



## Belső-Pesti Tankerületi Központ

**Kovács József István**  
igazgató  
részére

**Ferencvárosi Komplex Óvoda,  
Általános Iskola és Egységes  
Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény**

Iktatószám: TK/194/HR/KOZINT/680-5/2023  
Ügyintéző: Fazekas-Pap Katalin  
Telefon:  
E-mail: katalin.fazekas-pap@kk.gov.hu  
Melléklet: -

Tárgy: tájékoztatás vezetői program közzétételéről

**Tisztelt Igazgató Úr!**

Tájékoztatom, hogy a TK/194/HR/KOZINT/680-1/2023. iktatószámú Ferencvárosi Komplex Óvoda, Általános Iskola és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény intézményvezető (magasabb vezető) beosztás ellátására kiírt pályázatra egy pályázati anyag érkezett, melyet *Kovács József István* nyújtott be.

Tájékoztatom, hogy a közneveléssel összefüggő egyes törvények módosításáról és a nemzeti köznevelés tankönyvellátásáról szóló 2013. évi CCXXXII. törvény hatályon kívül helyezéséről szóló 2019. évi LXX. törvény 33. § (1) bekezdésének g) pontja 2019. július 26. napi hatállyal hatályon kívül helyezte a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Nkt.) 83. § (3) bekezdésének e) pontját, amelynek következtében a fenntartónak a köznevelési intézmény vezetőjének megbízásával összefüggő vélemények kialakítása előtt már nem kell kikérnie az Nkt. 83. § (4) bekezdésében foglaltak, azaz az intézmény alkalmazotti közösségének, az iskolaszék, a szülői szervezet, az iskolai diákönkormányzat, szakképző iskola esetén a fővárosi, megyei gazdasági kamara és a szakképzésért és felnőttképzésért felelős miniszter, valamint a fenntartó vagyongazdálkodásában levő ingatlan tulajdonos önkormányzat véleményét.

Az egyes köznevelési tárgyú kormányrendeletek módosításáról szóló 196/2019. (VIII. 1.) Korm. rendelet 15. § (1) bekezdése 2019. augusztus 9. napjától hatályon kívül helyezte a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Vhr.) 23. § (4) bekezdését, így a pályázatot nem kell lehetővé tennie, hogy a Nemzeti Pedagógus Kar illetékes területi szerve véleményét nyilváníthasson a vezetési programról.

Az Nkt. 67. § (8) bekezdése értelmében az intézményvezetői megbízásra benyújtott pályázat részét képező vezetési program közérdekből nyilvános adat, amelyet a köznevelési intézmény honlapján, annak hiányában a helyben szokásos módon nyilvánosságra kell hozni.

Fentiek alapján kérem, *Kovács József István* intézményvezetői megbízásra benyújtott vezetési programját a Ferencvárosi Komplex Óvoda, Általános Iskola és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény honlapján szíveskedjen nyilvánosságra hozni.

Szíves együttműködését köszönöm.

Budapest, 2023. március 27.

Üdvözlettel:  
hatáskör gyakorlója nevében és megbízásából  
Marosi Beatrix  
szakmai vezető  
tankerületi igazgató (h)

## 8. Vezetői program, tervezett innovációk, fejlesztések a 2023-2028 időszakban

### 8.1. Vezetői koncepció, ars poeticám

Az intézményvezető alapvető feladata, hogy a rábízott intézményt a folyamatosan változó jogszabályok mellett is jogszerűen és szakszerűen vezesse. Ez az elvárás a vezetőtől a jogszabályok változásainak folyamatos követését, a gazdasági és társadalmi átalakulások figyelemmel kísérését, a közoktatás-politikai döntésekhez való rugalmas alkalmazkodást feltételezi. Az intézményre háruló változások irányítása még akkor is menedzser típusú szemléletet kíván, ha a szükséges átalakítások, átszervezések, felújítások elvégzéséhez egyre kevesebb anyagi forrást kap a fenntartótól, illetve kevés olyan pályázaton tud indulni, amely az intézmény számára is releváns.

Intézményünk az elmúlt 30 évben nagy változásokon ment keresztül. Ezeknek a változásoknak magam is támogatója, aktív résztvevője, „munkása” voltam.

Tőkés Sándor igazgató mellett egy olyan innovációs folyamat menedzselésében vehettem részt, mely intézményünket egy nyolcosztályos kisegítő iskolából komplex, többcélú nevelési-oktatási intézménnyé fejlesztette. Az én elmúlt öt évemben a biztonság, a feladatellátási helyek (FEH) udvarainak, játszótereinek megújítása, a technikai és informatikai fejlesztések kerültek előtérbe. Az elmúlt évek alatt folyamatosan bebizonyosodott számomra, hogy eredményt elérni csak motivált kollégák közös munkájával lehet.

A legjobb vezetői elképzelések sem valósulhatnak meg, ha nincs mögöttük teljes szívvel a nevelőtestület, ha nincs szignifikáns támogatottsága. Tőkés igazgató úrral megvalósult közös munkánk során alakítottam ki máig érvényes ars poeticámat, melyben a jó vezető ismertető jegyeiből négyet erősen hangsúlyosnak tartok:

**Hitelesség:** egy ember (vezető is) akkor hiteles, ha szavai és tettei egymást erősítik. Ha hisz abban, amit csinál. Amiben hisz, amellel teljes mellszélességgel kiáll, azért képes akár – ésszerű – áldozatot is hozni.

**Szűrés:** A vezető „fölött” áll a fenntartó, „alatta” pedig a beosztottak. Munkája során ezt a két csoportot köti össze. A „hídszerep” azonban nem mindig hálás feladat: mernie kell dönteni, utasítást adni, feladatot számon kérni, motiválni úgy, hogy közben megpróbáljon békét teremteni, megtartani maga körül. Ehhez elengedhetetlen, hogy tudjon szűrni az információk, feladatok között, de a korrekt tájékoztatást sem mellőzheti. Nem „engedhet át” magán mindent egy az egyben, ami fentről vagy lentől érkezik. Ernyőt képez az emberek fölött a felülről jövő elvárásokkal, utasításokkal szemben, alulról viszont mindent eljuttat a döntéshozókhöz, ami fontos.



**Bizalom:** Mint említettem, a kollégák együttműködése nélkül a legtöbb terv is bukásra van ítélve. Bízni kell a munkatársainkban, ha eredményt akarunk elérni. Bizalom nélkül nem tudok elképzelni együttműködést. **Az elmúlt öt évemben rengeteg olyan, kollégáktól származó ötletet, javaslatot karoltam fel, amelyek bizonyítják ezt a prioritásomat.** Túl azon, hogy a támogatott gondolatokkal a beosztottjaim is könnyebben tudtak azonosulni, az intézmény – vagy egy-egy munkaközösség – számára is hasznosnak bizonyultak.

A bizalom fontos eleme, ha a kollégák a vezető támogatására, „védelmére” minden esetben számíthatnak. Úgy gondolom, ezt azt elmúlt öt évben minden munkatársam számára egyértelművé tettem. A kollégák gondolatait, kezdeményezéseit minden esetben beépítettem az intézmény életét meghatározó dokumentumokba (*értékelési rendszer differenciálása, mobiltelefon használat, Fegyelmi szabályzat, Panaszkezelési Szabályzat, tanuló kötelességeinek átírása, cukros péksütemények, cukros üdítők és energitalok fogyasztásának szabályai...*).

**Példamutatás:** Az egyik legfontosabb vezetői tulajdonságnak tartom. Meggyőződésem, hogy egy jó vezető nem mondhatja azt, hogy „előre”, csak azt, hogy „utánam”!

Nem várhatja el olyan feladat megoldását beosztottjaitól, amit ő maga nem tud támogatni, amelyre nem képes „magával vinni” társait. Hiszem és vallom, a latin mondást: „Nomen est omen” (Nevében a sorsa). A vezető, vezet. Elöl jár, utat mutat, segít, igyekszik elhárítani az útról az akadályokat. (És ha azt nem sikerül, akkor „kézen fogja” a kollégáit és megpróbálják „megkerülni” a nehezítő tényezőket...)

## 8.2. Vezetői program, innovációk

### 8.2.1. Általános célok

Intézményünkben a 2018-2019-es tanévben megvalósult és azóta folyamatosan fennáll a **vezetés decentralizáltsága**, a vezetési feladatok elosztása – SZMSZ-ben rögzítése. Ennek a rendszernek a megtartása nagyon fontos működésünk szempontjából, hiszen a munkaközösségek speciális vezetési feladatainak megoldását, a szülőkkel való közvetlen kapcsolattartást ezek a vezetők biztosítják.

A feladatok delegálásánál fokozottan figyelembe kívánom venni a kollégák egyéni erősségeit, érdeklődési körét, személyes fejlődésük vonalát.

Az intézmény szélesebb körben történő megismertetése alapvető a társadalmi helyzetünk, szülői és fenntartói elismertségünk, valamint alapítványi támogatók szerzése szempontjából. Ehhez kapcsolatosan személyesen meg kell ismertetni tevékenységünket a fenntartó képviselőivel (**bemutakozó látogatás**). **Alapítványi támogatók** és a szülői támogatás (elsősorban nem anyagi jellegű támogatás) megszerzéséhez **bemutakozó kisfilmet** szeretnék készíteni, mely tényszerűen bemutatná mindennapjainkat, annak nehézségeivel és örömeivel együtt.

2018-tól napjainkig jelentős lépést tettünk előre a **digitális rendszerek használata** terén. Ezt a folyamatot a Covid járvány is katalizálta, amikor az elrendelt karanténok miatt hirtelen lettek „digitálisan nagykorúak” mind a pedagógusok, mind pedig felsőbb évfolyamos diákjaink. A lassan világháló szinten kiépülő rendszereket egyre többen kezdték el használni. Olyan digitális tartalmat próbálnak megjeleníteni munkatársaim a gyerekek számára, melyek a „*minél több érzékszerv igénybevételével történő tanulás*” gyógypedagógiai elvére épít. Rendszeresen használják a **WordWallon**, illetve a **MozaWeben** megjelenő, megosztott vagy szabadon megtekinthető tartalmakat. Új feladatokat készíteni, vagy a MozaWeb átfogó oktatási rendszerét (digitális tankönyvek, oktatóvideók és animációk) korlátozások nélkül használni csak éves, több tízezer forintért regisztrált fiókkal lehet. Erre azonban a legtöbb kollégának nincs anyagi forrása. Fontos célomnak tartom, **hogy az iskolai intézményegység mindhárom munkaközösségében**, fenntartói támogatással, vagy pályázattal **teremtsem meg az említett platformok intézményi szintű hozzáférését**.

Szintén fontosnak tartom, hogy a mindennapi tevékenységünkhöz használt, fixen telepített Microsoft Office alkalmazások mellett az **Office 365 online platformjára** is minél többen regisztráljanak. A licenz ingyen beszerezhető a Krétát használó pedagógusok számára. Az így licenszelt terméket aztán más eszközön, tableten, mobiltelefon is használhatják.

Továbbra is fogadjuk intézményünkben a gyógypedagógus és gyógypedagógiai asszisztens **hallgatókat** szakmai gyakorlatuk teljesítésére.

Szomorú tény, hogy az intézménynek nincsenek a karbantartási munkák elvégzéséhez szükséges gépei (*fúrógép, fúrókalapács, fűrészek...*). Karbantartóim a saját eszközeiket hozzák be, ha éppen arra van szükségük egy feladat megoldásához. Az elkövetkezendő időszakban szeretném beszerezni a **karbantartói munkákhoz** alapvetően **szükséges gépeket**.

A gépekhez hasonlóan fontosnak tartom az előírt **egyéni munkavédelmi eszközök** (pl. fémbetétes bakancs) beszerzését és viselésének ellenőrzését is. Erre a következő ciklusban több figyelmet fogok fordítani.

Minden lehetséges pályázatot meg kell ragadni, ami az **épületeink energetikai korszerűsítésére** vonatkozik. A rosszul záródó nyílászárókon (főként ablakok) keresztül gyorsan elillan a közepes hatásfokkal működő fűtés hőnyeresége is. A falak hőszigetelése egyelőre megoldhatatlannak látszik. Fokozottan igaz ez, a főépületre, mely küllemében a mellettünk épült templomhoz igazodik, így annak bármilyen változtatási kísérlete áthatolhatatlan falakba ütközik.

#### 8.2.2. Tervezett fejlesztés az óvodai intézményegységben

Az óvodai feladatellátási helyünk udvara 2022 őszén – a Ferencvárosi Polgármesteri Hivatal támogatásával – megújult, élhetővé és a gyermekek számára is élvezhetővé tették. Az épület azonban további javításokra szorul: a **tornaszoba ablakainak és a bejárati ajtónak a cseréje** már nem várthat sokat magára. Ezekon kívül a 2022-es évről megmaradt (és a fenntartótól megígért) két ablak cseréje is megoldásra vár.

Az óvodai intézményegység **tornaszobáját** szülői kezdeményezésre, nemzetközi pályázat segítségével, 2021-ben sikerült felújítani. Sajnos a helyiség **laminált parkettája** több helyen fölpúposodott. Ezt a következő évben javítanunk kell.

A Vodafone Alapítvány munkatársai sikeresen kifestették az óvoda több helyiségét. A következő években a **csoportszobák festését** is meg kell valósítanunk.

A nyári tábor időszaka alatt a résztvevők nagy melegben kénytelenek élni. Ezt szeretném enyhíteni **két vagy három helyiség klímával történő ellátásával**. Ezzel kívánom segíteni a nyári meleg elviselését gyermekek és felnőttek számára egyaránt.

Az óvoda **WIFI hálózata** jelenleg nincs kiépítve. Csak néhány helyen lehet elérni a vezeték nélküli internetcsatlakozást. A jövő évben meg kell oldani, hogy az óvoda bármely helyiségében föl lehessen csatlakozni a világhálóra.

**Humánerőforrás** ellátottsága szempontjából az egyik legproblémásabb intézményegység az óvoda, ahol évek óta több álláshely (pedagógus/NOKS) is üresen áll. Reményeim szerint a GYES-ről lassan visszatérő kollégák mérsékelni tudják a hiányzó munkaerő okozta nehézségeket!

8.2.3. Tervezett fejlesztés az iskolai intézményegységben

**Alsós- és felsős munkaközösség:**

Az általános elvekhez kapcsolatosan az **energetikai hiányosságok** itt is felmerülnek. Ezek mérséklésére több megoldandó feladat tartozik össze:

A **fűtés korszerűsítése** nagy feladat, de sokáig nem halasztható. Nem csak a főépület (**tanterem, nagy tárgyaló**), de az **oldalsó szárny tantermei** sem fűthetők fel megfelelően, mely egyértelműen rendszer- és nyílászáróhiba. Az iskola ebédlője hivatalosan a FIÜK kezelésében áll, így az ebédlő ajtaját ők fogják kicserélni, de az ebédlőbe vezető **folyosó udvarra nyíló lemezajtájának** cseréje intézményi feladat, mivel nem hőszigetelhető, s emiatt a teljes folyosó télen rendkívül hideg.

Az **ebédlőbe vezető folyosó fala** – átázás miatt – rendkívül rossz állapotba került. Megoldást kell találni arra, hogy a falat tartósan felújítsuk, meszeljük, ezzel mind esztétikailag, mind egészségügyileg megfelelő helyzetbe hozzuk.

A **tornaszoba felújítása** már a 2022-23-as tanévben elkezdődött, de a *parkettacsizolás, festés, nyílászárók szigetelése vagy cseréje, öltözőszekrények beszerzése* a következő évek feladata.

Terveim között szerepel – amennyiben megmarad az igazgatói keret – nyaranta **2 tanterem parkettájának csiszolása, falainak festése**. Így, ha más forrás nem áll rendelkezésre, 4-5 év alatt normalizálható lenne a tanteremek állapota. A lehetőségekhez képest meg kell oldani a **közlekedő folyosók festését** is, akár oly módon, hogy a festéket a fenntartó biztosítja, a meszelést pedig önerőből végezzük.

Nem hanyagolható tovább a **lépcsőház kopott lépcsőinek csúszásmentesítése** sem, mivel az egyre simább felületű lépcsőkön már történt megcsúszásos baleset az elmúlt években.

Az iskolából távozó vagy távozásra készülő, de ebédelő gyermekek táskái, kabátjai rendezetlenül fekszenek a porta mellett, a tornaszoba folyosójának bejárata közelében. Erre az állapotra kínálnak megoldást – a tűzvédelmi szempontokat figyelembe véve – a kabátok számára elhelyezésre kerülő **fogasok**, illetve **táskatartó fakkok**.

Amennyiben sikerül forrást találnom rá, szeretnék a **pincehelyiségben** létrehozni egy **klubszobát**, melyet rossz idő esetén csocsózásra, beszélgetésre, egyéb közösségi programokra lehetne használni.

A nem is oly távoli múltban, iskolánk tankonyháját sokszor használták sütésre, főzésre tanórákon a gyerekekkel kollégáink. Szeretném a **tankonyhát eszközökkel felújítani, működését a tanórákba visszaépíteni**.

A feladatellátási hely **első hálózatának UTP kábelei** – a folyamatos átépítések miatt – rendezetlenül, alkalmanként balesetveszélyesen húzódnak az irodai folyosón és ügyviteli helyiségekben. Szándékom szerint ezeket a **vezetéseket rendezni** szeretném: kábelcsatornába csoportosítva rejtetném el.

Előző pályázatomban „Térernyő program”-ként került meghatározásra az **udvar részleges lefedése**. Ezt a tervet szeretném tovább vinni a következő időszakra is.

Létre szeretném hozni iskolánk **mérési, értékelési rendszerét**, melynek előzetes egyeztetéseim már túl vagyunk (szaktanácsadói segítséggel), de a folyamat még nem zárult le.

A kollégák a hatályos jogszabálynak megfelelően, folyamatosan, felmenő rendszerben készítik el **tanmeneteiket és tematikus terveiket, felmérő dolgozataikat**. A kollégákkal egyeztetve szeretnék létre hozni egy **minden pedagógus által elérhető felületet**, ahol ezekhez a digitális tartalmakhoz hozzájuthatnak, ha erre szükség van, pl. hosszabban kell helyettesíteni valamely kollégát.

Miután 2021.01.01-jén megszűnt az Adobe Flah Player támogatása, s az operációs rendszerek kivezették a szoftvert az informatika világból, interaktív tábláink használata is nehézségekbe ütközik. A probléma oka, hogy a **SMART interaktív tábla programjának** az interaktív modulja Flash alapú. Emiatt a legmotiválóbbr feladatokat nélkülözni kénytelenek kollégáink a táblával való munka során. Ezt a helyzetet szeretném megoldani **program-alternatívák megismertetésével, illetve szoftverfrissítés beszerzésével**.

### **Autista munkaközösség:**

A feladatellátási hely **ajtaja** megérett a cserére, vagy teljes felújításra. Nehezen záródik, szigetelése sem megfelelő. Funkcióját egyre kevésbé tudja ellátni.

A bejárat mellé szükségessé vált **minden csoportszobába külön szóló vezeték nélküli csengő** beszerelése, mert a délutáni időszakban, ha betegségek miatt kevesebb pedagógus van az épületben, a központi csengő jelzését nem minden esetben hallják a kollégák.

A **tornaszoba ablakainak szigetelése és a falak meszelése** fontos feladat. A rosszul záródó ablakokon befújja a szél a port és lehűti a termet. Ezzel rendkívül rossz hatásfokúvá válik a fűtés és a teremtisztaság.

Az **interaktív tábla áthelyezése** másik tanterembe már régóta érő, fontos feladat. A lehető leghamarabb el kell végezni, mert jelenlegi helyén nem tudják kihasználni a kollégák a tábla nyújtotta lehetőségeket.



Kollégáim több éve folyamatosan fejlesztik a **szenzoros szobájukat**. Céлом, hogy belátható időn belül sikerüljön a szoba kiépítésének befejezése és az általa nyújtott előnyök teljes kihasználása. Az eszközök beszerzéséhez (pl. *tapintó padló, tapintó fal kialakítása, szenzoros domború tükör...*) anyagi forrást pályázattal vagy igazgatói keretből szeretném hozzárendelni.

Az alsó és felső tagozaton (Gát u.) kiépített **projektoros kivetítőrendszernek** nagy sikere van az autista szakmai munkaközösségben is. Szándékomban áll folyamatosan, minden csoportszobába kiépíteni hasonló vetítőrendszert ezen a feladatellátási helyen is.

Az eltelt évek során több eszköz amortizációját is megfigyelhettük. Ilyen például az utcafronti kerítés festésének megrongálódása és az udvari lámpa működésképtelensége. Ezért szeretném **a kerítést átfestetni**, valamint az **udvari lámát megcsináltatni**.

Szintén fontos feladat, hogy az autista munkaközösség épülete melletti **távirányítású nagykapu nyitószervezetét megcsináltassuk**, mert az időjárás anomáliák (nagy meleg, sok eső) miatt rendszeresen elromlik.

Az autista munkaközösség a másik, sokszor nagyon nehéz helyzetet megélő közössége nevelőtestületünknek. A **folyamatos fluktuáció, a betegségek**, nagyon nehéz helyzetbe sodorják kollégáinkat. Terheik csökkentése fontos feladat, ám a munkaerőhiány miatt ez folyamatos nehézségekbe ütközik. Egyetlen segítség számukra, hogy **a problémás gyermekek szüleivel rendszeresen egyeztetek**, egy kompromisszumos megoldásról, mely ezen gyermekek számára is lehetővé tenné a tanulást, fejlődést.

#### 8.2.4. Tervezett fejlesztés az utazó gyógypedagógusi (EGYMI) intézményegységben

Az utazó gyógypedagógusok **fejlesztő eszköztárának bővítésére** a következő időszakban nagyobb hangsúlyt kívánok fektetni. Az amortizálódott eszközök cseréje, új eszközök beszerzése fontos számomra.

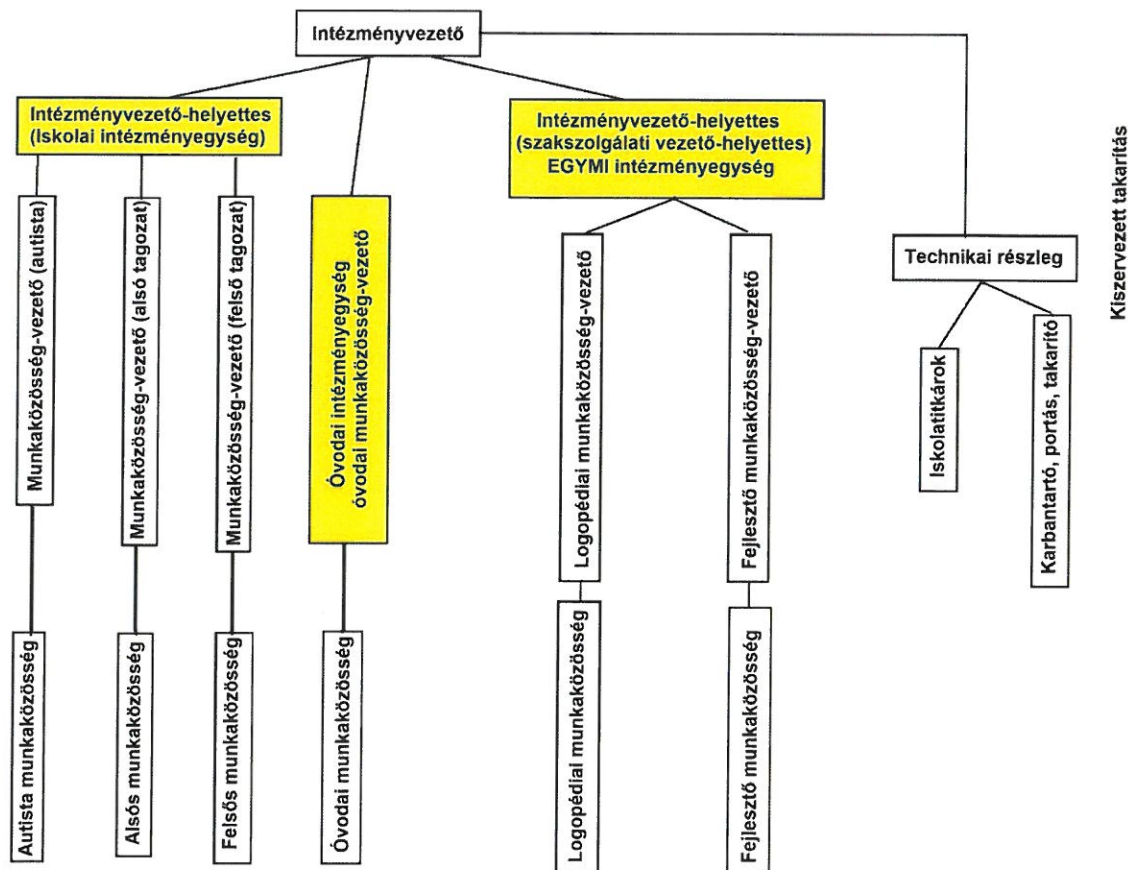
A munkaközösség **személyi állományának aktualizálása** fontos feladat a fejlesztendő gyermekek számának és tüneteinek függvényében. A IX. kerületi óvodás, integrált SNI-s gyermekek ellátása a Belső-Pesti Tankerületi Központ és a Ferencvárosi Polgármesteri Hivatal közötti szerződés alapján történik. A szakértői vélemények ajánlásai és a gyermekek aktuális státusza figyelembe vételével határozzák meg kollégáink a fejlesztési időkeretet. A hiányterületek (mozgásfejlesztés, autizmus specifikus fejlesztés) ellátására szakembereket próbálunk felvenni.

Az intézményegység pedagógusaiból két munkaközösséget szeretnék létrehozni: **fejlesztői és logopédiai munkaközösséget**. A vezetői feladatok megosztásával dinamikusabbá válik az intézményegység tevékenysége.

- **EGYMI – Logopédiai szakmai munkaközösség** (vertikális munkaközösség): az utazótanári hálózat logopédusai alkotják, feladatuk a logopédiai munka megtervezése, megszervezése, a problémák (pl. befogadó intézményekben felmerülő gondok: terem- vagy eszközhiány) megbeszélése, javaslatok, ötletek kidolgozása és az intézményegység vezetője felé továbbítása.

- **EGYMI – Fejlesztő szakmai munkaközösség** (vertikális munkaközösség): az utazótanári hálózat gyógypedagógusai alkotják, feladatuk a gyógypedagógiai fejlesztő munka megtervezése, megszervezése, a problémák (pl. befogadó intézményekben felmerülő gondok: terem vagy eszközhány) megbeszélése, javaslatok, ötletek kidolgozása és az intézményegység vezetője felé továbbítása.

Az intézményszerkezet tervezett megváltoztatása a következő 1-2 évben



Terveim megvalósításához szükséges anyagi háttér az alábbi forrásokra támaszkodva kívánom előteremteni:

- fenntartói technikai keret
- igazgatói keret
- fenntartói költségvetés
- Tündöklő Fénysugár Alapítvány
- Felajánlások, támogatások
- Ferencvárosi Önkormányzat

Budapest, 2023.03.06.

  
Kovács József István

