

Zala Megyei Községi Hivatala Központi Iktató	
Érk.:	2006 MÁJ 11.
Szám:	Mell.: 513/2006/H.

P Á L Y Á Z A T

**A lenti Móricz Zsigmond Általános Iskola, Diákotthon,
Speciális Szakiskola és Gyermekotthon**

igazgatói állására

**Készítette: Kulcsár István
gyógypedagógiai tanár**

Lenti, 2006. május 5.

Mottó:

„ Amit gondolunk, azt is kell mondanunk, amit mondunk azt is kell tennünk, amit teszünk , annak is kell lennünk”

1. Bevezetés

Intézményünk életében nagyon lényeges kérdésnek tartom azt, hogy a fenntartó önkormányzat kire bízza a következő években az intézmény vezetését. Kit ér majd az a nagy kihívás, hogy egy lezárult 25 éves múlt után, egy új időszak jeleit értelmezve, megfelelő elméleti és gyakorlati válaszokat adhasson azokra. Kit ér majd az a megtiszteltetés, hogy intézményünk gyermek és felnőtt csoportjait, közösségeit vezesse, irányítsa, lelkesíthesse hittel a kitűzött célok elérhetőségének hitével.

Mindig rendkívül nehéz helyzetben vannak azok a pályázók, - így most természetesen én is - akiket már mindenki ismer, gyermekek, munkatársak és az intézményfenntartó önkormányzat egyaránt. A vezetői program nem állhat ígéretekből, mert azok nagyobb részt külső körülményektől függnék. Hitelesebb a szakmai célok eléréséhez szükséges emberi erőforrásokra, követelményekre koncentrálni. A tárgyi feltételrendszer teljes megújítására vagy lesznek külső források vagy nem. Feladatunk az lehet, hogy az adódó – elsősorban pályázati lehetőségeket- kihasználjuk. Munkánk és eredményeink feltétele és garanciája mi magunk vagyunk. Így mostani igazgatói pályázatomban csak munkát és feladatokat tudok ígérni, annak ellenére, hogy tudom, mi esne jól a fülnek. Dolgunk nem lesz kevesebb és könnyebb sem! A régóta ismert pályázó előnye és hátránya is lehet egyszerre, hogy mindenki ismeri képességeit, lehetőségeit, korlátait, hibáit, emberi tulaj-

donságait. Nekem már senki nem hiszi el az ígéretéseket, a dolgok túl idealizált beállítást. Jól van ez így, mert a több szinten is megmérettető kontroll egyben tükör is, amibe őszintén kell belenéznie minden igazgatónak, aki több mint 20 éves intézményvezetés után még mindig erőt és bátorságot érez magában arra, hogy tovább vezessen egy intézményt. Vezetői elképzeléseim lényege egyrészt a számadás, másrészt pedig jövőtervezés, célok, feladatok megjelölése és a tisztességesen, végzett, minden kritikát vállaló szakmai munka.

2. Általános helyzetelemzés

Intézményünk Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézményként működik./ EGYMI/

Szakmailag önálló intézményegységeink:

Általános Iskola

Speciális Szakiskola

Diákotthon

Gyermekotthon

Pedagógiai Szakszolgálat

Intézményfinanszírozás:

A jelenlegi jogi – gazdasági körülmények között az oktatási, gyermekvédelmi intézmények legnagyobb része gazdasági, s ezzel összefüggésben szakmai szempontból is kényszerpályán halad.

Az intézményvezető is válaszút elé kerül. Milyen stratégiát alakítson ki az intézményvezető ebben a helyzetben. Első gondolat, hogy növelni kéne az intézmény és a szakmai terület érdekérvényesítő képességét!

Még ha sikerül ezen javítani az érdekérvényesítés lehetőségei továbbra is elmaradnak a jobb érdekérvényesítéssel és társadalmi beágyazottsággal rendelkező területekétől.

Tapasztalható és tény, hogy a fenntartó minimális szinten mindig biztosítja az alapfeladatok ellátását!

A kérdés az, hogy az intézményvezető megelégedhet-e ezzel a szinttel, vagy nem?

Erre a kérdésre gyakorló intézményvezetőként csak nemmel válaszolhatok! Az igen olyan szakmai igénytelenséget szül, ami középtávon is az intézmény szolgáltatásainak a leépülését, a minőségi munka színvonalát veszélyezteti.

A szűkös pénzügyi források felhasználásáról hozott helyi vezetői döntések érzékenyen érintik a dolgozók egzisztenciális helyzetét is. Állandó feszültségek között kell olyan döntéseket hozni, amelyek az intézmény egyetemes és hosszú távú érdekeit helyezik előtérbe, a pillanatnyi, a dolgozók napi életét könnyítő intézkedésekkel szemben. (pl. költhetünk ezen a jelenlegi helyzetben a dolgozók szociális juttatásaira)

A költségvetésen kívül szerzett források (pályázatok) nélkülözhetetlenek a szakmai színvonal fenntartásához, fejlesztéséhez.

Az épület és az infrastruktúra szükséges korszerűsítése viszont intézményi innováció keretében nem lehetséges. Márpedig ma a szakmai minőség jelentős emeléséhez a szolgáltatások színvonalas feltételrendszerének megteremtése is elengedhetetlen feltétel!

Amint a fenntartó önkormányzatnak sem, úgy nekem sem sikerült ebben a ciklusban megfelelő motivációs, anyagi érdekeltségű, ösztönző rendszert kialakítanom intézményünk dolgozói felé.

2.1. Általános Iskolában, Speciális Szakiskola

Az előző ciklus kiemelkedő eredményei:

- Az informatika tantárgy bevezetése, az informatikai eszközök széleskörű használata.
- Német nyelv tanításának bevezetése.
- 9-10 osztály működési feltételeinek biztosítása.
- Parkgondozó OKJ képzés.
- Autista tanulók ellátása.
- „Comenius” Minőségirányítási Rendszer bevezetése.
- Utazó gyógypedagógusi rendszer megszervezése.
- Gyermekközpontú légkör további erősítése.

Az általános iskolai terület működését meghatározzák az oktatáspolitikai törekvések, melyek összességében nehezítették a gyógypedagógiai munka szakmai színvonalának megtartását. Az integráció és szegregáció szerepének megítélése és az általános iskolák integrációba történő bekapcsolódása jelentette és jelenti a legnagyobb szakmai kihívást.

Az integrációs modellek kialakítása olyan módon történik melyhez nincsenek hozzárendelve a teljesítendő (személyi, tárgyi, szervezeti) szakmai feltételek, és – mint általában az oktatásban – egyáltalán nem válsul meg a szakmai munka eredményességének, minőségének vizsgálata.

Problémaként általános – Zala megyében tipikus – a kis létszámú iskolák, normatív finanszírozás következtében meglévő integrációs kényszere.

A speciális szakiskola parkgondozó OKJ képzést folytat. Gyakorlati képzés helye a LEKO KFT kertészete. A tanulóknak egyéni tanulószerződésük van a KFT-vel. A szakmaválaszték növelésére az alacsony tanulólétszám alapján nincs lehetőség. Szakmai törekvésünk az is, hogy

a szakmunkás-bizonyítvány megszerzésére képes tanulókat a 10. osztály elvégzéséig felkészítsük a normál szakképzés keretében történő szakmaszerzésre. Fő feladatunknak a gyenge adottságú, képességű gyermekek képzésének működtetését tartjuk.

Időszerű feladatok:

Az integráció szakmai sikerének biztosítása érdekében ki kellene dolgozni az „Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény „szakmai kompetenciáit, valamint a kistérségek és a megyei önkormányzat integrált oktatással kapcsolatos együttműködésének tartalmát, formáit. Az általános iskolákban folyó integrált oktatás kötelező feltételévé kell tenni az intézményünk által működtetett szakmai szolgáltatások igénybevételét, mely kötelezettséget az iskolák alapító okiratának is tartalmaznia kell. A cél elérése érdekében kezdeményeznünk kell a megyei önkormányzat és a lenti kistérség között meglévő közoktatási szerződés ilyen irányú módosítását.

A közeljövő szakmai feladatát jelenti a képzési kötelezettek és a korai fejlesztésre szoruló, súlyosan, halmozottan fogyatékos gyermekek ellátási szervezeti feltételeinek megteremtése.

2.2. Diákotthon

25 fő elhelyezésére alkalmas. Jelenleg minden férőhely betöltött.

Az elmúlt évek fő feladata a gyermekotthoni ellátás és a diákotthoni ellátás szétválasztása volt.

Teljes mértékben nem valósult meg napjainkig sem, mivel a belső gyermekotthon épületrésze és a kollégium nem választható teljesen szét.

Végleges megoldást csak az jelenthet, ha belső gyermekotthon megszűnik (jelenleg 16 gondozott) és az épületrész kollégiumként működik a jelenleginél több férőhellyel.

Az elhelyezés feltételei négy nagy (12 – 16 személyes) hálóterem átalakításával sokat javultak.

A kollégium, csak az alvásra szolgáló helyiségekkel és fürdővel rendelkezik. A tanulószoba, szabadidős tevékenységek a kollégiumban lakók számára is az iskolában elérhetőek.

A gyerekekkel történő foglalkozás a napirendi feladatok végrehajtására korlátozódik.

A kollégium szakmai vezetését is a gyermekotthon vezetője látja el.

Időszerű feladatok:

Önálló kollégium működési feltételeinek megteremtése. Személyi feltételek javítása.

2.3. Gyermekotthon

Az elmúlt évek a gyermekotthon terén jelentettek legtöbb szakmai változást.

A Gyermekvédelmi törvénynek megfelelően nagyrészt megtörtént a gondozottak a gyermekvédelmi törvény általi követelményeknek megfelelő, lakásotthonokban történt elhelyezése. (32 fő).

A belső gyermekotthonban élő gyermekek (21 fő) elhelyezése jelenleg nem felel meg a törvényi feltételeknek.

A személyi feltételek – a belső gyermekotthon kivételével – jó színvonalúak.

Fontos eredmény, hogy az utógondozói és családgondozói munka eredményeként a társadalmi beilleszkedés sikeressége javult. Ennek

eredménye az is, hogy a fiatalok kiszolgáltatottsága, vagyonuktól történő megfosztása az utóbbi években nem történt meg.

Ezt a pedagógiai munka mellett, a gondnokság alá helyezés megtörténte is hathatósan segítette.

Az alapellátással javult a kapcsolatunk, de az együttműködést gátolja a szakmai szemlélet eltérése, és az a tény, hogy a gondozottak visszakörüléséhez a családba a lakóhelyre nem fűződik érdeke az alapellátásban dolgozóknak. A rossz szemléletet és gyakorlatot erősíti az a tény is, hogy a szakellátás költségei az alapellátás szintjén nem érzékelhetők. A szakellátás, mint ingyenes szolgáltatás áll a települési önkormányzatok rendelkezésére.

Időszerű feladatok:

A gyermekvédelmi törvény feltételeinek nem megfelelő elhelyezési feltételek megszüntetése.

A fiatal felnőttek /utógondozottak/ differenciáltabb, önálló életvitelt lehetővé tevő elhelyezési feltételeinek megteremtése.

A gondozottak ellátását közvetlenül szolgáló pénzügyi kondíciók javítása.

Az elhelyezést biztosító épületek folyamatos, műszakilag indokolt felújításának tervszerű megvalósítása.

2.4. Pedagógiai Szakszolgálat

Lenti kistérség szakszolgálati feladatait látja el a pályaválasztási tanácsadás és a gyógytestnevelés kivételével melyek működtetését a Lenti Kistérségi Társulás önként vállalt feladatként, végzi. A lezárult ciklus fontos eredménye a pedagógiai szakszolgálat elhelyezési körülményeinek megoldása, melyben sok segítséget kaptunk a várostól is.

A nevelési tanácsadó munkájának feltételei a végleges elhelyezésnek köszönhetően jó színvonalúak.

Ki kell emelni a logopédiai ellátás színvonalát és szervezettségét a kistérségben és azt, hogy a szolgáltatást végzők viszik a szolgáltatást a településre.

Időszerű feladatok:

A szolgáltatások biztonságos működtetését biztosító, kiszámítható tervezhető finanszírozási modell megvalósítása.

3. Tárgyi feltételek

3.1. Általános Iskola

Az 1980-ban épült iskolaépület ma is jó feltételeket biztosít az oktatáshoz. Az iskolához tartozó sportpálya, tágas udvar, játszótér ideális feltétel a gyermekek sportolása, szabadidejük hasznos eltöltése szempontjából.

Az épület elektromos áram és gázfogyasztása magas, aminek oka a rendszerek korszerűtlensége, valamint az épület rossz hőszigetelése.

Ezek rekonstrukciója már – már halaszthatatlan. Legrosszabb a fűtési rendszer állapota. Az iskola felszereltsége az átlagosnál jobb. Fontos lenne az iskolai bútorzat gyorsabb cseréje, de erre az eszközfejlesztési pályázatok összegei nem adnak lehetőséget.

Az Ausztriából kapott iskolapadokkal tudtuk több osztály bútorzatának cseréjét megoldani.

Az egyéb iskolai felszerelések korszerűsítésére – nagyrészt pályázatokból és a szakképzési támogatásból - folyamatosan biztosított.

Az informatikai eszközökkel kiemelkedő színvonalon ellátott az intézmény. A számítástechnika oktatását 15 hálózatba kötött gép biztosítja. Helyi szerveren keresztül elérhetőek az internet által nyújtott szolgáltatások az iskola tanulói és dolgozói számára is. Az utazó gyógypedagógusok, logopédusok részére személyenként a gyerekek – speciális programokkal történő – fejlesztését szolgáló notebookokat biztosítunk.

Időszerű feladat

Az épület rekonstrukciójának tervezése, ütemezése és olyan szempontú rangsorolása mely az üzemelési költségek csökkentését teszi lehetővé. Ezzel kapcsolatos pályázati lehetőségek figyelemmel kísérése, és kihasználása.

3.2. Kollégium:

A tárgyi feltételek átlagosak. Az elhelyezés feltételei az utóbbi két év átalakításai következtében sokat javultak. Az elhasználódott bútorzat cseréjére biztosított éves összegekkel a jelenlegi színvonal megőrizhető.

3.3. Gyermekotthon:

A belső gyermekotthon feltételei nem felelnek meg a szakmai követelményeknek. A központi épületen belül átalakítással sem teremthetők meg az előírt elhelyezés szakmai követelményei.

Ezzel együtt az elhelyezési körülmények elfogadható színvonalúak. Reális cél e színvonal megtartása lehet a végleges elhelyezési körülmények megteremtéséig.

Időszerű feladat:

A belső gyermekotthon kiszervezésének megtervezése.

3.4. Lakásotthonok:

A tárgyi feltételrendszer jó színvonalú. A bútorzat, felszerelések elhasználódása lényegesen lassúbb, mint a hagyományos gyermekotthonban volt. Éves kisebb összegek ráfordításával az épületek minősége tartható az ellátás színvonala megőrizhető.

3.5. Pedagógiai szakszolgálat:

Az elhelyezési körülmények jó színvonalúak. A működés helyszíne a Lenti Vörösmarty Mihály Általános Iskolában kialakított külön épületrész. A jó színvonalú elhelyezési körülmények megteremtése a városi és

megyei önkormányzat együttműködésének köszönhető. A szakmai eszközök felszerelések rendelkezésre állnak. Ezeket döntően pályázati forrásokból teremtettük meg, és színvonalon tartásuk is így biztosítható.

4. Személyi feltételek

Általános ellentmondás, hogy a szakmai törvények meghatározzák az egyes szakmai munkakörökben foglalkoztatottak létszámát, de ezek teljesítése a költségvetési források hiányában csak részben valósul meg.

Az intézmény iskolai egységében foglalkoztatott pedagógusok száma kevesebb, mint az oktatási törvényben meghatározott ellátandó órák száma megkövetelne. A törvény által meghatározott óraszám heti 607 óra. Jelenlegi tantárgyfelosztás alapján ellátott órák száma heti 570 óra.

A tantestületben a gyógypedagógiai végzettséggel rendelkezők aránya 82 %-os. Egyéb munkakörökben dolgozók közül a pedagógiai asszisztensek számát kell növelni.

A gyermekotthonban ugyanez a probléma jelentkezik. Ezen a területen belső feszültséget okoz, hogy az egyes ellátási szintek személyi ellátottsága között nagy eltérések vannak. A lakásotthonok személyi ellátottsága a gyermekvédelmi törvénynek megfelelő, szakmailag jó színvonalú, míg a belső gyermekotthonban és a diákotthonban ezek a feltételek csak hiányosan biztosítottak. Ennek következménye, hogy a lakásotthonok fajlagos működési költségei a legmagasabbak.

A gyermekotthoni ellátások költségeinek csökkentésére – a meghatározott és ezért magas létszám, ill. az ehhez kapcsolódó bérköltségek miatt – az adott ellátási formában nincs lehetőség.

A nevelési tanácsadó személyi feltételei jó színvonalon biztosítottak. Az ellátott tanulók számához viszonyítva – a meglévő álláshelyeken kívül – egy pedagógus álláshely biztosítása lenne indokolt

Időszerű feladat:

A személyi ellátottságban az egyes munkakörök közötti aránytalanságok megszüntetése.

5. Szakmai munka

5.1. Általános Iskola

A beiskolázás az oktatási törvény szerint meghatározott. A „Tanulási Képességeket Vizsgáló Szakértői és Rehabilitációs Bizottság” véleménye alapján kerülnek / kerülhetnek / a tanulók iskolánkba. A beiskolázott tanulók száma csökken. Ennek elsődleges oka az integráció keretében folyó oktatás térnyerése.

A szakiskolai tanulók számát meghatározza az iskolánkban végzősök száma.

Iskolaszervezet

Az iskola szervezeti felépítése hagyományos.

- alsó tagozat: guruló rendszer
- felső tagozat: napközis rendszer
- Szakiskola: 9-10 osztály
- 11 – 12. osztály szakképző évfolyamok

Az értelmileg akadályozott tanulók a tanulásban akadályozottak osztályaiban kerülnek elhelyezésre, fejlesztésük integráltan, illetve egyéni fejlesztő órák keretében történik.

Két autista tanulónk magántanulói státuszban fejleszthető, heti 10 órában.

Az 1-2. osztályban a rehabilitációnak első és legfontosabb feladata a tanulást meghatározó pszichikus funkciók kialakítása és fejlesztése.

A habilitációs, rehabilitációs tevékenység lényeges eleme a folyamatos vagy szakaszos pedagógiai diagnosztizálás. Szolgálja a korrigáló, kompenzáló tartalmak, eljárások, terápiás eszközök tervezését, megelőzheti a további – másodlagos - tünetek megjelenését.

3-4. osztályban:

- tantárgyi felzárkóztatás,
- részképesség zavarok terápiája.

5-8. osztályban:

- olvasás-, írászavarok javítása,
- számolási készségek fejlesztése,
- tantárgyi felzárkóztatás,
- mentálhigiénés célú foglalkozás

A rehabilitáción túl, nagy hangsúlyt fektetünk a tehetséges tanulók fejlesztésére, a továbbtanulásukhoz szükséges ismeretek nyújtására. A kiegészítő tananyagot a tanulók szakkör keretében sajátíthatják el. (magyar, történelem, természeti ismeretek, német, matematika)

Az idegen nyelv oktatása tantervünkben a 9. osztálytól kötelező. A 10. osztályban bontott osztálykeretben tanítjuk, a magas létszám és a hatékonyság növelése érdekében. A 7. osztálytól szakköri keretek között ismerkedhetnek a tanulók az idegen nyelvvel.

Informatika oktatását, a szabadon választható órakeret terhére, bevezettük a 3. osztálytól a tanulók érdeklődése alapján. A viszonylag kis korban történő számítógép használói ismereteknek a rehabilitációs órákon, a napközis tanórákon, a tantárgyi gyakorló órákon is hasznát

veszik a tanulóink. Nem elhanyagolható szempont a számítógép motiváló ereje sem.

5.2. Gyermekotthon

Az 1997. évi XXXI. Törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról határozza meg a gyermekotthoni ellátásba kerülő gyermekek számát.

Erre a gyermekotthonnak nincs ráhatása.

Tendencia, hogy a szakellátásba kerülő gyermekek átlagéletkora nő, és ebből következően állapotuk súlyosabb. A bekerülő gyermekek súlyosabb állapota és magasabb életkora nagymértékben nehezíti az eredményes kimeneti eredmények elérését.

Az alap és a szakellátás közti kapcsolat gyenge és átjárhatóság sem biztosított. A gondozottak túl későn kerülnek a szakellátásba, és túl hosszú időt töltenek el benne.

A magas társadalmi költségeket az alapellátás nem érzékeli.

A lakásotthonok működésének tapasztalatai egyértelműen pozitívak.

Főbb eredményei:

- Az egyéni igényeket, képességeket kielégítő nevelési rendszerként képes működni.
- Nőtt a gyermekek iskolai teljesítménye, munkában, tanulásban való motivációja.
- Önállóságuk fejlesztésére napi élethelyzetekben biztosít lehetőséget.
- Nőtt az eredményesen továbbtanulók száma.
- A gyermekek kiegyensúlyozottabbak, igényesebbek, eredményesebbek.
- Külső kapcsolataik színesebbek, életszerűbbek.
- Családi kapcsolataik színvonala javult.

Gyermekotthonunk egyik szakmai prioritása a kimeneti eredmények javítása.

6. Kapcsolataink, hagyományaink

Kezdeményező voltunk a Nyugat Dunántúli Regionális Igazgatói Munkaközösség megalakításának 2000-ben.

Eredményes szakmai együttműködésünk eredménye az évente ismétlődő gyermek és szakmai programok sora, az évente megrendezésre kerülő Regionális Konferencia, melynek házigazdája már második alkalommal volt Zala megye 2006 tavaszán.

Több mint 20 éves a kapcsolatunk a lendvai gyógypedagógiai intézménnyel. Felvettük a kapcsolatot a csáktornyai intézménnyel is.

Osztrák kapcsolataink jellemzője a karitatív tevékenység. Civil szervezetek és magánszemélyek adományi biztosítják a gyermekek ruháztatásának nagyobb részét.

Iskolánk alapítványa – „Esély” Fogyatékos Gyermekekért Alapítvány – segíti a hátrányos helyzetű tanulóinkat, gondozottjainkat.

A Lentiben található intézmények többsége ismeri munkánkat, helyeztűnket és rendszeresen hozzájárul rendezvényeink, vagy konkrét célkitűzéseink megvalósításához.

Kiterjedt kapcsolatokat ápolunk az ország minden területén a társintézményekkel.

Az iskola rendezvényei a hagyományok ápolását is jelentik. Lényeges hagyományteremtő lépés volt Móricz Zsigmond nevének felvétele, az iskolazászló megtisztelő ajándéka a fenntartótól, valamint a „Gyermekekért díj” alapítása.

7. Összegzés:

Megyei fenntartású intézményként helyzetünk bizonytalanabbá vált, jövőképünk nehezebben meghatározható. Ennek oka a sajátos nevelési igényű tanulók oktatása terén az integrált nevelés elterjesztésének szakmai és anyagi motiválása. X

Általánosságban pedig a közigazgatásban meglévő helyi igények kielégítése, az ezekhez kapcsolódó szolgáltatások kiépítése a helyi önkormányzatok, és kistérségi társulások feladatává válik.

A helyi önkormányzatok és a megyei önkormányzatok közötti szakmai együttműködés feltételei nehezedtek. X

Ebben a bizonytalanabbá váló helyzetben az intézmény munkájának eredményessége tovább javult. Ennek mutatói a kimeneti adatokban mutathatók ki érzékelhetően.

Az elért eredmények megtartása, valamint az intézmény dolgozóinak szakmai motiváltságának fenntartása érdekében időszerű az általános és az intézményre szabott jövőkép körvonalazása. Ennek hiányában a helyi tervezés, innováció lehetőségei nehezednek.

Fontosnak tartom, hogy az indokolt fejlesztéseket rangsorolva minden évben kerüljön azokra sor. Ezek elmaradása a napi szakmai munka feltételeinek romlása mellett a szolgáltatások minőségének és eredményességének romlását is okozhatják.

Ehhez kapcsolódó kiemelt feladatok:

Az épület gazdaságosabb üzemelését biztosító felújítások feltételeinek megteremtése. A szakmai feladatok napi ellátásában nélkülözhetetlen haszonjárműként üzemelő kisbusz cseréje, hogy a naponta jelentkező gyermekszállítás igények biztonsággal lebonyolíthatók legyenek.

8. Jövőterv

8.1. Intézményvezetési elképzeléseim, terveim

A megvalósíthatatlan ábrándok helyett intézményünk jövőjét tényekre, a realitásra szeretném alapozni. Tényként kell leszögezni, hogy a körülöttünk zajló társadalmi változások, a gyógypedagógiai munkát szegregált intézményekben végzők számára, egyáltalán nem kedveznek. A rosszul értelmezett és felülről erőltetett integráció hazai gyakorlata a gyógypedagógia szakterület általános válságát idézte elő. A prognosztizálható beiskolázási szám-adatok riasztóak. Az új helyzetben minden intézmény, így a miénk is keresi helyét, keresi feladatait. A megyei önkormányzat gyógypedagógiai intézményeibe való beiskolázásokat jelentősen befolyásolják megalakult kistérségi társulások, megyei önkormányzattól függetlenül kialakított döntései. Meggyőződésem szerint fontos lenne, hogy ezeket a folyamatokat a megyei önkormányzat irányítaná. Fontos lenne, hogy a kistérségi, oktatási koncepciók kialakításánál, intézményeinek fontos szerepet szánva, felkínálna speciális intézményeinek szakmai szolgáltatásait.

8.2. Nevelésfilozófia

Vezetői munkám beállítottsága mindenképpen a pozitív, az alkotószellemű vezetés elemeinek gyakorlását tűzi ki célul (szabad kommunikáció, világos stratégia, nagyobb és gyakoribb nyilvánosság, önállóság tisztelete, bizalom), párosulva a követelmények teljesítésének egyértelműségével, és szakmai elhivatottság meglétével.

A vezető személyes felelőssége meghatározó, de fontos értéknek tartom, hogy az iskolavezetés stabil, szakmailag, emberileg közös munkára ké-

pes, és tiszteli egymást. További megbízatásom esetén is velük együtt tartom elképzelhetőnek az intézmény hatékony vezetését.

Tiszteletben kívánom tartani a konstruktív ellenvéleményt képviselőket is. A szellemi becsületesség alapvető követelménye számomra, hogy a kritika érveit maradéktalanul átgondoljam, s ha lehetséges, integráljam döntéseim folyamatába, fenntartva a jogot, hogy döntéseim szerinti követelmények egységesen – saját véleményalkotásától függetlenül – mindenkire kötelezőek. Fontosnak tartom, hogy ez a kritika mindig őszinte és nyílt, megújítást szándékozó érvelő hang legyen.

8.3. Külső fejlesztések helyett „belső építkezés” – szakmai életpálya-menedzselés

Bár továbbra is fontosnak tartom a tárgyi feltételrendszer folyamatos fejlesztését, de realisabb és a szakmai munka minőségét döntően meghatározónak, a humán erőforrások meglétét, minőségét folyamatos fejlesztését tartom.

Amint már kifejtettem az intézmény teljes körű rekonstrukciójára volna szükség, aminek nagyságrendje meghaladja az intézményi innovációk lehetőségét.

Az elmúlt öt év döntően a Pedagógiai Programunk, Helyi tanterveink alkotásának az időszaka volt.

A következő öt évben fontosabb feladatnak azt tartom, hogy a nevelőtestület szellemi, lelki és szakmai fejlesztését tegyem intézményvezetői munkám középpontjába.

A szakmai kihívásoknak való megfelelés miatt nagyon magasra kell tennünk a mércét. Szeretném elérni, hogy itt csak kiváló, szakmai megújulásra mindig nyitott kollégák dolgozzanak. Ezt követeli szakmai önbecsülésünk is. Szakmai színvonal tekintetében tehát nem mini-

mumprogramot hirdetek, hanem a közösen kialakítandó elvárás-rendszeren alapuló szakmai minőség elérésének programját.

A leghatékonyabb segítségnyújtás érdekében felül kell vizsgálni eddigi továbbképzési gyakorlatunkat. A felülvizsgálat nem csak az új továbbtanulási koncepció kialakítását jelenti, hanem mindenkitől egyénileg is újfajta gondolkodást igényel. A jövő társadalmában a munkaerő minőségéről, a rugalmas és hatékony munkaerőről akkor beszélhetünk, ha az egyes szakmák képviselői tanulásra, szellemi fejlődésre nyitott emberek. Olyanok, akik nemcsak az éppen szükséges minimális kredit-pontokért fejlesztik önmagukat, hanem egyéni életútjuk menedzselése és szakmai közösségük folyamatos fejlesztése érdekében az „élethosszig tartó tanulást” tekintik céljuknak. Közösségünknek a már meglévő és megszerzett szakmai tudás ismeretében tudatosan arra kell törekednie, hogy a gyógypedagógiai szakterülethez kapcsolódó, minden lehetséges szakirányba képezze munkaerőt. Ennek megfelelően mindenkinek át kell gondolnia saját lehetőségeit, szakmai célkitűzéseit. Azokba a szükséges képzési irányokba, melyekben nincsenek szakembereink mindenképpen keressük a legmegfelelőbb képzési formákat. A teljesség igénye nélkül itt felsorolok néhányat, amelyeket ilyenek tartok: zeneterápia, táncterápia, mentálhigiéné, pszichológia, fejlesztő pedagógia, kézművesség újabb lehetőségei, autista fejlesztések területének új kutatásai, részképességek fejlesztésében való továbbfejlődés, szabadidő-szervező szakterület, gyermek-és ifjúságvédelmi szak-tanácsadó, roma-pedagógia, állatterápiák stb.

Fontos követelmény, hogy az alapidiplomáján túl, mindenki rendelkezzen valami speciális, egyedi szakmai tudással s váljon egy - egy szakterület legkiválóbb szakemberévé. Mindenki valamiben nyújtson egyénit, többet, minőségit.

Hangsúlyt kell fektetnünk arra is a jövőben, hogy tanítványaink társadalmi beilleszkedésének segítése ne csak egy elvi szlogen legyen, hanem e téren próbáljunk még többet tenni.

Fontos, hogy iskolai munkánkat még jobban a tevékenykedtetésre alapozzuk, és természetessé tegyük tanulóink számára a munka szükségességét és kialakítsuk bennük a munkavégzéshez szükséges emberi tulajdonságokat. (kitartás, megbízhatóság, fegyelem stb.)

Ebben nagy szerepe volt eddig is az iskolai sportnak, melyre a jövőben is fokozott figyelmet kell fordítani és minden gyermek számára valamilyen sportolási lehetőség rendszeres gyakorlását biztosítanunk kell.

Amikor az információs társadalom kihívásairól beszélünk, elmondhatjuk, hogy ebben a tekintetben nagyon szép eredményeket értünk el. Továbbra is kiemelt területként szeretném kezelni az informatika minél szélesebb körű használatát az oktatásban, valamint az idegen nyelv oktatási feltételeinek fejlesztését. Fontosnak tartom, hogy a pedagógusok mindennapi munkájában az osztályokban is elérhetőek legyenek az informatika által nyújtott lehetőségek.

A pedagógus által vezetett adminisztrációkban, szakmai felkészülésük dokumentálásában át kell térnünk az elektronikus írásbeliségre.

El kell érünk, hogy a tanulóink számára az idegen nyelv oktatása képesség szerint differenciálva kis csoportokban, korszerű eszközök /nyelvi labor/használatával valósuljon meg. Ezeket felismerve igazgató feladatomban tartom fenti célok tényleges megvalósulását.

E célok elérését, az általános lehetőségeken túl is támogatni kívánom.

A szellemi fejlődés segítésén túl nagy hangsúlyt szeretnék tenni pedagógus-közösségünk lelki egészségének megőrzésére, fejlődésére, annak segítésére is. Ezen a területen komoly elmaradásaink vannak! Minden szakmai munkakörben dolgozónak szüksége van szupervízió keretében történő megerősítésre. Szeretném ezeket minden szakmai

területen – pénzügyi források lehetőségei szerint – elérhetővé tenni. A legkiválóbb, gyakorlati tanácsokat és konkrét gyakorlati segítséget is nyújtani tudó előadó szakembereket kívánok ennek érdekében meghívni a következő témakörökben: lelki egészségünk megőrzésének, kiégésünk megelőzésének technikái, rekreációs és önfejlesztő módszerek, lelki megújulás eszközei és lehetőségei, önfejlesztés gyakorlata, stb.

8.4. Teljeskörű Minőségirányítási Program

Úgy gondolom, hogy vezetésem alatt, intézményünk elmúlt öt évének gyenge pontjai az alábbiak voltak:

- Kidolgozatlan és ennek következtében nem is működik erkölcsi és anyagi ösztönző rendszer. Az ösztönzésre kifizethető összegek nem tervezhetőek, és az évente ismétlődő pénzügyi elvonások teljesen ellehetetlenítették az ilyen irányú intézményvezetői törekvéseket. Az anyagi ösztönző rendszer elengedhetetlen működésének feltétele az erre szolgáló pénzügyi lehetőségek elkülönített tervezése. Egy ilyen rendszer működtetése csak fenntartói döntés esetén realitás.
- Nincs kidolgozva az egyes munkaterületekre, egyértelmű, mindenki számára ismert és elfogadott mérhető és egyértelműen értékelhető szakmai követelményrendszer. Ezért aztán a követelményeket mindenki kicsit sajátosan értelmezheti. A vezetői elvárások rendszere sem volt mindig következetes, nyílt és áttekinthető. Ezzel összefüggésben általános oktatáspolitikai hiányosság a szakmai munka, mérésének, értékelésének szinte teljes hiánya.

Az intézményi belső mérési rendszerek személyi feltételei nem állnak rendelkezésre.

E feltételnek való megfelelés a szakmai irányításba dolgozó munkakörök számának emelését tenné szükségessé. Az intézmény szakmai összetettsége és feladatai 1 fő gyermekotthon vezetővel és 1 fő kollégium vezetővel történő fejlesztését indokolják.

Vezetői programom lényeges törekvése, hogy a szakmai munka napi, igényes, mindenre kiterjedő irányításának személyi feltételeit javítsam. Ehhez kérni fogom a fenntartó elvi szakmai, és pénzügyi támogatását is.

- Az intézmény önkormányzathoz való viszonyát illetően erősítenünk kell, azt hogy szakmai törekvéseinkről, eredményeinkről alaposabb tájékoztatást nyújtsunk. Az oktatásfejlesztés minőségével nem rendszeresen foglalkoztunk
- A belső ellenőrzés rendszere az egyes munkaterületekre lebontva nem működött megfelelően

E tapasztalatok alapján a Comenius I. programtól eltérő, annál sokkal szélesebb körű működését kívánom megvalósítani a következő öt évben.

E program működtetését az iskolavezetésnek kell vállalnia. Az iskolavezetés minden tagjának munkáját e program kell, hogy meghatározza.

Munkámat a jövőben elsősorban szervezet-menedzseléssé, minőségmenedzseléssé, projektmenedzseléssé kívánom átalakítani. A pedagógusközösség, a tantestület is alapvetően abban érdekelt, hogy minőségi szakmai szolgáltatási működjenek, amelyekre van valós igény, amelyek „eladhatóak”. Az intézmény minden dolgozójának érteni kell, hogy az intézményi innovációnak, fejlesztéseknek milyen

összefüggései vannak. Fontos, hogy mindezt ne kívülről szemléljük, hanem mindenki beleadja gondolatait, ötleteit, s a gyakorlatban is ebben a szellemben alakítsa intézményi tevékenységét. Az intézményi innovációban alkotó, kreatív emberekre van szükség. Ez egyrészt a meglévő szakemberek segítő, biztató támogatását jelenti, másrészt az új dolgozók felvételének alapja, hogy kreatív személyiség-e, mihez ért, mivel tudná színesíteni az intézményben felhalmozódott értékek skáláját. Fontosnak és egyre fontosabbnak tartom, hogy az egyén mit akar, és mit tud tenni az intézmény jobb működtetéséért. Ez az elvárások és igények hangoztatása helyett „a mit tehetek” szemlélet kiteljesedését követeli meg. Ez a versenyképességünk nem elégséges de elengedhetetlen feltétele! Szeretném, ha minden kollégám az intézmény egészében kezdene el gondolkodni.

Fontos szempont a külvilág iskoláról alkotott összképének tudatos alakítása. Végso célja a külvilág, a társadalom megnyerése, s ennek áttételeként az iskola vonzóvá tétele gyermeknek, szülőnek, fenntartónak egyaránt. Az image-teremtés ilyen értelemben sokkal fontosabb a pénzszerezésnél.

Az iskola, amely mindig csak kér, s vissza semmit nem nyújt, előbb utóbb kirostálódik a támogatásra várók sorából. Az image-teremtés területei lehetnek az alábbiak: közszereplések, média-megjelenés, reklám, nyitott események rendezése, iskolai programok minőségi végzése, mások felé is nyitott innováció, projektek menedzselése, eladása a piacon, arculatterv, interneten keresztül való bemutatkozás, szórólapok stb.

Az intézmény néhány évre szóló stratégiáját minden intézményi dolgozónak ismernie és értenie kell. Minőségirányításról csak akkor beszélhetünk, ha a stratégiai célok alapján döntünk feladatok elvégzéséről, nyílt kommunikációban azokat mindenkivel megismertetjük és elfogad-

tatjuk. Ezt követően pedig világos, ismert és mérhető valamint következetes elvárás rendszert alakítunk ki. A Teljeskörű Minőségirányítási Program / TMP / vezetői kidolgozását 2007. őszére tervezem.

8.5. Iskolai innováció továbbfejlesztése

Definíció: innovációnak az olyan ésszerűsíthető, újító, alkotó folyamatokat nevezzük, amelyek az előző állapothoz képest pozitív irányú változásokat hoznak létre. (folyamat-jelleg)

Véleményem szerint az iskolák életképességét a jövőben az fogja meghatározni, hogy rendelkeznek-e pozitív töltésű, újító programokkal tudnak-e a változó világ követelményeihez alkalmazkodni.

Az iskolai innovációk nálunk is lehetséges fajtái:

- az oktató-nevelő munka tartalmi oldalával kapcsolatos innovációk (felhasználható saját eszközrendszer kidolgozása, ismeretek, tananyag, pedagógiai program, tanterv, minden szinten való megismertetése, ehhez szükséges belső továbbképzések megszervezése)
- az oktatási és nevelési folyamat lefolyásával kapcsolatos innovációk (a jelenlegi gyakorlatunkon szükséges változtatások megszervezése)
- Új szolgáltatások bevezetése, ill. a szolgáltatásokhoz kapcsolódó módszerek, pedagógiai eljárások bővítése (korai fejlesztés, fejlesztő iskolai oktatás, terápiák stb.)

Kiegészítő területeik lehetnek még:

- Pályázati projektek kidolgozása (Mindenki vegyen részt a pályázati programok megírásában, de ezek elsősorban ne egyéni teljesítmények legyenek, hanem team-munka eredményei. Ennek érdekében a számítógép legyen munkaeszköz !
- Fakultációs kínálatunk bővítése és minőségének javítása: néptánc, modern tánc, sport, zene, önálló életre való felkészítési ismeretek (szövés, varrás, főzés, gazdaasszonyi ismeretek,). A gyakorlati programokat jelenítsük meg írásos, pályázati projektekben is. Legyenek készen különböző pályázati kiírásokra könnyen alakítható elméleti programcsomagok.
- Szakiskolai lehetőségeink keretében felajánlott szolgáltatásaink legyenek a külső kapcsolataink alapjai, erősítői. /pl. HOFFMAN Csesztreg/,
- Speciális szaktantermeink további alakítása, folyamatos fejlesztése: könyvtár, mozgásfejlesztő terem, autistákat fejlesztő-terem, informatika terem, technika-terem.
- Az intézmény infrastruktúrájának folyamatos fejlesztése: fontossági sorrend felállítása, további tereprendezés, parkosítás, játszótér rendbetétele és megóvásának megszervezése, a kommunikáció javítására internet, e-mail általános használata, oktató munkánkhoz számítógépes programok használatának rendszeressé tétele, személyes használatú hordozható számítógépek számának növelése, elektronikus írásbeliség napi használata.
- Tegyünk lépéseket a meglévő eszközállomány folyamatos javítására, cseréjére (szemléltető eszközök, számítógéppark, szakiskolai gépparkjának fejlesztése.

- Az intézmény nyitottabbá tétele: programjaink külvilággal való (szülők, támogatók, adományozók, önkormányzat) megismertetése (helyi, regionális és országos, sport, kulturális és szakmai programszervezések), a szolgáltatásainkra potenciálisan rászorulóknak elérése.
- Az intézmény tudatos média - szerepléseinek tervezése (mikor, hányszor, hol és mi jelenjen meg rólunk)
- Intézményről korábban készült szóróanyagok folyamatos frissítése, az intézmény honlapjának fejlesztése, bővítése.

8.6. Profi módszerekkel törekedjünk külső pénzeszközök megszerzésére

A feladat a gazdasági környezet kényszerítő hatására felértékelődött. Minden iskolaigazgató kényszerű feladatává vált. A kényszerhelyzet és a versenyhelyzet azonban megkívánja, hogy ezt törvényes és profi módszerekkel, a piaci-gazdasági játékszabályok alapján tegyünk. Ismernünk kell mindehhez a jogi és gazdasági környezetet, s a lehetőségek maximális kihasználására kell törekednünk.

- Pályázataink megírásánál a minőségre, ne a mennyiségre törekedjünk.
- Ne csak regionális kis pályázatokat célozzunk meg, hanem országos, esetleg EU-s, nagyobb pénzek lehívását lehetővé tevő pályázatokat is. Ennek jelentősége 2007-től megnő. Fontos, hogy a pályázatírás elméleti alapjait több kollegánk sajátítsa el!
- A szakképzési támogatások megszerzésében sikeresek voltunk de további szakképzési együttműködések megszerzésére kell törekednünk.

- Az intézmény szolgáltatásait igénybevevők körét tudatosan alakít-
suk. Nyáron értelmes programokat kínálva szervezzünk heti tur-
nusokban alkotó táborokat: kézműves-tábor, zenei-tábor, logopé-
diai-tábor, sport-tábor stb.
- Alapítványi támogatók gyűjtésében mindenki aktivizálja magát. Az
alapítvány teremtsen meg egy „Erdei Iskolaként,” is működtethető
tábor feltételeit. Ennek érdekében próbáljon ingatlant vásárolni
mely ezt a célt szolgálná!

8.7. Megújulást célzó korrekciók

Úgy gondolom, hogy az elmúlt években tantestületünk egy sor jó dön-
tést hozott annak érdekében, hogy az intézményben folyó oktató-nevelő
munkát megfelelő minőségben tudja végezni. Itt azoknak az alapvető
dokumentumoknak a formálására, kidolgozására és elfogadására gon-
dolok, amelyekben lehetőségünk volt kijelölni a célokat és a célok el-
éréséhez járandó utat (Pedagógiai Program, Helyi Tanterv). Ezért nem
látom célszerűnek, hogy belső pályázóként teljesen új koncepciók meg-
fogalmazásába kezdjek. Ezen intézményvezetői programban csak azok-
ra a területekre szeretnék rávilágítani, ahol, véleményem szerint, min-
denképpen pozitív irányú korrekciók szükségesek jelenlegi gyakorla-
tunkhoz képest.

8.8. Oktatási szakterület

Az iskolavezetés minden szintjén (beleértve a vezetés középső szintjén
elhelyezkedő választott munkaközösség-vezetőket is) tudatosan töre-
kedni kell a szakmaiság állandó megújítására. Át kell gondolni, s ha

szükséges újra kell értelmezni eddig beindított programjainkat (autista fejlesztő program, tehetséggondozás, fakultációs programok, rehabilitációs fejlesztő programok, korai fejlesztés, fejlesztő iskolai program, utazó gyógypedagógusi hálózat, értelmileg akadályozottak ellátása). Döntéseinkben a szakmaiságnak, s ezen belül a sajátos nevelési igényű, értelmi fogyatékos gyermekek és fiatalok valós szükségletei legyenek az irányadó szempontok, ne pedig egyéni érdekeink. Döntéseinkben nem szabad figyelmen kívül hagyni sem az alulról érkező, szülői, környezeti igényeket, sem pedig a fenntartó önkormányzat szándékait. Minden szolgáltatásunk vonatkozásában értékelnünk kell annak feltételrendszerét, és azokat a tennivalókat amelyek középtávon – a szakma szabályai szerint szükségesek.

- A következő évek továbbképzési terveiben nagy hangsúlyt kell tennünk, a központilag támogatott továbbképzési programok mellett a helyi szakmai továbbképzésekre is. /Szupervízió/ Támogatás hiányában az elmúlt években erre szinte gondolni sem mertünk (egy-két kivételtől eltekintve), de ennek hiánya nagyon érezhető. A következő években a helyi költségvetés szintjén is tervezni kívánom ezek költségeit, a meghívott előadók díját, valamint a kisebb szakmai közösségek tapasztalatszerző szakmai programjainak költségeit is.
- A nemzetközi és hazai intézményi szintű kapcsolatainkat olyan együttműködési megállapodások megkötésével kívánom fejleszteni, amelyek a gyermekek cseréjén kívül szakemberek cserekapcsolatát is rögzíti. Ehhez nélkülözhetetlenek a pályázati források is.
- Fontos szempont, hogy az alapító okiratunkban engedélyezett pedagógiai szakszolgálat minden lehetséges szakterületének ellátására felkészüljünk. Ilyen területek: a korai fejlesztés, valamint

a súlyosan halmozottan fogyatékos gyermekek napi ellátása, az értelmileg akadályozott gyermekek oktatási feltételeinek javítása. Ennek érdekében nyitott és konstruktív kapcsolatokat kell ápolnunk hasonló, szakmai tapasztalatokkal rendelkező intézményekkel, a Lenti Kistérségi Társulással. Fenntartóval való egyeztetés után kezdeményeznünk kell az integrált oktatásban történő együttműködésünk jogi feltételeinek erősítését.

- Kis létszámú Speciális Szakiskolánk jövője szempontjából nagyon fontos szempont, hogy milyen szakmakínálattal rendelkezik intézményünk. Érdemes-e változtatni, tud-e, felkészült-e ennek megváltoztatására. A jelenlegi és a következő évek tanulói létszámai mit tesznek lehetővé.

Fontosnak tartom a 9-10. osztályban folyó munka szakmai átgondolását, a differenciált, egyénre szabott lehetőségek bővítését. Továbbra és fontos és helyes szakmai törekvésnek tartom a tanulók alkalmassá tételét a normál szakképzésre történő felkészítésre.

Az elkövetkező évek tanulólétszámainak ismeretében azokra a tanulókra kell fokozottan figyelni, akik normál szakképzési körülmények közötti szakmaszerzésre nem képesek.

8.9. Gyermekek- és ifjúságvédelmi szakterület

Intézményünk egészében, oktatási és nevelési munkánk során folyamatosan gyermek-és ifjúságvédelmet végzünk. A gyermekvédelmi törvény intézményünkben is kötelezően egy átalakulási folyamatot indított el. A fenntartó önkormányzat részéről az átalakulással kapcsolatos lépések nagyobbik része megtörtént.

Eszerint intézményünk négy különleges ellátási igényű lakásotthont, egy belső gyermekotthont és egy kollégiumot működtet.

8.10.Különleges Gyermekotthonaink

A gyermekvédelmi törvény előírásainak megfelelően tervezem folytatni a gyermekotthoni egységeink átalakítását, tárgyi feltételeinek javítását. Az átalakítás befejezésére a fenntartó önkormányzat döntései szerint kerülhet sor. A kialakítandó gyermekotthoni egységeink fő jellemzői:

- A lakásotthonok működése a családias nevelésre, a kisközösségre épül és az önálló életvitelre készít fel. Ezek a kiscsoportok kiváló pedagógia terepet biztosítanak a szakemberek számára. Fontos, hogy munkájuk során törekedjenek a gyermekekkel való egyéni kapcsolatteremtésekre, önálló egyéniségük megfelelő fejlődésére, fejlesztésére, a családdal való kapcsolat felélesztésére, ápolására.
- Gyermekotthoni egységeink legyenek a családi otthonhoz hasonlóan alakítható, otthonos és biztonságot sugárzóak
- Ki kell alakítani azt a szemléletet, amely a minél teljesebb önállóságot és felelősségvállalást követel meg a lakásotthonoktól. A lakásotthonoknak javítani kell saját kapcsolatrendszerüket, rendelkezniük kell saját segítőikkel, szponzorokkal.
- A gyermekotthonunk gondozás-nevelési elemei azok a szolgáltatás-csoportok, amelyek a napi életgyakorlathoz kapcsolódva és abba építve lehetővé teszik a gyermekotthoni nevelés sikeres – kimeneti oldalon megerősített -megvalósítását:

Ezek az alábbiak:

- ❖ segítsünk a gyermeknek megérteni és feldolgozni mindazt, ami vele és családjával történt, ami a gyermekotthoni elhelyezéséhez vezetett
 - ❖ a képesség kialakítása a stressz kezelésére
 - ❖ a személyes, reális célok megalapozása és a jövő tervezése
 - ❖ pozitív, erőt-adó kapcsolatok formálása a családdal, a kortársakkal és másokkal
 - ❖ a másik nemmel kapcsolatos magatartás kialakítása
 - ❖ lelki segítségnyújtás (belső és külső) problémái feldolgozására
- Nevelési szolgáltatások: Ezeket részletesen Pedagógiai Programunk tartalmazza.
 - Rekreációs szolgáltatások: Rendkívüli szerepe van a gyermekotthoni gondozásban-nevelésben a rekreációs tevékenységeknek annak érdekében, hogy a gondozott gyermekek és fiatalok megtanulják, milyen fontos az ember fizikai, lelki és szellemi erejének megújítása a fáradtság, az érzelmi megterhelések, a fizikai és szellemi erők kimerülése után. A gyermekotthonnak terveznie kell rekreációs programokat, lehetőségeket gyermekeink és fiataljaink részére. Intenzitásukat tekintve lehet aktív és passzív. Színterei intézményen belül: könyvtár, tornaterem, focipálya stb. Ezenkívül folyamatosan figyelembe kell vennie a tervezésnél a városi, sport és művelődési intézmények által kínált programokat.
 - Jutalmazás – büntetés (Pedagógiai Programunk és Gyermekotthoni szakmai programunk és Házirendünk részletezi).
 - Családokkal való kapcsolattartás: Ezen a területen nagyon sikeres, eredményes gyakorlat alakult ki. Törekednünk kell - az alapellátással együttműködve - a gondozási idő csökkentésére.

- A belső gyermekotthonban elhelyezett 25 gyermek ellátása nem felel meg a gyermekvédelmi törvény előírásainak. Ennek feltételei a jelenlegi épületrészben nem is teremthetők meg. A kérdés tehát úgy tehető fel, hogy, hogyan tudjuk megoldani 25 gyermek megfelelő elhelyezését.

Az ellátottak egy része utógondozott, de külön utógondozotti férőhelyekkel nem rendelkezünk.

- Célszerűnek látszik a Boglárka úti lakásotthonok bővítésével 2x3 vagy 2x4 fős épületrészt létrehozni, ahol az utógondozottak megfelelő önállósággal de biztonságban élhetnének.

Ennek megvalósulása esetén még mindig gondoskodni kell 10 – 15 gondozott végleges elhelyezési feltételeinek megteremtéséről. Az intézmény területén van arra lehetőség, hogy a jelenlegi épülettől teljesen független épület építésével ez az igény kielégítésre kerüljön. Az átalakulás teljes programjának végrehajtásához a fenntartó döntései és forrásai szükségesek.

8.11. Kollégium

A nagy hálótermek leválasztásával otthonosabbá vált a kollégium is. Szakmailag önálló kollégiumról nem beszélhetünk, mert a gyermekotthoni és kollégiumi funkció nem válik el továbbra sem egymástól. Önálló kollégium csak a belső gyermekotthoni ellátás kiszervezésével valósítható meg. A kollégiumi szakmai feladatainak szabadidővel, tanulás-sal kapcsolatos feladatait mai helyzetben az iskola látja el. Önálló kollégium esetén ezek a feladatok a diákotthonba kerülnének a szükséges személyi feltételekkel együtt.

Szakmailag prioritások:

- Fontos, hogy a kollégium legalább olyan érzelmi légkört biztosító környezet (esztétikus közeg, mely fejleszti ízlésüket, igényességüket, műveltségüket) legyen, mint lakásotthonaink. Bár e téren volt némi fejlődés az elmúlt öt évben a jelenlegi feltételek nem elégítik ki ezt az igényt.
- A kollégiumban töltött, viszonylag kevés időben is törekedni kell arra, hogy itt tudatos nevelés történjék Ennek a nevelésnek kiemelkedő elemei:
 - ❖ a társadalmi együttélési normák kialakítása, fejlesztése
 - ❖ pozitív szokások és minta közvetítése
 - ❖ a szociális készségek (empátia-, tolerancia-, konfliktuskezelés-, vita-, szervezőkészség) fejlesztése
 - ❖ a családi életre - benne a családtagi szerepre, a párkapcsolat kulturált kialakítására, a takarékos gazdálkodásra nevelés
 - ❖ az egészséges és kulturált életmódra nevelés
 - ❖ önismeret, önnevelés fejlesztése

8.12. Pedagógiai Szakszolgálat

Mivel e szakmai szolgáltatások Lenti várost és a kistérséget érintik egyértelműen tisztázni szükséges, hogy hosszútávon a jelenlegi szakmai kapacitások fejlesztésével és igénybevételével kívánja a kistérség a pedagógiai szakszolgálati szolgáltatások működtetését, vagy önállóan párhuzamos szakmai kapacitások létrehozásával.

Minden szakmai és pénzügyi érv a meglévő erőforrások felhasználása mellett szól. Célszerű lenne a kistérség által – pályázati kényszerből adódó – szolgáltatásainak integrálása is. /gyógytestnevelés, pályaválasztási tanácsadás/.

A személyi feltételek fejlesztését a tanulói létszámok indokolják. Szükséges lenne 1 fő gyógypedagógus alkalmazása diagnosztikai és fejlesztő pedagógusi feladatokkal, valamint 1 logopédus munkakörrel.

Fontosnak tartom, hogy a szolgáltatások kivitelét az ellátási helyszínekre fenn tudjuk tartani. Ennek két feltétele van:

- utazó gyógypedagógusok többletmunkájának elismerése a bérekben
- utazási feltételek biztosítása

A következő ciklusban meg kell oldani az utazást szolgáló gépkocsi cseréjét és ehhez igényelni kell kistérségi forrásokat is.

Tovább kell erősíteni a kistérség oktatási intézményei és a pedagógiai szakszolgálat kapcsolatát. A pedagógiai szakszolgálatnak képessé kell válnia pedagógiai szakmai szolgáltatások /továbbképzés, szakmai tanácsadás / nyújtására is.

9.Szervezeti kérdések

Intézményünk életét érintő valamennyi terület szabályozását a 2002. tavaszán a fenntartó által is elfogadott, jelenleg érvényben lévő Szervezeti és Működési Szabályzat tartalmazza. Időszerű mind jogi, mind szakmai tartalmi felülvizsgálata és a jelenlegi körülményekhez és jövőbeni tervekhez igazítása. A jövőben sokkal tudatosabban kívánok arra törekedni, hogy ez a dokumentáció folyamatosan frissítve legyen.

A szakalkalmazotti érdekérvényesítés szervezeteivel, a Pedagógus Szakszervezettel és a Közalkalmazotti Tanáccsal konstruktív együttműködést kívánok továbbra is kialakítani. A dolgozókat érintő juttatások tekintetében az intézmény lehetőségei teljesen behatároltak. Alap-

feladataink ellátásának rovására nincs lehetőség a dolgozókat érintő juttatások bővítésére.

Minden munkaidő-beosztásban meglévő lehetőséget meg kell vizsgálnunk, és ki kell használnunk.

A technikai munkakörök számának további csökkentésére nem látok lehetőséget.

A pedagógus munkakörökben dolgozók esetében az éves munkaidőalap alapján kiszámított kötelező óraszám felhasználása az intézmény szakmai érdeke. Ennek megvalósulása érdekében meg kell vizsgálni a pedagógus munkakörben dolgozók legfeljebb egy nevelési évre, ill. tanítási évre munkaidőkeretben történő foglalkoztatásának hatásait, lehetőségeit, valamint az egyes kedvezményeknek az éves munkaidőalapból történő levonással történő kiadását. Ezt a törekvést a fenntartónak ismernie és motiválnia kell.

A jövőben is fontosnak tartom, hogy felnőtt irányításával, az érvényes szabályzatuknak megfelelően működjenek iskolánkban a különböző tanulóközösségek diákönkormányzatai. Évente kialakított munkaprogramjukat az iskola éves munkatervének részeként a tantestület elfogadása alapján működtetik. A magam részéről fontosnak tartom, hogy az odafigyeljünk tanulóink igényeire, s tudatosan bevonjuk őket az aktuális, tanulókat érintő összes kérdés megvitatásába. Csak így várhatjuk el, hogy a diákönkormányzat aktívan részt is vegyen a tanulói programok megvalósításában. Fontos azért is, mert tanulóink itt tanulják meg a demokrácia alapvető szabályait is (vita, érvelés, szavazás, felelősség stb.).

10. Kapcsolataink

Ez a fejezet nem kívánja részletezni az intézmény összes kapcsolatát (más intézmények, szervezetek, szponzorok, külföldi kapcsolatok stb.), de a legfontosabbnak tartott belső (dolgozók egymáshoz való viszonyai, vezetők és munkavállalók viszonya) és külső (fenntartó önkormányzat) viszonyainak szempontjait mindenképpen a vezetői stratégia részének tekintem.

10.1. Dolgozók egymáshoz való viszonya

Ki kell emelnem, hogy munkánk folyamatában nem lehet sorrendiséget állítani az egyes szakmai területeken dolgozók között. A feladat minden területen elkötelezett, teljes embert igényel. Ez nem csak diplomával mérhető. Sőt még a háttér-munkát vállaló adminisztrációs és technikai személyzet lelkiismeretes és áldozatokat vállaló munkája nélkül sem lehetne elképzelni ezt a folyamatot. Ez azonban nem jelenti azt, hogy mindenki mindenhez ért. Mindenki a maga a területén legyen profi, hiteles, elkötelezett.

Fontos tehát egymás munkájának tisztelete, amelyhez annak ismerete nélkülözhetetlen. Az egyes munkakörök vagy éves feladatok alapján mindig vannak, akik többet kell, hogy teljesítsenek, vagy nagyobb, nehezebb feladatokat kell megoldaniuk.

Ezen a területen kiegyensúlyozottabb terhelésre van szükség.

Ez elsősorban vezetői feladat.

A munkafegyelem intézményünkben jobb az átlagosnál. Ezt a fegyelmet nem a félelem tartja fenn, hanem a dolgozói közösség szakmai, emberi alkalmassága magas erkölcsi, etikai elvárásai.

Mindig voltak és vannak, akik többet engednek meg maguknak, olyan szokások szerint élnek dolgoznak amelyek sértik mások hiteles ,emberi normáit, szakmai elkötelezettségét.

Komoly vezetői gyengeségemnek tartom, hogy az emberi sorsok következményektől történő megóvása kerekedett felül bennem szinte mindig a szigorú következetes számonkérés helyett.

Nem olyan világban élünk, ahol vezetőként ezt továbbra is megengedhetném magamnak, a munkahelyi közösségnek. Tehát szigorú felelősségrevonást, számonkérést von maga után minden munkahelyi elmarasztalható magatartás.

10.2. Vezetők és munkavállalók viszonya

Bármelyik munkahely csak szervezett szigorú hierarchiában tud eredményeket elérni. A vezető sohasem az igazság letéteményese, hanem egy munkahely hatékony működésének egyik lényeges feltétele garanciája. E funkciójában szervez, koordinál, követelményeket támasz, ellenőriz, és együtt örül a sikernek munkatársaival.

Mindehhez szükséges egymás kölcsönös tisztelete a másik személyiségének elfogadása.

10.3. Fenntartó önkormányzathoz való viszony

Intézményünk érdekében továbbiakban is határozottan kiállok a szakmai viták során, de szeretném ezt nyitottsággal, korrekten és mások maximális tiszteletével végezni. Érdekeinket nem hevesen és megfontolatlanul szeretném képviselni, hanem tárgyalóasztalnál érvelve, korrekt módon, hosszú távú érdekekért kompromisszumokra is képe-

sen. A megyei önkormányzattal, annak vezetőivel és szakembereivel az előző évekhez hasonlóan, továbbra is konstruktív együttműködést kívánok szorgalmazni. Továbbiakban sem szeretnék csak helyi érdekeket képviselni, hanem az önkormányzat nehézségeit is értve, pozitív javaslataimmal alapvetően önkormányzati érdekeket is képviselni. Szeretném, ha a jövőben a szakmaiság súlya, tisztelete jobban tudna szempontként megjelenni önkormányzati döntésekben is, hisz az a világ, ami körülvesz minket az általunk ilyen, és ha jól végezzük dolgunkat, mindnyájunkat szolgál.

Tisztelt Munkatársaim! Tisztelt Pályázatot Elbíráló Önkormányzat!

Hosszú utat tett meg intézményünk 1980 óta. E folyamatban alapvető és irányító szerepet vállaltam. Úgy gondolom, hogy nem hibátlanul, de mindig lelkiismeretem belső hangját követve jártam el. Egyedül a karbantartott lelkiismeret az a fórum, ahol az ember ezt elrendezheti magában, s amíg testileg-lelkileg jól érzi magát a bőrében, addig nincs nagy baj. A lelkiismeret karbantartása pedig szellemi becsületességet igényel tőlem.

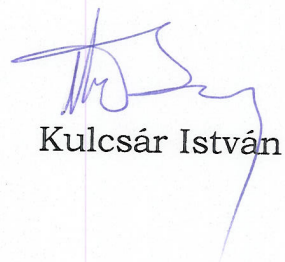
Érzek magamban még annyi szakmai önbecsülést és motivációt, hogy intézményünk munkájának irányítását, vezetését továbbra is vállaltam, tudva, hogy a kihívások nagyok.

Szakmai pályafutásom és az intézmény élete ugyanaz. A kötődés még ennél is szorosabb!

Olyan célokat kell kiválasztani, amiért az ember lelkesedni tud, amit szívének-lelkének, gondolatainak középpontjába állít, s mindent ennek szolgálatába rendel, s előbb utóbb, ha kerülő utakon is, de megvalósít. Nincsenek receptek.

Tisztelettel kérem, hogy döntésüknél minden szempontot mérlegeljenek. Pályázatom elfogadása esetén pedig kérem bizalmuk kinyilvánítását!

Tisztelettel:



Kulcsár István

Lenti, 2006. április 28.

Csatolt dokumentumok:

- 1 db szakmai önéletrajz
- 2 db szakmai diploma másolata
- Erkölcsi bizonyítvány

**ÖNÉLETRAJZ
FORMA
NYOMTATVÁNY**

SZEMÉLYES ADATOK

Név	KULCSÁR ISTVÁN
Cím	MAGYARORSZÁG, 8960 LENTI BÉKE UTCA 75.
Telefon	06/20/9274836
Fax	92/551-183
E-mail	moricz@kollelgium-lenti.sulinet.hu
Állampolgárság	magyar
Születési idő	1951.07.21.

ELŐZŐ MUNKAHELYEK

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Időtartam (-tól -ig)• Munkáltató neve és címe | 1980 – JELENLEG IS
Móricz Zsigmond Általános Iskola, Diákotthon, Speciális Szakiskola és Gyermekotthon 8960 Lenti, Béke u. 71.
Oktatás
Igazgató, igazgatóhelyettes
Az iskola működésének irányítása. |
| <ul style="list-style-type: none">• Tevékenység típusa, ágazat<ul style="list-style-type: none">• Foglalkozás, beosztás• Főbb tevékenységek és feladatkörök• Időtartam (-tól -ig)• Munkáltató neve és címe | 1977 - 1980
Kisegítő Iskola 8868 Letenye, Kárpáti út 14.
oktatás
gyógypedagógus
A gyermekek oktatása, nevelése. |
| <ul style="list-style-type: none">• Tevékenység típusa, ágazat<ul style="list-style-type: none">• Foglalkozás, beosztás• Főbb tevékenységek és feladatkörök• Időtartam (-tól -ig)• Munkáltató neve és címe | 1974 - 1977
Zala Megyei Gyermek- és Ifjúságvédő Intézet

Hivatásos pártfogó |
| <ul style="list-style-type: none">• Tevékenység típusa, ágazat<ul style="list-style-type: none">• Foglalkozás, beosztás• Főbb tevékenységek és feladatkörök• Időtartam (-tól -ig)• Munkáltató neve és címe | 1972 - 1974
Általános Iskola 8960 Lenti,
oktatás
tanító
A gyermekek oktatása és nevelése. |

OKTATÁS ÉS KÉPZÉS

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Időtartam (-tól -ig)• Oktatást/képzést nyújtó szervezet neve és típusa• Érintett főbb tárgyak/készségek• Elnyert képesítés megnevezése | 2002-2004
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Közoktatás vezetői ismeretek
Közoktatás vezető |
|---|--|

• Országos besorolás szerinti szint (értelemszerűen)	szakvizsga
• Oktatást/képzést nyújtó szervezet neve és típusa	T&T Quality Engineering Kft.
• Érintett főbb tárgyak/készségek	Minőségirányításban használatos módszertanok oktatása
• Elnyert képesítés megnevezése	
• Országos besorolás szerinti szint (értelemszerűen)	277/1977. (XII.22.) sz. Korm. Rend szerinti akkreditált pedagógus-továbbképzés
• Időtartam (-tól –ig)	1998 - 1999
• Oktatást/képzést nyújtó szervezet neve és típusa	Lámfalussy Sándor Szakközép- és Szakmunkásképző Iskola
• Érintett főbb tárgyak/készségek	
• Elnyert képesítés megnevezése	Számítástechnikai szoftverüzemeltető
• Országos besorolás szerinti szint (értelemszerűen)	OKJ 52 4641 03
• Időtartam (-tól –ig)	1997 –1998 (30 óra)
• Oktatást/képzést nyújtó szervezet neve és típusa	Zala Megyei Pedagógiai Intézet 8900 Zalaegerszeg, Kossuth L. u. 45-49.
• Érintett főbb tárgyak/készségek	A tanulói teljesítmények értékelése, Az iskola belső értékelési rendszerének kialakítása, Belső vizsgarendszer kialakítása, A pedagógus munkájának értékelése, Az iskolák értékelése
• Elnyert képesítés megnevezése	
• Országos besorolás szerinti szint (értelemszerűen)	1997/98—VI/2.
• Időtartam (-tól –ig)	1996 -1997
• Oktatást/képzést nyújtó szervezet neve és típusa	Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Tanárképző Főiskola
• Érintett főbb tárgyak/készségek	Helyi tanterv készítése
• Elnyert képesítés megnevezése	
• Országos besorolás szerinti szint (értelemszerűen)	11/1994. (VI.8.) MKM sz. rend. alapján szervezett továbbképzés
• Időtartam (-tól –ig)	1975 - 1977
• Oktatást/képzést nyújtó szervezet neve és típusa	Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Tanárképző Főiskola
• Érintett főbb tárgyak/készségek	Oligofrénpedagógiai, gyógypedagógia
• Elnyert képesítés megnevezése	Oligofrénpedagógia szakos gyógypedagógiai tanár
• Országos besorolás szerinti szint (értelemszerűen)	Gyógypedagógiai tanár
• Időtartam (-tól –ig)	1969 - 1972
• Oktatást/képzést nyújtó szervezet neve és típusa	Szombathelyi Tanítóképző Intézet Főiskola
• Érintett főbb tárgyak/készségek	
• Elnyert képesítés megnevezése	Általános iskolai tanító
• Országos besorolás szerinti szint (értelemszerűen)	tanító

<p>EGYÉNI KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK</p> <p><i>Magánélete ill. munkahelyi pályafutása során megszerzett, de hivatalos oklevéllel vagy diplomával nem feltétlenül igazolt készségek és képességek.</i></p>	<p>Számítógépes médiaismeret</p>
<p>EGYÉB NYELVISMERET ANYANYELV</p> <p>• Olvasási készség • Íráskészség • Beszéd-készség</p>	<p>MAGYAR</p> <p>NÉMET ALAPFOK ALAPFOK ALAPFOK</p>
<p>SZOCIÁLIS KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK</p> <p><i>Másokkal való együttélés és közös munka multikulturális környezetben, kommunikációt igénylő beosztásban, csapatmunkát feltételező helyzetekben (például a kultúra és a sport területén), stb.</i></p>	
<p>SZERVEZÉSI KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK</p> <p><i>Személyek, projektek és költségtervek koordinálása és adminisztrálása; munkahelyen, önkéntes munkában (például a kultúra és a sport területén) vagy otthon, stb.</i></p>	<p>PROJEKTEK TERVEZÉSE LEBONYOLÍTÁSA. MUNKAHELYI VEZETŐI FELADATOKKAL KAPCSOLATOS TAPASZTALATOK. PÁLYÁZATOK ÍRÁSÁBAN LEBONYOLÍTÁSÁBAN SZERZETT TAPASZTALATOK.</p>
<p>TECHNIKAI KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK</p> <p><i>Számítógép, speciális berendezések, gépek, stb.</i></p>	<p>SZÁMÍTÓGÉP SZÉLES KÖRŰ HASZNÁLATÁNAK KÉSZSÉGE.</p>
<p>MŰVÉSZI KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK</p> <p><i>Zene, írás, képzőművészet, stb.</i></p>	<p>[Ismertesse a képességeket és jelölje megszerzésük helyét.]</p>
<p>EGYÉB KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEKET</p> <p><i>A fentiekben nem említett képességek.</i></p>	<p>[Ismertesse a képességeket és jelölje megszerzésük helyét.]</p>
<p>VEZETŐI ENGEDÉLY(EK)</p>	<p>„B” kategóriás vezetői engedély</p>
<p>KIEGÉSZÍTŐ INFORMÁCIÓK</p>	<p>[Itt jelezze az egyéb fontos információkat, mint például a kapcsolattartók adatait, referenciákat, stb.]</p>
<p>MELLÉKLETEK</p>	<p>[Ha vannak, itt sorolja fel a csatolt mellékleteket.]</p>

Sorszám: PT-G 003923

6682 szám

OKLEVÉL

Ezt a szakirányú továbbképzésben szerzett oklevelet

KULCSÁR ISTVÁN számára állítottuk ki,

aki 1951. év július hó 21. napján

Nova városban (községben)

Zala megyében Magyar országban

született, és a Babezi Gusztáv Gyógypedagógiai

Tanárképző Főiskolán (felsőoktatási

intézményben) szerzett 1977. év június hó 25. napján kelt,

377 / 1977 számon kiállított oklevéllel igazolt főiskolai

szintű végzettsége, tanári szakképzettsége

alapján a 2002/2003. tanév 2. tanévétől a 2004/2005. tanév I. félévéig

a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán (felsőoktatási intézmény)

Közoktatási Vezető

szakirányú szakján tanulmányokat folytatott.

A Záróvizsga-Bizottság előtt 2004. év december hó 15. napján

tett záróvizsga alapján (vagy vizsgának megfelelően)

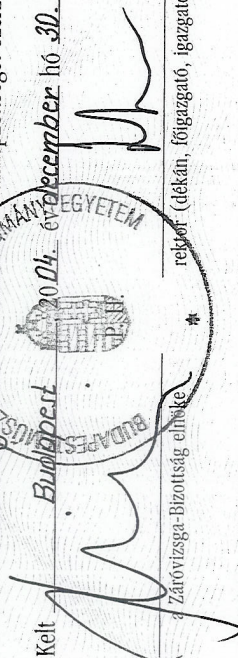
közoktatási vezető és pedagógus

szakirányú szakképzettséget szerzett.

Kelt

Budapest

2004. év december hó 30. -n.



rektor (dékán, főigazgató, igazgató)

Szám: 377/1977

Oklevél

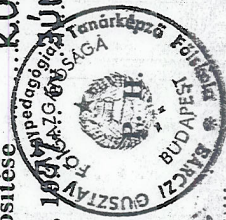
Ezt az oklevelet **KULCSÁR JSTVÁN**.....
..... számára állítottuk ki,
aki az **1951**... év **JÚLIUS**..... hó **21**... napján
..... **NOVA**..... városban (községben)
..... **ZALA**..... megyében **MAGYAR**..... országban
született, és az **1975/76**... tanévtől az **1976/77**... tanévig a
..... **BÁRCZI GUSZTÁV**.....
..... **GYÓGYPEDAGÓGIAI**.....
..... **TANÁRKÉPZŐ**.....
..... **FŐISKOLÁN**.....

tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

Az Állami Vizsgáztató Bizottság **1977**..... évi
..... **JÚNIUS**..... hó **15**.....-i határozata alapján
nevezett okleveles

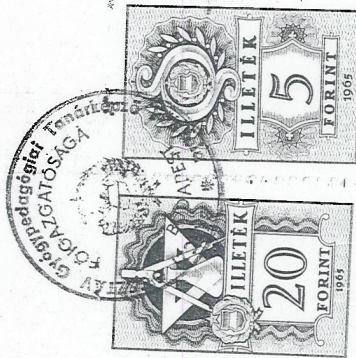
..... **OLIGOFRENPEDAGÓGIA SZAKOS**.....
..... **GYÓGYPEDAGÓGIAI TANÁRRÁ** nyilvánítjuk.

Oklevélnek minősítése **KÖZEPES**.....
Kelt, **BUDAPEST**, **1976**..... **JÚNIUS**..... hó **25**.....-én.



Dr. Wj. Jk.
Áll. Vizsg. Biz. elnöke(i)

Uchyi Gyula
rektor (dékán, igazgató)



HATÓSÁGI ERKÖLCSI BIZONYÍTVÁNY

BM KÖZPONTI ADATFELDOLGOZÓ, NYILVÁNTARTÓ ÉS VÁLASZTÁSI HIVATAL



IGAZOLOM, HOGY

KULCSÁR ISTVÁN

/ NOVA

1951.07.21.

anyja neve: HORVÁTH ANNA

FÉRFI /

A BÜNTETTESEK NYILVÁNTARTÁSÁBAN

NEM SZEREPEL.



Kóbor József

DR. KÓBOR JÓZSEF
FŐSZTÁLYVEZETŐ

BUDAPEST, 2006. MÁJUS 3.

ÉRVÉNYES - HA TÖRVÉNY MÁSKÉPP NEM RENDELKEZIK - A KIÁLLÍTÁSTÓL
SZÁMÍTOTT HÁROM HÓNAPIG.

A FELLEBBBEZÉST A BIZONYÍTVÁNNYAL ÉS A BIZONYÍTÉKOKKAL EGYÜTT TIZENÖT
NAPON BELÜL A KIÁLLÍTÓ SZERVHEZ LEHET BENYÚJTANI.
A HATÓSÁGI ERKÖLCSI BIZONYÍTVÁNY A SZEMÉLYAZONOSSÁG EGYIDEJŰ
IGAZOLÁSÁVAL HASZNÁLHATÓ FEL.



011784919



0310010000000000035591677