

Mitől jó ma egy óvoda?

Vezetői szerep, pedagógusminőség és szülői döntések az óvodaválasztásban

Balog Beáta¹

Absztrakt:

A tanulmány arra a kérdésre keresi a választ, hogy mitől tekinthető „elég jónak” egy óvoda a mai társadalmi és intézményi környezetben. A szerző amellettt érvel, hogy a közbeszédben gyakran előtérbe kerülő infrastrukturális, esztétikai és marketing szempontokkal szemben az óvodai nevelés minőségét alapvetően az emberi tényezők határozzák meg. A vizsgálat a vezetői szerep, a pedagógus személyiségének és szakmai hitelességének, valamint szülői óvodaválasztási döntések összefüggéseire fókuszál. A tanulmány szakirodalmi elemzésre és a szerző gyakorlati tapasztalataira építve rámutat, hogy az intézményi minőség kulcsa az értékalapú, következetes vezetés és a reflektív, empatikus pedagógusi jelenlét. A szülők döntéseiben látható, kommunikált jellemzők mellett jelentős szerepet játszanak az érzelmi és kapcsolati tényezők, különösen a pedagógus személye és az intézményi légkör. Az eredmények hangsúlyozzák, hogy a pedagógus kiválasztása és a szakmai támogatása kiemelt jelentőségű, ezért indokolt lehet a pályaalakalmasság komplexebb vizsgálata, valamint a mentálhigiénés és a szakmai támogató rendszerek erősítése. A tanulmány hozzájárul az „elég jó óvoda” fogalmának újraértelmezéséhez, kiemelve az emberi kapcsolatok és a szakmai hitelesség meghatározó szerepét.

Kulcsszavak:

óvodai nevelés, pedagógusminőség, óvodavezetés, szülői döntések, intézményi minőség, pályaalakalmasság, szakmai hitelesség

Bevezetés

„A magas színvonalú kisgyermekkori nevelés számos – társadalmi, gazdasági és nevelési – haszonnal jár.” (Villányi, 2014a, p. 23). Nagyon fontos, hogy az óvodai nevelés minősége megfelelő mértékű társadalmi, szakmai és szülői figyelmet

¹ Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar Neveléstudományi Doktori Iskola Kultúra, sokféleség és oktatás doktori program; Doktorjelölt; balog.beata1990@gmail.com;

kapjon. A demográfiai változások, a szülői elvárások átalakulása, valamint az intézmények közötti – különösen a magánóvodák elterjedésével erősödő – versenyhelyzet új kérdéseket vet fel azzal kapcsolatban, hogy mit is jelent ma egy „jó óvoda”, vagy Winnicott után szabadon (Winnicott, 2000); egy „elég jó óvoda”. A közbeszédben gyakran az infrastruktúra, az esztétikus környezet, a különórák sokasága vagy a marketingkommunikáció kerül előtérbe, miközben a szakmai működés mélyebb rétegei háttérbe szorulnak. Magyarországon a 2000-es évek elején Török Balázs végzett nagymintás kutatást az óvodaválasztással kapcsolatban, országos mintán 470 intézmény – akkor az intézmények 10,2%-ának – bevonásával (Török, 2005), majd a 2023/2024-es nevelési évben valósult meg a témában kvantitatív adatgyűjtés közel 100 óvodában Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú-Bihar, illetve Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében (Mándoki & Hegedűs, 2024). Ezen kutatásokból megállapíthatjuk, hogy az óvodapedagógus személye az egyik legfontosabb tényező az óvoda kiválasztásában. A kutatások és a gyakorlati tapasztalatok arra utalnak, hogy a szülők döntéseiben gyakran a pedagógus személye válik meghatározóbbá, mint maga az intézmény. Emellett a dajka személyisége és a külön foglalkozások lehetőségei is fontos szerepet játszanak a döntésben (Mándoki & Hegedűs, 2024).

A jó óvoda nem csupán gyermekmegőrző intézmény, hanem olyan komplex nevelési, fejlesztési tér, ahol a gyermek testi, értelmi, érzelmi és szociális fejlődése egyaránt támogatást kap (Óvodai nevelés országos alapprogramja, 2025 – továbbiakban: ÓNOAP). Ennek megvalósulása nem kizárólag a jogszabályi keretek vagy a pedagógiai program meglétén múlik, hanem azon, hogy ezek a dokumentumok élő gyakorlattá válnak-e a mindennapi működés során. A nevelési tér minősége nagymértékben függ az intézményi klímától: attól, hogy a pedagógusok mennyire érzik magukat szakmailag biztonságban, mennyire támogatottak, mennyire világosak számukra az elvárások, és van-e lehetőségük szakmai fejlődésre. Egy jó óvodában a szabályok nem öncélúak, hanem a gyermekek és a pedagógusok érdekét szolgálják, és következetesen érvényesülnek.

Jelen tanulmány szerint is a jó óvoda elsősorban nem tárgyi, hanem emberi és vezetői minőség kérdése, és hogy az intézmény szakmai színvonalát döntően az óvodavezető személye, valamint a pedagógusok szakmai és emberi minősége határozza meg. A tanulmány továbbá kritikai szempontból vizsgálja a szülői óvodaválasztás motivációit, különös tekintettel a látszat és a valós szakmai tartalom közötti eltérésekre. Mindezt egyéni, megélt tapasztalatok és szakirodalmi áttekintés összekapcsolásával kívánja a szerző interpretálni.

Az óvodaigazgató szerepe mint kulcstényező

„Minden szélsőség problémát okoz” (Villányi, 2014b, p. 25). A jó óvoda működésének egyik legmeghatározóbb tényezője az óvodaigazgató személye. A vezető szerepe nem csupán szervezési és adminisztratív feladatokra korlátozódik, hanem kiterjed a szervezeti kultúra alakítására, a szakmai együttműködés

támogatására és a pedagógusok motivációjának fenntartására is (Török, 2015). Felelős a munkahelyi attitűd, értékrend megteremtéséért és fenntartásáért, irány és példamutatás jellemzi az intézményében megjelenő személyek felé, vagyis felelős a pozitív légkör kialakításáért, amelyben az óvodapedagógusok, a dajkák, egyéb segítő szakemberek, és a gyerekek is jól érzik magukat, ahol a gyerekek és a felnőttek is kiteljesedhetnek, érzelmi fejlődésük, karakterük optimálisan fejlődhet (Mező & Juhász, 2024; Lukács-Kémendi, 2024).

A vezetői szerep nem merül ki a „jó hangulat” fenntartásában vagy éppen különböző helyzetek megoldásakor a struccpolitika alkalmazásában. Egy jól működő óvodában az óvodavezető elsősorban tisztában van és aztán vállalja is a normák betartását, betartatását, és e mentén a kulturált munkahelyi működés megteremtését; képes megdicsérni azt, aki jól teljesít, ugyanakkor határozottan fellép azokkal szemben, akik szakmailag vagy emberileg veszélyeztetik a közösség működését. A konfliktuskerülő vezetés hosszú távon szakmai erózióhoz vezethet, míg a következetes, értékalapú vezetés stabilitást, biztonságot teremt. Ugyanez a koncepció hat és optimális esetben fennáll az óvodapedagógusok működésében a gyerekek nevelése során: Arra neveljük a ránk bízott gyermekeket, hogy emberi értékek mentén, a normalitások keretében szocializálódjanak, ily módon történjen meg a társadalomba való beillesztésük, beilleszkedésük (Aronson, 1978). Erősségeikre építve, motiválva, szeretetteljes, humorral megfűszerezett légkörben tanulhassanak, fejlődjenek az óvodai nevelés, fejlesztés során. Emellett pedig a helytelen viselkedés, reakció, interakció legyen korrigálva, legyen hiteles és határozott reflexió, és legyen kínálva a helyes alternatíva az adott szituációkra vonatkozóan. Ehhez pedig nélkülözhetetlen a pedagógus személyes példamutatása. Különben hogyan várhatna el jól nevelt gyerekeket, ha önmaga nincs tisztában alapvető emberi értékekkel? A vezető saját fejlődésén keresztül képes támogatni a kölcsönös változást és a szervezeti megújulást (Lantos, 2024).

Az óvodavezetők is rendkívül leterheltek a magánóvodákban és az állami óvodákban egyaránt. A magánóvodákban meg kell felelniük kiemelten a fenntartók felé, a szülők irányába, az egyesített óvodák esetében a tagintézményvezetők pedig a fő igazgatóknak. A leterheltség alatt sok esetben a hét-köznapiak során mondhatni gépies működés jellemzi az intézményvezetőket. Kevésbé koncentrálnak a pedagógusok egyéni szükségleteire, nehézségeik enyhítésére, aktívan figyelő meghallgatására, csak a kötelező feladatok teljesítése a fókusz, legyen szó határidős adminisztrációkról, a feletteseik, külső szemlélők felé mutatott kifogástalannak tűnő munkájukról. A mélyben lévő, tartalmas nehézségekkel sok esetben nehezen néznek szembe. Ennek egy fő oka lehet az empátia² háttérbe szorulása. Ahogy Buda Béla több, mint

² „Az empátia lényegében a másik ember érzelmeinek, hangulatainak, indulatainak előidézése magunkban, és ezáltal annak a megértése, hogy a másik ember mit érez, mit szeretne, mitől tart egy-egy emberi szituációban. Valamiféle rezonancia támad ilyenkor a másik emberrel. Ennek viszonylag egyszerű az alapmechanizmusa, a nonverbális kommunikáció jelzései az irányadók ilyenkor.” (Buda, 1994, p. 264)

harminc évvel ezelőtt is már megfogalmazta és ma is releváns: „a vezetők [...] nagyon racionális lényekké válnak, akik az érzelmi tényezőkkel nem sokat törődnek. Általában időnyomás alatt élnek, ez külön is kerékkötője az empátiának, hiszen rövid kommunikációs idő alatt kisebb a valószínűsége a másik ember beleélő megértésének. Megszokják azt is, hogy a jelentős információkat általában kívánt, esetleg előírt, mindenképpen könnyen érthető formában kapják, nem is illik a vezető megértési nehézség elé állítani. A vezetőképzések tapasztalatai szerint már az is komoly eredmény, ha a vezetőt sikerül arra megtanítani, hogy figyelje, meghallgassa partnereit” (Buda, 1994, p. 269).

Ám mindez tudatossággal, azaz felismeréssel és megfelelő képzésekkel, játékokkal, helyzetgyakorlatokkal fejleszthető, javítható, amivel egy prosperáló intézményi attitűd kialakítható.

Pedagógusminőség és hitelesség

„A pedagógus tevékenységét embersége, szakmai ismerete, módszertani tudása és metakommunikációs eszközei határozzák meg.” (Villányi, 2014b, p. 24). A jó óvoda másik alapkőve tehát a pedagógus személye. A gyermekek számára a pedagógus jelenti a biztonságot, a mintát és az érzelmi kapaszkodót, ezért a pedagógus szakmai felkészültsége mellett kiemelt jelentősége van a személyiségének, kommunikációjának és reflektív képességének. Ahogy az ÓNOAP (2025) is tartalmazza: „A gyermeki magatartás alakulása szempontjából az óvodapedagógus, az óvoda valamennyi alkalmazottjának kommunikációja, bánásmódja és viselkedése modellértékű szerepet tölt be.” A szülők óvodaválasztása során gyakran ösztönösen érzékelik ezt: sok esetben nem az intézmény neve vagy külső megjelenése, hanem egy-egy pedagógus személye válik döntővé. Ez a tapasztalat arra utal, hogy a pedagógus hitelessége fontosabb, mint bármilyen marketingüzenet.

A pedagógus hitelessége nem pusztán szakmai kompetenciák kérdése, hanem egy olyan összetett személyiségbeli minőség, amely a gyermek számára a biztonság alapját jelenti. Óvodáskorban különösen függ a nevelés sikeressége attól, hogy a pedagógus képes érzelmileg elérhető, következetes és empátikus jelenlétet biztosítani, miközben szakmailag tudatosan irányítja a nevelési folyamatokat. A hiteles óvodapedagógus személye így nemcsak modellként szolgál a gyermek számára, hanem a szülők irányban is a bizalom egyik legfontosabb forrásává válik. A nevelés során alkalmazott módszerei, eredményességei személyes példaadásként szolgálnak a szülők felé, akik őt látva, a konkrét tapasztalataikon, első kézből látott módszereken, reakciókon keresztül edukálhatók. Vagyis, ha a szülők közvetlenül látják és tapasztalják, hogy az óvodapedagógus nevelési tanácsai, elvei, módszerei célt érnek, és a gyermekek életkorához és egyéni fejlettségi szintjükhöz igazodnak, akkor megszületik egy együttműködés, együttnevelés. Ezzel az óvodai intézményes nevelés és az otthoni nevelés közelebb kerül egymáshoz, létrejöhet egy gör-

dülékenyebb, tiszteletteljes, elfogadó együttműködés a két fél között a gyermekek érdekében. Mező Katalin és Juhász Anna is megfogalmazza 2024-es tanulmányukban, hogy az óvodapedagógusok által megteremtett „közös tér” és az objektív feltételek nagyon fontosak, viszont nem elegendők, hanem nélkülözhetetlenek a szubjektív, személyes feltételek, mint például a pedagógus felkészültsége, motivációja, különösképpen az inkluzív nevelés terén: „Az integrációban kiemelt szerepet játszik a pedagógus, aki a közösség mintaképévé válik viselkedésével és a sajátos nevelési igényű gyermekekhez való közeledésével, valamint a szakpedagógiai tudatossággal. Ennek elérése a magas szintű (a sajátos nevelési igényű gyermekek ellátásához is illeszkedő) nevelési kompetenciák birtoklásától és a folyamatos, megújuló képzés, önképzés megvalósításától is függ” (Mező & Juhász, 2024, p. 71).

Az óvodapedagógus személyiségének és hitelességének jelentősége nem értelmezhető a szakmai terhelés és a pályával járó pszichés igénybevétel figyelembevétele nélkül. A pedagógushivatás – különösen a kisgyermeknevelés területén – fokozott érzelmi bevonódást igényel, amely hosszú távon a kiégés kockázatát is magában hordozza. A kiégés fogalma a szakirodalomban a krónikus érzelmi megterhelés következtében kialakuló fizikai, emocionális és mentális kimerülés állapotaként jelenik meg (Szabó, Litke & Jagodics, 2018). A segítő foglalkozások, így a pedagóguspálya képviselői különösen veszélyeztetettek, mivel munkájuk során folyamatos érzelmi jelenlétet és kapcsolati készenlétet igénylő helyzetekben működnek. A pedagógusok esetében a túlterheltség, a szerepkonfliktusok, az intézményi elvárások és a visszajelzések hiánya egyaránt hozzájárulhat a kiégés kialakulásához. Emellett a gyerekekkel és szülőkkel való mindennapi intenzív kapcsolattartás fokozza az érzelmi megterhelést. Kutatások rámutatnak arra, hogy a pálya iránti elköteleződés védőfaktoraként működhet a kiégéssel szemben, ugyanakkor ez az elköteleződés a szakmai szocializáció előrehaladtával erősödik meg (Szabó, Litke & Jagodics, 2018), tehát nagyon meghatározó, hogy miket tapasztal az adott pedagógus a pályája elejétől kezdve, inspiráló, elfogadó közeget vagy több negatív ingert. Mindez azt jelzi, hogy a pedagógus személyisége nem csupán a nevelési folyamat eszköze, hanem egyben annak a sérülékeny erőforrása is, amelynek megőrzése tudatos szakmai támogatást igényel. Berecz Nikolett és Mandel Kinga Magdolna (2022) kiemelik tanulmányukban, hogy ennek a jóllétnek a megőrzése az egész közösség feladata egy adott óvodai közegben. A szerzők kiemelik a vezetőik szerepének fontosságát, miszerint támogató attitűdjük meghatározza, hogy a pedagógusok pozitívan értékelik-e a munkájukat, visszajelzéseinek mennyisége és minősége befolyásolja a pedagógusok teljesítményét, ezzel biztosítják őket arról, hogy munkájukra odafigyelnek, értékesnek tartják, ez pedig erősíti a motiváltabb és magasabb szintű munkavégzést (Berecz & Mandel, 2022).

Mindezek alapján egyértelművé válik, hogy a pedagógus szakmai minősége nem értelmezhető kizárólag kompetenciák és módszertani tudás mentén, hanem szorosan összefügg a személyiség stabilitásával, az érzelmi teher-

bírassal és a mentális jólléttel, amelyek hiányában a pedagógusi hitelesség és a nevelési hatékonyság is sérülhet. A pedagógusminőség kérdése tehát nem választható el a személyiség fejlesztésétől és a szakmai önismerettől sem. Az óvodai nevelés sajátosságai – különösen az érzelmi nevelés magas fokú jelenléte – szükségessé teszik a pedagógus mentálhigiénés erőforrásainak tudatosítását, valamint a kiegésző megelőzését szolgáló szakmai támogatórendszerek (szupervízió, esetmegbeszélés) alkalmazását is.³

Szülői döntések

„A korai nevelés a legfontosabb. Amit az ember gyermekként lát, az segíti egész életében, hogy a jó felé orientálódjék.” – vallotta Brunszvik Teréz (Harcza, 2018, p. 149). A szülői óvodaválasztás folyamata komplex döntési helyzet, amelyben egyszerre jelennek meg racionális szempontok (elhelyezkedés, infrastruktúra, nyitvatartás, szolgáltatások) és érzelmi tényezők (szimpátia, bizalom, biztonságérzet). A kisgyermek óvodába kerülése a család számára jelentős változást jelent, ezért a szülők sok esetben olyan intézményt keresnek, amely nem csupán nevelési funkciót tölt be, hanem érzelmi biztonságot nyújt a gyermek számára. A döntési folyamatot a szakirodalom többdimenziós jelenségként írja le, amelyben a racionális szempontok mellett az érzelmi és szubjektív tényezők is meghatározó szerepet játszanak. A szülők döntéseikben gyakran megjelenik a biztonságérzet, a bizalom és a pedagógushoz való kötődés igénye (Török, 2015).

A mai óvodai környezetben – különösen a magánóvodák elterjedésével – egyre hangsúlyosabbá válik az intézmények önreprezentációja. A professzionális weboldalak, közösségi médiafelületek, ígéretekkel teli szlogenek gyakran olyan képet festenek, amely nem minden esetben tükrözik a mindennapi szakmai valóságot. A „kulcsín” hangsúlyozása azonban félrevezethető lehet, különösen akkor, ha a belső működés minősége nem áll összhangban a kommunikált értékkel. A „különlegesség” hangsúlyozása, az extra szolgáltatások vagy a modern infrastruktúra kiemelése önmagában nem garantálja a nevelés valódi minőségét.

A szülői óvodaválasztás manapság egyik hangsúlyos eleme a korai nyelvtanulás biztosítása a gyermekek számára. A kétnyelvű vagy idegen nyelvi nevelést kínáló intézmények választása mögött gyakran komplex motivációs háttér húzódik meg, amelyben egyaránt megjelennek az ún. instrumentális és integratív tényezők (Gardner modelljére hivatkozik Kovács & Czachesz, 2021). Az instrumentális motivációhoz sorolható például a későbbi iskolai sikeresség, a jobb munkaerőpiaci lehetőségek reménye, míg az integratív motiváció inkább a más kultúrák iránti nyitottsággal, a nyelvhez és a nyelvet beszélő közösségekhez való kapcsolódás igényével függ össze. Empirikus

³ A kiegésző fogalommeghatározásának, megelőzésének, okainak, kezelésének kutatását lásd még például Antalka 2015.

vizsgálatok rámutatnak arra (lásd: Kovács & Czachesz, 2021), hogy a szülők döntéseiben kiemelt szerepet játszik a gyermek jövőbeli boldogulásának elősegítése, a kognitív fejlődés támogatása, valamint a kulturális sokszínűséggel való korai találkozás biztosítása. Ugyanakkor a választások mögött nem kizárólag racionális szempontok állnak: az érzelmi tényezők – mint a biztonságérzet, a bizalom, valamint a gyermek önbizalmának és kommunikációs bátorságának erősítése – szintén meghatározóak. A kutatási eredmények arra is rávilágítanak, hogy a szülők gyakran saját tapasztalataikból, esetleg nyelvtanulási nehézségeikből kiindulva igyekeznek olyan környezetet biztosítani gyermekük számára, amelyben az idegen nyelvvel való találkozás természetes, pozitív élményként jelenik meg. Ennek része az a törekvés, hogy a gyermek ne szorongással, hanem nyitottsággal és sikerélményekkel kapcsolódjon az idegen nyelvhez. Mindez megerősíti azt a felismerést, hogy a szülői döntések hátterében komplex, egymással összefonódó motivációs és érzelmi tényezők állnak, amelyek túlmutatnak az intézmények által kommunikált felszíni jellemzőkön, és szoros kapcsolatban állnak a pedagógus személyével, valamint az intézményi légkörrel.

Jelen tanulmány álláspontja szerint a szülők számára hosszú távon előnyösebb, ha pedagógust választanak, nem intézményi márkát. Egy szimpatikus, szakmailag hiteles pedagógus (akivel esetleg a beiratkozás előtt próbaképp eltölthetnek pár órát, egy-két délelőttöt a szülők a gyerekekkel együtt az intézményben) nagyobb garanciát jelent a gyermek jóllétére, mint egy esztétikailag vonzó, de szakmailag instabil intézmény. Óvodás korban (2,5/3–6/7 éves kor) a személyes kapcsolat jelentősége nagyon erős, meghatározó, az óvodás korú gyermekek számára az óvodapedagógusai a szülek helyettesítői. Még nagy mértékben igénylik a testi kontaktot (egy vigasztaló ölelés, hát simogatás, ölbeli játék, csiklandozók stb.), az óvodapedagógus gesztusai, helyzetekre adott válaszai, reakciói első kézből hatnak és szolgálnak mintaként a gyerekeknek, rendkívül gyorsan tanulnak az utánzás, mintakövetés útján.

A döntési folyamatban előnyös, ha a szülők egyfajta „minőségérzékelésre” törekednek; nem mindig tudják pontosan – és ez nem is elvárt – szakmai kategóriák mentén megfogalmazni szükségleteiket, de érzékenyen reagálnak az intézményi légkörre, a pedagógusok attitűdjére, fizikai, szellemi képességére, és arra, hogy gyermekük valóban elfogadó, biztonságos környezetbe kerül-e. Ez megerősíti azt a felismerést, hogy az óvoda működésének mérése elsősorban emberi és kapcsolati dimenziókban ragadható meg. Nem mindegy, hogy a gyermek az elsődleges szocializációs szintérből milyen másodlagos szocializációs szintérbe érkezik és aztán tölt hosszú, meghatározó éveket.

Összegzés és szakmai javaslatok

„A gyermekkort a társadalom és a kultúra részének, a gyermekeket pedig a társadalom szereplőinek, és nem csupán arra törekvőknek kell tekinteni.” (Endrődy, 2024, p. 116). A jó óvoda fogalma nem redukálható épületekre,

eszközökre vagy marketingstratégiákra. A jó óvoda alapja az emberi tényező: az elkötelezett, következetes óvodavezető és a hiteles, szakmailag felkészült pedagógus. A tanulmány rámutat arra, hogy a vezetői felelősségvállalás, a konfliktusok tudatos kezelése és az értékalapú működés nélkül az óvoda hosszú távon nem tudja betölteni valódi, minőségi nevelési funkcióját.

A szülők, a fenntartók és a szakpolitika számára egyaránt fontos felismerés, hogy a minőség nem mindig látványos, de mindig érezhető. A jó óvoda ott kezdődik, ahol a gyermek, a pedagógus és a vezető közötti kapcsolat valódi szakmai és emberi tényezőikön nyugszik. Az óvodavezető szerepe kulcsfontosságú az intézményi kultúra alakításában, míg az óvodapedagógus személye a gyermek számára egész életre meghatározó alapokat nyújtó mintaértékkel, példaértékkel szolgál, a szülőknek pedig komoly szakmai segítség lehet nevelési kérdésekben. Mindezt Lantos Tünde gondolatai is alátámasztják: „az intézményvezető vezetői stílusa, hozzáállása nagyban hozzájárul a szervezeti bizalom, a kollegiális viszonyok milyenségéhez, és nagyban befolyásolja a kollégák tanulással kapcsolatos motivációit” (Lantos, 2021, p. 49). Illetve hivatkozott tanulmányában beemel még egy fontos tényezőt a megfelelő mintaadásra, példamutatásra vonatkozóan, miszerint meghatározó tényező egy adott óvodában, hogy a pályakezdő, pontosabban fogalmazva egy munkahelyre érkező új belépő dolgozó tud-e megfelelő, követendő mintát kapni idősebb kollégáitól, de inkább életkortól függetlenül az adott munkahelyen korábban ott dolgozó kollégáitól (Lantos, 2021). Ez meghatározó komponense az adott munkahelyi légkörnek, illetve a szakmai működésnek, értékek meghatározásának egyaránt.

Mindezek alapján indokolt annak felvetése, hogy az óvodapedagógusok kiválasztása során – akár az állásinterjúk keretében, akár már a felsőfokú pedagógusképzés során – szigorúbb és lényegretörőbb alkalmassági szempontok érvényesüljenek. A pedagóguspálya sajátossága, különösen az óvodai nevelés érzelmi és pszichés terhelése, megkövetelik az érzelmi stabilitást, az önreflexióra, reális önértékelésre való képességet és a konfliktuskezelési kompetenciát.

A pedagógus személyisége nem csupán háttértényező, hanem a nevelési folyamat aktív eszköze. Ennek megfelelően egy pszichológiai szempontokat is figyelembe vevő alkalmassági vizsgálat vagy komplex alkalmassági szűrő minőségbiztosítási és gyermekvédelmi eszközként értelmezhető. Egy ilyen szűrő elsősorban nem diagnosztikai célt szolgálna, hanem a pályalkalmasság, az önismeret és mentálhigiénés erőforrások feltérképezését.

A jövő óvodájának minősége szempontjából ezért elengedhetetlen annak felismerése, hogy a pedagógus kiválasztása a végzettségi kérdés mellett személyiségi és szakmai alkalmasság együttes vizsgálatát igénylő folyamat.⁴

⁴ Ugyan tanári pályára vonatkozóan, de kongruens lehet az óvodapedagógiával: például Falus Iván szerkesztésében egy kötetben nemzetközi kitekintést kaphatunk különböző európai és Európán kívüli (Amerikai Egyesült Államok) országok pályalkalmassági vizsgálatainak áttekintésére, lásd Falus, 2011.

Ennek intézményesítése hozzájárulhatna a pedagóguspálya presztízsének erősítéséhez, mellyel a pedagógus utánpótlásnak vonzóbb diszciplinát kínálnának, hozzájárulna még a kiegésző megelőzéséhez és a gyerekek jóllétének biztosításához.

Gyakorló óvodapedagógusként pedig nagyon hasznosak tudnak lenni bizonyos fórumok (akár egy szakmai továbbképzés keretén belül, akár egy szupervíziós csoportban), hogy az esetleges felmerülő, aktuális nehézségeket, nevelési helyzeteket, munkahelyi szituációkat őszintén, reálisan meg lehessen egymással osztani és megoldási javaslatokat kínálni. Ma már esszenciális tényező a gyors alkalmazkodóképesség a folyamatosan változó körülményekhez, szituációkhoz, azaz mondhatjuk, hogy kulcsfontosságú tényező a folyamatos fejlődéshez és helytálláshoz az egész életen át tartó tanulás (*life long learning* – LLL) (Lantos, 2021).

Mindezzel növelné a szakma a minőségi pedagógus működést, ahogy Villányi Györgyné fogalmaz: „ebben a világban egymás mellett élünk [...] és jó lenne odafigyelni egymásra, összefogni, mert együtt könnyebben értelmezhetők a feladatok, tennivalók. Egy szakmai eszmecsere után helyben, már egyedül is eredményesebben megoldhatók a problémák. A megoldások megismerésével eredményesebben vesszük a saját, helyi akadályaink leküzdését is (Villányi, 2014a).

Ezzel pedig magasabb oktávú nevelési, fejlesztési munkát végezhetünk a gyermekek körében, a gyermekekkel együtt.

Irodalom

- Antalka, Á. (2015). *A tanári kiegésző feltérképezése Kovászna megye középiskolai tanárainak körében*. Doktori disszertáció. Budapest, ELTE PPK. https://www.ppk.elte.hu/file/antalka_agota_dissz.pdf
- Aronson, E. (1978). *A társas lény*. Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Berecz, N. & Mandel, K. M. (2022). Bölcsődei és óvodai pedagógusok mentális állapota. *Educatio*, 31(1), 131–139. <https://doi.org/10.1556/2063.31.2022.1.11>
- Buda, B. (1994). *Mentálhigiéné. A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetületei*. Animula. http://www.budabela.hu/dokumentumok/BU_MENTTAN_.pdf
- Endrődy, O. (2024). *Gyermekek: interkulturális és interdiszciplináris kontextusban*. ELTE Eötvös Kiadó. <https://doi.org/10.21862/Gyerm2xInter/2024/7385>
- Falus, I. (Ed.) (2011). *Tanári pályaalakmasság – kompetenciák – sztenderdek: Nemzetközi áttekintés*. Eszterházy Károly Főiskola. http://epednet.ektf.hu/eredmenyek/tanari_palyaalakmassag_kompetenciak_sztenderdek.pdf
- Harcsa, T. (2018). Megemlékezés: 190 éves az első magyarországi óvoda. *Neveléstörténet*, 15(1-2), 149–154. https://epa.oszk.hu/04300/04386/00019/pdf/EPA04386_nevelestortenet_2018_01-02_149-154.pdf

- Kovács, I. J. & Czachesz, E. (2021). Mit szeretnének a szülők? Korai nyelvtanulás az óvodában. *Iskolakultúra*, 31(10), 16–37. <https://doi.org/10.14232/ISKKULT.2021.10.16>
- Lantos, T. (2021). A munkahelyi informális tanulás meghatározó szerepe a pedagógusok folyamatos szakmai fejlődésében. *Képzés és Gyakorlat*, 19(3–4), 41–53. <https://doi.org/10.17165/TP.2021.3-4.4>
- Lantos, T. (2024). Óvodavezetői kihívások a kollégák szakmai fejlődésének támogatásában. K. Józsa, D. Borbélyová, Y. Orsovics, A. Nagyová, L. Varga, K. Nagy, B. Pukánszky, P. Tóth (Eds.), 15th International Conference of J. Selye University. Pedagogical Section. Conference Proceedings. J. Selye University. <https://doi.org/10.36007/4966.2024.167>
- Lukács-Kémendi, Á. (2024). Mitől jó a ma óvodája? *Óvodai Vezetési és Nevelési Módszertani Tanácsadó*, Május, 16–22.
- Mándoki, R. & Hegedűs, R. (2024). A szülők óvodaválasztását meghatározó tényezők. *Educatio*, 33(4), 464–476. <https://doi.org/10.1556/2063.33.2024.4.5>
- Mező, K. & Juhász, A. (2024). Óvodai intézményvezetők (igazgatók) véleménye a sajátos nevelési igényű gyermekek ellátásával és integrációjával kapcsolatban. *Különleges Bánásmód Interdiszciplináris Folyóirat*, 10(4), 69–79. <https://ojs.lib.unideb.hu/kulonlegesbanasmod/article/view/15331/13140>
- Óvodai nevelés országos alapprogramja (ÓNOAP) (2025). *Magyar Közlöny*. 44. 2128–2140. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/647d1b4425bb349cc9316be3eea68b56da823dd2/megtekintes>
- Szabó, É., Litke, M., & Jagodics, B. (2018). Az óvodapedagógusok kiegészének vizsgálata a munkaértékek tükrében. *Iskolakultúra*, 28(7), 51–63. <https://doi.org/10.14232/ISKKULT.2018.7.51>
- Török, B. (2005). Óvodák és szülők – vonzások és választások. *Educatio*, 4, 787–804. <https://epa.oszk.hu/01500/01551/00034/pdf/406.pdf>
- Török, B. (Ed.) (2015). *Változások az óvodarendszerben. Véleménykutatások eredményei*. 2014/15. Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet. <https://mek.oszk.hu/15700/15711/15711.pdf>
- Villányi, Gy. (2014a). A magánóvodák helye, szerepe a kisgyermeknevelésben. *Óvodai Vezetési és Nevelési Módszertani Tanácsadó*, Március, 22–27.
- Villányi, Gy. (2014b). A magánóvodák helye, szerepe a kisgyermeknevelésben 2. rész – Mi hogyan valósul meg, és mi befolyásolja az eredményes nevelést? *Óvodai Vezetési és Nevelési Módszertani Tanácsadó*, Április, 22–26.
- Winnicott, D. W. (2000). *Kisgyermek, család, külvilág*. Animula.

The role of leadership, teacher quality and parental decision-making in choosing a kindergarten

The study explores what constitutes a „good enough” kindergarten in the context of contemporary social and institutional changes. It argues that, in contrast to the frequently emphasized aspects of infrastructure, the quality of early childhood education is primarily determined by human factors. The analysis focuses on the interrelations between leadership, teacher quality and authenticity, and parental decision-making in kindergarten selection. Drawing on relevant literature and the author’s professional experience, the study highlights the central role of value-based, consistent leadership and reflective, empathetic pedagogical practice. It also points out that, beyond visible institutional features, emotional and relational factors – particularly the personality and credibility of the teacher – play a decisive role in parents’ choices. The findings emphasize the importance of careful teacher selection and ongoing professional support. The study suggests that more complex approaches to assessing professional suitability, along with stronger mental health and professional support systems, could contribute to improving educational quality. Overall, the paper contributes to a reinterpretation of the concept of a „good enough” kindergarten, underlining the decisive role of human relationships and professional authenticity.

Keywords:

early childhood education, teacher quality, educational leadership, parental decision-making, institutional quality, professional suitability, professional authenticity