestése is hozzánk kötődik. A Játékvár Bölcsőde új homlokzatot kapott, belső munkálatok is zajlottak ajtók, ablakok cseréje, festés, és a kint altatós kiságyak felújítása is megtörtént. Az infokommunikációs akadálymentesítéssel a korábbi faxos levelezést felváltotta az internet alapú elektronikus levelezőrendszeren történő kapcsolattartás, a bölcsődék felkapcsolódhattak a világhálóra és a vezetők flottás telefonkapcsolatba kerülhettek egymással.

**2015.** Engedélyezett létszám: 185 fő (bővülés: +27 fő). A fenntartó a JEB-hez csatolta a Katica Bölcsődét. A bölcsődék feltöltöttsége átlag 91,5%-os volt. A Babóca Bölcsőde játszóudvara is megújult. Kialakítottuk az első fejlesztő-tornaszobát a Tücsök-lak Bölcsődében az SNI-s kisgyermekek helyben ellátása érdekében. A Kerepesi úton található főzőkonyha teljes felújítása történt meg. Újragondolásra került az otthoni gyermekgondozás szolgáltatás. A szervezeti alakítás folyamataként elindult az „Ismerjük meg jobban egymást” belső szakmai továbbképzés. A gyermekélelmezés teljes átalakítása is ebben az évben indult el a közétkeztetést szabályozó rendelet<sup>11</sup> hatályba lépése miatt. Legfőbb változás lett, hogy áttértünk az egységes 4 hetes étlapra. Kerületünk bölcsődei gyermekétkeztetése a Közegészségügy számára is mintaértékű lett.

**2016.** Engedélyezett létszám: 186 fő (+1 fő Gyerekház vezető). A bölcsődék feltöltöttsége átlag 87,7%-os volt. A Mini-Manó és Babóca Bölcsődékben a lámpatestek és az elektromos hálózat cseréjére került sor, ez a teljes épület festésével együtt történt meg. A Mini-Manó Bölcsőde játszóudvara is megújult. A két lakótelepi bölcsőde a teljes csatornarendszerét felújítottuk. A Tücsök-lak Bölcsőde játszóudvarán az udvari vízelveztetés lett megoldva. Elkészült a JEB honlapja [www.bolcsode-bp08.hu](http://www.bolcsode-bp08.hu). Egységes arculat lett kialakítva. Az „Ismerjük meg jobban egymást” belső szakmai továbbképzés mellett megalakult a Belső Képzés Szakmai Munkacsoport. Színházi előadás megtekintésével ünnepeltük a Bölcsődék Napját.

<sup>11</sup> a közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról szóló 37/2014. (IV.30.) EMMI rendelet



2016. januártól a fővárosban elsőként a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara engedélyével beléptünk a duális képzésbe gyakorlati oktató helyként. A BVHSZC Raoul Wallenberg Szakgimnáziuma és Szakközépiskolája kisgyermeknevelő szakos tanulóival kötött tanulószerveződés keretén belül biztosítottuk a gyakorlati képzést.

**2017.** Engedélyezett létszám: 187 fő (+1 fő pszichológus). A bölcsődék feltöltöttsége átlag 90%-os volt. Beruházásaink a belső terek, bútorok cseréjére koncentráltak ebben az évben. A konyhaszekrények, beltéri ajtók cseréje, árnyékolók felszerelésére dolgozói öltözők, mosodák felújításával kezdődött. A csoportszobákba új bútorok, a fürdőszobákba, átadókba új tároló szekrények kerültek, az udvari játékok tárolására több kerti házikót vásároltunk. A Gyermekkert Bölcsődében új „borovi fenyő” padlót rakattunk. Ledes világítás korszerűsítést végeztünk a Fecsegő-tipegők Bölcsődében. Játékokat vásároltunk. Elkészítettük a szakmai munka szabályainak összességét tartalmazó „*szakmai protokollunk*” első változatát. Megalakult az Irodalmi Munkacsoport. Létrejöttének célja kettős, egyrészt a bölcsődei művészettel nevelés változatos eszköztárának a bővítése, másrészt a gyermekek beszédképességének fejlesztése. Az irodalmi nevelés esztétikai, pszichológiai, pedagógiai aspektusainak jobb megismertetésére több lépcsős intézményi fejlesztés indult.

## **5.2. Visszatekintés (2018-2022)**

Ez az öt év is fordulatos volt, szárnyaló és stagnáló időszakok váltották egymást az intézmény működtetése és a szakmai munka területén. A COVID-dal kellett szembenéznünk, amelyre senki, így mi sem voltunk felkészülve. Ennek ellenére történt velünk egy óriási jó dolog, a székhelyünk a fenntartónk támogatásával a korábbi 35 m<sup>2</sup> földszint + 30 m<sup>2</sup> galériáról elköltözhetett egy, a munkánkhoz méltó új irodába.

A lenti részben ezért lesz feltűnő aránytalanság a fejlesztések, beruházások, innovációk területén. Töreksem arra, hogy objektív képet adjak az eseményekről.

### **5.2.1. 2018-ban történt kiemelkedő események**

Engedélyezett létszám: 197 fő (bővülés: 1 fő gyógypedagógus+9 fő dajka). A bölcsődék feltöltöttsége átlag 88 %-os volt.

**Felújítások - beruházások:** Mini-Manó Bölcsőde: kicseréltük a folyosón, gazdasági helyiségekben és a konyhán a járólapot ~300m<sup>2</sup>-en és kifestettünk. A hosszú folyosó mindkét végét beépítettük. Egyik végébe parajdi sóval feltöltött sószoba helyét alakítottuk ki, a másik vége egy jövőbeni felfedezőlabor tervéhez kapcsolódott. Gyermekasztalokat cseréltünk, fűtést korszerűsítettünk. Babóca Bölcsőde: A csoportszobákat kifestettük és új lambéria borítást

kaptak. Fűtést korszerűsítettünk. Felújítottuk a lapostetőt, mely korábban több alkalommal jelentős károkat okozott a bölcsődének az esőzésekkor. A folyosó egyik végét ajtóval lezártuk, növelve ezzel a tárolásra hasznosítható területet. Játékvár Bölcsőde: szőnyegetek és 6 db új zsúrkocsit vásároltunk a csoportszobákba. Felújítottunk egy tejkonyhát. A gyermekek kint altatásához használt régi, elhasználódott overallokat kicseréltük. Gyermekkert Bölcsőde: teljes világításkorszerűsítés, a 6 csoport fürdőszobájába és átadójába új bútorokat vettünk. Felújítottuk az ételszállító liftet, az elektromos főelosztót. A vezetői irodába és dolgozói öltözőbe, valamint a csoportszobákba új székeket és irodabútort vásároltunk. A konyhát kifestettük. Tücsök-lak Bölcsőde: udvari árnyékoló rendszert vettünk. Az utcafronti fal antigraffiti felületkezelő anyaggal lett átfestve a gyakori firók könnyebb lemosása érdekében. Megkezdődött az udvar felújítása és fűvesítése, automata öntözőrendszer telepítés. A falakat festettük. Fecsegő-tipegők Bölcsődében kialakítottunk egy udvari babakocsi tárolót. A szülői váróba új puffokat, a vezetői irodába új forgószékeket és szőnyegetek szereztünk be. Felújítottuk az elektromos főelosztót. A főzőkonyhán az elhasználódott konyhai eszközöket pótoltuk, felújítottuk és kifestettük a dolgozói öltözőt. Katica Bölcsőde: elkészült a teraszok burkolása, az árnyékoló rendszer kialakítása, a játszóudvar felújítása, a rollerpálya, az automata öntözőrendszer. Felújítottuk az elektromos főelosztót. Kifestettük a konyhát. A folyosón befejezésre kerültek a linóleumozási munkálatok. Új szőnyegetek vásároltunk, és a szülői váróba új ülőgarnitúrát szereztünk be. Székhely+Gyerekház: kazán és elektromos főelosztó csere. A munkatárs részére egy függőmappa tároló szekrényt, a személyi anyagok biztonságos tárolása érdekében, és székeket vásároltunk. A gyógypedagógusnak hordozható korai fejlesztő eszközt, SEED fejlődési skálát szereztünk be.

A rendezvények magas színvonalú megrendezése érdekében új molinókat, projektort, kivetítő vásznat, erősítővel rendelkező hangfalakat és mikrofont szereztünk be. Az összes bölcsőde részére Papírszínházat vettünk. A bölcsődei felvételhez szükséges tájékoztatókat angol nyelvre fordítottuk. Az elhasználódott, működéshez szükséges elektronikai háztartási eszközök, mint hűtőgép, mosógép, szárítógép, mosogatógép, porszívó, kávéfőző, vasaló, stb. minden telephelyen pótlásra, cserére kerültek.

**Szakmai munka – együttműködéseink:** A Tücsök-lak Bölcsőde biztosítja a sajátos nevelési igényű (SNI) és korai fejlesztést igénylő (korais) gyermekek nevelését együttműködve a VIII. kerületi Pedagógiai Szakszolgálat (Szakszolgálat) munkatársaival. A JSZSZGYK esetmenedzserei és családsegítők is együttműködnek velünk. A védőnőkkel is szoros a kapcsolatunk. A Szakszolgálat korai fejlődéssel kapcsolatos szűrést végzett, a szűrőn 48





gyermekünk akadt fenn. Esetükben a fejlesztéseket csak részben lehetett biztosítani, mert nem minden szülő fogadta meg azt a tanácsot, hogy gyermekét fejlesztésre kell hordania.

A bölcsődei élet legyen színes, élvezetes, motiváló, tapasztalatszerzési lehetőségekre építő, társas közegben zajló, interakciót ösztönző. Ennek érdekében hangsúlyt fektettünk nem csak a felújítási munkákra, eszköz beszerzésekre, hanem a szakembereink fejlesztésére is.

Januártól bevezettük (havonta történő) házi továbbképzésünket, a Katica Bölcsődében melynek a „*Katicás szakmai percek*” nevet adtuk, és amelynek célja a nevelők elméleti és gyakorlati tudásának szinten tartása. A többi már működő szakmai munkacsoport is folytatta a munkát. Hosszas előkészítést követően kiadtuk a JEB „*Szakmai protokollját*” a minden bölcsődére érvényes szakmai szabály gyűjteményt. A dajka munkatársak belső képzését is elindítottuk.

Előadásokat tartottunk az irodalmi nevelési program népszerűsítésére a JEB 8 tagintézményében. Az irodalmi munkacsoport által végzett jó gyakorlatról szóló tanulmányt angol nyelven is megjelentettük az ELTE-TÓK-kal közös kiadású Beyond Inclusion című könyvben. Folyamatos és természetes része az irodalmi munkacsoport működésének az irodalmi ajánlók havonkénti elkészítése és a szakmai együttműködésen túl a csapat összetartozását is szolgáló havonkénti találkozók megszervezése. A találkozók minden alkalommal másik bölcsődében kerültek megrendezésre, hogy jobban megismerjék egymást a kisgyermeknevelők.

Az „*Így kezdetem... Első irodalmi élményeim*” elnevezésű irodalmi füzetet a bevezető évet követően minden gyermek számára biztosítani tudtuk. Az első év pozitív tapasztalatait összegyűjtve megbizonyosodtunk róla, hogy a kezdeményezés visszhangja kiváló, ezért általánosan is bevezettük a gyakorlat ezen részét. Az irodalmi anyanyelvi nevelés programunk híre egyre több helyre eljutott. Több helyről felkérés érkezett, hogy mutassuk be számunkra a kerületünkben zajló jó gyakorlatot. A pozitív visszajelzések okán elhatároztuk, hogy megkezdjük az előkészületeit és a megszervezését egy országos szintű szakmai nyílt napnak, ahol a bölcsődék széles közönsége számára is bemutatjuk az intézményeinkben zajló irodalmi nevelést és segítséget nyújtunk a program adaptálásához is.



Monoron egy 3 napos tréningen vettek részt a bölcsődevezetők. A tréning fő témái: vezetési képességek, kompetenciák, asszertív kommunikáció, érzelmi intelligencia, konfliktus kezelés. Bölcsődék Napja keretében a JEB munkatársai egy egész napos szakmai rendezvényen vettek részt Magyarkúton.



**Innováció:** 2018. évben folytatódott a korábban megkezdett Digitális Honfoglalás projekt. A Leonardo 41 Alapítvánnyal és a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Általános Lélektani Tanszékével együttműködve két kutatást indítottunk. 9 egyetemi hallgató 6 héten keresztül 3 kontrolcsoportban mérte fel, hogy van-e fejlesztő hatása a 2-3 éves gyermekekre a szakmailag felügyelt digitális eszközhasználatnak. A másik kutatás fókuszában a 0-3 év közötti gyermekek otthoni digitális eszközhasználati szokásai álltak. Kérdőíves formában



kerültek kikérdezésre a szülők, akik 134-en küldték vissza az íveket. A JEB intézményeibe járó szülők 33%-a válaszolt a feltett kérdésekre, ebből többek között kiderült, hogy a 0-3 év közötti gyermekek 72%-a használ valamilyen digitális eszközt otthon. Előadássorozat készült az újszerű témából, sok szakember érdeklődött az eredmények felől.

Másik innovációnk a JEB zenei projektjének megvalósítása két céllal. A gyermekeket megismertetni az éneklés szépségével, hangszerekkel, azok megszólaltatásával, az aktív, élő zenei élményszerzéssel játékos formában. A kisgyermeknevelők hétköznapiakban is használható repertoárjának bővítése, egyszerű, könnyen megszólaltatható hangszerek megismertetése, használata.



**Finanszírozás:** 2018-ban a bölcsődei ellátás állami finanszírozása tekintetében nagy változás történt. A bölcsődei ellátás esetében is bevezetésre került a feladat alapú finanszírozás, amely támogatási forma már több területen – így például a szociális szakosított ellátásnál, az óvodai nevelésnél vagy a gyermekétkeztetés feladatellátásánál – is bizonyította eredményességét.

E támogatási forma számítási alapját a bölcsődei gondozási napok alapján kiszámított normatíva igénylési adat határozza meg, mely egy százalékos arányszámot (számított létszám)

generál. 2018. évtől a feladatalapú finanszírozás a felsőfokú, a középfokú végzettségű kisgyermeknevelők, valamint a dajkák bérét jelentős részben fedezte.

### 5.2.2. 2019-ben történt kiemelkedő események

Engedélyezett létszám: 197 fő. A bölcsődék feltöltöttsége átlag 88,5 %-os volt.

**Felújítások - beruházások:** Mini-Manó Bölcsőde: a konyha eszközállomány (sütő, gáztűzhely, stb) bővítés. A régi mosodát tornaszobává alakítottuk és átadtuk az új parajdi sófalas sósobát. A csoportszobák új linóleumot kaptak. Babóca Bölcsőde: a konyha eszközállomány (elszívó, burgonyakoptató, gáztűzhely, stb) bővítés. Itt is felújítottuk a sósobát, padlóburkolat csere mellett. Játékvár Bölcsőde: a konyha eszközállomány (elektromos sütő, stb) bővítés. Az udvar egy része új gumiburkolatot kapott, és taposó ösvényt. Télen a zárás alatt teljes strang cserére került sor egy felszálló ágon.

Gyermekkert Bölcsőde: a konyha eszközállomány (inox bútorok, mérleg, stb) bővítés. Új járókákat, kiságyakat vettünk és a gyermekasztalokat lecseréltük. A játszóudvarra új játékokat telepítettünk és kialakítottunk egy udvari mosdóhelyiséget is. Ősszel



elkészült a beton udvar helyén az új gumiburkolat. Az önkormányzat lecserélte a nyílászárókat. Tücsök-lak Bölcsőde részére új Yonos MAXO WILD típusú szivattyút vásároltunk és szereltettünk be. Az udvar felújítása befejeződött. Fecsegő-tipegők Bölcsőde: az egész épületben a fűtőkorszerúsítés, a linóleumcsere valamint a homlokzati nyílászárók cseréje történt. A konyha elektromos sütőt és mérleget kapott. Katica Bölcsőde: Birtokba vettük a felújított játszóudvart és öntözőrendszert. Felújítottuk a dolgozói öltözőt, ahova új öltözőszekrényeket is vásároltunk. Betörés miatt a bejárati ajtót cserélnünk kellett, az ellopott laptopot pótoltuk. Székhely+Gyerekház: a kazáncsere után folytatódott a fűtőkorszerúsítés. A külső homlokzati nyílászárókat is cseréltük az energia-megtakarítás miatt. Proxy mágneszáras beléptető-rendszert szereltettünk fel. Bővítettük a számítógépparkot. Az elhasználódott és a működéshez szükséges elektronikai háztartási eszközök, mint hűtőgép, mosógép, szárítógép, mosogatógép, porszívó, kávéfőző, vasaló, stb. minden telephelyen pótoltuk, cseréltük. A gondnoki csoport részére gypszellőztetőt, permetezőt, fűnyíró gépet és fűnyírókést vásároltunk.

**Szakmai munka – együttműködéseink:** A JEB elkészítette az intézmény GDPR megfelelési projektjét, új élmezési és számlázási program bérlésére kötöttünk szerződést. A fejlődési ütem korai szűrése továbbfolytatódott. A bölcsődék részére az „Irodalmi nevelés



programunk” folytatásához több mint 3 millió forintértékben vásároltunk gyermekkönyveket. Az „Így kezdtem... Első irodalmi élményeim” elnevezésű irodalmi rajzfüzetek nagy népszerűségnek örvendtek. Ebben az évben is minden gyermek számára biztosítottuk a füzetet. A „Belsőképzés munkacsoport” is folytatta a megkezdett munkát.

Minden bölcsőde részére beszereztük a 15/1998. (IV. 30.) NM rendelet 11. számú mellékletében meghatározottak szerinti mértékben a gyermekek ellátáshoz szükséges előlécet, textilpelenkát, lepedőket és törölközőket. A homokozókba minősített játszótéri homokot vásároltunk. A Tücsök-lak szakszerű módon folytatta az SNI/korais-s gyermekek gondozását, nevelését a Szakszolgálattal. Minden partnerünkkel továbbra is együttműködtünk.

Elkezdtek a környezettudatosságra való nevelést. Ezt főként a példaadás és magyarázat módszerével tettük. Az udvarokon a fák és a bokrok, a kihelyezett madáretetők remek alkalmat biztosítottak a beszélgetésekre. A gyermekeknek örömet ad, ha ők helyezhetik el az eleséget a madáretetőnél.

A virágládákban az évszaknak megfelelő növényeket, virágokat, zöldségpalántákat ültettek/nek minden tavasszal.



A természetvédelmi és környezetvédelmi nevelést célzó programunk keretében megállapodást kötöttünk az Eötvös Lóránd Tudományegyetemmel, hogy a Mini-Manó Bölcsőde és a Babóca



Bölcsőde 3 éves gyermekei Fűvészkert látogatás programon vehessenek részt. Folytatódott a zenei projektünk is. A gyermekek és a kisgyermeknevelők is szívesen vettek részt a zenei foglalkozásokon.

**Innováció:** Folytattuk a korábban megkezdett egyre nagyobb népszerűségnek örvendő Digitális Honfoglalás projektet. A bölcsődéken belül nem került sor kiemelt aktivitásra, ugyanakkor az intézményen kívül sok megkeresést kaptunk a projekt és eredményeinek bemutatásával kapcsolatban.

A Digitalis Honfoglalás - Okoseszközt Okosan projekt bekerült az Edisonplatform 100 inspiráló civil kezdeményezése közé. Az Edisonplatform 100-as listjának célja, hogy a gyerekek jövőjével foglalkozó civil, piaci, tudományos, oktatási szereplők jobban összekapcsolódjanak és összegyűjtse a jó gyakorlatokat, amelyekből



mindenkinek érdemes tanulni. Az Edison100 listán olyan kezdeményezések találhatók, amelyek Magyarországon innovatív, izgalmas módon fejlesztik az általános iskoláskorú gyerekeket és szüleiket az iskolai kereteken túl. A 100-as listán belül a Cappy Magyarország beválasztotta a projektünket a 10 legjobb közé. Ennek keretében videoklipet forgattunk a projektről, ami a legnépszerűbb közösségi oldal kimutatása alapján akkor 550.373 embert ért el. <https://www.facebook.com/cappyhungary/videos/819996788472561/>

### **5.2.3. 2020-ban történt kiemelkedő események- SARS-CoV-2 vírus éve**

Engedélyezett létszám: 197 fő. A bölcsődék feltöltöttsége átlag 78 %-os volt.

A bölcsődéink és a Gyerekház a 45/2020 (III.14.) Kormányrendelet végrehajtásaként 2020. március 18. napjától 2020. június 1. napjáig a COVID miatt zárva tartottak, ezt követően minden bölcsődét érintette, hogy a járvány ismétlődésétől függően hosszabb rövidebb ideig csoportok voltak zárlat alatt.

Home office és önkéntes segítség: a zárás időszakban a munkatársak közül többen home office keretében végezték feladataikat. A szakmai munkatársak feladata az otthonukba bezárt családoknak, szülőknek szóló szakmai facebook oldalak működtetése volt. Az oldalakra tájékoztató és támogató tartalmakat készítettek és töltöttek fel. A tartalmak egy része a gyermeknek más része a felnőtteknek szólt. A két (Gyerekház és Gyermekkert Bölcsőde) működtetett oldal igen nagy közkeveltséget váltott ki.

Önkéntes segítői feladatokat is elláttak a kollégáink a JSzSzGyK idősellátás, Családok Átmeneti Otthona szolgáltatásaiban. A nappali idősklubok tagjainak mentális segítséget adtak telefonon történő beszélgetéssel, bevásároltak, kiváltották a gyógyszereiket. A kerületi Családok és Gyermek Átmeneti Otthonában leginkább a kisgyermeknevelőink végeztek munkát, az ő feladatuk az otthon lakói gyermekivel való foglalkozás, együtttanulás volt.

Honlapunkon folyamatosan frissülő információkhoz, aktualitásokhoz férhetnek hozzá a szülők.

A válsághelyzet bebizonyította számunkra, hogy valóban minden nehézség legyőzhető számunkra és képesek vagyunk úgy összefogni minden dolgozónk biztonságáért, hogy senki ne kerüljön nehéz helyzetbe és akkor is tudjon mindenki serényen dolgozni, amikor az egész világ hónapokra leáll.

**Felújítások - beruházások:** Székhely+Gyerekház: A JEB székhelye a 1083 Budapest, Szigetvári utca 1. szám alatt működött, egy épületben a Gyerekházzal. A Fenntartó 269/2020 (VI.25.) számú döntésével biztosított a JEB számára egy új székhelyt a 1082 Budapest, Baross utca 112. szám alatt. A felújítási-átalakítási munkálatok 2020. novemberében készültek el. Az év végén zajlott a költözés. A költözés után szükségessé vált a 1083 Budapest, Szigetvári utca 1. szám alatti helyiség átalakítása a Gyerekház megfelelő működése érdekében. Kialakítottunk egy konyha-étkezőt és egy mosoda részt, valamint elbontottuk a régi recepciót, ezzel növeltük meg a foglalkoztató területét. Az átalakítás munkálatok 2020. decemberében elkészültek. Játékvár Bölcsőde: A bölcsőde bejárati ajtaját az akadálymentes közlekedés biztosítása érdekében utcafrontra hoztuk. Az összes csoportszobában cseréltük a régi lambériát. A régi női öltözőből sószobát építettünk, a mosoda egy részét leválasztottuk és oda került a korszerű esztétikus öltöző. Az egyik gyermek fürdőszobából és tejkonyhából leválasztottunk egy részt és tornaszobát alakítottunk ki. Mindhárom helyiség elegendő méretű lett. Az udvar új öntözőrendszert kapott. Az épületben teljes világításkorszerűsítést végeztünk. Gyermekkert Bölcsőde: Felújítottuk a sószobát, amelyhez beszerzésre került egy sóhomokozó és két világító sófal. A teljes épületben megtörtént a világításkorszerűsítés. Tücsök-lak Bölcsőde: A júniusi vihar sok kárt okozott, a meghibásodott tűzjelző rendszer és az elektromos hálózat felülvizsgálata jelentős összeg kifizetését igényelte. Az egyik hő- és füstelvezető kupola tönkrement, cseréje megtörtént. Elkészült a bejárat kódos beléptető rendszere. Fecsegő-tipegők Bölcsődében mindkét bejáratánál kódos beléptető rendszert alakítottunk ki. A konyha öltözőjében lecseréltük az összes öltözőszekrényt. Katica Bölcsőde: a mosoda egy részéből tornaszobát, másik részéből pedig egy új mosodát alakítottunk ki. Elkészült az egész épületben a világításkorszerűsítés, valamint új gépjárműbeálló kapu és gazdasági bejárat kapu is.

A bölcsődékben a működés biztosításának érdekében egyéb javításokat és karbantartási munkálatokat a szükségleteknek megfelelően elvégeztük.

**Szakmai munka – együttműködéseink:** 2020. január és február hónapban sikeresen lezajlottak a tervezett bölcsődei programok. 2020. március 18. napjától 2020. június 1. napjáig a bölcsődéink zárva tartottak. Ebben az időszakban a Mini-Manó Bölcsődében ügyeletet

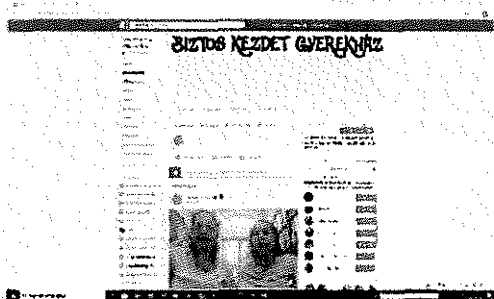
biztosítottunk a dolgozó családok gyermekei számára. Ez a helyzet nagyban megváltoztatta a munkánkat.

A rendkívüli szünet és a személyes ügyfélfogadás felfüggesztése miatt kialakítottuk a feltételeit a korábban nem alkalmazott elektronikus jelentkezésnek. A kezdeményezés határozottan elérte célját. Az elektronikus jelentkezés hasznos, kényelmes és a COVID 19 szempontjából biztonságos megoldás lett a szülőknek.

A családokkal nehezebbé vált a napi szintű kapcsolattartás, ennek megkönnyítésére és a szülőknek adható segítségként létrehoztuk és próba jelleggel működtettük a Gyermekkert Bölcsőde „Bölcsőde az otthonodban” elnevezésű szakmai facebook oldalát. A kisgyermeknevelő munkatársak saját készítésű videókat (énekek, mondókák, kreatív foglalkozások, papírszínház mesék), szakmai anyagokat és a gyermekek bölcsődében kedvelt ételeinek receptjeit tették fel erre az oldalra. Ezen az oldalon keresztül a szülők számára elérhető volt a JEB pszichológusa és a gyógypedagógusa is. Kérhettek és kaptak a szakemberektől segítséget, tanácsot. A tapasztalatok azt mutatták, hogy sikeres volt ez a kapcsolattartás, a szülők nagyon kedvelték az oldalon elérhető információkat, segítségeket.

A bölcsődék újranyitását követően a szükséges járványügyi szabályokat betartva „zsilipes” rendszerben fogadtuk a gyermekeket. A szülők nem mehettek be az épületbe.

A visszanyitást követően bölcsődénként lokálisan folytatódott a zenei, környezeti és irodalmi nevelés projektje. A dolgozók számára nyitott munkacsoportok szüneteltek. A Digitális Honfoglalás projekt bizonyos elemeit is negatívan érintették járványhelyzet okozta korlátozások.



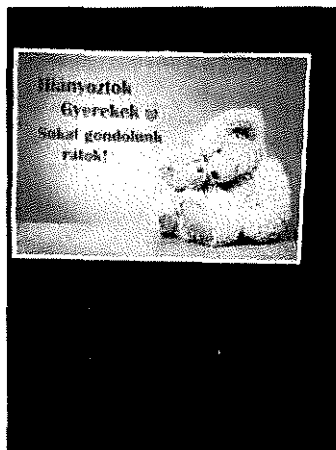
A Gyerekház két dolgozója home office-ban dolgozott. A bejáró családok által is jól ismert és gyakran használt közösségi felületen egy szakmai csoportot hoztak létre, melynek működtetésében a JEB munkatársai is részt vettek (gyógypedagógus, pszichológus, zenei program felelős, otthoni kisgyermeknevelők, dajka, gyermekjóléti tanácsadó, szaktanácsadó).

A „Gyerekház az otthonodban” facebook szakmai, zárt csoport azzal a céllal jött létre, hogy a vírus miatt kialakult bizonytalan élethelyzetben se maradjanak magukra a Gyerekházat látogató családok. A JEB és a Gyerekház szakemberei a szakmai elvárásoknak megfelelő tartalmú, témájú, minőségi videókkal



igyekeztek válaszolni az édesanyákban, édesapákban felmerülő kérdésekre. A videók segítségével a családok kicsit ismét a Gyerekház biztonságos falai között érezhették magukat.

A második hullám érkezével a szülőkhöz még nagyobb lett az aggodalom, félelem. November végén több család számolt be nekünk koronavírus fertőzésre utaló tünetekről. A fővárosban nagymértékben emelkedett a megbetegedések száma. A bölcsődéket és Gyerekházat látogató családok körében is várható volt a fertőzés megjelenése, így a decemberi hónapban vis maiort jelenteve, a részleges zárás mellett működött a Gyerekház is és néhány bölcsődei csoport is. Adományokkal segítettük a családokat.





### **Krizisétkzeptetés a COVID-19 világvjárvány alatt**

A kerületben 2020. április 2. napjától indult el bölcsödéink részvételével az 1.220 adagos krízisfőzés. Az ételkészítés komoly feladattal látta el dolgozóimat. A főzőkonyháink normál működés esetén naponta 75 gyermek és kb. 10-15 felnőtt adag ételt főztek. A veszélyhelyzet idején a hétből négy konyha az alapkapasitásán túl több száz adag étel előállítását végezte naponta. Az adagszám dinamikus változása a munkaerő folyamatos szervezését igényelte.

E feladatok elvégzésében jelentős számban vettek részt azon konyhai dolgozók, akik életkoruk és egészségi állapotuk alapján kevésbé voltak veszélyeztetettek, illetve a bölcsődei dajkák és kisgyermeknevelők, akik besegítettek a főzés, csomagolás, ételosztás és szállítás feladatainak elvégzésébe. Igénytől függően napi 700-800 adag ételt főztek, csomagoltak és osztottak ki a bölcsődei dolgozók úgy, hogy a konyhák eszközkészlete és személyzete korábban egy ilyen mértékű kapasitásnövekedést nem élt át. A négy konyha a normál 5.200 adag étel helyett a veszélyhelyzet alatt **28.073 adag ételt készített**, adagolt, csomagolt és szállított ki. A feladat ellátásához ételszállító badellákat, egyéb nagyméretű konyhai eszközöket, hűtőket kellett beszerezni, kölcsönkérni. Az eszközök megvásárlásához minden támogatást megkaptunk a fenntartónktól.

**Közétkzeptetés:** A segítségnyújtás kézenfekvő volt a kerületben kialakult közétkzeptetési problémák fellépése kapcsán is. A besegítő munkatársak és konyháink szakmai személyzete vitathatatlan érdemeket vívott ki az elmúlt évek és a COVID helyzet miatt szükségessé vált krízisétkzeptetés bonyolítása során az ellátottak és a fenntartó körében is.

Kerületünkben az óvodai-iskolai közétkzeptetést és a szociális étkeztetést 2020. július 1.-től augusztus 31.-ig a 287/2020. (VII.16.) számú PM határozat alapján „in house” módon kellett biztosítani a mi főzőkonyháinkban előállított étellel. A dolgozóink munkarendjének és tevékenységének jól kidolgozott átszervezésének eredményeként ezen időszak alatt összesen **30.557 adag** étel elkészítésével járultunk hozzá az ellátási problémák megoldásához.

Büszkeséggel tölt el, hogy a válsághelyzet okozta rendkívüli szünet időtartama alatt dolgozóim közül sokan beálltak a kerületi segítő munkába (főzés, szállítás, tanítás, mentális segítségadás), csak azok maradtak otthon, akik iskolás gyermekeikről vagy idős hozzátartozójukról gondoskodtak. Fenntartó-intézmény-dolgozók együttműködése tette lehetővé a probléma sikeres megoldását.



#### 5.2.4. 2021-ben történt kiemelkedő események

Engedélyezett létszám: 198 fő (bővülés: +1 fő szakács). A bölcsődék feltöltöttsége átlag 68 %-os volt.

**Felújítások - beruházások:** Mini-Manó Bölcsőde: A felfedező gyermek, játékos természettudományos labornak szánt terület (fény-árnyék szoba sötétítője, a labor bejáratának ajtajára relaxa, szivacsos pelenkázó, az épületbe a bölcsődétől független bejutáshoz külön riasztórendszer) kialakítása. A játszóudvar egy részében magas ágyások/kiskert lett kialakítva. A főzőkonyhát és a raktárakat kifestettük. Babóca Bölcsőde: Önként vállalt feladatként folytattuk a kerületi népkonyha üzemeltetését. A zökkenőmentes működés érdekében nagyobb ürtartalmú edényeket, szűrődézsákat, rozsdamentes keverőkanalat, rozsdamentes stokedlit vásároltunk, amelyek jobban bírják az igénybevételt az eddigieknél. A tejkonyhába új konyhabútort vettünk, a dolgozói étkezdébe mikrohullámú sütőt cseréltünk. Játékvár Bölcsőde: A kint altatás kiságyaira időálló, mosható matracokat szereztünk be. A balesetveszélyes szomszédos tűzfalat helyreállították, így az elzárt udvarterületeinket ismét birtokba vehettük. A személy és az ételliftet felújítottuk. Gyermekkert Bölcsőde: Az aulát, az iroda előtti helyiséget és a bejáratot festettük ki. Tücsök-lak Bölcsőde A tönkrement tálaló kocsikat lecseréltük. A csoportszobákba szőnyeget vásároltunk. Katica Bölcsőde: Az elavult fűtőtesteket korszerű radiátorokra cseréltük, valamint a gazdasági bejáratnál található helyiséget, a tárgyaló szobát és beázás miatt a raktárakat festettük ki. Gyerekház: a felújítási, átalakítási munkálatokat befejeztük. Új vezetői irodát és raktárszobát hoztunk létre. Bútorokat vásároltunk. Székhely: az épület szép új homlokzatot kapott.

Minden telephelyen felmértük a fák állapotát, a játszótéri eszközök megfelelőségét.

**Szakmai munka – együttműködéseink:** bölcsődéinkben a 2021. évre tervezett programok a vírushelyzet adta lehetőségekhez mérten valósulhattak meg. Folytatódott a zenei projekt, irodalmi és környezeti nevelés. 2021 I. félévében két bölcsődében prevenciósz fejlesztő program keretében a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Beszédjavító Intézetének szakemberi folytatták a COVID előtt megkezdett munkájukat. A fejlesztések heti gyakorisággal ismétlődtek. A gyermekek örömmel vettek részt a foglalkozásokon.

A kisgyermeknevelők számára irodalmi, mese-papírszínház, egészséges életmód módszertani előadás sorozatot szerveztünk, továbbá 6 alkalommal kommunikációs tréningen vehettek részt a munkatársak. A szakmai munkát, problémakezelést segítő „esetmegbeszélő” csoportok munkája ismét el tudott indulni. Az egyes, nehézséget okozó eseteket a saját bölcsődékben beszéltek meg a kollegák. A szülők számára betegségmegelőzés, egészséges táplálkozás témában tartottunk előadásokat. Pszichológus tanácsadás: A COVID járvány következtében

az előző nevelési évben már megélték a családok egyfajta érzelmi válságot, ez az új helyzet újfajta nehézségeket, kérdéseket vetett fel. Az első hullám alatt született gyermekek bölcsődébe kerültek, akik a bezártságot, esetenkéntingerszegényebb környezetet tapasztalták meg mind személyi, mint tárgyi tekintetben. A szakembereim számára ez egy új kihívás lett, hogy elkülönítse ezt az egyéb szervi, vagy mentális lemaradásoktól. A sok megfigyelés, beszélgetés, a helyzet felderítése még szorosabb összefogást kívánt a kisgyermeknevelőkkel és a családokkal is. Több alkalommal és helyzetben kellett vizsgálni az érintett gyermekeket. Az őszinte, bizalom teli légkör kialakítása és a személyes jelenlét még hangsúlyozottabbá vált. 2021. márciustól május végéig sajnos a bölcsődepszichológusi ellátás ismét az online térbe szorult a vírus következő hullámának terjedése miatt. A nyár során visszaállt a személyes működési rend. A szeptembertől kezdődő időszak bizakodásra adott okot, így el kezdtek szerveződni a munkatársakat célzó tréningek.

A biztonságos működés érdekében minden bölcsődénkben és telephelyünkön betartottuk az aktuális járványügyi előírásokat. A folytatódó veszélyhelyzet és járvány hullámok sora továbbra is félelem és bizonytalanság érzést hozott nem csak a bölcsődéket igénybe vevő családok, hanem a munkatársaim számára is.

#### **5.2.4. 2022-ben történt kiemelkedő események**

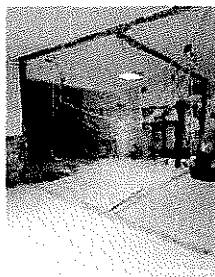
Engedélyezett létszám: 198 fő. A bölcsődék feltöltöttsége átlag 73 %-os volt.

**Felújítások - beruházások:** Mini-Manó Bölcsőde: a konyha eszközállomány (robotgép, gázszámoly stb) bővítés, javítás. Létrás pelenkázó szekrényt, szőnyegetek, könyvkínáló bútort, babakanapét, nyári takarókat vásároltunk. Az irodába állítható íróasztalt szereztünk be a vezető egészségvédelme érdekében. Babóca Bölcsőde: a konyhai eszközállomány (mosogatógép, tűzhely) bővítés, javítás. A csoportszobák elavult és elhasználódott berendezési tárgyainak egy részét lecseréltük: 6 db új asztalt, 24 db új gyermekszéket, több új szőnyeget, könyvkínáló szekrényt vásároltunk. A dolgozói étkezőben és a vezetői irodában lecseréltük a székeket. A vezetői irodába új multi funkciós fénymásoló-nyomtató gépet szereztünk be.



**Játékvár Bölcsőde:** A kint altatást végző kisgyermeknevelők részére hőtartó overallokat vásároltunk az egészségük megóvása érdekében.

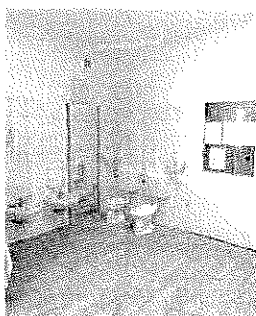
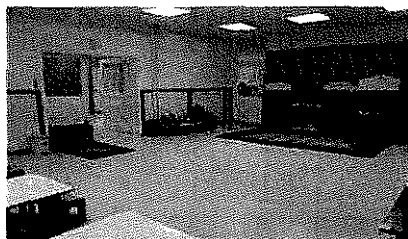
Ilyen volt...



Óriási problémát okozott, hogy a négy szintes bölcsőde földszintjén 1-2 cm vastag repedés keletkezett az átadó-fürdő-csoportszoba közötti falon. A gyermekátadó és a fürdőhelyiségek padlóburkolata hosszanti sávban felpúposodott és megrepedt kb. 20 méter

hosszan, a padló alatt nagy kiterjedésű 10-40 cm vastagságú üreg képződött. Ez az üreg az udvari teraszkiárat alatt 60 cm-nél is nagyobb mélységű és jelentős kiterjedésű volt. A fizikai feltárást követően a helyreállítás több ütemben történt meg: az épület udvar felőli oldalán található esővíz-elvezetőt kivezettük az épületből.

... ilyen lett.



A vállalkozó a teraszon és az épület földszintjén feltöltötte az üreges padlót az átadó, a fürdető a két csoportszoba alatt, falakat húzott fel, teljes csoportszoba és fürdő-átadó rekonstrukció történt.

**Gyermekkert Bölcsőde:** A csoportszobákba új járókát, matracot és szőnyeget vásároltunk. Az iroda részére iratmegcsémisítőt szereztünk be. A konyhában megtörtént a gázkészülékek javíttatása, az elhasználódott eszközök cserélje. A dolgozói étel szállítása érdekében jó minőségű badellákat, hitelesített raktári mérleget, hűtőt, húsdarálót és mixert vásároltunk. **Tücsök-lak Bölcsőde:** tavasszal megkezdődött az udvari tároló ajtók évek óta húzódo felújítása. A konyhán az elhasználódott eszközöket lecseréltünk. Az SNI-s gyermekeket fogadó szobákba függőszékeket és terápiás függőágyakat szereztünk be.

Katica Bölcsőde: Elkészült a beüvegezett zárt altatóterasz.

A bölcsőde három tejkonyhájának teljes felújítása befejeződött. Az öntözőrendszer átalakítása és felújítása befejeződött. A tornaszobát berendeztük,



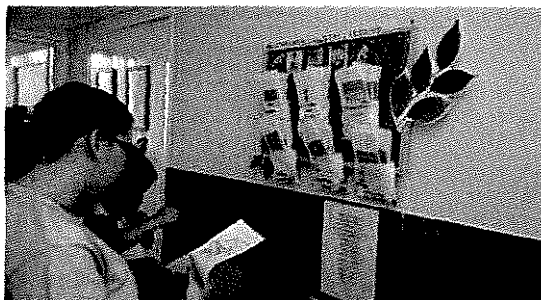
polcokat, játéktárolót, asztalt és székeket, valamint korlátos/kapaszkodós tornatükröt, a csoportszobákba új szőnyeget vásároltunk. Gyerekház: A foglalkoztatót parkettáztattuk. Székhely: Új NAS-t (hálózati adattároló) és külső winchestert szereztünk be. A bukóablakokat nyithatóra cseréltük és klimatizáltuk az irodát.

Minden bölcsődében lecseréltük az elhasználódott textíliák egy részét: új előkéket, fürdető lepedőket és textil pelenkákat vásároltunk.

**Szakmai munka – együttműködéseink:** a mindennapi életüket igyekszünk színesebbé, gazdagabbá tenni a néphagyományok ápolásával, régi népszokások megismertetésével. Az SNI/korai-s gyermekek ellátása érdekében együttműködünk a Szakszolgálattal. Utazópedagógus és a korai fejlesztő gyógypedagógusunk hetente egy-egy alkalommal jön. A rehabilitáció sikerességénél nagyon fontos a korai életkor. Júniustól már nem csak a Tücsök-lak Bölcsőde, hanem a Katica Bölcsőde tornaszobáját is birtokba veszik a fejlesztő szakemberek.

A bölcsődei nevelés fontos része a család és a bölcsőde jó kapcsolata. Együttműködésünkben egyenrangú partnerek vagyunk, hiszen a közös cél, a gyermek harmonikus fejlődése. Minden lehetőséget megadunk a családok egységének megóvásához, az együtt neveléshez-, gondozáshoz, gondolkodáshoz. Különböző témákban szerveztünk szülőcsoportos beszélgetéseket prevencióos előadásokat (pl.: egészségmegőrzés, betegségmegelőzés, egészséges életmód, egészséges táplálkozás, digitális eszközhasználat). A Gyerekház Ringató foglalkozásokat tart és ebben az évben már több alkalommal kitelepült a Kálvária és Mátyás térre a csalogató programjaival.

Az Irodalmi munkacsoport a járvány elmúltával ismét erőre kapott, kollegák találkoznak egymással, fő feladatuk az erre a célra készült faliújságokon és személyesen ajánlott kortárs és népi irodalmi művek ismertetése. Az „Irodalmi faliújság” célja biztosítani az érdeklődő szülők számára a különböző műfajú irodalmi

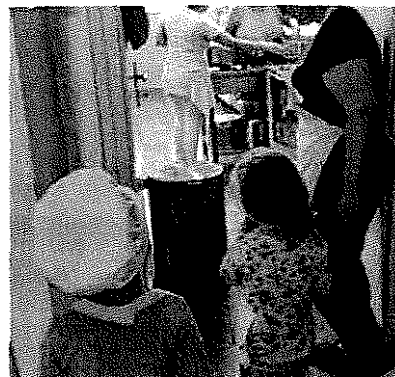


30

ajánlásokat. Havonta két irodalmi felelősnek, a bölcsőde könyvkészletéből az aktuális hónapnak, évszaknak megfelelő irodalmi művek kiválogatása a feladata. A Belső képzési munkacsoport célja, hogy jobban megismerjük egymást, illetve egymás munkáját, átvegyünk jó gyakorlatokat, ötleteket szerezhessünk. Munkatervet készített az „*Ismerjük meg egymást*” program folytatására, mellyel az új belépő kollégák ismerkedhetnek meg az összes tagintézménnyel.

A gyermekekkel is folytatjuk az irodalmi, zenei, nevelést. A természeti nevelés is fontos feladatunk, mert a célzott korai szocializáció nagyban elősegíti a tisztelet és szeretet kialakulását más élőlények és az élettelen természeti környezet iránt. A Tücsök-lak Bölcsődében újrahasznosító programot indítottunk. A Fecsegő-tipegők Bölcsődében kiemelt hangsúlyt kapott a hagyományörzés, ennek megfelelően építették fel zenei programjaikat. A Babóca Bölcsődében nagy sikert aratott a „*Libatotyogó*” címmel megszervezésre került Márton-napi mulatság. A Mini-Manó Bölcsődében rendszeresen ültetnek virágokat és fűszernövényeket, amiket a gyermekekkel együtt gondoznak, nevelnek. Folytattuk a Fűvészkert látogatás programot.

A kisgyermeknevelők, az ételmezezők és a bölcsődevezetők között folyamatos az együttműködés annak érdekében, hogy a gyermekek a legmegfelelőbb ételeket kapják. Mindannyiunk számára az a legfontosabb, hogy a bölcsődében minden gyermek egészségesen táplálkozzon és jól lakjon. Ennek érdekében közös és rendszeres ételmezezőkészenléseken vesznek részt az ételmezezők és a bölcsődevezetők. A



kisgyermeknevelők „*Hogyan készül az ebéd*” címmel konyha látogatás programot indítottak a gyermekek részére.

#### **Innováció:**

Új kezdeményezés a dolgozóink egészségvédelme érdekében, hogy a gyógypedagógusunk hetente egyszer gerinctornára invitálja a munkatársakat.



A zenepedagógusunk 30 perces „*hangtálas relaxációs*” programot tart a délutáni alvásidőben az érdeklődő dolgozók száma. Eleinte idegenkedtek ettől a kollegák, de mára már szervesen beépült a mindennapokba a pihentető, mentális feltöltődésre alkalmas időtöltés.

## 6. Új törekvések – fejlesztések, kiegészítő programok

Nemzetközi utazásaink (MECEC - multikulturalitás I.; IECEC - multikulturalitás II.; FINE! – gyermekélelmezés; First Steps - adaptáció (megvalósítás alatt))

Az Erasmus+ nemzetközi tapasztalatszere programjaink 2017-2023 között valósultak/nak meg. A 6-7 év alatt 8 országba (Belgium, Olaszország, Spanyolország, Portugália, Bosznia, Horvátország, Észtország, Bulgária) utaztunk el 5-6 napra, s volt olyan ország (Olaszország, Spanyolország, Belgium), ahová többször is eljutottunk. Megnéztük a bölcsődéket, megismertük az országok (különböző tartományainak) kisgyermek nevelési szokásait, a szabályozásukat, a pedagógiai munkájukat, a környezetet. A „bevált gyakorlatokat” hazahoztuk és beépítettük a mindennapjainkba. Sokat tanultunk, sokfélét láttunk. A lehetőség az ötletgyűjtés terepe volt. A JEB-től 78 munkatárs utazhatott el. A kollegák között szép számban volt olyan, aki még sosem járt külföldön, sosem utazott repülőn. Maradandó élményben volt részük. Nagy öröm számomra, hogy Magyarországon egyedülállóan ilyen lehetőséget adhattam a munkatársaimnak.

Megállapítottuk, hogy a magyar bölcsöderendszert európai szinten az elsők között kell számon tartani. A mi bölcsődéinket látva tőlünk is sokat tanultak a külföldről érkezett pedagógus kollegák (~500-600 fő).

A napokban kaptam a hírt, hogy a IECEC - multikulturalitás II. program azon célkitűzése, hogy oktatási modellt és tananyagot hozzon létre, 2 év után megvalósulhat. A magyar és az olasz kisgyermekvelők nagy szerepet vállaltak a tananyag összeállításában.

A cikk részleteiben az alábbi linken olvasható: <https://www.tok.elte.hu/content/elindul-a-firenzei-egyetem-es-az-elte-double-degree-kisgyermeknevelo-kepzeset.17356>.

A 2018. 09.05. (9. o.), a 2018. 12. 05. (8. o.) napi, és a 2020. 01. 29. szám 13. oldalon a Józsefváros lapban is olvasható a multikulturális programról.

Mindez erősen inspirál arra, hogy további pályázati lehetőségeket kutassak fel.

### Népkonyha

A Krízisfőzés során kipróbáltuk magunkat, a visszhangok szerint nagyon elégedettek voltak a rászorulóknak az általunk főzött ebéddel. Ez inspirált minket arra, hogy folytassuk. A 243/2020. (VI.03.) számú Polgármesteri döntés alapján a JEB 2020. június 2. napjától főtt ételt biztosít a Józsefvárosi Szociális Szolgáltató és Gyermekjóléti Központ telephelyeként működő Népkonyha számára. A napi 350 adag egyszeri egy tál meleg ételt a Babóca Bölcsőde átalakított konyhája készíti el. A Babóca Bölcsőde gyermekei számára a 100 méterrel arrébb működő Mini-Manó Bölcsőde konyhája készíti el az ételeket.

### **Szakképzés (DUÁLIS képzés)**

Nagy merészség volt, amikor kollegáimmal együtt döntöttünk arról, hogy bölcsődéinkkel „beszállunk” a kisgyermeknevelők középfokú képzésébe. Számos egyeztetés (Iparkamarával, iskolákkal) előzte meg ezt a vállalást. Miután meggyőződünk arról, hogy képesek vagyunk gyakorlati képzőhellyé válni az utánpótlásunk kinevelése és a munkaerő gazdálkodásunk érdekében, kérelemmel fordultam a fenntartó felé, hogy legyen ebben a munkában megelőlegező pénzügyi partner. A fenntartó támogatta a kérelmemet. A 273/2015. (XII.03.) számú határozata 5. pontjában az SZMSz elfogadásával döntött a JEB Duális szakképzésben való részvételéről.

A Budapesti Iparkamara engedélyével rendelkezünk, amely szükséges a gyakorlati képzés megvalósításához. A Raoul Wallenberg Szakközépiskola és Szakiskola, továbbá a Kanizsai Dorottya Katolikus Gimnázium, Egészségügyi Szakközépiskola és Szakgimnáziummal kötött megállapodás alapján biztosítunk gyakorlati helyet a kisgyermekgondozó,-nevelő szakmához. Évente 60-70 fiatal 2 éven át zajló képzéséről gondoskodunk. Mindehhez forrást a NAV szakképzési hozzájárulás formájában ad. A tanulók bejelentett munkaviszonyban vannak (Mts szakképzési munkaszerződéssel) fizetést és egyéb juttatásokat kapnak. A legjobban teljesítők közül választok utánpótlást. Ennek köszönhetően nem küzdök munkaerőhiánnyal. A fővárosban jelenleg is egyedül végezzük ezt a munkát, úttörő szerepet vállalva. 2016-tól önállóan gazdálkodva és már nem függve önkormányzati forrástól biztosítjuk a program finanszírozását.

### **JÁSZER**

A Képviselő-testület 273/2015. (XII. 03.) számú döntése 8. pontja alapján a Józsefvárosi Áldozatsegítő Szakmai Együttműködési Rendszer (JÁSZER) működtetése határozatlan időre a JEB feladata. Az áldozatsegítő munka számomra szakmai vezetőként egy TÁMOP pályázattal kezdődött 12 évvel ezelőtt. A pályázat sikeres lezárását követő fenntartási időszak indult el akkor, amikor felhagytam az önkormányzat Családtámogatási Irodájának vezetésével. Mivel továbbra is a kerületben maradtam, így felkérést kaptam a program továbbfolytatására. Ezért rendelődött a feladat a JEB-hez. JÁSZER célja, hogy a bűnmegelőzés, az áldozattá válás megelőzése és az áldozatsegítés érdekében tett kerületi önkormányzati, állami, egyházi és non-profit szervezetek munkáját összekapcsolja, koordinálja, a segítségnyújtást személyre szabottá tegye.



## EduLAB 0-6 Felfedező gyermek - játékos természettudomány labor



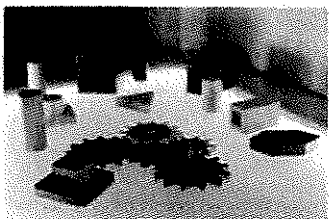
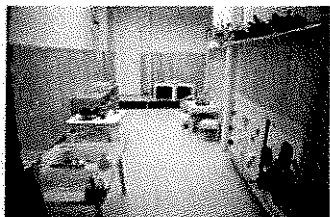
Több éves előkészítő munka eredményeként 2022. március 3. napján hivatalosan is megnyitottuk az EduLAB 0-6 Felfedező gyermek - játékos természettudomány labort (<https://old.jozsefvaros.hu/hir/77361/megnvalt-az-edulab>) a felülreprezentált hátrányos helyzetű

családokat fogadó Mini-Manó Bölcsődében.

A természettudományos nevelés fontos területe a kora gyermekkorak, mert megalapozza a tudományos megismerést, és a későbbi tanulási képességekre (korai iskolaelhagyás) is pozitív hatással van. A pedagógiai célok megismerési folyamatokkal való összekötésének egy igen kedvező helyszíne a normál bölcsődei környezettől eltérő környezetben való játékos tudásátadás, a nevelők felügyeletével és a szülők, esetleg kisebb testvérek bevonásával egy-egy hétféle délután keretében.

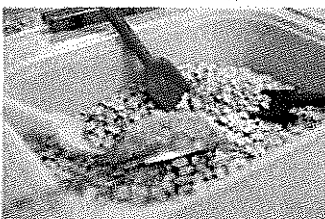
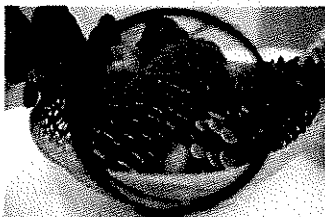
EduLab 0-6

JÁTSSZ EGYÜTT GYERMEKEDDEL!



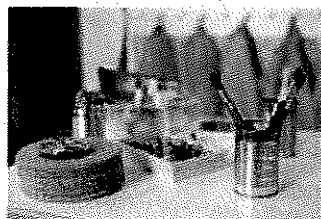
Felfedező gyermek

FEDEZD FEL A TERMÉSZETET!



Játékos természettudomány

GYERE BE HOZZÁNK!



## 7. Díjaink

2020 - „Edison 100 - Edisonplatform” - Cappy Charity a gyermekek jövőjéért.

A Cappy külön mentorprogram keretében vette ki a részét az Edison 100 támogatásából. Szűcs Judit, a Coca-Cola Magyarország képviselőjében elmondta: „Azért döntöttünk a kiemelt támogatás mellett, mert a Cappy számára a jótett az apró figyelmességekről szól, amik kifejezik a

törődést, közelebb hoznak minket egymáshoz és pozitív változásokat indítanak az életünkben.”



A Cappy a 100 jelölből választotta ki a Digital Skills – Okoseszközt Okosan Digitális Honfoglalás programot.

2019-ben az Áldozatok Világnapján Budapest rendőrőrkapitánya az áldozatvédelem terén végzett kimagasló helytállásért „Budapestért Emlékplakett” elismerésben részesített a JÁSZER szakmai vezetőjeként. Ez a díj nem csak enyém, hanem azé a csapaté, akikkel együtt dolgozom évek óta e nemes ügy érdekében. [www.jasz.hu](http://www.jasz.hu)



A Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék az „Év Felelős Foglalkoztatója 2017.” Közsféra



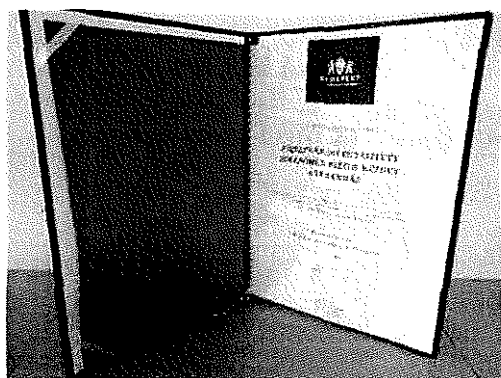
**kategóriában országos I. helyezést ért el.**

A díj elnyerését egy pályázat előzte meg, melynek célja volt, hogy felhívja a figyelmet azokra az értékekre, amik tetten érhetőek a díjazott intézmények rendszerében, a vállalkozások motivációja, ösztönzése a felelős foglalkoztatás irányába. A pályázat keretében bemutattuk azokat a jó gyakorlatokat és helyi értékeket, amik alapján szervezeti kultúránk, fejlesztéseink az eltelt évek során alakultak.

A díjkiosztó 2017. november 2-án került megrendezésre. Ez az elismerés megerősítést

nyújtott abban, hogy intézményünk szervezeti kultúrája jó irányba épül és mások által is elismerésre méltó.

A hátrányos helyzetű gyermekek nevelésében, fejlődésében betöltött kiemelkedő szerepéért,



valamint magas színvonalú és példaértékű szakmai munkájáért a Budapest Főváros Közgyűlése **Zalabai Gábor Díj – A Budapestick Esélyegyenlőségért Díjat** adományozott a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék Biztos Kezdet Gyerekháza részére.

A biztos kezdet program elkötelezett híveként nagy megtiszteltetésként életem meg, hogy a nap,

mint nap végzett munkánkra mások is elismerően tekintenek.

## 8. Kiadványok, publikációk

- INTERKULTURAL COMPETENS FOR THE TRAINING OF EDUCATIONAL STAFF IN EARLY CHILDHOOD SERVICES – *The compilation of the qualitative results of an international action-research realized in the context of Erasmus+KA2 Strategic Partnerships I.ECEC – Intercultural Early Childhood Education and Career Curriculum Design for Professionals*. 2021
- Koscsóné Kolkopf Judit-Kiss Heléna (2020): „Digitális honfoglalás” – avagy 0-3 évesek a digitális világban. *Gyermeknevelés Tudományos Folyóirat*. Sokszínű digitális kultúra tematikus szám. 8. évf. 2. sz. 202-218
- *BEYOND INCLUSION – Early Childhood Education and Care in Hungary, Budapest-Józsefváros*. Kiadó: Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék-ELTE, Budapest, 2018. ISBN 978-963-284-984-3. A könyv tudományos besorolása: Neveléstudomány
- *THE INTERCULTURAL NEEDS OF EDUCATORS IN EARLY CHILDHOOD SERVICES –The results of an international research realized in the framework of the Erasmus+KA2 Strategic Partnerships Multikultural Early Childhood Education MECEC+projekt*. Budapest. 2018
- *Cookbook - Ideas for catering children at nurseries*. Kiadó: Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék. Budapest. 2018
- *PARAGON - Újítások a nevelés-gondozás bölcsőjében, Józsefvárosban*. Kiadó: Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék-ELTE, Budapest, 2017. ISBN 978-963-284-937-9. A könyv tudományos besorolása: Neveléstudomány
- Darvai-Bajzáth-Bereczkiné-Koscsóné (2017): *Early Intervention Program - Sure Start Children's House (Korai intervenciót szolgáló program - Biztos Kezdet Gyerekház)*. Komárno. Inkluzív iskola, inkluzív társadalom Konferencia.
- *Receptkönyv - Ötletek bölcsődés korú gyermekek étkeztetéséhez*. Kiadó: Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék. Budapest. 2016

- Koscsóné Kolkopf Judit (2015): *Biztos Kezdet Gyerekház program*. Gyermeknevelés online tudományos folyóirat. Korai intervenció tematikus szám, 3. évf. 2. sz. 161-175

## 9. Pályázatok

A 2020. évben indult pályázatok végrehajtásának ideje a COVID miatt 6-8 hónappal meghosszabbodott, így két projekt még jelenleg is tart.

- HORISON 2020 GRANT-AGREEMENT 872104 A C4S projektnek a célja a tudomány befogadó gyakorlatának népszerűsítése. A C4S konzorciumot 11 európai partner integrálja 8 európai országban. 2020. október 01-től 2023. szeptember tart. A JEB a 11 európai partner egyike. A projekthez az EduLAB 0-6 Felfedező gyermek - játékos természettudomány laborral kapcsolódunk, mely kutatási helyszíneként van jelen. A projekt teljes költségvetése 1.154.516 euro, melyből a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék a labor működtetéséhez és felszereléséhez kap közvetett támogatást.



A C4S projektnek három fő célja van:

- Munka a kiszolgáltatott helyzetben lévő közösségekkel, a 0-16 éves korig lévő gyermekek és fiatalok, valamint családjaik természettudományos oktatásának elősegítésével, az állami oktatás és képzés pedagógiai intézményein keresztül.
  - Intézményi szinten (politikai döntéshozókat, múzeumi képviselőket, iskolákat, egyesületeket, stb. ideértve) tudatosítani a természettudományos oktatási tevékenységekben néhány bevált és kipróbált gyakorlatot, és eszközöket kell biztosítani az ilyen gyakorlatok lebonyolításának az érdekében.
  - Támogatni a befogadó természettudományos oktatásban való részvételt munkacsoportok létrehozásával a sebezhető helyzetben lévő közösségek tudósaival vagy tudományhoz kapcsolódó tagjaival, akik különböző programokban vesznek részt az inkluzív természettudományos oktatás fejlesztésének és közvetítésének az érdekében.
- 2020-1-HUI-KA201-078756 számú FIRST STEPS – Adaptation of children to preschool environment” (Első lépések – a gyermekek alkalmazkodása az intézményi környezethez) Erasmus+ köznevelési és stratégiai partnerség tapasztalatsere program. A projekt teljes költségvetése 142.954 euro, melyből a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék 32.915 eurós támogatásban



részesül. A pályázat 2020. december 15. napjától 2023. május 14. napjáig tart (29 hónap).  
Részvevő országok: Olaszország, Bosznia Hercegovina, Spanyolország, Észtország és Magyarország.

Fő cél a gyermek szociális és viselkedési adaptációjának, illetve a fontos tevékenységeinek elemzése és összehasonlítása a gyermekgondozási szolgáltatásokban. Alapvető fontossággal bír, hogy ez a projekt transznacionális jellegű, mivel a különböző európai partnerségek segítenek azonosítani és megosztani az bölcsődei szolgáltatások alkalmazkodási szakaszával kapcsolatos bevált gyakorlatokat. Az adaptálódás nagyon fontos állomása a gyermek szocializációjának, illetve a későbbi személyiségfejlődésének, hiszen a bölcsőde az életének első olyan állomása, ahol is a gyermek először találkozhat egy ilyen közeggel. Az alkalmazkodás ebben az esetben a fokozatos elszakadást jelenti pár hét alatt, lassú alkalmazkodást az új környezethez, és fokozatos átmenetet. Az egyik legfontosabb változás, amelyet a gyermek a bölcsődébe járáskor tapasztal, az az anyától/apától való elszakadás, az új személyes és térbeli környezet, a napi életritmus változása, az új mikrobiológiai környezet, az új étkezési szokások, az új típusú ételek, illetve az alkalmazkodáshoz való szükségesség. Ebben az átmeneti időszakban a gyermekek és szülei nehézségeket tapasztalhatnak az új környezetbeli változások és különbségek miatt.

- 2018-1-HU01-KA201-047763 számú IECEC Intercultural Early Childhood Education and Care - Curriculum Design for Professionals (Interkulturális koragyermekkorai intézményes nevelés és gondozás – felsőoktatási tanterv tervezés szakemberek számára) - Erasmus+ köznevelési és stratégiai partnerség pályázat szellemi termék előállítás program. A projekt teljes költségvetése 394.070 euro, melyből a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék 39.780 eurós támogatásban részesült. 2018. szeptember 1. napjától 2021 augusztus 31. napjáig tartott (36 hónap). A részvevő országok: Olaszország, Belgium és Magyarország. Az IECEC projekt célja, hogy hozzájáruljon az ECEC szolgáltatások minőségének javításához és az ECEC oktatók profiljának megerősítéséhez, különös tekintettel a kiszolgáltatott társadalmi csoportok gyermekeire, a társadalmi kirekesztés elleni küzdelemre, a szegénység csökkentésére és a korai iskolaelhagyás elleni küzdelemre. Az I. ECEC projekt másik célja, hogy oktatási modellt és tananyagot hozzon létre az ECEC szolgáltatók és oktatók számára az EU-ban jelentkező újfajta kihívásoknak



megfelelően, az Erasmus+ KA2 Projekt MECEC+ által biztosított ECEC szolgáltatásokban dolgozók környezetének és képzésének elemzéséből kiindulva.

- 2018-I-HU01-KA201-047760 számú FINE! Food and Nutrition In ECEC (Élelmezés és táplálkozás a koragyermekkorai intézményes nevelés és gondozás közétkeztetésében) - Erasmus+ köznevelési és stratégiai partnerség tapasztalatcsere program. A projekt teljes költségvetése 134.565 euro, melyből a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék 26.410 eurós támogatásban részesül. A pályázat 2018. november 1. napjától 2020. október 31. napjáig tartott (24 hónap). A projekt átfogó célja, hogy elősegítse és véghezvigye az EU élelmiszerbiztonsági politikáját, a HEALTH 2020 vázát, a 2015-ös Európai élelmiszer és táplálkozás akció tervét, és a 2014-es WHO és gyermekkorai elhízás akció tervét. Lehetőséget ad a bölcsődei szakembereknek, hogy találkozzanak egymással, hogy növeljék a tudásukat a gyermekélelmezés témával kapcsolatban, tapasztalatot cseréljenek, megoldásokat találjanak, és megvitassák a problémákat.



A résztvevő országok: Magyarország (JEB), Olaszország, Portugália, Bulgária, Horvátország. E nemzetek bölcsődei szakemberei össze fogják hasonlítani: az étkezést, a diétákat, a nemzeti és helyi élelmiszer és táplálkozási irányelveket, az elhízás megelőzését, az élelmiszer támogatottságát a hátrányos helyzetű gyermekeknél, az élelmiszer pazarlás prevencióját és az újrahaznosítást.

- 2016-I-HU01-KA201-022945-16/1/KA201/2294 számú Multicultural Early Childhood Education /multikulturális kisgyermekkorai oktatás (nevelés)/ – MECEC+ Erasmus+ Köznevelési stratégiai partnerségek pályázat KA2 Strategic Partnerships for school education



A támogatás összege: 12.172,- €

2016. december 1-től - 2018. november 30-ig.

A MECEC+ projekt célkitűzése egy összehasonlító elemzés megvalósítása a koragyermekkorai gondozás és nevelés témájában, három országban, (Olaszország, Toszkána – Magyarország, Budapest - Spanyolország, Katalónia), a készség-és kompetenciaelemzésen, a nevelők képzéseinek és tanulmányainak, a referenciarendszereknek és a szabályozásoknak az elemzésén, és a nevelési-gondozási szolgáltatások megfigyelésén keresztül.

- Biztos Kezdet Gyerekház GYE-17-FEJL-D-1-099 számú Fejlesztési pályázata 2017. SZGYF: fejlesztő eszközökre és eszközbeszerzésre.  
A támogatás összege: 685 934,- Ft  
2017. december – 2018.
- Tücsök-lak Bölcsőde udvari játékeinak pótlása célú pályázat. Karácsony Sándor Közalapítvány a Józsefvárosért.  
A támogatás összege: 1.200.000,- Ft  
2017.
- Leonardo 41 Alapítvány „Digitális Honfoglalás” projekt szakmai támogatása  
A támogatás összege: 1.500.000,- Ft  
2017.
- Biztos Kezdet Gyerekház Fejlesztési pályázat 2015. EMMI-NRSZH; eszközbeszerzés, szolgáltatás vásárlás.  
A támogatás összege: 676.000,- Ft  
2015.
- A TÁMOP 5.6.1. C-11/1-2011-0002 számú „Bűnmegelőzés és áldozatsegítés Budapesten, Józsefvárosi modellprogrammal” című pályázati programot 2013-2015 között valósítottuk meg. A program fenntartási időszaka 2015-től folyamatos. Feladat: a Józsefvárosi Áldozatsegítő Szakmai Együttműködési Rendszer (JÁSZER) működtetése.

## 10. Helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseim

A 2016-ban jogszabályban kiadott Bölcsődei Nevelés-gondozás Országos Alapprogram újra definiálta és keretet adott az ellátást biztosító bölcsőde intézményben folyó szakmai munkának. A bölcsődei nevelés középpontjába a kisgyermek és közvetett módon a kisgyermeket nevelő családok kerültek. Az Alapprogram tehát a családra, mint komplex rendszerre tekint, melynek értelmében nem csak a kisgyermek nevelését-gondozását, hanem az egész család támogatását célozza meg.

Az Alapprogram egyezve az én elveimmal a gondozás helyett a nevelésre helyezi a hangsúlyt.

Meggyőződésem, hogy a kora gyermekkori nevelés kiemelt jelentőségű, hiszen „*az egyes oktatási szakaszokat összevetve a hozott hátrányok leküzdésében a kisgyermekkori nevelésnek van a legmagasabb gazdasági és társadalmi megtérülése*”<sup>12</sup> (Heckman, J. 2006). A bölcsőde

<sup>12</sup> Heckman, J., Grunewald, R., Reynold, A.: The Dollars and Cent of Investing Early: Cost-Benefit Analysis in Early Care and Education – Zero to Three, 26 (6) 10-17 o., 2006 június

feladata, hogy a kisgyermek el sajátítsák azokat a készségeket, képességeket, amelyek segítik őket abban, hogy hatékonyan és kiegyensúlyozottan viselkedjenek saját kulturális környezetükben, sikeresen alkalmazkodjanak annak változásaihoz.

Ezen elvek határozták meg a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék mindennapi tevékenységét. Azokat a kötelező és önként vállalt feladatokat, melyeket végzünk, e szellemiség hatja át. Így a jelenlegi szervezeti felépítés, a munkaszervezés megfelel az előírásoknak, kialakításra és működtetésre került az elmúlt évek során.

A kerületi bölcsődékben folyó pedagógiai szemlélet szerint a nevelés elsődlegessége alapérték, tehát nem kell mást tenni, mint a megkezdett úton tovább kell haladni.

Folytatni kell a gyermekeket, családokat és a nevelőket célzó mintaprogramjainkat.

Ilyen „Digitális Honfoglalás” Program, az Irodalmi Nevelés Mintaprogram, a Belső Képzés Munkacsoport tevékenysége, az „Ismerjük meg jobban egymást” program, a Duális képzésben való részvétel, az EduLAB 0-6 Felfedező gyermek - játékos természettudomány labor.

További terveim:

- A futó pályázatok gondozása.
- Az újabb pályázati lehetőségek kihasználása.
- A fejlődésben megtorpant gyermekek korai fejlesztésének rendszerszintű kialakítása.
- A Gyermekkert Bölcsőde megkapta a minősített Montessori Bölcsőde címet. A program beindítása kis lépésekkel elindult, de elmélyítése és a jó módszertan kialakítása még várat magára.
- A JEB minőségirányítási rendszerének alapos átgondolása, a minőségirányítási kézikönyv kiadása.
- A tanulószervezet fenntartása és fejlesztése.
- „Belső dajkaképző” program indítása.
- A szervezeten belüli utánpótlás nevelés, az intézményekben rejlő belső tudás kiaknázásával és a vezetésre alkalmas és motivált dolgozók kiválasztásával (a vezetői karból nyugdíjba vonulók pótlására érdekében).
- Humán erőforrás fejlesztés, megtartás, kiválóságok nevelése:
  - o hazai és külföldi tapasztalatszerzés megteremtése a dolgozóim számára a pályázati források jó kihasználásával,
  - o a már megkezdett tréningek, képzések folytatása az elkövetkezendő években.





Mindezek a dolgozóim igényein alapuló, vagy a vezetőség által támogatott fejlesztések, innovatív ötletek. Megvalósításuk hatalmas kihívást jelent. E feladatok tekintetében nem tervezhetők előre a felmerülő problémák, így ez megköveteli a kollégáktól az új helyzethez és feladathoz való konstruktív hozzáállást.

Az újításokat támogató dolgozók közösséget alkotva viszik tovább az információkat az egyes tagintézményekbe. Belső motiváció alakul ki bennük, hogy bevonják a kételkedő, vonakodó, esetleg elutasító gondolatokat megfogalmazó kollégákat a közös cél elérésére. Ez nem vezetői utasításra történik, hanem szervezetünk belső szükséglete lett.

A türelem is fontos erény lett, hiszen ma már nem kell kapkodnunk, megfelelő mennyiségű időt tudunk hagyni egy-egy új gondolat kiérlelődésére, ezért szervezetünket egyre inkább jellemzi az együtt gondolkodás képessége.

Szándékomban áll a legjobb tudásom és a hatályos szakmai és gazdasági jogszabályok rendelkezéseinek betartásával folytatni az intézmény működtetését. A fenntartó által finanszírozott felújításokat, fejlesztéseket, beruházásokat, a kapott forrást a hatékonyság, takarékoság és gazdaságosság jegyében felhasználni.

## 11. Együttműködés

2013. október 1. napján kaptam meg a felhatalmazást Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testületétől, hogy a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődéket vezessem. Az a bizalom, mely akkor felém irányult, érzésem szerint a mai napig töretlen.

Nagyon könnyű úgy sikeresen tevékenykedni, hogy a háttérben van egy jó partner, akivel jó együttműködni, aki egyengeti az utat, aki egy hajóban evez velem. A partner, aki a szakmai érveket meghallgatja és támogatja, aki a hivatalában dolgozó kollégái révén is segíti az intézményi mindennapokat. A pályázatomban leírt sok-sok fejlesztés, ötlet, innováció a fenntartó támogató közreműködése nélkül nem valósulhatott volna meg.

A gazdálkodással kapcsolatos munkában pedig elengedhetetlen segítség a Gazdasági Szervezetünk. Az ott dolgozó munkatársak minden pillanatban mellettem állnak és „számolgatják velem a forintokat”.

Az eredményes működésünk elősegítése érdekében a JEB megtartotta és bővítette a partneri kapcsolatait a kerületi és fővárosi szakmai szervezetekkel, társintézményekkel, civil-



nonprofit szervezetekkel, gazdálkodó szervezetekkel, oktatási intézményekkel. Aktív része a gyermekvédelmi jelzőrendszernek a kerületi családok, gyermekek védelme érdekében.

Ez úton köszönöm mindenkinek a támogató közös munkát és a közös sikereket.

## 12. Összegzés

Az öt évvel ezelőtt írt pályázati programomban szereplő rövid és hosszú távú céljaimat 90%-ban sikerült megvalósítanom. Megszereztem a neveléstudományi bölcsész diplomámat. Napi munkám mellett évek óta gyermekvédelmet tanítok a Semmelweis Egyetem Egészségtudományi karán a végzős védőnő hallgatóknak és a Kanizsai Dorottya Katolikus Gimnázium, Egészségügyi Szakközépiskola és Szakgimnáziumba járó 13-14.-es kisgyermekgondozó,-nevelő tanulóknak. Az ELTE-TÓK kisgyermeknevelő szakos másod éves hallgatóit gyakorlati kurzusuk keretében ismertetem meg a biztos kezdet program tartalmával.

Új kihívások, feladatok és nagyszerű lehetőségek rejlenek ebben a koragyermekkorra koncentrálnak ágazatban, ezért mostani vezetői pályázatom benyújtásakor az inspirál, hogy a vezetői tapasztalataim, az évek során megszerzett szakmai tudásom kamatoztatására továbbra is lehetőségem legyen.

Köszönöm, hogy figyelmével megtisztelt, egyúttal kérem pályázatom támogatását!


Budapest, 2023. június 17.

  
Kocsóné Kolkopf Judit

## Mellékletek

A pályázathoz csatolt egyéb dokumentumok:

- Nyilatkozatok
- Iskolai végzettséget igazoló okiratok másolata
- Önéletrajz
- 90 napnál nem régebbi hatósági erkölcsi bizonyítvány

  
43  
50

## NYILATKOZAT

Alulírott **Kocsóné Kolkopf Judit** (sz. hely, idő: [REDACTED]; an: [REDACTED]  
lakcím: [REDACTED]) nyilatkozom, hogy kinevezés (megbízás)  
esetén vagyonyilatkozat-tételi kötelezettségemnek eleget teszek.

Budapest, 2023. június 18.

  
**Kocsóné Kolkopf Judit**

 51

## NYILATKOZAT

a Kjt. 20/A. § (5) bekezdés b) pontja alapján

Alulírott **Koscsóné Kolkopf Judit** (sz. hely, idő: [REDACTED]; an: [REDACTED]  
lakcím: [REDACTED] nyilatkozom, hogy a pályázati anyagomban  
foglalt személyes adataimnak a pályázati eljárással összefüggően szükséges kezeléséhez, a  
véleményezők és döntéshozók részére történő megismertetéséhez, sokszorosításához és  
továbbításához hozzájárulok.

Budapest, 2023. június 18.

  
Koscsóné Kolkopf Judit



52

## NYILATKOZAT

Alulírott **Kocsóné Kolkopf Judit** (sz. hely, idő: [REDACTED], an: [REDACTED],  
lakcím: [REDACTED]) nyilatkozom, hogy az állás betöltésénél a  
közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény 41. § és a 43/A. §-a alapján  
összeférhetetlenség esetében nem áll fenn.

Budapest, 2023. június 18.

  
Kocsóné Kolkopf Judit



## NYILATKOZAT

Alulírott **Kocsóné Kolkopf Judit** (sz. hely, idő: [REDACTED]  
lakcím: [REDACTED] nyilatkozom, hogy a gyermekek védelméről  
és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény 10/A.§ (1) bekezdésében  
meghatározott kizáró ok velem szemben nem áll fenn.

Budapest, 2023. június 18.

  
Kocsóné Kolkopf Judit

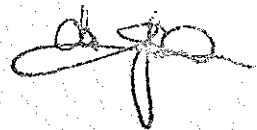


## NYILATKOZAT

Alulírott **Kocsóné Kolkopf Judit** (sz. hely, idő: [REDACTED]; [REDACTED]  
lakcím: 1034 Budapest, Szomolnok utca 13. 2/3.) nyilatkozom, hogy nem állok  
cselekvőképességet érintő gondnokság alatt.

Budapest, 2023. június 18.

  
**Kocsóné Kolkopf Judit**



## NYILATKOZAT

Alulírott **Kocsóné Kolkopf Judit** (sz. hely, idő: [REDACTED]; an: [REDACTED]  
lakcím: [REDACTED]) nyilatkozom, hogy a pályázati eljárásban részt  
vevők a teljes pályázati anyagomba betekinhetnek.

Budapest, 2023. június 18.

  
**Kocsóné Kolkopf Judit**



Oklevél sorszáma: [REDACTED]  
Intézményi azonosító szám: [REDACTED]  
MKKR szintje: 7. szint  
EKKR szintje: 7. szint

# OKLEVÉL

Ezen oklevél tanúsítja, hogy

**Koscsóné Kolkopf Judit**

(született: [REDACTED])

**Eötvös Loránd Tudományegyetem**

*neveléstudományi* mesterképzési szakán

tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett, mesterfokozatot és

**okleveles neveléstudomány szakos bölcsész**


szakképzettséget szerzett. A képzés ideje *négy* félév.

Oklevelének minősítése: *kiváló*.


Kelt: *Budapest, 2018. év július* hónap 15. napján

  
a záróvizsga-bizottság elnöke

P.H.

  
rektor

*Záródik:* Az oklevél tulajdonosa tanulmányai során a képzéshez tartozó *intézményfjelszets* specializáció követelményeit teljesítette.



Oklevél sorszáma: [REDACTED]  
Intézményi azonosító szám: [REDACTED]  
MKKR szintje: 6. szint  
EKKR szintje: 6. szint

Ezen oklevél tanúsítja, hogy

**Kocsóné Kolkopf Judit**

(született: [REDACTED])

**Eötvös Loránd Tudományegyetem**

csecsemő- és kisgyermeknevelő alapképzési szakán  
tanulmányi kötelezettségeinek eleget tevő, alpfokozatot és

**csecsemő- és kisgyermeknevelő**

szakképzettséget szerzett. A képzés ideje *hat* félév.

Kelt: Budapest, 2016. év július hónap 12. napján

*Füredi*  
zárvizsga-bizottság elnöke



*Orbán*  
rektor

*[Handwritten signature]*

*Egyéb tanulmányok:*

**4.3 Az értékelés rendszere:** Az értékelési skála ötfokozatú:

jó (5) - a hallgató tudása a tananyag egészére és összefüggéseire teljes;  
jó (4) - a hallgató a tananyagot ismeri, ismereteinek alkalmazására képes;  
közepes (3) - a hallgató a tananyag lényeges részeit ismeri, tudását kielégítően képes alkalmazni;  
elégtelen (2) - a hallgató a tananyag lényeges részeit ismeri, tudását még elfogadható szinten képes alkalmazni;  
elégtelen (1) - a hallgató nem képes bizonyítani, hogy a tananyag lényeges részeit ismeri és alkalmazni is tudja.  
Minősítés - kiválóan megfelelt (KMF), megfelelt (MF) vagy nem felelt meg (NF).  
Aláírás - megfelelt (A) vagy nem felelt meg (AM).


**4.4 Az oklevél minősítése:** kiváló

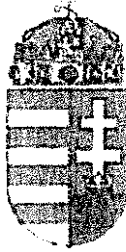
## 5. AZ OKLEVÉLLEL JÁRÓ JOGOSULTSÁGOK

**5.1 Jogosultságok a továbbtanulásra:** MA/MSc, ISCED 5A

MA/MSc ISCED 5A, minden olyan MA/MSc és szakirányú továbbképzés, amely megjelölte az csecsemő- és kisgyermeknevelő BA szakot a felvétel feltételeként.

**5.2 Szakmai képesítés:** a szakon végzett csecsemő- és kisgyermeknevelő ismeri és érti a csecsemő- és kisgyermekkor jellemzőit, a testi és pszichés események érési, fejlődési jellegzetességeit és a fejlesztés lehetőségeit, a korosztály igényeit, szükségleteit, és az azokra adandó, szakmailag megfelelő, az egészséges testi és szellemi fejlődést, az önállóság kialakulását befolyásoló tényezőket, az adott korosztály nevelési, gondozási, ápolási, táplálási feladatait és az egészséges fejlődéshez szükséges higiénés, életmódbeli, kulturális, kommunikációs szokások kialakításának módszertani lehetőségeit, a művészeti nevelés (gyermekirodalom, ének-zene, vizuális kultúra), a gyermekfolklor és a játék személyiségfejlesztő hatását és ezeknek a nevelési-fejlesztési célok elérését szolgáló formáit, módszereit, a három év alatti korosztály családon kívüli ellátási formáinak specifikumait, a családi nevelési hatások és a korai személyes kötődés jelentőségét, az ismeretek alkalmazását illetően alkalmas: holisztikus szemléletük birtokában a rájuk bízott gyermekek fejlesztési, nevelési, gondozási (szükség esetén ápolási) feladatainak ellátására, a korai nevelés pedagógiai módszereinek alkalmazására, jó kapcsolat kialakítására és együttműködésre a kisgyermekkel, illetve a gyermekeket nevelő családokkal, a csecsemő és kisgyermek gondozása-nevelése során a napközbeni ellátást segítő más szakemberekkel való együttműködésre, gyermekintézményben a gyermekek állapotának, szükségleteinek megfelelő körülmények és feladatok meghatározására, illetve a csecsemő- és kisgyermek korosztály nevelési, fejlesztési feladatainak ellátására, szóban vagy írásban a hatékony kommunikációra, legalább egy idegen nyelv ismeretében az adott nyelvű szakirodalomban való tájékozódásra.





Szám: [REDACTED]

# BIZONYÍTVÁNY

## közigazgatási szakvizsgáról

Kocsóné Kolkopf Judit

Ezt a bizonyítványt ..... részére  
állítottuk ki, aki ..... városban (községben)  
született .....-án,  
anyja neve: .....

Nevezett az Országos Közigazgatási Vizsgabizottság elnöke által kijelölt,  
Közép-magyarországi Regionális Közigazgatási Hivatal ..... mellett működő  
vizsgáztató bizottság előtt, a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény alapján

**jól megfelelt** ..... minősítéssel

## KÖZIGAZGATÁSI SZAKVIZSGÁT TETT

Általános közigazgatási ismeretek és  
Önkormányzati közigazgatás

..... vizsgatárgyakból.

Budapest

2008

június

23

Kelt: ..... hónap ..... nap



[Signature] .....  
vizsgáztató bizottság tagja

[Signature] .....  
vizsgáztató bizottság elnöke

[Signature] .....  
vizsgáztató bizottság tagja

[Signature] 600



Szám: [redacted]

# Oklevél


Ezt az oklevelet KOSCSONÉ KOLKOPF JUDIT részére  
állítottuk ki, aki [redacted] (városban, községben)  
[redacted] napján született, anyja neve: [redacted]


A fent nevezett 2005 év november hónap 19 napján a .....  
Hajléktalan ellátás ..... témacsoportból a Wesley .....  
János Lelkészképző Főiskola ..... szakvizsgabizottsága előtt  
jól megfelelt .....  
eredménnyel szociális szakvizsgát tett.


A jelen oklevél a fent nevezettet szakvizsgázott általános szociális  
munkás ..... cím használatára jogosítja.

Kelt: Budapest ..... 2005 év november hónap 19 napján.

P. H.

  
a szakvizsgabizottság elnöke

  
a vizsgáztató intézmény vezetője

 61

Sorszám: PT-A

Szám

KÖZMŰVELŐSI INTÉZSÉG

Ez az ötlevelet **KOCSISÓNÉ KOLKOPF**

**JUDIT**

száma: általunk ki,

akt. [redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

városban (közszféra)

**Komárom-Esztergom**

**Magyar**

országban

született, és az **2001/2002** tanévtől az **2004/2005** tanévtig a

a **Wesley János**

**Lelkészképző Főiskola**

**Általános Szociális Munkás**

**Szakán**

főiskolai tanulmányi kötelezettségének elvégzéséig volt.

A Záróvizsga-Bizottság **2005. június 14.**

határozata alapján nevezett

**általános szociális munkásnak**

nyilvánítottuk.

Kelt **Budapest** **2005. június 14.**

a Záróvizsga-Bizottság elnöke

Közművelődési Főosztály

Handwritten signature and number 29

Tudományos diákköri tagság, kitüntetések,  
pályadíjak, jutalmak:



**Abszolutorium**

A .....  
 dékánja igazgatója bizonyítom, hogy székely Zoltán  
 aki ..... városban .....  
 ..... megyében .....  
 országban ..... napján született  
 19..... évi ..... hó ..... napján ..... szám  
 alatt kiállított érettségi bizonyítvány alapján a OTV  
székelyi ..... kar hallgatói közé felvétellett  
 az 1970..... tanév ..... felétől az 1971..... tanév felének  
 végéig terjedő időben az .....  
 (intézmény) ..... karán a .....  
 ..... szak, továbbá a .....  
 ..... (intézmény)  
 ..... karán a ..... szak  
 hallgatói számára előírt tanulmányait bevégezte és az  
 államvizsga letételéhez megszabott követelményeknek  
 mindenben eleget tett. A vonatkozó jogszabályokban meg-  
 állapított határidőn belül és feltételek mellett államvizs-  
 gát tehet. E végbizonyítvány az oklevélhez költött munka-  
 kör betöltésére nem képesít.

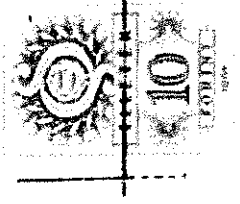
Megjegyzés: .....

.....  
 1970. év ..... hó ..... n.  
 .....  
 dékán (igazgató)



*[Handwritten signature]*

719 /19 787 akvi. sz.



# SAKKKÖZÉPISKOLAI ÉRETTSÉGI BIZONYÍTVÁNY

aki Kalkorff Gyula néven  
[redacted] városban (közégben)

született, [redacted]  
[redacted] Szakköznevelési  
intézményben, [redacted]

az érettségi vizsgabizottság előtt szakközéiskolai érettségi  
vizsgát tett a következő eredménnyel:

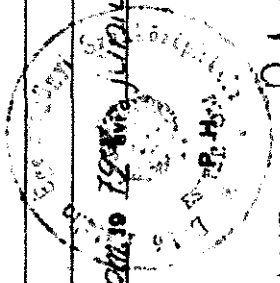
Magyar nyelv és irodalom [redacted]  
Szakmai elmélet [redacted]  
Szakmai gyakorlat [redacted]  
[redacted]

*[Handwritten signature]*  
64

Ez az egészségügyi szakközéiskolai érettségi bizonyítvány az 1985. évi 24. számú törvényerejű rendelet 18. §-ának (2) bekezdése szerint az egészségügy területén általános ápolói, általános asszisztens munkakörök betöltésére képzett, gyakorló szakapóit és gyakorlószakasszisztens feladatok ellátására, továbbá felsőfokú oktatási intézményekbe jelentkezésére jogosít. Ezt az érettségi bizonyítványt egyben a 34/1977. (Eü. K. 23.) EGM számú utasítás 3. §-ában előírt szakoktatóknak kell tekinteni.

\_\_\_\_\_

Esztergom, 1987. június 13. n.



[Signature]  
a vizsgabizottság társelnöke

[Signature]  
igazgató

A. Tó. 631/5. r. az MERT - Nyomell - fnyv. 8.



Általános ápolók,  
Általános asszisztensek

ORSZÁGOS TUDÁSTANTÁRSÁG

[redacted] szám alatt levetített.

Budapest, 1987. évi június hó 13. nap



## Igazolás

*részére, az Állami Számvevőszék*  
az önkormányzatok és társulások alá tartozó  
intézményvezetők részére szervezett tudásmegosztó  
*kurzusán való részvételtől.*

*A kurzus keretében megtekintette:*

- a kurzushoz készült tudásmegosztó kislevelet,
- az integritás, etika, teljesítménymenedzsment és számviteli szabályozottság témájában készült prezentációkat,
- az Állami Számvevőszék témához kapcsolódó elemzéseit,  
az önkormányzati intézmények lényeges dokumentumairól szóló infógrafikát.

*A kurzus keretében kitöltötte:*

- az Állami Számvevőszék által összeállított intézményvezetőknek szóló öntesztjét.

2022. április 4. – 2022. április 17.

Dampkus László

Hely:



65



Sorszám: [REDACTED]

## IGAZOLÁS

### továbbképzésen való részvételről

#### I. Személyi adatok

1. Név: Koscsóné Kolkopf Judit
2. Születési, családi és utónév: [REDACTED]
3. Születési hely, idő: [REDACTED]
4. Anyja neve: [REDACTED]
5. Működési nyilvántartási szám: [REDACTED]

#### II. Továbbképzési adatok

1. A továbbképzés formája (a megfelelő szöveg aláhúzandó):
  - 1.1. szakmai tanfolyam
  - 1.2. szakmai személyiségfejlesztő foglalkozás
  - 1.3. szakmai tanácskozás
  - 1.4. külföldi vagy hazai tanulmányút
  - 1.5. szakmai műhely: Vezetői vízió/Jövőkép készítés lépései program 32 pont
  - 1.6. szakmai e-learning
  - 1.7. szakmai blended-learning
  - 1.8. szakmai terepgyakorlati továbbképzés

Az I. pontban megnevezett személy a II. pontban szereplő továbbképzésen részt vett, annak feltételeit teljesítette.

Kelt: Budapest, 2021 év december hónap 16. napján

P. H.

.....  
Dr. Szócska Miklós  
igazgató  
Semmelweis Egyetem  
Egészségügyi Menedzserképző Központ



Felnőttképző nyilvántartási szám: [REDACTED]  
Sorszám: [REDACTED]

## TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

**Koscsóné Kolkopf Judit**

Született [REDACTED]

Anyja neve: [REDACTED]

a

2021-06-15 napján

megtartott,

***ÁBPE-továbbképzés II. - Államháztartási gazdálkodási és számviteli ismeretek - a költségvetési szervek vezetői és gazdasági vezetői részére***

hatósági jellegű képzés követelményeit

**TELJESÍTETTE.**

Budapest, 2021-06-16



dr. Vas Adrienn  
képzési igazgatóhelyettes



NEMZETI ADÓ- ÉS VÁMHIRVATAL  
Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézete

Sorszám: [REDACTED]

## TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

**Kocsóné Kolkopf Judit**

Született: [REDACTED]

Anyja neve: [REDACTED]

a

2019. október 8. között

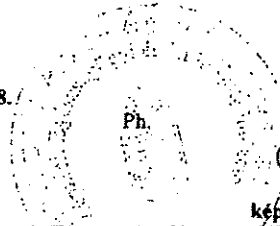
megtartott,


***ÁBPE-továbbképzés II. – Teljesítményellenőrzés – a  
költségvetési szervek vezetői és gazdasági vezetői  
részére***

hatósági jellegű képzés követelményeit

**TELJESÍTETTE.**

Budapest, 2019. október 8.



  
dr. Vas Adrienn  
képzési igazgatóhelyettes

1139 Budapest, Teve u. 8-10.  
Tel.: 412-7654; Fax: 412-7617; E-mail: abpe.serveztes@nav.gov.hu

68

Semmelweis Egyetem



Szociális Vezetőképzés



# OKLEVÉL

**KOSCSÓNÉ KOLKOPF JUDIT**

részére

aki a

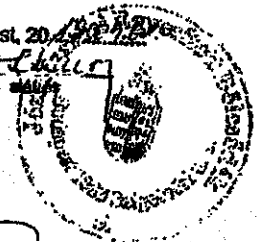
Semmelweis Egyetem Egészségügyi Közzszolgálati Kar  
által szervezett

**SZOCIÁLIS ÁGAZATI MESTER VEZETŐKÉPZÉS  
ALAPOZÓ KÉPZÉSÉT SIKERESEN TELJESÍTETTE**



A MÁSOLAT HITELES!

Budapest, 2020. 04. 12.



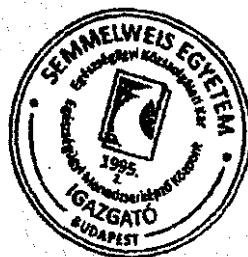
*Dr. Szócska Miklós*

**DR. SZÓCSKA MIKLÓS**  
igazgató

Semmelweis Egyetem

Egészségügyi Menedzserképző Központ

P.H.



*Dr. Palicz Tamás*

**DR. PALICZ TAMÁS**  
igazgatóhelyettes

Semmelweis Egyetem

Egészségügyi Menedzserképző Központ

P.H.



NEMZETI ADÓ- ÉS VÁNHIVATAL  
Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézete

Sorszám: [REDACTED]

## TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

**Koscsóné Kolkopf Judit**

Született: [REDACTED]  
Anyja neve [REDACTED]

a

2017. szeptember 6. – 2017. szeptember 7. között

megtartott,

***ÁBPE-továbbképzés II. – Folyamatmenedzsment – a  
költségvetési szervek vezetői és gazdasági vezetői  
részére***

hatósági jellegű képzés követelményeit

**TELJESÍTETTE.**

Budapest, 2017. szeptember 7.

Ph.

  
dr. Vas Adrienn  
képzési igazgatóhelyettes

1139 Budapest, Fehérvári út 8-10  
Tel: 412-7694; fax: 412-7617; E-mail: abpe.szervezes@nav.gov.hu

  
70



NEMZETI ADÓ- ÉS VÁMHIRVATAL  
Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézete

Sorszám: [REDACTED]

## TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

**Kocsóné Kolkopf Judit**

Született: [REDACTED]

Anyja neve: [REDACTED]

a

2015. szeptember 22. napján

megtartott,

***ÁBPE-továbbképzés I. - a költségvetési szervek***

***vezetői és gazdasági vezetői részére***

hatósági jellegű képzés követelményeit

**TELJESÍTETTE.**

Budapest, 2015. szeptember 22.



*[Handwritten signature]*  
dr. Vas Adrienn

képzési főigazgató-helyettes

*[Handwritten signature]*  
71



2010. évi CXCV. törvény a 2013. évi

széchenyi terv keretében a köznevelési  
szakképzés fejlesztéséről és a köznevelési  
szakképzés minőségéről  
5. § (1) a) pontban

2013. évi CXCV. törvény a 2013. évi  
széchenyi terv keretében a köznevelési  
szakképzés fejlesztéséről és a köznevelési  
szakképzés minőségéről  
5. § (1) a) pontban

2013. évi CXCV. törvény a 2013. évi  
széchenyi terv keretében a köznevelési  
szakképzés fejlesztéséről és a köznevelési  
szakképzés minőségéről  
5. § (1) a) pontban

2013. évi CXCV. törvény a 2013. évi  
széchenyi terv keretében a köznevelési  
szakképzés fejlesztéséről és a köznevelési  
szakképzés minőségéről  
5. § (1) a) pontban



# Tanúsítvány

mely 1037/2014. évi

**Köcsóné Kolkopf Judit**

[REDACTED]

Székesfehérvár, 2014. évi

— I. FÉLÉRTÉK —

2014. június 10. napján a 1037/2014. évi  
**MÉDIÁTOR ALAPKÉPZÉSEI** és  
a 2014. június 10. napján a 1037/2014. évi  
**HALADÓ MÉDIÁTOR KÉPZÉSEI**



*László Tóth*

*[Handwritten signature]*





## BUDAPEST FŐVÁROS VIII. KERÜLET JÓZSEFVÁROSI ÖNKORMÁNYZAT

PIKÓ ANDRÁS  
POLGÁRMESTER

Iktatószám: 171.341.1...../2023.

Ügyintéző: dr. Nagy Éva Eszter

Telefon: 06-1-459-2583

e-mail: nagy.eva@jozsefvaros.hu

### MUNKÁLTATÓI IGAZOLÁS

Igazolom, hogy Koscsóné Kolkopf Judit (szül.hely, idő: [REDACTED] an. [REDACTED]

[REDACTED] 2013. év október hó 01. napjától a Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat (1082 Budapest, Baross u. 63-67.) által fenntartott Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék intézményvezetője, közalkalmazotti jogviszonyban. A Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testülete által történt jelenlegi vezetői megbízás 2018. október 1 – 2023. szeptember 30. napjáig tartó, határozott idejű.

Munkaideje: heti 40 óra.

A közalkalmazotti jogviszony kezdete: 2005. november 15., amely határozatlan időre szól.

Ezen munkáltatói igazolást nevezett Közalkalmazott kérésére adtam ki, amely az általa betöltött munkakör ellátása alapján alkalmas a szakmai magasabb vezetői gyakorlat igazolására is.

Budapest, 2023. május .....

Pikó András  
polgármester



## J E G Y Z Ó K Ö N Y V I K I V O N A T

**Készült: A Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék intézményvezetői pályázatait véleményező bizottság 2023. augusztus 14-én (hétfő) 13 órai kezdettel a Józsefvárosi Polgármesteri Hivatal 1. emelet 100-as termében megtartott ülésén**

**Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék intézményvezetői pályázatait véleményező bizottság  
1/2023. (VIII.14.) sz. határozata  
(4 igen, 0 nem, 0 tartózkodás szavazattal)**

A Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék intézményvezetői pályázatait véleményező bizottság javasolja a Szociális, Egészségügyi, Lakásügyi és Oktatásügyi Bizottságnak, hogy Koscsóné Kolkopf Juditot nevezze ki a Józsefvárosi Egyesített Bölcsődék intézményvezetőjének az elkövetkezendő 5 évre.

Budapest, 2023.08.14.

**Szili-Darók Ildikó**  
elnök

A jegyzőkönyvi kivonat hiteles:

**Czira Éva Mandula**  
Jegyzői Kabinet Szervezési Iroda  
vezetője

A jegyzőkönyvi kivonatot készítette:

**H. Tóthné Veres Evelyn Lilla**  
Jegyzői Kabinet Szervezési Iroda  
képviselői referense