

# PÁLYÁZAT

---

A Kőbányai Komplex Óvoda, Általános Iskola,  
Készségfejlesztő Speciális Szakiskola

**INTÉZMÉNYVEZETŐI BEOSZTÁSÁRA**



**Pályázat kiírója:**  
**Emberi Erőforrások Minisztere**

**Budapest, 2015. október 25.**

**Készítette: Némethné Varga Ibolya**

**PÁLYÁZATI NYILATKOZAT**

Alulírott, Némethné Varga Ibolya, pályázatot nyújtok be az

Emberi Erőforrások Minisztere által, a  
"Közalkalmazottak jogállásáról szóló" 1992. évi XXXIII. törvény 20/A. § alapján  
meghirdetett, a Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság honlapján  
2015. október 2-án megjelent  
pályázati felhívás alapján a  
Kőbányai Komplex Óvoda, Általános, Iskola, Készségfejlesztő Speciális Szakiskola  
(1107 Budapest Gém u. 5-7.)  
Intézményvezető (magasabb vezető) beosztásának ellátására.

- Kijelentem, hogy a 2011. évi CXC. törvényben a magasabb vezetői állás betöltésére előírt, valamint a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelek, és ennek igazolásait mellékelem.
- Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom eredetivel teljesen megegyező sokszorosításához és továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé, a pályázat tartalma harmadik személlyel közölhető.
- Nyilatkozom, hogy hozzájárulok, a pályázati anyagban foglalt személyes adatokat a pályázati eljárással összefüggésben kezelhessék.
- Nyilatkozom, hogy szükség esetén vállalom a vagyonyilatkozat tételi kötelezettséget.

A pályázat tartalma:

- az intézmény vezetésére vonatkozó program, amely tartalmazza a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseket
- szakmai önéletrajz
- az álláshely betöltéséhez szükséges végzettség, szakképzettség, szakvizsga meglétét igazoló okmányok másolata
- pedagógus munkakörben szerzett legalább 5 éves szakmai gyakorlatot igazoló munkáltatói igazolás a munkakör megnevezésével
- hatósági erkölcsi bizonyítvány
- nyilatkozatok

Budapest, 2015. október 25.

  
.....  
Némethné Varga Ibolya

## TARTALOMJEGYZÉK

I. Bevezetés .....	3
II. Motivációm.....	3
III. Helyzetelemzés.....	5
1. Az intézmény rövid története.....	5
2. Az intézmény jelene.....	6
2.1. Az intézmény adatai.....	6
2.2. Intézményünk küldetésnyilatkozata, pedagógiai hitvallásunk.....	7
2.3. Pedagógiai alapelveink.....	8
2.4. Alapvető nevelési-oktatási céljaink.....	8
2.5. Az intézmény egységei .....	9
2.6. Az intézményi kultúra látható elemei .....	9
2.7. Az intézmény gyermekei/tanulói .....	10
2.8. Személyi feltételek .....	13
2.9. Az intézmény szervezeti felépítése .....	15
2.10. Tárgyi feltételek.....	16
2.11. Az intézmény kapcsolatrendszere .....	16
2.12. A helyzetelemzés összegzése SWOT analízissel .....	18
IV. Vezetői Program .....	19
1. Pedagógiai célkitűzésem.....	19
2. Vezetői hitvallásom .....	20
3. A szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseim.....	21
3.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, .....	21
fejlesztési, diagnosztikai- stratégiai vezetése, operatív irányítása.....	21
3. 2. Az intézményi változások stratégiai vezetése, operatív irányítása.....	28
3.3. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése, operatív irányítása.....	32
3.4. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése, operatív .....	36
irányítása.....	36
3.5. Vezetői kompetenciáim fejlesztése .....	40
VI. Mellékletek.....	43
1. Szakmai önéletrajz.....	43
2. Végzettséget igazoló oklevelek, bizonyítványok másolatai .....	46
3. Szakmai gyakorlati időt igazoló munkáltatói igazolás .....	53
4. Erkölcsi bizonyítvány másolata .....	54
4. Nyilatkozatok.....	55

*„Mi lehet jobb annál, mint szeretni, amit csinálunk, és tudni, hogy annak értéke is van?”*

*Katherine Graham*

## I. BEVEZETÉS

---

Köznevelési intézmény vezetőjének lenni szép, de nehéz küldetés, nagy kihívás. Munkáját egy szimfonikus zenekar karmesterének tevékenységéhez tudnám hasonlítani, amely jól illusztrálja a magasan képzett, felelősségteljes szellemi tevékenységet végzők vezetésének lényegét. A szimfonikus zenekar ugyanis a nevelőtestülethez hasonlóan, sok, egyformán magas iskolai végzettségű tag összjátékára épül, akik többsége szólístaként is megállja a helyét, és bár a zenekarban a hangszerek együtt szólalnak meg, mindegyik zenész egyedül játszik.

A karmester kitalálja a műsort, meghatározza, miként játsszák el a darabokat; kiválasztja a zenekar tagjait, ha szükséges, vendégművészeket hív; inspirálja a zenészeket, menedzseli a külső kapcsolatokat. Meghatározza, hogy mi az, ami a zenekart és szellemiségét egyedivé teszi és másoktól megkülönbözteti.

A zenekar egy jó karmester egyetlen intésére összhangba tud kerülni, és hallhatóvá tudja tenni mindenki történetét. A sajátját, mint testületét, a közösségét, a közönségét, és az egyes egyénekét, azokét, akik a koncerttermet építették, azokét, akik a hangszereket készítették, és azokét, akik a zeneműveket alkották. A karmester azt csinálja, amit a legjobban szeret, és része van abban az élvezetben, hogy egyetlen intésére összhangba kerül a csapata.<sup>1</sup>

Úgy gondolom, szakmai és személyes kompetenciáim alkalmassá tesznek a vezetői, a „karmesteri tevékenységre”. Bízom benne, képes vagyok úgy vezényelni a „zenekart” hogy közös dalunk szépen, minden érintett örömeire és meglepedésére szóljon.

## II. MOTIVÁCIÓM

---

Pedagógusi pályafutásomat oligofrénpedagógia-tiflopedagógia szakos gyógypedagógiai tanár diplomám megszerzését követően 1995. szeptember 1-jén kezdtem meg ebben az intézményben, ahová intézményvezetői beosztásra vonatkozó pályázatom most benyújtom.

A gyógypedagógiai nevelést-oktatást folytató, több profillal rendelkező intézménnyel már főiskolai éveim alatt kapcsolatba kerültem, hisz összefüggő szakmai gyakorlatomat is itt töltöttem. A gyakorlati hely akkori véletlenszerű megválasztása a szakmai életutamat hosszútávra meghatározó döntéssé vált.

Immár 20 éve vagyok az intézmény pedagógusa, ahol kezdetben a tanulásban akadályozott tagozat iskolaotthonában, majd a 3-4. osztályban, az utóbbi években pedig a felső tagozaton tanítottam, mint osztályfőnök és DÖK munkáját segítő pedagógus. E tevékenységem mellett 2004-től az iskola könyvtárát is vezetem 0,5 státuszban, és a Minőségirányítási csoportnak is aktív tagja voltam.

---

<sup>1</sup> <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=157>

2013. július 1-jén lettem intézményvezető-helyettes, majd az intézményvezető távozása után 2015. 08.01-től megbízott intézményvezetőként tevékenykedem. Nem könnyű, és nem mindig hálás feladat ez, de én örömmel, lelkesen, elhivatottan, a gyermekek, a kollégák, a szülők, az intézmény érdekeit maximálisan szem előtt tartva, a legjobb tudásom szerint végzem.

Célom, hogy ez az intézmény az eddigieknél is magasabb szakmai színvonalon, eredményesebben, hatékonyabban működjön, hogy a gyerekek szívesen járjanak ide, és a felnőttek örömmel dolgozzanak itt.

Szeretném, ha olyan iskola lennénk, ahol mindenkit fogadunk, befogadunk és elfogadunk. Ahová mindenki szívesen jön, és ahonnan mindenki olyan élményekkel távozik, amelyeket csak nálunk élhet át, amelyekkel csak nálunk gazdagodhat.

Olyan iskolát szeretnék, amely a magas színvonalú nevelő-oktató, fejlesztő tevékenysége mellett szegregált jellege ellenére sokat tesz azért, hogy a társadalom tagjai nyitottabbá váljanak a sérültek felé, hogy elfogadják, a sérültek bizonyos szempontból mások, de ugyanúgy emberek, mint ők. Egyediek, egyszeriek, értékesek, szerethetőek és ők maguk is nagyon tudnak szeretni.

Hiszem, hogy tevékenységünkkel sokat tehetünk azért, hogy a sérültek ne kicsúfolva, kritizálva, megszegyenítve és kirekesztve, hanem megértő, elfogadó barátságos légkörben, biztonságban, megbecsülésben, azonos jogokkal, boldogan élhessenek a világban.

Ennek érdekében az a dolgunk és kötelességünk, hogy a meglévő anyagi, tárgyi, személyi erőforrásokra alapozva meghatározzuk a haladás irányát és reális, elérhető alcélokat kitűzve, azokat megvalósítva menjünk a végső cél felé.

Mégpedig úgy, hogy ebben a bizonytalan, változásokkal teli időszakban is meg kell tartanunk és tovább kell vinnünk értékeinket, alapelveinket, megkezdett jó gyakorlatainkat; meg kell őriznünk hagyományainkat, mert ezek iránytűként szolgálnak az úton, és segítenek a tájékozódásban. Ugyanakkor nyitottnak kell lennünk és fel kell ismernünk az új igényeket, elvárásokat is, hisz az innováció fontos motorja a szakmai fejlődésnek.

### III. HELYZETELEMZÉS

---

*„Tiszteld a múltat, hogy érthesd a jelent, és munkálkodhass a jövőn!”*

*(Széchenyi István)*

#### 1. AZ INTÉZMÉNY RÖVID TÖRTÉNETE

---

A múlt szerves része minden intézmény jelenének, ezért ismeretét és tiszteletét nagyon fontosnak tartom.

Kőbányán az iskolaviszonyokat sokáig az elmaradottság jellemezte, amit jól tükröz, hogy egészen 1856-ig nem volt a kerületnek saját iskolája. A fogyatékos gyermekek intézményes ellátásának kezdetei is csak a múlt századra nyúlnak vissza.

- 1938.** Az iskola megkezdte működését, akkor a kerület általános iskolája volt. Az értelmi fogyatékos tanulók a kerületi általános iskolák külön gyógypedagógiai osztályaiban, többnyire elszigetelten és mostoha körülmények között tanultak.
- 1956.** A gyógypedagógiai osztályokból 1956. szeptember 1-jével alakították meg a Gém utcában– akkori néven – a kiegészítő iskolát, ahová enyhe értelmi fogyatékos tanulók jártak. Az „anyaiskola” mellett, a kerület igényeinek megfelelően, kihelyezett gyógypedagógiai osztályok működtek három kerületi általános iskolában.
- 1969.** Selmeczi László, az iskola első igazgatója, bevezette a középsúlyos értelmi fogyatékos gyerekek számára a foglalkoztató tagozatot bejáratos jelleggel, minden évben 1-1 osztállyal bővítve. Ebben az évben került sor logopédiai csoport létesítésére is, amely a kerületben akkor működő 18 általános iskola beszédhibás gyermekeinek ellátását végezte.
- 1980.** Megkezdődtek az iskola felújítási és bővítési munkálatai.
- 1982.** Az intézmény profiljai közt megjelent a gyógypedagógiai óvoda.
- 1985.** További profilbővítés volt a középsúlyos értelmi fogyatékosok szakmai előkészítő csoportja és a Készségfejlesztő Speciális Szakiskola. Az évek során különféle munkákat végeztek. Jelenleg szőnyegszövással foglalkoznak.
- 1990.** 25 évvel ezelőtt hatodik profilként indult meg a rehabilitációs tagozat. A tagozat a X. kerület Zágrábi út 13. sz. alatt működött az önkormányzat által átalakított épületben.
- 1992.** Ugyanebben az épületben indult be a konduktív pedagógiai csoport, amelyet jelen pillanatban Mozgásfejlesztő csoportnak hívunk.
- 1987.** Speciális nevelési-oktatási programmal indult az Erdei Iskola az enyhén értelmi fogyatékos 1-8. osztályos tanulók részvételével. A program az évek folyamán folyamatosan bővült a középfokban súlyos értelmi fogyatékos, a mozgássérült, majd a logopédiai osztályok részvételével.
- 1990.** Fokozottan hátrányos helyzetű tanítványaink esélyegyenlőségének megteremtése érdekében 1990-ben létrejött a Mentőöv alapítvány, amelynek hozadékából elsősorban Erdei Iskola fenntartási költségeit fedezték.
- 1999.** A Zágrábi úti épületben autista csoport indult, az intézmény nyolcadik profiljaként.



- 2005.** Önkormányzati döntés értelmében a Zágrábi úti épületből ki kellett költözni, így az ott lévő 3 három csoport – a megfelelő átalakítások után – az „anyaépületben” került elhelyezésre.
- 2007.** Kilencedik profilként került bevezetésre a fordított integráció, amelynek keretében a Nevelési Tanácsadó javaslata alapján a 70-80 IQ-val rendelkező tanulók a tanulásban akadályozott tagozat osztályaiban integráltan tanulnak.
- 2013.** Megszervezésre került az utazótanári hálózat, amely a kerület többségi óvodáiban, általános iskoláiban integráltan nevelt-oktatott sajátos nevelési igényű gyermekek/tanulók habilitációs-rehabilitációs fejlesztését végzi.

## 2. AZ INTÉZMÉNY JELENE

*„A jelen az a pont, amelyben a múlt és jövő összetalálkozik, határállomás az időben, de minőségileg nem más, mint az a két terület, melyeket összeköt.”*  
(Erich Fromm)

### 2.1. Az intézmény adatai

A 2014. november 6. napján kiadott Szakmai Alapdokumentum alapján

#### **Az intézmény alapadatai:**

Az intézmény hivatalos neve:	Kőbányai Komplex Óvoda, Általános Iskola, Készségfejlesztő Speciális Szakiskola
Feladat ellátási helye, székhelye:	1107 Budapest, Gém utca 5-7.
Alapító szerv neve:	Emberi Erőforrások Minisztériuma
Alapítói jogkör gyakorlója:	Emberi Erőforrások Minisztere
Alapító székhelye:	1054 Budapest, Akadémia utca 3.
Fenntartó neve:	Klebsberg Intézményfenntartó Központ
Fenntartó székhelye:	1051 Budapest, Nádor utca 32.
Tankerület megnevezése:	KLIK Budapesti X. Tankerülete
Az intézmény típusa:	közös igazgatású köznevelési intézmény
OM azonosító:	038418

#### **Az intézmény köznevelési és egyéb alapfeladatai**

1.1. általános iskolai nevelés-oktatás

1.1.1. nappali rendszerű iskolai oktatás

1.1.2. alsó tagozat, felső tagozat

1.1.3. sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelése-oktatása (mozgásszervi fogyatékos, halmozottan fogyatékos, autizmus spektrumzavar, értelmi fogyatékos - enyhe értelmi fogyatékos)

1.1.4. sajátos nevelési igényű tanulók gyógypedagógiai nevelése-oktatása (mozgásszervi fogyatékos, halmozottan fogyatékos, autizmus spektrumzavar, értelmi fogyatékos - enyhe értelmi fogyatékos, értelmi fogyatékos - közép súlyos értelmi fogyatékos)

1.1.5. Közép súlyos értelmi fogyatékos tanulók készségfejlesztő speciális szakiskolai oktatása; elmélet és gyakorlat; és ennek előkészítő csoportja.

Utazó gyógypedagógusi hálózat.

1.2. szakiskolai nevelés-oktatás

1.2.1. nappali rendszerű iskolai oktatás

1.2.2. sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelése-oktatása (értelmi fogyatékos - enyhe értelmi fogyatékos)

1.2.3. Közép súlyos értelmi fogyatékos tanulók készségfejlesztő speciális szakiskolai oktatása; elmélet és gyakorlat; és ennek előkészítő csoportja

1.3. integráltan nem nevelhető gyermekek óvodai nevelése

1.3.1. sajátos nevelési igényű tanuló gyógypedagógiai nevelése-oktatása (mozgásszervi fogyatékos, halmozottan fogyatékos, autizmus spektrumzavar, értelmi fogyatékos - enyhe értelmi fogyatékos, értelmi fogyatékos - közép súlyos értelmi fogyatékos)

1.4. egységes gyógypedagógiai, módszertani feladat (utazó gyógypedagógusi hálózat)

1.5. fejlesztő nevelés-oktatás

1.6. iskola maximális létszáma: 180 fő

1.7. iskolai könyvtár saját szervezeti egységgel

1.8. átvállalt feladatok: óvodai nevelés

### **A feladatellátást szolgáló vagyon és a felette való rendelkezés és használat joga**

Helyrajzi száma: 38315/79

Hasznos alapterülete: 2228 nm

Intézmény jogköre: ingyenes használati jog

KLIK jogköre: ingyenes használati jog

Működtető neve: Budapest Főváros X. kerület Kőbányai Önkormányzat

Működtető székhelye: 1102 Budapest, Szent László tér 29.

Az intézmény vállalkozási tevékenységet nem folytathat.

## **2.2. Intézményünk küldetésnyilatkozata, pedagógiai hitvallásunk**

---

*„Mindenkitől azt kell követelni, amit meg tud tenni.” (Antoine, de Saint Exupery).*

Röviden, tömören, ez a jelmondat fejezi ki leginkább intézményünk pedagógiai kultúráját, gyógypedagógiai szemléletmódját, toleranciáját, empátiáját, amely alapja a tanulókkal való egyéni bánásmód megvalósításának.

Pedagógiai munkánkban meghatározók a rehabilitációs és rehabilitációs, a komplex személyiségfejlesztő és az esélyegyenlőség megteremtésére irányuló tevékenységeink.



Fontos számunkra, hogy tanulóink testileg és lelkileg egészséges, harmonikus kiegyensúlyozott felnőttekké válhassanak. Küldetésünket akkor teljesítjük, ha tanítványainkat olyan ismeretekhez, képességekhez, készségekhez juttatjuk, amelyeket hasznosítani tudnak rövid és hosszú távon, szűkebb- és tágabb környezetükben egyaránt.

Oktató-nevelő munkánkban a gyermekek egyéniségének tiszteletben tartásával, elfogadó, érzelmi biztonságot nyújtó légkör megteremtésével, a fogyatékoság mértékéhez igazodó speciális fejlesztés az esélyegyenlőség megteremtésével párosul. *„Segítséget és védőkezet nyújtunk minden rászorulóknak”*<sup>2</sup>

### 2.3. Pedagógiai alapelveink

---

Az egész nevelési-oktatási folyamat a fogyatékos gyermekek/ tanulók sajátos tanulási képességeire épül, azt ismerve szervezzük.

Tanulóink számára az iskolánk, sokkal inkább egy „élettér”, és nem elsődlegesen ismereteket nyújtó, átadó intézmény. Az iskolai élet így a tudás és a szociális magatartás sajátos ötvözetét adja. E speciális jellegéből adódóan az iskolai nevelés-oktatás különleges jegyei az alábbiak:

- olyan életközeg, ahol a tanulók megtanulhatnak játszani, tanulni, dolgozni, önmagukat ellátni, közösségben élni, szabad idejüket helyesen kitölteni,
- segítséget ad az élethez, a mindennapi teendők elsajátításával és a másokhoz való bizalom kialakításával,
- a szociális beilleszkedésre készít fel azzal, hogy kapcsolatteremtő és kommunikációs képességeket fejleszt, valamint elemi szociális magatartás, ill. viselkedésformákat sajátíttat el.<sup>3</sup>

### 2.4. Alapvető nevelési-oktatási céljaink

---

Célunk a fogyatékos tanulókat úgy fejleszteni, hogy képességeikhez mért munkafolyamatokat eredményesen végre tudjanak hajtani, valamint olyan egyszerű társas kapcsolatokat legyenek képesek kialakítani, amelyekkel a társadalom védő feltételei közepette megfelelő irányítás, pedagógiai kísérés mellett kiegyensúlyozott emberi életet élhessenek.

Intézményünk működési területei különbözőek, de pedagógiai munkánkat egységes célokra építjük:

- az alapkészségek, kulcskompetenciák kialakítására és megszilárdítására
- a tanulók szocio-kulturális hátrányának leküzdésére
- a rehabilitációs és rehabilitációs tevékenységekre
- a kommunikációs készség és viselkedéskultúra kialakítására,
- a harmonikus személyiségfejlesztésre,
- az egészséges életmód kialakítására
- környezettudatosságra nevelés
- az alapvető informatikai és idegen nyelvi alapismeretek elsajátítására

---

<sup>2</sup> Pedagógiai Program

<sup>3</sup> Pedagógiai Program

- a megfelelő pályaválasztás reális önismereten alapuló segítésére
- a szűkebb és tágabb környezethez való alkalmazkodásra, a hazaszeretet érzésének kialakítására.<sup>4</sup>

## 2.5. Az intézmény egységei

Egység megnevezése	Ellátottak köre
Gyógypedagógiai óvoda	SNI gyermekek
Általános iskola	
- Tanulásban akadályozott	- tanulásban akadályozott tanulók és - 70-80 IQ-val rendelkező, fordított integrált tanulók - integrált értelmileg akadályozott tanulók
- Értelmileg akadályozott	értelmileg akadályozott tanulók
- Mozdásfejlesztő csoport	értelmi fogyatékos és mozgássérült tanulók
- Autista csoport	értelmi fogyatékos és autizmus spektrum zavarral küzdő tanulók
Fejlesztő nevelés-oktatás	súlyosan és halmozottan fogyatékos tanulók részére 6-23 éves korig
Készségfejlesztő Speciális Szakiskola előkészítő tagozata	értelmileg akadályozott tanulók
Készségfejlesztő Speciális Szakiskola	értelmileg akadályozott tanulók
Utazó gyógypedagógusi hálózat	
- utazó gyógypedagógusok	kerületi integrált SNI gyermekek/tanulók
- logopédia	- kerületi logopédiai csoportba, osztályba járó gyermekek/tanulók (Kékvirág óvoda, Gépmadár óvoda, Fekete István Általános Iskola, Harmat Általános Iskola) - kerületi integrált beszéd fogyatékos gyermekek/tanulók

## 2.6. Az intézményi kultúra látható elemei

### Az intézmény környezete

Az intézmény Kőbánya dél-nyugati részén helyezkedik el egy egyemeletes épületben, amely tömegközlekedési eszközökkel, 3 –as metróval, 99-es busszal és 3-as villamossal jól megközelíthető.

Közvetlen környezetünkben autószerelő műhelyek, régi gyárépületek, egy lebontott konzervgyár helye, ipari üzemek egy sportpálya és egy nemrégiben épült lakópark van. A nem túl ideális külső körülményeket az intézmény belső környezetének kialakításával próbáljuk kompenzálni.

Udvarunk nagy, fákkal, bokrokkal teli, gondozását egy teljes állású kertész végzi. Az udvari játékok száma sajnos nagyon alacsony. Egy 2 ülés és egy fészekhinta mellett csupán

<sup>4</sup> Pedagógiai Program

2 db labdabedobónk van. Nagy örömünkre szolgál ugyanakkor, hogy udvarunkon e tanév szeptemberében került sor egy műfüves pálya átadására.

### Az iskola épülete, tantermek

Az iskola épületét már a tervezés során a fogyatékos tanulók igényeihez igazodva alakították ki. Változó méretű, modern berendezésű osztálytermek, fejlesztő helységek, aromaterápiás szoba, sókamra, tornaterem, mozgásfejlesztő szoba, könyvtárszoba, informatika szoba, ebédlő, orvosi szoba, sport- és játszóudvar és egy műfüves pálya biztosítja a szükséges körülményeket, tárgyi feltételeket a neveléshez-oktatáshoz, a fejlesztéshez, a barátságos és derűs légkör kialakításához, a harmonikus, otthonos iskolai élet megteremtéséhez.

### Eseményeket idéző tárgyak, emlékek

Az iskola múltjának fontos, megőrzendő emlékeiről tanúskodnak az iskolai üveg tárlókban, tablókban, faliújságokon elhelyezett képek, serlegek, érmék, emléktárgyak. Ezek széleskörűen bemutatják az iskola életének fontosabb állomásait, kulturális, művészeti, sport eredményeit, eseményeit egészen az alapítástól napjainkig.

### Logó

A logónk 2015. szeptemberig egy „Nyitott tenyérben álló kislány”, volt. mely azt jelentette, hogy „Segítséget, védő-óvó kezet nyújtunk minden rászorulóknak!”.

2015. szeptemberben kezdeményezésemre, a nevelőtestület ötletei alapján és megvalósításával új logót vezettünk be. Az új embléma véleményünk szerint intézményünk sajátos vonásait, szellemiségét az eddiginél is kifejezőbben jeleníti meg.



## 2.7. Az intézmény gyermekei/tanulói

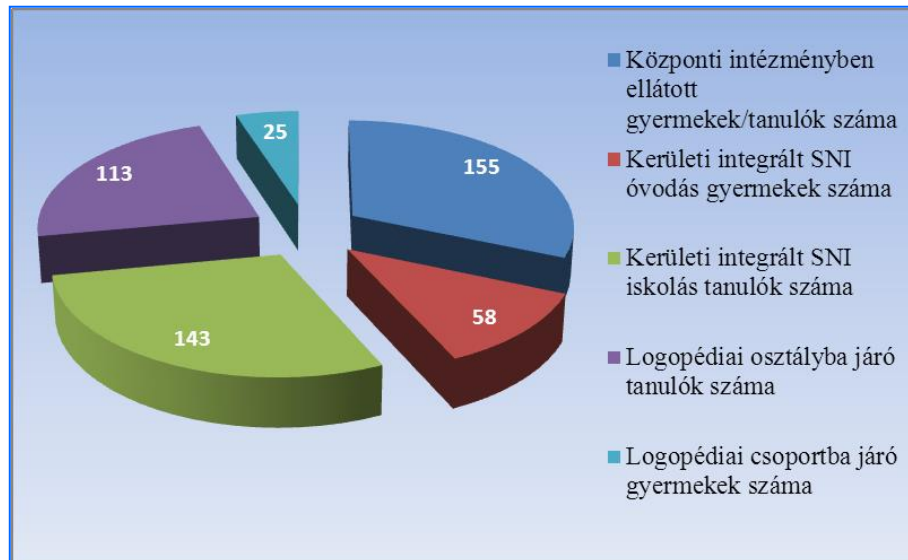
A hozzánk járó gyermekek/tanulók nagyobb létszámban kőbányaiak és a környező kerületekben élők, de vannak közöttük Budapest távolabbi kerületeiben lakók és vidékiek is. Az ellátottak körét a Szakmai Alapdokumentum határozza meg. Ebből kimaradt a 2007-ben bevezetett fordított integráció. E miatt határeseten lévő -70-80 közötti IQ-val rendelkező tanulók felvételére jelenleg nincs lehetőség.

Az ellátás formái:

- szegregált ellátás a központi intézményben
- a kerületi óvodákban, általános iskolákban integráltan nevelt, oktatott SNI gyermekek/ tanulók ellátása

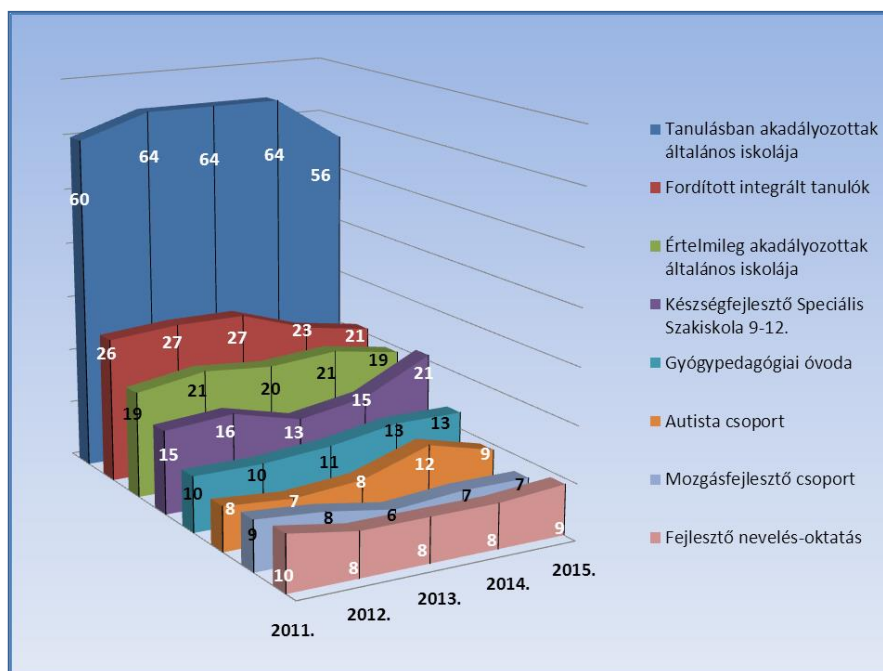
Az ellátott gyermekek/tanulók száma jelenleg: 495 fő

- a központi intézményben 155 főt
- az utazó hálózatban 340 főt látunk el az alábbi megoszlásban:



### Gyermek/tanulólétszám alakulása a központi intézményben

Az adatok az adott év október 1-jei állapotát tükrözik.



### Gyermekek/tanulók beiskolázási, továbbtanulási lehetőségei

- A gyógypedagógiai óvodánkba járó gyermekek nagy része intézményünkben kezdi meg tankötelezettségének teljesítését.
- A tanulásban akadályozottak tagozat végzős diákjai közül
  - o a tanulásban akadályozottak speciális szakiskolákban
  - o a fordított integráltak többségi szakiskolákban
  - o az integrált értelmileg akadályozottak Készségfejlesztő Speciális Szakiskolánk előkészítő évfolyamán folytatják tanulmányaikat.

- A közép súlyos értelmi fogyatékos tanulók a 8. évfolyam elvégzése után intézményünk 9. évfolyamán, a 10. évfolyam befejezésekor pedig Készségfejlesztő Speciális Szakiskolánk I-II. évfolyamán tanulnak tovább.
- A szakiskola elvégzése után a tanulók otthon maradnak, fejlesztő napközibe kerülnek, vagy védő munkahelyen dolgoznak.

### **A gyermekek/tanulók családi háttere, szociokulturális háttere**

Intézményünk gyermekei/tanulói eltérő életkörülményekkel rendelkező családokból érkeznek. Mindennapos nevelő-oktató munkánkat – főként a tanulásban akadályozottak tagozatán- nehezíti a létminimum alatt élő, munkanélküli vagy alkalmi munkát végző, alacsony iskolai végzettségű, esetenként alkoholista, leszázalékolt szülők iskolával szembeni érdektelensége, esetenként negatív attitűdje, az etnikai hagyományokból adódó erkölcsi felfogás szerinti életmód. A felső tagozaton a szülőkkel való kapcsolattartás formái korlátozottak, a nevelő-oktató munkában segítséget nyújtani nem tudnak, vagy nem akarnak.

A jobb szociális körülmények között élő értelmiségi családokban nevelkedő gyermekek nagy része közép súlyos értelmi fogyatékos, vagy halmozottan sérült. A szülők kapcsolata itt lényegesen együttműködőbb.

### **A tanulók tanulóhoz való hozzáállása, neveltségi szintje**

Az intézményünkbe járó tanulók sok esetben többszörösen hátrányos helyzetűek, fogyatékoságuk mellé gyakran társul szociokulturális hátrány is. A tanulásban akadályozottak közül többen a társadalmi normáktól, a többségi kultúrától eltérően szocializálódtak, az iskolával, a tanulással, a kultúrával, tudással szemben motiválatlanok, érdektelenek. Gyakran tapasztalható az értékrend hiánya, labilitása; az erkölcsi normák ismeretlensége; tájékozatlanság az illem, etikett terén; kommunikációs és beilleszkedési zavarok a társas kapcsolatok terén.

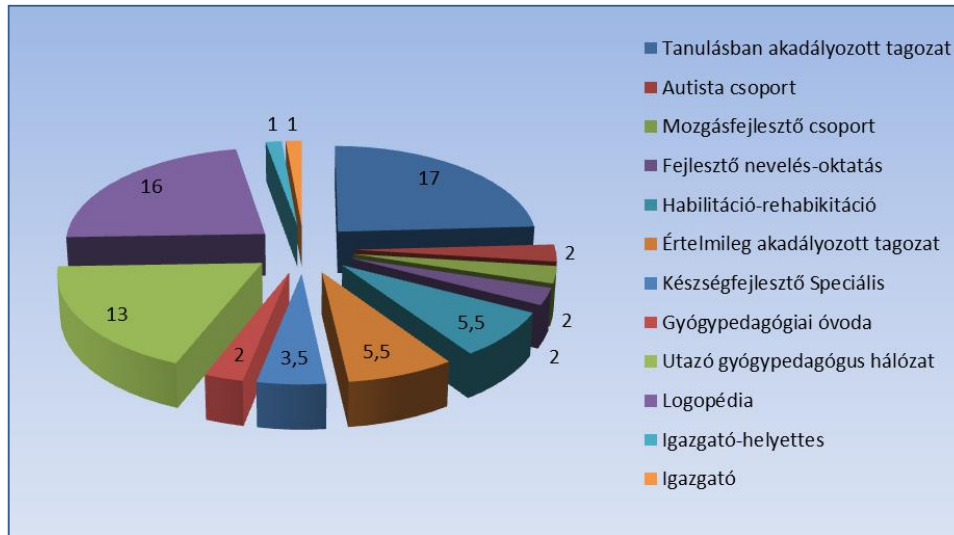
Tanulóink egy része 3. 4. osztályban, vagy csak felső tagozatos korában kerül intézményünkbe. Ők, a többségi iskolában gyenge teljesítményük miatt kudarchelyzetek sorozatát éltek meg és több esetben kellett szembesülniük azzal, hogy nem képesek arra, amire társaik.

## 2.8. Személyi feltételek

### Pedagógus

- összes pedagógus státusz: 70, 5

Az egyes profilok státuszait az alábbi ábra mutatja:

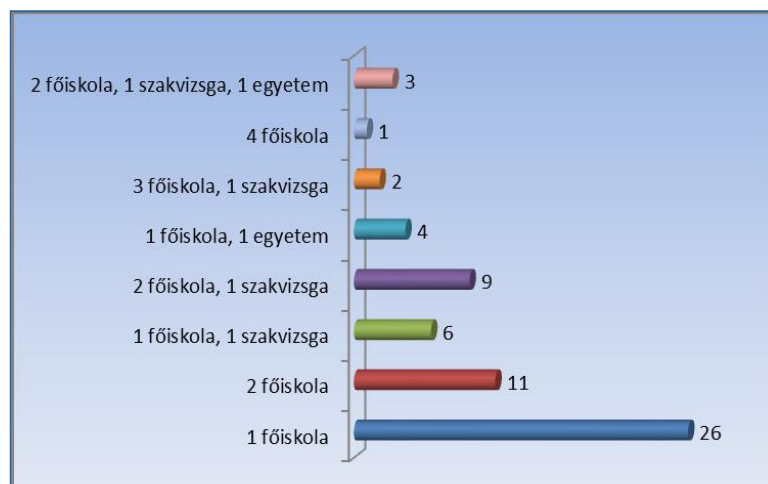


- A 70, 5 pedagógus státuszából jelenleg 62 a betöltött.
- Betöltetlen státuszok száma: 6,5
  - o központi intézmény: 3 határozott idejű, 1,5 határozatlan idejű
  - o utazó gyógypedagógusi hálózat: 1 határozatlan idejű
  - o logopédia: 1 határozatlan idejű
- Zárolt státuszok szám: 2 (logopédia)
- Tartósan távol lévő pedagógusok száma: 5 fő

Az alapfeladat ellátása érdekében határozott idejű szerződéssel kinevezett dolgozók, 3 óraadó teljesítenek feladatot, illetve működik az eseti helyettesítés rendszere.

### **A pedagógusok képzettségi adatai**

Pedagógusaink magasan képzettek, mindannyian rendelkeznek a munkaköri feladataik ellátásához szükséges végzettséggel.





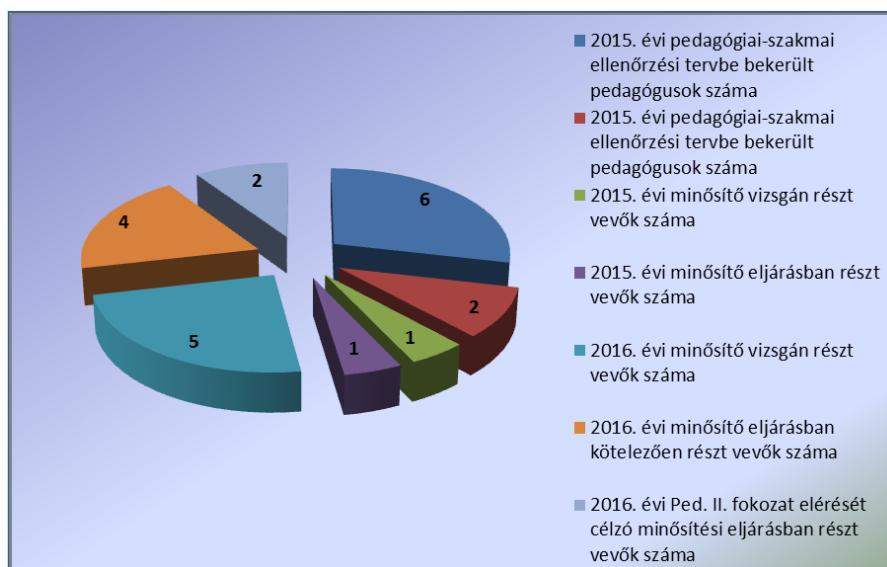
### Gyakornokok fokozatba soroltak

Intézményünkben magas a gyakornokok száma, jelenleg 11 fő. Az ő megsegítésükre gyakornoki/mentori munkaközösség működik.

### Fluktuáció, elkötelezettség

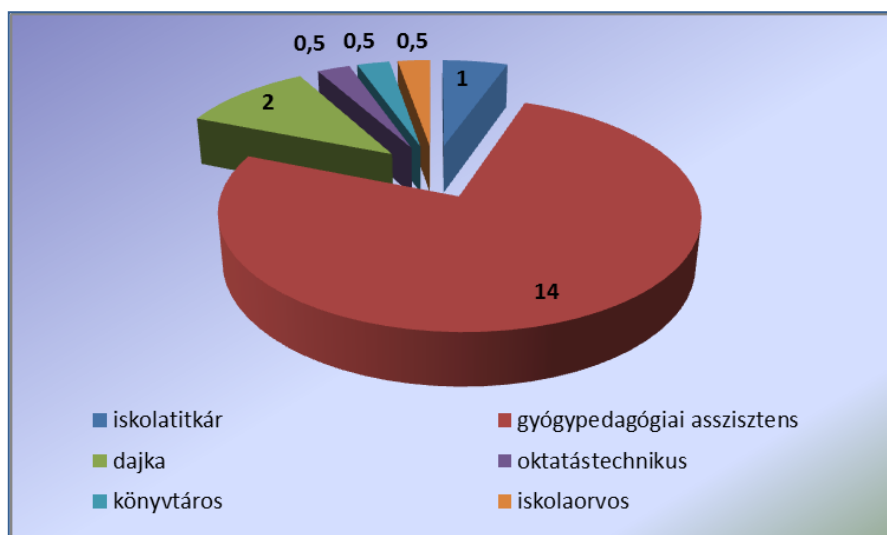
A korábbi 3-4%-os fluktuációhoz képest a 2013/2014-es tanévben a 87 fős nevelőtestületből 33 fő távozott átszervezés, nyugdíjazás miatt. Az üresen maradó helyekre és a bevezetett új profil ellátására 23 új pedagógust kellett felvenni. A fluktuáció azóta is az átlagosnál magasabbnak mondható. Fontos feladat az okok feltérképezése és megoldás keresése.

### Tanfelügyelet, minősítés (a diagram a 2015. október 1-jei állapotot tükrözi)



Feladat: A tanfelügyelethez és a minősítéshez szükséges feltételek megteremtése, a kollégák felkészítése. Az önértékelési rendszer kialakítása, működtetése.

### Pedagógiai munkát közvetlenül segítők



Az alkalmazotti közösség átlag életkora: 44,7 év.

### Technikai dolgozók

A technikai dolgozók munkáltatója az intézmény állami fenntartásba vétele után a működtető önkormányzat maradt.

A technikai dolgozók létszáma: 9 fő

- gazdasági vezető: 1 fő
- konyhás: 1,5
- kertész-karbantartó 1 fő
- gépkocsivezető: 1 fő
- takarító: 4,5 fő

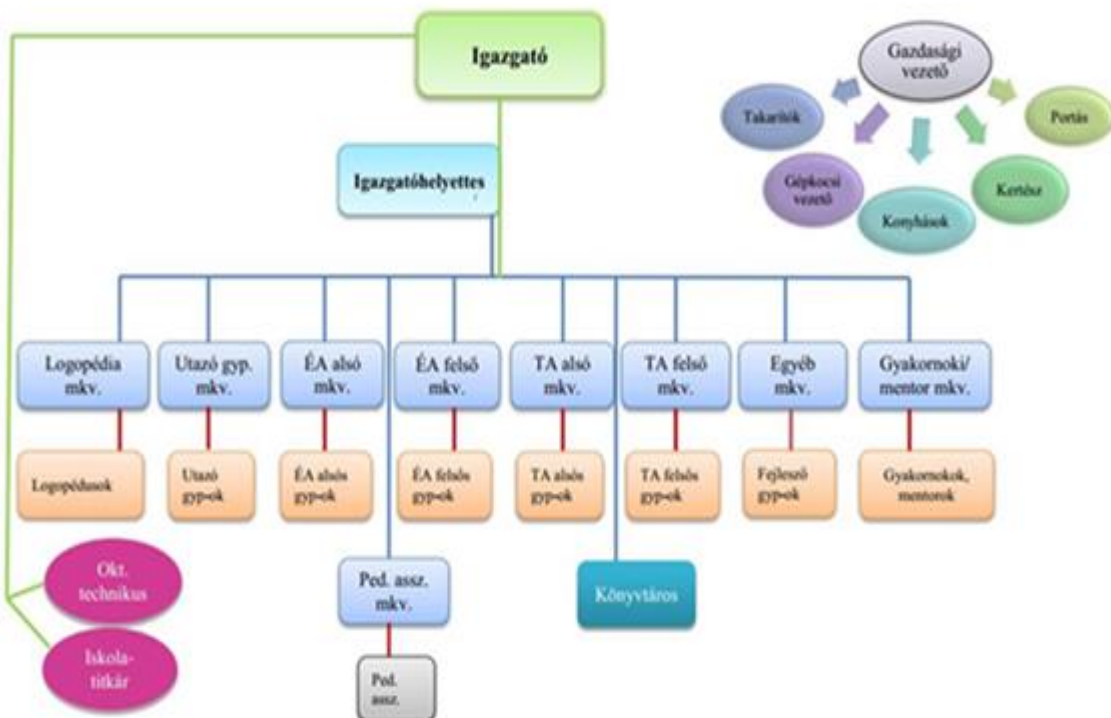
### 2.9. Az intézmény szervezeti felépítése

Az intézmény tevékenységét, irányításának rendjét, működésének folyamatait, összefüggéseit, szervezeti felépítését, a hatásköri és függelmi kapcsolatokat, a felelősséget a nevelés és gazdálkodás területén, az ellenőrzés rendjét az SZMSZ határozza meg és szabályozza. A munkaközösségek száma: 9. A munkaközösségek élén munkaközösség-vezető áll, a munkaközösségek saját munkaterv szerint dolgoznak.

Az intézményi vezetés szintjei:

- Igazgató
- Igazgatóhelyettes
- Munkaközösség-vezetők

AZ INTÉZMÉNY SZERVEZETI RENDJE



## 2.10. Tárgyi feltételek

---

### Az iskola épülete, tantermek

Az iskola épülete, tantermei, berendezési tárgyai szépek, esztétikusak, modernek. A minőségirányítási csoport által 2012-ig végzett felmérések alapján elmondható, hogy ezekkel partnereink is nagyon elégedettek.

Arról, hogy gyermekeink biztonságos környezetben tölthessék mindennapjaikat a működtető önkormányzat gondoskodik. Az idei évben nagy beruházással járó tetőjavítást hajtottak végre, elvégezték 2 vizesblokk teljes körű felújítását, a lépcsősorok biztonságossá tétele érdekében pedig csúszásgátlókat helyeztek el. Megvalósult a hátsó udvari színpad és a hozzá tartozó járda felszínének javítása; a vihar következtésben kidőlt fák gyökerének kiszedése; a betonpályát a játszóudvartól elválasztó drótkerítés és betonoszlopok eltávolítása; az új műfüves pálya körüli terep rendezése, gyepszőnyegezése. E mellett ígéretet kaptunk a hátsó udvari nyárfasor veszélyes fáinak kivágására is.

Nagy örömünkre szolgált, hogy 2015. szeptember 10-én, az MLSZ pályaépítési programjának keretében átadásra került egy műfüves focipálya, amely gyermekeink sporttevékenységének új helyszínéül szolgál.

### Berendezési tárgyak, fejlesztő eszközök

A fejlesztő eszközök száma a fenntartó, a működtető és szponzorok jóvoltából évről-évre bővül. Az elmúlt időszakban fenntartói finanszírozásból informatikai, szemléltető, nevelő-oktató munkát segítő eszközök kerületek beszerzésre; a működtető önkormányzat játszótéri eszközök, speciális tanulói padok, tanulói székek, mozgásfejlesztő eszközök finanszírozását vállalta fel.

Egyéb szponzorok fejlesztő eszközökkel, játékokkal, illetve 15 db komplett számítógéppel és 13 db lapmonitorral gazdagították eszköztárunkat.

### IKT eszközök

Az intézmény IKT eszköz ellátottsága fejlődést mutat. A fenntartói, működtetői és egyéb szponzorok jóvoltából mostanra elértük, hogy a termék többségében van 1 db számítógép. Az internet elérésének biztosítása az egész intézmény területén folyamatban van. Továbbra is fontos cél a tanulók által használható számítógépek számának növelése és interaktív tábla beszerzése.

## 2.11. Az intézmény kapcsolatrendszere

---

### Intézményen belüli kapcsolatok

#### 1. Az igazgatóság és a nevelőtestület kapcsolattartása

A nevelőtestület különböző közösségeinek kapcsolattartása az igazgató segítségével a megbízott pedagógus - vezetők, illetve a választott képviselők útján valósul meg. Az együttműködés fórumait, azok időpontjait (igazgatói tanács ülései, nevelőtestületi értekezletek, megbeszélések), a kommunikációs csatornákat (telefon, e-mail, hirdetőtábla, stb.) az éves munkaterv határozza meg.

## 2. A szakmai munkaközösségek kapcsolattartása

Az iskolában tevékenykedő szakmai munkaközösségek folyamatos együttműködéséért és kapcsolattartásáért a szakmai munkaközösségek vezetői felelősek, akik

- a munkaközösség éves munkatervének összeállítása előtt közös megbeszélésen egyeztetik az adott tanévre tervezett feladataikat
- az igazgatói tanács ülésein rendszeresen tájékoztatják egymást a munkaközösségek tevékenységéről, aktuális feladatairól, a munkaközösségeken belüli ellenőrzések, értékelések eredményeiről.

## 3. A nevelők és a tanulók kapcsolattartása

A tanulókat az iskola egészének életéről, az iskolai munkaterről, az aktuális feladatokról tájékoztatja az igazgató, az osztályfőnökök, a diákönkormányzat vezetője tájékoztatják. A fejlődésről, egyéni haladási ütemről a pedagógusok adnak tájékoztatást. A kapcsolattartás módjait, csatornáit az SZMSZ és a házirend tartalmazza.

## Az intézmény külső partnerei

### Szakmai kapcsolatok (horizontális együttműködés rendszere)

Kapcsolat	Kapcsolattartás felelőse
Szakértői bizottságok	Igazgató, Igazgató-helyettes
Nevelési Tanácsadó	Igazgató, Igazgató-helyettes
Kerületi óvodák, általános iskolák	Igazgató, Igazgató-helyettes
Fővárosi gyógypedagógiai intézmények	Igazgató, Igazgató-helyettes
BÁRKA Kőbányai Szociális és Gyermekvédelmi Központ	Igazgató, gyermekvédelmi megbízott
Családgondozók	Gyermekvédelmi megbízott, osztályfőnökök
Középfokú nevelési-oktatási intézmények <ul style="list-style-type: none"> <li>- továbbtanulás</li> <li>- közösségi szolgálat</li> </ul>	Igazgató, Igazgató-helyettes

### Egyéb kapcsolatok

Kapcsolat	Kapcsolattartás felelőse
X. kerületi Vöröskereszt	Igazgató
Egészségügyi dolgozók, intézmények	Igazgató, igazgató-helyettes
Amerikai Ház Alapítvány	Igazgató
Pensió Kft	Igazgató, gazdasági ügyintéző
X. ker. Rendőrkapitányság	Igazgató
X. kerületi Kormányhivatal	Igazgató
FODISZ	Testnevelő
Kőrösi Csoma Sándor Kőbányai Kulturális Központ	Igazgató
Vagyonkezelő	Igazgató, gazdasági vezető
KÖKERT	Igazgató, gazdasági vezető

### Szülőkkel való kapcsolattartás

A mindennapos kapcsolattartás, tapasztalatcsere és információs lehetőség a nevelő-oktató munkában mind a szülők, mind a pedagógusok számára fontos és hasznos. A szülőket az iskola egészének életéről, az iskolai munkaterről, az aktuális feladatokról tájékoztatja az igazgató, az osztályfőnökök. Intézményünkben a szülők és a pedagógusok együttműködésére az alábbi fórumok szolgálnak: egyéni megbeszélések, szülői értekezlet, szülői faliújság, honlap. A kapcsolattartás módjait, csatornáit az SZMSZ és a házirend tartalmazza.

A szülőkkel folytatott beszélgetések és az általam végzett igényfelmérés eredményei azt mutatják, hogy a szülők igényelnék, az eddigieknél rendszeresebb és hatékonyabb információáramlást és a fokozottabb részvételi lehetőséget az intézmény mindennapjaiban. Feladat: az intézmény nyitottabbá tétele, a kapcsolattartás eszközeinek bővítése

### 2.12. A helyzetelemzés összegzése SWOT analízissel:

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedagógusok széles körű szakmai tudása</li> <li>- Gyermekközpontúság</li> <li>- Családias, szép környezet</li> <li>- Jó munkatársi kapcsolatok</li> <li>- Korszerűen kialakított tantermek, fejlesztő helyiségek, fejlesztő eszközök számának bővülése</li> <li>- Esztétikus belső, külső környezet (dekoráció, sportpályák, műfüves pálya)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feladatok egyenlőtlen elosztása, felvállalása</li> <li>- Szülőkkel való kapcsolat a Tanulásban akadályozottak tagozatán</li> <li>- Tanulók alacsony neveltségi szintje</li> <li>- Intézményi PR tevékenység hiánya</li> <li>- Alapítvány hiánya</li> <li>- IKT eszközök hiánya</li> <li>- Intézményen belüli információáramlás gyengesége</li> </ul>
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pályázatok megragadása</li> <li>- Kihasztnátlan humán erőforrás megkeresése</li> <li>- Iskolán kívüli programok további bővítése</li> <li>- Szponzorok</li> <li>- Jó kapcsolat a támogató szervezetekkel (Vöröskereszt, Amerikai Ház-Alapítvány)</li> <li>- Pedagógus életpályamodell karrierlehetőségei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A családok rossz szociokulturális helyzete, iskolához való hozzáállása, érdektelensége</li> <li>- Gyereklétszám csökkenése, bizonytalansága</li> <li>- Az etnikai hagyományokból adódó erkölcsi felfogás szerinti életmód</li> <li>- Alapítvány hiánya</li> <li>- Fluktuáció a pedagógusok körében</li> <li>- Betöltetlen álláshelyek</li> <li>- Jogszabályi gyakori változásai</li> <li>- A pedagógusok szembeni elvárások növekedése</li> </ul>

## IV. VEZETŐI PROGRAM

---

### 1. PEDAGÓGIAI CÉLKITŰZÉSEM

---

Pedagógiai célkitűzésemet jól tükrözi Jacky Lumby, az EPNoSL kutatójának méltányos oktatásra vonatkozó meghatározása: *„Minden tanuló megszerezhesse azt a tudást, azokat a képességeket és attitűdöket, melyek szükségesek ahhoz, hogy önmaga és a társadalom számára is értékes életet élhessen.”*

A méltányossággal, társadalmi igazságossággal, esélyteremtő pedagógiai gyakorlattal összefüggő párbeszéd az elmúlt évtizedek során egyre nagyobb hangsúlyt kapott a nemzetközi és a hazai oktatáspolitikában egyaránt, melyek megvalósítását én magam is stratégiai célként tűzöm ki. Ennek érdekében olyan intézmény vezetése a célom, amelyben az UNESCO 2008-as megfogalmazásával összhangban minden gyereknek biztosítjuk a jogot arra, hogy az oktatásban illetve az oktatás által kibontakoztathassa képességeit, és valóra válthassa álmait. Olyan intézményt szeretnék, amelyben:

- Elismerjük a sokféleséget, a különbözőséget.
- A hozzáférés lehetősége mindenki számára biztosított.
- Az egyes tanulók nem ugyanazt a bánásmódot kapják, hanem mindenki azt kapja, amire szüksége van.
- A mi intézményünkben is jelen lévő gyermeki/tanulói sokféleség, ami a fogyatékoság típusban, a fogyatékoság súlyosságában, a különböző családi háttérben, gazdasági-társadalmi státuszban, különböző értelmi, érzelmi, motivációs szintben stb. nyilvánul meg, komoly egyenlőtlenségekhez vezet, ha minden gyerek pontosan ugyanazt kapja, ha mindenkinek ugyanazokat a lehetőségeket biztosítjuk. Úgy gondolom, hogy a különböző gyermekeknek más-más lehetőségekre van szükségük.
- Minden gyerek ugyanolyan esélyeket kell, hogy kapjon arra, hogy olyan életet élhessen, amit ő maga értékesnek tart.
- Minden tanulónak meg kell adni a lehetőséget arra, hogy az oktatásból profitáljon. Ez azonban nem azt jelenti, hogy mindenkinek ugyanazt az eredményt kell elérni, hogy ugyanazt a tananyagot kell megtanulni.
- A gyereket ne determinálja a családi és kulturális közössége. Ha ő másfajta életre vágyik, kapjon meg minden lehetőséget ahhoz, hogy ezt valóra válthassa.
- Az oktatás fontos feladata a társadalmi mobilitás elősegítése.
- Az egyes tanuló közösségének értékeit nem elutasítják, hanem építenek azokra.

Úgy gondolom, hogy méltányos, esélyteremtő pedagógia csak olyan iskolában valósulhat meg, ahol megfelelően képzett, átképzett, továbbképzett pedagógusok minőségi oktatást folytatnak. A méltányos pedagógia adaptív, befogadó, kellően differenciál, individualizál a nevelés – oktatás tartalmában, stratégiáiban, módszereiben, munkaformáiban és az értékelés terén. Számol a tanítványok sajátos nevelési szükségleteivel, a velük való különleges bánásmódot – emberi jogon alapuló – természetes feladatnak tekinti, legyen a gyermek sérült,



tanulási vagy magatartási problémával küzdő, vagy éppen szociálisan vagy kulturálisan hátrányos helyzetű. A megvalósítás érdekében saját pedagógiai gyakorlatomat és a pedagógusok nevelő-oktató munkáját az alábbi elvek mentén kívánom irányítani:

- Olyan tanítási módszereket alkalmazása, amelyek kielégítik a tanulók eltérő igényeit, figyelembe véve az eltérő szociokulturális hátteret; az emocionális különbségeket; tanulástörténeti, motivációs különbségeket; az eltérő tanulási stílusokat; a sajátos nevelési igényből adódó eltérő szükségleteket.
- Törekvés a gyermekek mélyebb megismerésére, az individuális különbségekre épülő tervezésre.
- A tanuló/gyermek megismerésére épülő differenciált, egyéni fejlesztési tervek, programokat készítése, differenciált, árnyalt, fejlesztő értékelés alkalmazása, az önértékelés kialakításának tudatosan tervezése.
- Kiemelt feladat a gyermekek, tanulók együttműködésre, kooperációra erőszakmentes konfliktuskezelésre nevelés.
- Törekvés a családi élet hiányosságainak, hibáinak kompenzálására, a szülőkkel való együttműködésre.
- A tanulási kedv, motiváció felkeltése, és folyamatosan fenntartása.
- A gyermekek önálló tapasztalat-és ismeretszerzésének segítése, a sikeres tanulás feltételeinek, az iskola és az azon kívül szerzett ismeretek, tapasztalatok integrációjának biztosítása.
- Folyamatosan továbbképzik magukat, hogy alkalmazni tudják az új eljárásokat, hogy képesek legyenek a gyerekek szükségleteinek megfelelő metodikai változtatásokra.
- A nyílt pedagógiai gyakorlatot folytatása, amely nem tanár vagy tanulóközpontú, hanem személyközpontú.

## 2. VEZETŐI HITVALLÁSOM

---

*“A folyók és a tengerek azért nyerik el száz és száz hegyi patak hódolatát, mert mélyebben fekszenek, mint emezek, tehát uralkodni tudnak a hegyi patakok felett. Így a bölcs is, aki az emberek fölött akar állni, alájuk helyezi magát; ha előttük akar járni, mögéjük áll. Ilyen módon, bár felettük van a helye, nem érzik a súlyát, és bár előbbre való náluk, létét nem érzik sérelemnek.” (Lao-ce)*

A fenti idézet vezetői hitvallásom rövid, tömör, lényege törő összefoglalása. Számomra azt jelenti, hogy egy jó vezető minél magasabb beosztásban, minél több tudás és tapasztalat birtokában vezet embereket, annál fontosabb szerepe lesz a munkájában a hivatása és a kollégái iránti alázatnak.

Azt szeretném, ha munkatársaim, az intézmény gyermekközössége, a szülők, a partnerek úgy tekintenének rám, mint akire lehet számítani; akiben lehet bízni; akinek lehet hinni; akire lehet támaszkodni; aki, ha kell, elől megy; aki ha kell, a kollégái mögé áll; akit érdemes követni; és aki szükség esetén kemény döntéseket is meg tud hozni, de minden esetben a közösen lefektetett elvek mentén.

### 3. A SZAKMAI HELYZETELEMZÉSRE ÉPÜLŐ FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEIM

---

A kiemelt stratégiai célokat a helyzetelemzésben leírtak alapján határoztam meg. Ezek:

- korszerű, társadalmi és partneri igényeknek megfelelő működés
- a szakmai munka színvonalának emelése
- az intézmény ismertté, elismertté, vonzóvá tétele
- a fordított integráció kivezetése következtében lecsökkenő gyereklétszám emelése
- pedagógusok fluktuációjának megszüntetése, az új kollégák elkötelezetté tétele, ezzel összefüggésben szervezetfejlesztés és az intézményi szervezeti kultúra tudatos fejlesztése

A célok elérést szolgáló fejlesztési elképzeléseimet, a megvalósulását szolgáló feladatokat a Corporation for School Leadership projekt keretében kidolgozott intézményvezetői kompetenciák, a 20/2012 (VIII. 31.) EMMI rendeletben meghatározott vezetői ellenőrzés területei alapján, a nevelőtestületben és a szülők körében 2015. augusztusban és szeptemberben végzett igényfelmérésem eredményeinek felhasználásával határoztam meg.

#### 3.1. AZ INTÉZMÉNYI PEDAGÓGIAI FOLYAMATOK – NEVELÉSI, TANULÁSI, TANÍTÁSI, FEJLESZTÉSI, DIAGNOSZTIKAI- STRATÉGIAI VEZETÉSE, OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

---

Vezetőként a legfontosabb feladataim közt tartom számon a tanulás és a tanítás támogatását, irányítását, a szakmai munka színvonalának emelését.

Az intézmény anyagi, emberi, pénzügyi, információs erőforrásainak tervezését, szervezését, ellenőrzését, irányítását a nevelő-oktató munka hatékonyságának növelése, a hatékony tanulási környezet létrehozása érdekében kívánom végezni, a gyermekek mindenek felett álló érdekeiket képviselve, jogaikat biztosítva. A cél elérését valamennyi profilunkra vonatkozóan az alábbi feladatok megvalósításával tervezem:

##### *Pedagógiai program átdolgozása*

Időszerűvé vált az intézmény stratégiai dokumentumának átdolgozása. Ennek során az alábbi szempontokat tartom kiemelten fontosnak:

- A stratégiai célok az aktuális oktatáspolitikai céloknak, társadalmi elvárásoknak megfelelően, a partneri elégedettségi és igényfelmérések eredményeinek felhasználásával, a helyi sajátosságok figyelembevételével, jogkövetően kerülnek meghatározásra
- Az eddigi intézményi gyakorlatot megváltoztatva a nevelőtestületet szeretném bevonni a célok meghatározásába, a stratégiai dokumentum megalkotásába. Úgy gondolom ugyanis, hogy a közösen megfogalmazott célok és az általuk adott ötletek, javaslatok beépítése elkötelezettebbé teszik a kollégákat a megvalósítás során.
- Fontosnak tartom, hogy a pedagógiai programban megjelenők mellett az alábbi alapelvek mind teljesebb körű érvényesítése is megvalósuljon: bizalom, megértés, feltétel nélküli elfogadás, környezeti stabilitás, kislépések, következetesség és az esélyegyenlőség elve.

### *Tanmenetek, egyéni fejlesztési tervek elkészítéséhez iránymutatás nyújtása*

Fokozott figyelmet kívánok fordítani a tanmenetek, egyéni fejlesztési tervek elkészítésének támogatására. Cél, hogy a tervek igazodjanak a helyi tantervhez, az SNI irányelvekhez, a szakértői véleményben foglaltakhoz, és az adott osztály/csoportra/egyén szükségleteihez, képességstruktúrájához, sajátosságaihoz igazodva készüljenek.

### *A gyermekek egyéni sajátosságainak sokoldalú megismerése*

Ennek eszköze: változatos, hatékony tanuló-megismerési technikák alkalmazása. Ezek magukban kell, hogy foglalják a gyermek élettörténetének, szociokulturális háttérének megismerését; a pozitív tulajdonságainak, erősségeinek és a fejlesztendő területek azonosítását.

### *Tanulói teljesítmények mérése, értékelése*

A nevelő-oktató munka hatékonyságának fontos mutatója a tanulók különböző mérésekben elért eredményei.

- Vissza kívánom állítani a tantárgyi mérések (magyar, matematika) rendszerét. Ennek eszközüül szorgalmazom intézményi mérőeszközök kidolgozását, melyek első sorban a szövegértési és matematikai kompetenciák feltérképezésére irányuljanak. Mivel a gyógypedagógia területére nincsenek kidolgozott standard mérések, ezek kidolgozását a szakmai munkaközösségek feladataként határozom meg.
- A gyermekek/tanulók értékelésében szorgalmazom az egyénre szabott, formatív értékelés, pozitív visszacsatolás és a tanulók önértékelésének fejlesztését szolgáló pedagógiai módszertani kultúra fejlesztését. Úgy gondolom, hogy a jelenlegi gyakorlathoz képest nagyobb teret kell adni a tanulók ön és társértékelésének gyakoroltatására, a reális énkép kialakítására.  
A tanulók értékelésének alapja minden esetben a tanuló önmagához mért fejlődése kell, hogy legyen.
- A mérések során kapott eredmények nevelőtestülettel való közös elemzése, a tanulságok levonása után, ha szükséges módosításokat kezdeményezek a stratégiai dokumentumok tartalmára, illetve a tanítási folyamat tervezésére, szervezésére, irányítására vonatkozóan.
- Intézményünk rehabilitációt-rehabilitációs tevékenységet végző kollégák és az utazótanári hálózat utazó gyógypedagógusai, konduktora és logopédusai a gyermek állapotának és részképességeinek teljes körű feltérképezése után 3 hónapra szóló fejlesztési tervet készítenek. A terv megvalósításának eredményességét háromhavonta értékelik, majd az értékelés alapján készítik el a következő 3 hónapra vonatkozó tervet.

### *Feladatbankok létrehozása*

Ösztönzöm a tananyag elmélyítését, gyakorlását szolgáló feladatbankok létrehozását leginkább a tanulásban akadályozottak alsó és felső tagozatán.

### *Módszertani megújulás támogatása*

Bemutató órák/foglalkozások tartásával, jó gyakorlatok bemutatásával, továbbképzéseken, szakmai konferenciákon való részvétellel segíteni kívánom a pedagógusok módszertani kultúrájának fejlődését, széleskörű módszertani repertoárjuk kialakulását. Cél, hogy a pedagógusok a tanulók készségeihez, képességeihez, motivációjához, a tanulócsoporthoz sajátosságaihoz, az óra típusához, a tananyaghoz igazodó, a tanulók együttműködésére épülő, azt fejlesztő módszereket alkalmazzanak.

- Projekt módszer támogatása: támogatom a projektmódszer további alkalmazását, és az értelmileg akadályozott tagozatra való kiterjesztését.
- A szociális tanulásban rejlő lehetőségek kihasználása érdekében, ösztönzőm a kooperatív csoportmunka alkalmazását.
- Élménypedagógiai módszer egyes elemeink adaptálása: lehetőséget kívánok biztosítani kollégáim számára, hogy részt vegyenek az Éltes Mátyás Általános Iskola és Kollégium által TÁMOP projekt Módszertani Innováció modul keretében tartott szakmai felkészültség gyarapítását szolgáló programjában. Szorgalmazom, hogy a szerzett tapasztalatokra építve, az élménypedagógia egyes elemei épüljenek be intézményünk pedagógiai gyakorlatába.
- Főiskolai hallgatók fogadása: a módszertani kultúra fejlesztésének, frissítésének lehetőségét látom abban is, ha gyakorlati lehetőséget biztosítunk főiskolai hallgatók részére. Ezt hosszabb távú terveimben kívánom megvalósítani a pedagógusok önkéntes vállalása alapján.

### *Egyénre szabott bánásmód, differenciálás*

A differenciálás a mindennapos nevelő-oktató munkánk alapvetése kell, hogy legyen. Az egyéni képességhez való igazodás, az egyéni igények, motivációk, az egyéni és csoportos tanulási problémák csökkentése érdekében új elemként jelenik meg, hogy a TA felső tagozaton heti 1 alkalommal nem osztálykeretben, hanem képesség szerinti csoportbontásban vesznek részt a tanulók a matematika órán.

### *Az angol nyelv bevezetése*

A 2015/2016-os tanévtől a társadalmi, a szülői és a tanulói igényekhez illeszkedően 7. évfolyamon az angol nyelv kerül bevezetésre az eszperantó helyett.

### *Úszási lehetőség az értelmileg akadályozottak tagozatán és az autista csoportban is*

A tanulásban akadályozottak tagozata mellett kezdeményezésemre a 2013/2014-es tanévtől a Janikovszky Éva Általános Iskola Üllői úti tagintézmény Tanuszodájának közreműködésével lehetőséget biztosítunk az értelmileg akadályozottak számára is úszásfoglalkozásokon való részvételre. Ezt a jövőben is kiemelten szorgalmazom.

### *A hatékony személyiségfejlesztés feltételeinek megteremtése*

Intézményünk tevékenységének alapvető célja, hogy felvértezze a tanulókat mindazokkal a készségekkel, képességekkel, attitűdökkel, amelyek megalapozzák sikeres továbbtanulásukat és segítenek nekik az élet különböző területein való helytállásban.

Célunk annak segítése, hogy minden gyermek/tanuló képességeihez mérten a legjobb eredményt tudja elérni és önmagához képest a legtöbbet fejlődjön.

- A tanulók személyiségének komplex fejlesztése és a tehetséggondozás érdekében a meglévő szakkörök mellett az idei tanévben kerül bevezetésre a színjátszó szakkör, a természetkutató szakkör. Terveim szerint, az aktuális igények függvényében a sportszakkör következő tanévtől alsó tagozaton is megjelenik.
- Kiemelt figyelmet kell fordítani a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók körének meghatározására
- A tehetséggondozás érdekében támogatom házi tanulmányi, kulturális, sportversenyek szervezését; a kerületi, fővárosi, országos versenyeken, kulturális megmozdulásokon való részvételt.
- Szorgalmazom, hogy az iskolai könyvtár váljon a személyiségfejlesztés egyik fontos színterévé. Úgy gondolom ugyanis, hogy a könyvtár remek tér lehet a játékok, versenyek, kulturális programok szervezéséhez, e mellett nagy szerepet játszhat az hagyományos és elektronikus dokumentumokban való információkeresés, rendszerezés, felhasználás megatánítása, gyakoroltatása, alkalmazása során.
- A helyzetelemzésben leírt probléma megoldására a TA tagozaton kiemelt feladatomban tekintem a neveltségi szint javítását, magatartási problémák kezelését, az agresszív cselekedetek visszaszorítását, a hatékony konfliktus-megoldási stratégiák tanítását. Ehhez a következő pedagógiai módszerek, eljárások, technikák alkalmazását szorgalmazom:
  - o Demokratikus légkör biztosítása
  - o Elfogadás, megértés, pozitív személyiségjegyek erősítése
  - o Sikerélményhez juttatás, valamilyen feladattal, felelősséggel való megbízás
  - o Egyértelmű szabályok, követelmények meghatározása, következetes betartatása.
  - o Normaszegő magatartás alternatív szankcionálása: Lehetőség adása a tanuló számára, hogy a hagyományos büntetésben részesülés helyett negatív cselekedetét jóvátegye
  - o Kiemelten fontos terület a hatékony konfliktus-megoldási stratégiák megtanítása és gyakoroltatása a nevelőtestület és a tanulók körében.

### *Az erdei iskola újraindítása*

A tanulók sokoldalú, komplex nevelését, oktatását segíti elő az erdei iskola, melynek újbóli bevezetését és tanévenkénti magvalósítását kiemelt feladatomban tekintem. A költségeket pályázati forrásokból, alapítványi támogatásból és a szülők által befizetett önrészből kívánom fedezni.

### *Terápiás eljárások körének bővítése*

A gyermekek/tanulók optimális fejlesztése érdekében szorgalmazom a már működő terápiás eljárások folytatását (alapozó terápia, mozgásterápia), illetve újak bevezetését. Ezek közül az intézményi lehetőségek figyelembe vételével kiemelten támogatom az alábbiakat:

- Drámapedagógia: a tanulásban akadályozottak alsó és felső tagozatán működik
- Állatasszisztált terápiák: az idei tanévtől kísérleti jelleggel elindítottuk az állatasszisztált, kutyaterápiás tanórák tartását heti 1 alkalommal a felső tagozaton.

- Aromaterápia: Intézményünk rendelkezik megfelelő aromaterápiás szobával, amely eddig kihasználatlan volt. Fontosnak tartom, hogy éljünk a helység adta lehetőségekkel.
- Sótérápia: Intézményünk só szobáját eddig szintén nem használtuk ki. Ösztönözném kollégáimat, hogy a tanulók/gyermekek immunrendszerének erősítése, teherbíró képességük fokozása, a légúti megbetegedések, asztma, allergia, krupp tüneteinek enyhítésére főleg az őszi és a téli időszakban tartsanak órákat/foglalkozásokat a helységben.
- A Sindelar-Zsoldos program alkalmazására több kollégánknak is van végzettsége, bevezetését az idegi eredetű magatartási és tanulási zavarok befolyásolása érdekében szorgalmazom.
- A nagymozgások, finommotorika, szem-kéz koordináció, tér, irány és formaészlelés fejlesztés, a testséma, testtudat erősítése, a szociális viselkedés, szabálytudat, figyelem önbizalom erősítése érdekében fontosnak tartanám az Ayres terápia bevezetését. Ennek alkalmazására jelenleg nincs képzett szakemberünk, ezért erre a továbbképzési terv megalkotásánál figyelemmel kell lenni.

### *Habilitációs-rehabilitációs tevékenység*

Intézményünkben az iskolai habilitációs tevékenység a nevelés-oktatás teljes folyamatában jelen van, de a törvény lehetőséget biztosít külön rehabilitációs foglalkozásokra egyéni vagy kiscsoportos formában. Kiemelt jelentőségű a tanórán kívüli szabadidős tevékenységekben rejlő habilitációs-rehabilitációs fejlesztés lehetősége is.

### *Utazó gyógypedagógusi, logopédiai hálózat működtetése a kerületi integrált SNI gyermekek/tanulók ellátására*

A hálózat működtetésének célja, hogy az integrált SNI gyermekek, tanulók is hozzájussanak a szakértői javaslatban foglalt fejlesztésekhez. Az utazó gyógypedagógusi és logopédiai hálózatunk fő feladata - egyéni és csoportos ellátási formában- az integrált SNI gyermekek/tanulók a fejletlen vagy sérült funkciók korrigálása, az ép, vagy kevésbé sérült funkciók fejlesztése. A tevékenység a gyermek képességeinek, a fejletlen vagy sérült funkciók feltérképezésével, a rendelkezésre álló diagnosztikus adatok, szakértői vélemény megállapításainak, gyógypedagógiai diagnosztikai és megfigyelési eredmények értékelésével indul. A fentiek ismeretében fejlesztési terv készül, amelynek célja a gyermek fejlettségi szintjéhez, fejlődési üteméhez alkalmazkodó fejlesztési stratégia kidolgozása.

### *Az IKT eszközhasználat ösztönzése, digitális kompetencia fejlesztése*

Fontosnak tartom az IKT technológia nevelési-oktatási folyamatban való felhasználásának erősítését, az ehhez szükséges lehetőségek megteremtését. IKT eszköztárunk eléggé szűkös, de törekedni kell a meglévő lehetőségek kihasználására és a nevelési-oktatási folyamat szolgálatába állítására, illetve az eszköztár bővítésére.

Ennek érdekében intézményvezetőként az alábbiak megvalósítását tervezem:

- Tanulást támogató környezet megteremtése érdekében minden osztályteremben és fejlesztő teremben legyen legalább egy számítógép, a tanulók és tanárok munkájának támogatására tanórán és a tanórán kívüli tevékenységek során.



- Az egész iskola területén elérhető legyen az internet, annak sebessége adjon lehetőséget az internet rendszeres alkalmazására a tanulási folyamatban.
- A pedagógusok számára biztosítani az erőforrásokhoz, képzésekhez és továbbképzésekhez való hozzáférést, valamint az iskolán belüli és az iskolák közötti kommunikációs lehetőségeket.
- Figyelemmel kísérni és értékelni az IKT pedagógiai célú alkalmazását, és az elvárásokat beépíteni az iskolai folyamatokba és dokumentumokba.
- Az iskolán belüli digitális kommunikáció támogatása
- A tanítási/tanulási folyamat támogatása, a hatékony tanulási környezet megteremtése érdekében fontos lenne interaktív tábla, táblák beszerzése is. A beszerzést szponzoroktól illetve pályázati forrásokból kívánom megvalósítani. A kollégák számára a használatával kapcsolatosan lehetőséget adnék képzésen való részvételre, forráshiány esetén, belső továbbképzés során sajátíthatnák el a kapcsolatos ismereteket.
- pályázati források, szponzorok keresése az informatikai fejlesztés megvalósítására.

### ***Eszközfejlesztés***

Intézményünk eszköztára évről évre bővül, de pályázati források felkutatásával, pályázatok beadásával, szponzorok felkutatásával szükségesnek tartom további tanulást támogató, fejlesztő és szabadidő hasznos eltöltésére alkalmas eszközök beszerzését. Az iskola udvarán szükség lenne további mindennapos testnevelésre, mozgásfejlesztésre és szabadidős tevékenységekre alkalmas játszótéri eszközökre.

Az utazó gyógypedagógusok, logopédusok munkavégzéséhez szükséges eszközök egy részét a többségi intézmény biztosítja, a másik részét pedig a központi intézmény. Az „utazó csomagok” folyamatosan gyarapodnak, de szükség van további eszközök beszerzésére, ezért szponzorok, pályázati források felkutatása e területen is fontos feladat.

Hatékony, eredményes munkavégzésük érdekében fontos továbbá a fogadó intézményekkel való folyamatos konzultáció, egyeztetés annak érdekében, hogy a fejlesztő foglalkozások számára a megfelelő méretű, berendezésű, nyugodt körülményeket biztosító termek, szobák rendelkezésre álljanak.

### ***Rendszeres óralátogatások***

A tanítási-tanulási folyamat eredményességének fokozása, a tanulói teljesítmények javulása érdekében fontosnak tartom rendszeres óra/foglalkozáslátogatások megszervezését, melyek során lehetőség nyílik egymás jó gyakorlatainak megismerésére; információszerezésre adott tanulóval, tanulócsoporttal kapcsolatosan.

### ***Tanulók nyomon követése***

Kezdeményezem, hogy intézményünk fektessen nagyobb hangsúlyt a végzett tanulók sorsának nyomon követésére, a középfokú nevelési-oktatási intézményekkel, a szociális ellátást biztosító intézményekkel való kapcsolat erősítésére.

### *Gyermekvédelem*

A gyermekvédelemmel kapcsolatos feladatokat 2 felelős az osztályfőnökökkel való szoros együttműködésben, az intézmény pedagógusainak közreműködésével látja el. Intézményvezetői minőségemben kiemelt feladatnak tekintem a gyermek és ifjúságvédelmi feladatok megszervezését, ellátását; a gyermekvédelmi jelzőrendszernek a köznevelési intézményhez kapcsolódó feladatai koordinálását. Az intézmény fontos feladataként tartom számon a gyermekek, tanulók veszélyeztettségének megelőzésében és megszüntetésében való közreműködést. Szorgalmazom a rendszeres és folyamatos együttműködést a gyermekjóléti szolgálattal, a gyermekjogi képviselővel, valamint a gyermekvédelmi rendszerhez kapcsolódó feladatot ellátó más személyekkel, intézményekkel és hatóságokkal.

Intézményünknek alapvető feladata, hogy minden lehetséges eszközzel segítse a szociális hátrányok enyhítését, az esélyegyenlőség megteremtését. Annak érdekében azonban, hogy számukra a megfelelő segítséget nyújtani tudjuk, az eddigieknél pontosabb adatokkal kell rendelkezniük számosságukra és hátrányuk jellegére vonatkozóan.

A szociális hátrányok enyhítését, a korai iskolaelhagyás, lemorzsolódás megelőzését az alábbi feladatok megvalósítása révén kívánom biztosítani:

- napközi alóli felmentés adása csak indokolt esetben
- az igazolatlan és indokolatlan hiányzások számának csökkentése a szülőkkel, a gyermekvédelmi ellátó rendszerrel együttműködésben
- differenciált felzárkóztató foglalkozás, szakkörök, sportkör működtetése,
- segítségnyújtás ösztöndíj elnyeréséhez
- térítésmentes és/vagy minimális költséggel járó programok szervezése, a programokhoz pályázati források rendelése
- az intézmény nyitottabbá tétele a szülők felé
- a tanulók és szüleik tájékoztatása az igénybe vehető szociális, étkezési, tankönyvtámogatásokról, az igénybevétel módjáról
- esetmegbeszélések
- lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók nyilvántartása
- esztétikus, kulturált, biztonságos intézményi környezet fenntartása
- az intézmény legrászorultabb tanulói és szülei számára heti rendszerességgel élelmiszercsomag biztosítása az Amerikai Ház támogatásával és a kerületi Vöröskereszt közreműködésével
- mindezek mellett az arra rászoruló kerületi tanulók intézményben való bejutásának biztosítására, illetve a gyermekek/tanulók intézményen kívüli programokon, rendezvényeken való részvételének elősegítésére a fenntartó és a működtető önkormányzat iskolabuszt biztosít

### Ökoiskolává válás támogatása

A fenntarthatóságra, környezettudatosságra nevelés érdekében terveim között szerepel az „Ökoiskola” címre való pályázat benyújtása. Éves munkatervem tartalmazza a pályázat benyújtásához és környezeti neveléshez kapcsolódó feladatokat és azok ütemezését. A megvalósulást öko-munkacsoport koordinálja, támogatja.

E mellett részletesen kidolgozott munkaterv megvalósításával szeretnénk megszerezni a „Madárbarát iskola” címet is, illetve kezdeményezésemre ettől a tanévtől szelektíven gyűjtjük a szemetet.

### Nemzeti Köznevelési Portál

A tanítás és a tanulás, a pedagógusok és a diákok munkájának támogatása érdekében szorgalmazom a hamarosan beinduló NKP igénybevétele, amely egy komplex tanulást-tanítást és a pedagógusok horizontális tudásmegosztását támogató rendszer.

## 3. 2. AZ INTÉZMÉNYI VÁLTOZÁSOK STRATÉGIAI VEZETÉSE, OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

*„Nem oda kell korcsolyázni, ahol a korong van, hanem oda, ahol lesz.” Wayne Gretzky*

Egy intézmény működésének eredményességét és hatékonyságát nagyban befolyásolja, hogy hogyan viszonyul a változásokhoz, az innovációhoz. A természeti, jogi, gazdasági, társadalmi környezet és az abban végbemenő változások állandóan megújuló kihívások elé állítanak bennünket, amelyekre újabb és újabb válaszokat kell adnunk. A rohanó világ statikus rendszerek helyett dinamikusakat követel, ezért intézményvezetőként törekednem kell arra, hogy változásokra nyitott, azokhoz alkalmazkodni akaró, és a változó elvárásokra konstruktívan reagálni tudó szervezetet hozzak létre, illetve működtessek. Ennek elérését elképzelésem szerint az alábbi feladatok megvalósítása szolgálja:

### *Mindenki által elfogadott, közös értékeken alapuló jövőkép, küldetés meghatározása*

A jövőkép és a megvalósításra irányuló intézményi stratégia kialakítása az intézmény legalapvetőbb feladata, a vezető munkájának kulcseleme. Fontosnak tartom, hogy a jövőképet, a stratégiai célokat, a nevelő-oktató munkánkat megalapozó értékeket, elveket a nevelőtestülettel közösen határozzam meg, úgy hogy ezek mindenki számára értelmezhetőek, elfogadhatóak, támogathatóak legyenek, hogy ezekkel mindenki azonosulni tudjon.

A kollégák elkötelezettségének erősítése érdekében törekszem a jövőképet úgy vizionálni, hogy abban mindenki megtalálja a helyét, érezze saját szerepét, jelentőségét, és felelősségét.

A jövőkép, a stratégia, a stratégiai tervek meghatározása során fel kell térképeznünk, figyelemmel kell kísérnünk, és figyelembe kell vennünk

- a szakmai alapküldetés; a társadalmi-gazdasági környezet; a kulcsfontosságú partneri kör; a partneti igények, elégedettség; a működési feltételek; a humán erőforrásban rejlő lehetőségek változásait
- a belső mutatókat az oktatási-nevelési eredményekre vonatkozóan
- az intézményi önértékelések, a pedagógiai-szakmai ellenőrzés, pedagógusminősítés eredményeit
- a gyógygyógypedagógiai intézmények szerepkörének változását

### *A célok elérését szolgáló feladatok meghatározása, célok megvalósulásának nyomon követése*

A stratégiai célok akkor tudnak megvalósulni, ha az operatív tervekben megjelennek a célok elérését szolgáló feladatok, azok felelősei, időbeli ütemtervei és a megvalósulás sikerkritériumai. A munkaterv megírása során fontosnak tartom, hogy annak elkészítésében részt vegyenek a nevelőtestület tagjai és az egyes szervezeti egységek is. Úgy gondolom ugyanis, hogy a közös munka nyomán elkészített terv képes leginkább a mozgósításra, hisz azt mindenki magáénak érezheti. Ez a tervezési mód a legbiztosabb alapja az elköteleződésnek, a végrehajtáshoz szükséges munkának, a közösen vállalt felelősségnek.

A stratégiai célok éves megvalósítását alcélokra és feladatokra lebontó éves munkaterv megvalósítását félévkor és tanév végén értékeljük, majd az értékelés alapján, ha szükséges, módosítunk az előzetes célokon, feladatokon.

### *A változások kezelése*

Az eredményes, sikeres működés megvalósításának elengedhetetlen feltétele, hogy képesek legyünk a változások előrejelzésére, prognosztizálására, hogy bizonyos folyamatok ne csak úgy megtörténjenek velünk, hanem mi legyünk azok, akik a történéseket generálják.

A kihívásokra jó válaszok akkor szülehetnek, ha a vezető és kollégái: szakmailag felkészültek; vállalkozó szelleműek; képesek a konszenzusra és kompromisszumra; érdeklődők és hajlandók tanulni; keresik az újat, a jobbat, képesek változni és változtatni, alternatívák közül választani.

A folyamatban lévő és várható változásokra való konstruktív reagálás alapfeltétele az innovatív szemlélet, melynek kulcsembere véleményem szerint az innovatív vezető, aki elfogadó és közvetlen bizalmi légkört teremt, emberei számára elérhető, velük szemben elfogadó, és mindenkit ötletei megfogalmazására ösztönöz, az emberek elköteleződésének kialakítására törekszik.

### *A változás menedzselése*

A változásmenedzselés folyamatát az alábbiak szerint képzelem el:

- a munkatársak informálása a változás szükségességéről, és felkészítése a változás elfogadására
- a felvázolt jövőkép és stratégia megvalósítására egy irányító csapat létrehozása
- a dolgozók felhatalmazása, támogatása, és ösztönzése arra, hogy új dolgokat tegyenek
- gyors győzelmek, sikerek kivívása, ennek elismerése és jutalmazása
- a rövidtávú eredmények megszilárdítása és a további változások elérése a stratégiai célok megvalósítása érdekében
- az új dolgok meggyökereztetése a kultúrában

### *A változások kezeléseként az intézményünket érintő legfőbb kihívásokra való reagálás*

- *Jogszabályok folytonos változása*

A jogkövető magatartást alapvetőnek tartom, ezért elengedhetetlen a jogszabályi változásokról való folyamatos tájékozódás, a jogszabályok alkalmazása.

- A szakmai alapidokumentum módosításának kezdeményezése

A fordított integráció felmenő rendszerben történő kivezetésével párhuzamosan nyitás az egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdő tanulók felé. Emellett egyre növekvő társadalmi igény mutatkozik az autizmus spektrum zavarral küzdő, integrált formában eredményesen nem nevelhető-oktatható tanulók ellátási lehetőségeinek bővítésére

- A gyógypedagógusok, a gyógypedagógiai intézmény szerepének módosulása

Az integráció, inklúzió iránti társadalmi és szakmai igénynek megfelelően intézményünknek és nekünk, gyógypedagógusoknak, a szegregált oktatási forma hatékony működtetése mellett új kihívásnak is meg kell felelünk. A gyógypedagógia területén felgyülemlett tudásunk integráció szolgálatába való állításával az együttnevelés legfőbb segítőivé kell válnunk.

A sikeres integráció legfontosabb feltételének – a tárgyi és anyagi feltételek megteremtése, és az integráció intézményi dokumentumokban való megjelenítése mellett a befogadó szemléletet, a személyi feltételek biztosítását, a többségi pedagógus, a gyógypedagógus és az intézményben dolgozó egyéb szakemberek szoros együttműködését, team-munkáját tartom, amelyre utazótanári hálózatunk működtetése során nagy hangsúlyt kívánok fektetni. Ez az együttműködés véleményem szerint nem pusztán a korábban külön-külön megszerzett ismeretek, tudás összegzését jelenti, hanem egy közös, kooperáló munkafolyamatot eredményez, amelyben az általános iskolai és a gyógypedagógiai utazó tanárok

- speciális feladatkörökkel együttműködve dolgoznak,
- a tanulási nehézségekkel küzdő gyermekek oktatásának egyes feladatait felosztják egymás között,
- az oktatást együtt, közös felelősséget viselve tervezik és végzik,
- betekinhetnek egymás munkájába,
- a szülőkkel közösen tartják a kapcsolatot,
- egymást támogató, a tanulókért felelősséget vállaló, együttműködésük az együttnevelés kulcsa.

Utazó gyógypedagógusaink legfontosabb feladatainak az alábbiakat tartom:

- A fogadó intézmény pedagógusai, egyéb dolgozói, tanulói, szülői közössége körében tájékoztatók, fórumok tartásával a sikeres integrációt megalapozó elfogadó, empatikus, toleráns, segítő légkör, szemlélet kialakulásának elősegítése.
- A sajátos nevelési igényű tanuló erősségeinek, gyengeségeinek, szükségleteinek feltérképezése, fejlődésének folyamatos nyomon követése, a tanulóval való közvetlen foglalkozás.
- A fogadó pedagógusok munkájának támogatása, módszertani segítségnyújtással, folyamatos konzultációs lehetőségek biztosításával; az adott fogyatékkal kapcsolatos tájékoztatók tartásával; a speciális segédeszközök kiválasztásában és szakszerű használatában való segítségnyújtással; javaslatokkal a tanterem célszerű berendezésével kapcsolatosan; szakirodalmi ajánlással.
- Kapcsolat tartása az SNI tanuló szüleivel, számukra konzultációs lehetőség biztosítása, tanácsadás.
- Részvétel a fogadó intézmény dokumentumainak elkészítésében

- Konzultáció a fogadó intézmény SNI tanulóval foglalkozó egyéb szakemberekkel, az egyes munkaközösségek tagjaival, az iskolavezetéssel.
- Munkája nemcsak a fogyatékos gyermekekre terjedhet ki, hanem mindenkire, akinek szüksége van rá.

- **A nevelőtestület tagjainak kicserélődése**

A 2013/2014-es tanévtől a szervezeti profilbővítés, átszervezés és nyugdíjazás miatt a nevelőtestület összetételének hosszú évek óta fennálló viszonylagos állandósága megszűnt. Az akkor távozott pedagógusok és az új utazó státuszok álláshelyeinek tartós feltöltése nem problémamentes, mert gyógypedagógus álláshelyekből túlkínálat van.

Úgy gondolom, nekem, mint vezetőnek kulcsszerepem van abban, hogy megtaláljam a szervezeti kultúránkhoz illeszkedni akaró és tudó kollégákat, akik hosszútávon eredményesen tudnak közreműködni az intézményi célok és feladatok megvalósításában.

Konkrét elképzeléseim az új kollégák megtartása érdekében:

- Strukturált tájékoztatás a kiválasztás során
- A próbaidő alatt gyakori személyes konzultáció és a probléma felismerése után azonnali beavatkozás
- Dolgozói igények felmérése
- A napi rutinokba épített csoportos és egyéni konzultációs alkalmak
- Olyan munkaszervezési rendszer kialakítása, amely képes a szervezeten belül gyorsan átcsoportosítani erőforrásokat
- Projektekben (munkacsoporton belüli és szervezeti szintű) való részvétel támogatása
- Képzési ambíciók támogatása
- Munkaköri rotációs rendszer kidolgozása
- Kihívó egyéni célok kitűzése
- A vezetői gyakorlat felülvizsgálata, a munkatársak bevonása olyan értékelési és elismerési rendszer kidolgozásába, ami maguk is méltányosnak gondolnak
- A népszerűtlen intézkedések tényszerű, az okokat/indokokat is ismertető bemutatása és lojális képviselője, következményeinek megosztása a beosztottakkal.

- **Az intézményi szervezeti kultúra fejlesztése**

Az intézményben sok új kolléga megjelenése miatt a szervezeti kultúra tudatos fejlesztése is szükségessé válik. Ez egyrészt jelenti saját szervezeti kultúránk elemeinek megismertetését, elfogadtatását az új dolgozókkal, de jelenti az új dolgozók által hozott kultúraelemek, értékek átvételét, meghonosítását is.

- **Pedagógus életpálya-modell bevezetése**

Tanfelügyelői és minősítési szakértő képzésben megszerzett tudásomat, a szakértői tevékenységem során szerzett tapasztalataimat felhasználva kiemelt feladatommak tekintem a pedagógusok szakmai előmenetelének, életpálya-modellben való előrelépésének, a központi elvárásoknak való megfelelésük támogatását.



### 3.3. AZ INTÉZMÉNYBEN FOGLALKOZTATOTTAK STRATÉGIAI VEZETÉSE, OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

---

„Az oktatás sikerének a kulcsa a megbecsült, motivált, kiváló pedagógus... a pályájáért és a tárgyáért lelkesedő pedagógus csodákra képes.” - állítja az oktatás fejlesztésére létrehozott Bölcsék Tanácsa, mely állásponttal én magam is egyet értek. Kiemelt vezetői feladatommak tartom ezért a humán erőforrás fejlesztését. Ennek keretében törekszem arra, hogy a munkatársak személyes és szakmai kompetenciájának megismerésével, figyelembe vételével, arra építve; megfelelő feladatmegosztással, támogatással, ösztönzéssel, mindenki számára lehetőséget teremtsék ahhoz, hogy képességeivel nevelőtestületünk aktív, segítő, alkotó, megbecsült, elismert tagja legyen.

Elfogadó, támogató, segítő, ugyanakkor követelményeket támasztó, egyértelmű elvárásokat megfogalmazó, a megvalósulást folyamatosan ellenőrző és értékelő vezetői attitűddel a pedagógusokból, a pedagógiai munkát közvetlenül segítő munkatársakból egy jó, együttműködő, hatékony csapatot, közösséget szeretnék építeni.

Az inspiráló, önmegvalósításra sarkalló, motiváló környezet megteremtését, a munkahelyi stressz és a kiegész megelőzését az alábbiak elvek mentén, az alábbi feladatok megvalósításával kézelem el:

#### **Az ember emberként való kezelése**

A kollégák tisztelete, megbecsülése, elfogadása, értékeinek elismerése vezetői munkám fontos alapelvei.

#### **Kollégák bevonása**

Az elégedettség fokozása érdekében igyekszem a kollégák véleményét kikérni, biztosítani a véleménynyilvánítás szabadságát és törekszem erőteljesebben bevonni őket a döntési folyamatokba. Ahhoz, hogy ötleteik, javaslataik eljussanak hozzám, tervezem az ötletláda bevezetését.

#### **Feladatok delegálása, adott feladathoz a megfelelő ember megtalálása**

Vezetői munkám során arra törekszem, hogy adott feladathoz megtaláljam a legmegfelelőbb embert. Ehhez nagyon fontos pontosan feltérképezni a kollégák képzettségi adottságait, ismerni kell személyes és szakmai kompetenciáit, intézmény iránti elkötelezettségét, a felém való lojalitását. A feladat átadásánál törekszem a cél, az elvárt eredmény, a feladat fontosságának, a megvalósítás határidejének pontos meghatározására; a megvalósításban kellő szabadság biztosítására.

#### **Feladatkör, jogkör, hatáskör, szabályok, elvárások pontos meghatározása**

Eredményes, hatékony munkát akkor várhatok el kollégáimtól, ha pontosan tudják, hogy mi az a feladat, amit el kell látniuk, mik a megvalósítás szabályai, mi az elvárás ezzel kapcsolatban; hogy a megvalósításban milyen jogaik, milyen kötelezettségeik vannak, és milyen felelősség terheli őket. A kihívást jelentő feladat, a rendszeres, visszajelezés, visszacsatolás, a megvalósítás aktív támogatása motiváló tényezőket is hat.

### Elismerés, dicséret

Vallom, hogy az eredményeket, sikereket mindig el kell ismerni, meg kell becsülni, folyamatos pozitív visszacsatolást kell alkalmazni. Ki kell fejezni, hogy mindenki munkája fontos és szükséges a közös célok eléréséhez. Hiszem, hogy a saját érzéseinket is megfogalmazó, okkal adott dicséret, elismerés semmivel sem pótolható.

Személyes tapasztalatom, hogy a kollégáim szomjaznak a pozitív visszajelzésekre és a jókor, megfelelőképpen alkalmazott dicséret – amely az egyes teljesítmények értékelésénél az eredményen túl figyelembe veszi a munkavégzésbe befektetett energia, erőfeszítés mértékét – hihetetlenül hatékony motivációs eszköz. Ahhoz azonban, hogy vezetőként hiteles tudjak maradni, és a dicséret értéke megmaradjon, gyenge teljesítményekre is reflektálnom kell.

### Információáramlás segítése

Az elmúlt tanévekben intézményünkben problémát jelentett az információáramlás. Ennek javítása érdekében az információk értékelése, szelektálása után, e-mail, telefon útján; megbeszélések, értekezletek alkalmával megbízásom kezdetétől kezdve rendszeresen és folyamatosan tájékoztatom kollégáimat.

- Kérésükre visszaállítottam a központi „Körözvényes füzetet”, amely a központi intézményben az aktuális információkhoz való hozzájutás leghatékonyabb módjának bizonyul.
- E mellett készítettünk egy tanévre vonatkozó naptárat, amelybe az iskolavezetés és a munkaközösségek beírhatják a programokat, eseményeket, feladatokat. A naprakész információhoz való hozzájutás érdekében a naptár a tanáriban kerül kihelyezésre.
- Az utazótanári hálózat által alkalmazott Google drive használatának bevezetését szorgalmazom intézményi szinten is.
- Az intézményi kommunikáció terén a szakszerű, nyílt, őszinte interakciókat preferálom.

### Gyakornokok mentorálása

Intézményünkben jelenleg 11 gyakornok tevékenykedik. Ez a tény amellet, hogy komoly feladatot jelent számukra, lehetőség is a megújulásra, a szakmai innovációra, az intézmény ismertté, elismertté tételére. A gyakornokok ugyanis naprakész elméleti tudással érkeznek intézményünkbe; újszerű, friss szemléletet hoznak; rugalmasak, formálhatóak; tanulási, fejlődési igényből fakadó motiváció jellemzi őket. Beilleszkedésük, szakmai munkájuk segítségével, támogatásával; irántuk való bizalommal, munkájuk elismerésével úgy gondolom elérhető, hogy gyökeret verjenek nálunk és elkötelezetté váljanak munkájuk és intézményünk iránt. Beilleszkedésüket és szakmai fejlődésüket mentori munkaközösség segíti, melynek működésére az eddigieknek megfelelően kiemelt figyelmet fordítok.

### Kollégák mozgósítása, együttműködés erősítése

Jó intézményhez jó csapat kell. Bízom benne, hogy jó úton haladunk ennek kialakulása felé. Az előző 3 hónap tapasztalatai alapján hiszem, hogy elhivatottsággal, lelkesedéssel képes vagyok munkatársaimat mozgósítani, nagyobb erőfeszítésekre sarkallni, együttműködésre ösztönözni. Ennek érdekében:

- igyekszem teret adni az új kezdeményezéseknek, innovációknak; építkezek a kollégák kreativitására, képzelőerejére, leleményességére, újszerű ötleteire; biztosítom a szakmai szabadságot, önállóságot
- törekszem az életkori sajátosságokat, igényeket, célokat figyelembe vevő motiválásra
- együttműködést igénylő feladatok adásával, programok szervezésével ösztönzőm a munkaközösségeken belüli és a munkaközösségek közötti kapcsolatok erősödését, az együttműködést
- a nevelő-oktató munka eredményességének növelése érdekében támogatom a gyógypedagógiai asszisztensek és a pedagógusok együttműködését
- a technikai dolgozókkal való konstruktív együttműködésre törekszem
- a jó csapatszellem kialakulása, egymás jobb megismerése érdekében a jövőben tervezem csapatépítő programok szervezését (kirándulás; túrázás; közös főzés; karaoke parti; csapatok közötti játékos verseny; közös koncert-, színházlátogatás)
- a hagyományos karácsonyi vacsora megszervezése nyugdíjas kollégák meghívásával.

### **Igazgatótanács újbóli működtetése**

A megosztott vezetés céljából szükségesnek tartom, hogy havi rendszerességgel, igazodva, az igazgatói értekezletre, és aktuális feladatokhoz, újra elindítsam az igazgatótanács működését, melynek tagjai az igazgató, igazgatóhelyettes, a szakmai munkaközösségek vezetői, a diákönkormányzatot segítő pedagógus, a közalkalmazotti tanács vezetője.

### **Óra/foglalkozáslátogatás**

A nevelő-oktató munka hatékonysága és a kollégák szakmai fejlődése, a tanfelügyeletre és minősítő eljárásra való felkészülés érdekében az óra/foglalkozáslátogatási rendszer fenntartását fontosnak tartom. Szorgalmazom, hogy az órák elemzése a nyolc pedagóguskompetencia alapján történjen, az értékelés minden esetben fejlesztő célzatú, a fejlődés irányát megmutató legyen.

### **Adminisztrációs munka pontosságának támogatása**

Kollégáim megnövekedett adminisztrációs tevékenységének támogatására bevezettem a „mintanaplót”, amely tartalmazza az adott tanév tanítási napjait, a szünetek, ünnepek, nevelés-oktatás nélküli munkanapok nevelőtestületi értekezletek időpontjait; az egyéb szükséges bejegyzéseket.

Az utazó gyógypedagógusi hálózatban kialakított dokumentumsablonok, protokollok használatát támogatom.

### **A pedagógusok minősítési rendszerében való eligazodás, az elvárásoknak való megfelelés segítése**

A pedagógus életpálya modell bevezetése új feladatok elé állítja az intézményvezetőt és a pedagógusokat. Úgy gondolom, hogy nekem, mint intézményvezetőnek, tanfelügyelőnek és minősítési szakértőnek, komoly feladataim vannak e téren is. Be kell mutatnom a rendszer

elemeit, a köztük lévő kapcsolatot, összefüggést; meg kell mutatnom a rendszer bevezetésének előnyeit; fel kell vázolnom a működéssel kapcsolatos feladatokat.

- Az információszolgáltatás érdekében már több nevelőtestületi értekezletet tartottam, ahol lényegre törően, érthetően, pozitív attitűddel, a rendszer előnyeit kihangsúlyozva mutattam be a tanfelügyeleti, a minősítési és az önértékelési rendszer működését, eszközeit, módszereit, eljárásait, a kapcsolatos feladatokat.
- A portfóliót készítő kollégák számára folyamatos csoportos és egyéni konzultáció lehetőséget biztosítok, ahol segítek értelmezni az indikátorokat, megmutatom az egyes indikátorok alátámasztási lehetőségeit és az elkészült dokumentumokat véleményezem.

### **Szakmai szolgáltatások igénybevétele**

Kollégáim szakmai fejlődésének elősegítésére folyamatos tájékoztatást nyújtok a szaktanácsadásban rejlő lehetőségekről, ösztönzöm kollégáimat a szaktanácsadói rendszer igénybevétele, a tanfelügyeletre, minősítésre való felkészülés illetve a 2 éves önfejlesztési terv elkészítésének megsegítése érdekében.

### **Továbbképzési terv folyamatos aktualizálása – intézményi igényekhez igazítása, belső tudásmegosztás ösztönzése**

Fontos feladatombként tartom számon az intézmény szakmai és módszertani tudásigényének felmérését, a kollégák szakmai továbbképzésének, a karrierlehetőség kihasználásának segítségét, a belső tudásmegosztás ösztönzését. Ennek érdekében:

- Az anyagi források szűkössége miatt törekszem minél több ingyenes képzés felkutatására, a kollégák ezekről való tájékoztatására.
- Terveim között szerepel intézményen belüli és kívüli szakemberek felkérése, meghívása előadás megtartására a kollégák által preferált, az igényfelmérésben megnevezett témákban.
- Lehetőséget kívánok biztosítani kollégáim számára, hogy megszerzett tudásukat, jó gyakorlataikat egymásnak átadják.

### **Konfliktusok kezelése**

A konfliktusok az élet, a szervezeti működés természetes jelenségei. Minden változás valamilyen konfliktust von maga után. Nekem, mint vezetőnek az a feladatom, hogy felismerjem a konfliktust; beazonosítsam a konfliktusok szereplőit; a kiváltó okokat, a konfliktus jellegét; eldöntsem, hogy szükséges-e a beavatkozás, és ha igen, kiválasszam az adott helyzethez legjobban igazodó, hatékony megoldási stratégiát, alkalmazzam azt és értékeljem a megoldás sikerességét.

### 3.4. AZ INTÉZMÉNY SZERVEZETÉNEK ÉS MŰKÖDÉSÉNEK STRATÉGIAI VEZETÉSE, OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

---

Az intézmény eredményes működése, a célok elérése érdekében kiemelt vezetői feladatom a változással összefüggésben módosuló célokról, feladatokról való tájékoztatás; a szükséges erőforrások hatékony menedzselése; adminisztrációs rendszerek működtetése; az intézmény, mint létesítmény biztonságos üzemeltetése; pozitív intézményi arculat kialakítása, fenntartása; a partnerek beazonosítása, felkutatása; külső partnerekkel való folyamatos kapcsolattartás, igényeik felmérése.

#### **Hatékony időgazdálkodás**

A feladatok számának folyamatos növekedése, 1 intézményvezető-helyettesi és 1 iskolatitkári státusz visszavonása miatt az idővel való jó, hatékony gazdálkodás, a saját és kollégáim idejének megtervezése, megszervezése és ellenőrzése, az időpazarlás kiküszöbölése nagyon fontos feladatom.

#### **Hatékony emberi erőforrás felhasználása: egyenletes terhelés biztosítása, túlterhelés elkerülése**

Az utóbbi években a kollégák közérzetét nagymértékben rontotta a (betöltetlen státuszok és a gyakori betegségek miatti) sok eseti helyettesítés, mely egyrészt kiszámíthatatlan volt számukra, másrészt konfliktusokhoz vezetett az egyenlőtlen terhelés miatt. Nyilvánvalóvá vált, hogy a tanévkezdés egyik legsürgetőbb feladata egy kiszámítható és egyenletes terhelést biztosító rendszer kidolgozása, melyet október 1-jén vezettünk be.

A rendszer jelenleg a bevezetés, kipróbálás szakaszában van. A működtetés során felmerülő hibákat folyamatosan javítjuk, a kollégák ötleteit, javaslatait figyelembe véve. Úgy látjuk, hogy a kiszámíthatóság és az eddiginél egyenletesebb terhelés biztosítása mellett a rendszer csapatépítésre is kiváló lehetőséget nyújt, hisz a működéshez a kollégák konstruktív együttműködése is szükséges.

#### **Pozitív intézményi arculat fenntartása, erősítése, eredmények publikálása**

Intézményünk gyengeségeként lehet említeni, hogy az utóbbi években a pozitív intézményi arculat kialakítására, fenntartására nem fordítódott kellő figyelem. Mindennapi tevékenységünkről, szakmai eredményeinkről, sikereinkről sem a szülők, sem a fenntartó, sem a működtető, sem egyéb partnereink nem kaptak tájékoztatást. Pedig meggyőződésem, hogy a pozitív intézményi arculat kialakítása, fenntartása, a partnerek naprakész tájékoztatása a PR által elengedhetetlen. A környezettel, partnerekkel való kétirányú kommunikáció során az alábbi célok megvalósulását kiemelt fontosságúnak tartom:

- az intézmény iránti figyelem felkeltése, fenntartása
- az intézmény arculatának, imázsának kialakítása, fenntartása, erősítése
- az intézmény programjairól, kínálatáról folyamatos tájékoztatás, azok folyamatos bemutatása, ismertetése, nyitás a médiák felé
- a pozitív információk megerősítése; a pontatlan vagy helytelen információk korrigálása
- az intézmény körüli támogató légkör kialakulásának segítése, fenntartása,

- befolyásolás, cselekvésre ösztönzés
- az intézményhez való kötődés elmélyítése

Kapcsolódó feladatok:

- A célközönség azonosítása
- Az üzenet kialakítása
- kommunikációs csatorna, eszköz megválasztása: média, honlap, facebook oldal, szórólapok, iskolai kiállítás, elektronikus anyagok: video, prezentáció stb.

### Ünnepek, szertartások, rendezvények

A hagyományok ápolására a továbbiakban is nagy hangsúlyt kívánok fektetni. Az iskolai szintű ünnepélyek megtartása a közösséghez tartozás érzését erősítik, az egyetemes és nemzeti kultúra értékeit közvetítik. Törekszem arra, hogy a nemzeti ünnepekről való méltó, tartalmas megemlékezések; egyéb iskolai ünnepek, mint pl.: a tanévnyitó, tanévzáró ünnepélyek; a közös iskolai rendezvények, mint pl. farsang, kulturális seregszemle, DÖK-nap, Mikulás ünnepség, gyerek és felnőtt karácsony, gyermeknap rendezvény, ballagás; a tanulmányi-, sportvetélkedők, versenyek intézményünk életének üde színfoltjai legyenek a továbbiakban is.

### Intézményi kapcsolatrendszer

Az intézményi működés eredményességét nagymértékben növelheti a megfelelően beazonosított, jól kiépített, kölcsönösségre épülő kapcsolatrendszer, melynek működtetésében intézményvezetőként a szerepem meghatározó.

#### - Fenntartóval, működtetővel való kapcsolattartás:

Az emberi, tárgyi, pénzügyi erőforrások biztosítása tekintetében a fenntartóval és a működtető önkormányzattal való együttműködés, a velük való folyamatos kapcsolattartás; tájékoztatásuk az intézmény működéséről; igényeik és elégedettségük megismerése; az egyes rendezvényeinken, programjainkon való részvételük kezdeményezése alapvető fontosságú és vezetői munkámban prioritásként kezelt terület.

#### - Szülőkkel való kapcsolat

A szülők intézményünk kiemelt partnerei. A velük való szoros kapcsolattartás, együttműködés fontos záloga sikeres nevelő-oktató munkák eredményességének. Mindenképp változtatni szeretnék az eddigi gyakorlaton, és a szülői igényeket is figyelembe véve, nyitottabbá kívánom tenni az intézményt a szülők számára. E célt az alábbi feladatok révén kívánom megvalósítani:

- o a szülők partnerként való kezelése, tisztelete; kéréseik, javaslataik, ötleteik meghallgatása, értékelése, lehetőség szerinti figyelembe vétele
- o az eddig formális szülői szervezet tevékeny, hatékony működésének támogatása
- o a szülőket érintő, számukra fontos témákban való tájékoztatás érdekében szülői fórum bevezetése, havonként való szervezésének támogatása, az azokon való személyes részvétel



- szülői faliújság kialakítása, aktuálissá, informatívvá tétele; szülői facebook csoport létrehozása
  - a nyílt nap újból bevezetése
  - az intézményi programok megnyitása a szülők számára: pl. farsang, anyák napja, adventi készülődés stb.
  - szülőkkel való közös programok szervezése: kirándulás, közös főzés, az intézmény környezetének szépítése érdekében végzett közös önkéntes munka
  - az utazó gyógypedagógusi hálózatban ellátott gyermekek/tanulók szülei számára segítségnyújtás tanácsadás, a szakvélemény értelmezésében, a fejlesztési lehetőségekről, az otthon végezhető gyakorlatokról, feladatokról stb.
- **A kerületi többségi óvodáival, általános iskolával való kapcsolattartás**
- Az érzékenyítést, a fogyatékos gyermekek, tanulók elfogadásának, befogadásának erősítését szolgáló Tolerancia program folytatása keretében szervezett közös tevékenységek révén
  - integrált SNI gyermekek/tanulók ellátásában való együttműködés kompetenciáttranszferrel
- **Fővárosi gyógypedagógiai intézményekkel való kapcsolattartás**
- Tervezem a fővárosi gyógypedagógiai intézményekkel való kapcsolatfelvételt, folyamatos kapcsolattartást, szakmai konzultációt; kölcsönös tudásmegosztást, jó gyakorlatok átadását; a fővárosi versenyeken való részvételt, igény esetén azok szervezésében, megvalósításában való segítségnyújtást.
- Továbbra is fogadni kívánom a Pető Intézet hallgatóit, számukra hospitálási, konzultációs lehetőséget biztosítva.
- **Testvériskola kapcsolat kialakítása**
- Az intézményi kapcsolatok körének szélesítése, a tanulóink szociális képességeinek, készségeinek fejlesztése érdekében szorgalmazom a testvériskola kapcsolat létrehozását az Éltes Mátyás Általános Iskola és Kollégium intézménnyel.
- **Szakértői Bizottságok meghívása**
- A szakmai munka eredményességének javítása érdekében tervezem a szakértői bizottságokkal, a nevelési tanácsadóval való szorosabb kapcsolattartást. Terveim között szerepel egy bizottságokkal való konzultációs program megszervezése. Úgy érzem, mind a kollégáim, mind a bizottságok szempontjából hasznos lenne egy szakmai beszélgetés, melyre intézményünkben kerülhetne sor. A programon a bizottságok tagjainak lehetősége nyílhat a szakmai munkánkba való bepillantásra, a kollégák pedig hasznos információkhoz juthatnak a bizottságok működésével, az egyes gyermekekkel/tanulókkal kapcsolatosan. Ennek eredményeként kialakulhatna egy az eddigieknél is hatékonyabb, egymást segítő együttműködés.

- **Középfokú oktatási intézményekkel való kapcsolat**

Kezdeményezésemre és vezetésemmel a 2013/14-es tanévtől lehetőséget biztosítunk középiskolás fiatalok számára a közösségi szolgálat intézményünkben való teljesítésére. E tevékenységünket a jövőben is folytatni kívánom, hisz a tapasztalatok azt mutatják, hogy ez hasznos a diákok és intézményünk számára is.

- **Kerületi sportlétesítményekkel való kapcsolattartás**

A gyermekek tanulók egészséges életmódra nevelésének, a szabadidő hasznos eltöltésének, a pozitív személyes tulajdonságok kialakulásának fontos színtere a sport, melyet kiemelten támogatni kívánok.

- **Szakmai szervezetekkel való kapcsolat**

- o Nyitottá szeretném tenni intézményünket a fogyatékos gyermekekkel, felnőttekkel foglalkozó szervezetek felé.
- o Támogatom a Speciális Szakiskolák Országos Egyesületének tagjává válást.

- **Civil szervezetekkel való kapcsolat**

Kapcsolat felvétele a fogyatékkal élők érdekében működő civil szervezetekkel a velük való együttműködés kiépítése, a szervezetek és általuk végzett tevékenységek minél szélesebb körű megismertetése a családokkal.

**A Kőbányai helyi esélyegyenlőségi program megvalósításában való részvétel**

A társadalmi érzékenyítéssel, a Tolerancia Program, a közösségi szolgálat működtetésével.

**Szakmai szolgáltatások igénybevétele**

Az intézmény szakszerű, eredményes, hatékony működésnek elősegítésére igénybe kívánom venni a szaktanácsadói hálózatot. Ilyen irányú igényeimet már jeleztem az Oktatási Hivatal felé az alábbi területeken: intézményszervezési, szervezetfejlesztő szaktanácsadás; pedagógiai tevékenység színvonalának emelkedését elősegítő fejlesztési terv elkészítése; intézményi alapidokumentumok átdolgozása; belső pedagógiai értékelési rendszer kialakítását segítő tanácsadás; pedagógiai és komplex intézményértékelési eszközök stb.

**Pályázatok folyamatos figyelemmel kísérése**

Pályázatfigyelő csoport létrehozásával képelem el.

**Biztonságos, esztétikus környezet és munkafeltételek fenntartása**

Intézményvezetői megbízásom eddigi időszaka alatt a Kőbányai Önkormányzat, a Kőbányai Vagyonkezelő Zrt., a Kőbányai Területgondnoksági és Településüzemeltetési Non-profit Közhasznú Kft. jóvoltából több karbantartási, beruházási, felújítási munka került elvégzésre, melyeket ezúton is nagyon köszönök.

### Intézményi bevételek növelése

Az intézményi bevételek növelésének módszerei:

#### - Szponzorok felkutatása, mozgósítása

Működésünk eredményességének, hatékonyságának fokozása, új eszközök beszerzése, programok, kirándulások szervezése érdekében kiemelt feladatnak tekintem, hogy meglévő szponzorainkkal folyamatos kapcsolatban legyünk, képesek legyünk mozgósítani őket, illetve új szponzorokat kutassunk fel. Fontosnak tartom, hogy szponzorainknak legyen lehetősége intézményünk tevékenységének, ellátotti körének megismerésére, ezért rövid távú terveim között szerepel egy szponzori nap megszervezése.

#### - Bérbeadás

A működtető önkormányzat engedélyével a műfüves focipálya és az intézmény helységeinek rendszeres bérbeadása

#### - Alapítvány létrehozása

Eredményes működésünkhöz, illetve a fokozottan hátrányos helyzetű tanítványaink esélyegyenlőségének megteremtése érdekében elengedhetetlenül fontosnak tartom egy támogató Alapítvány létrehozását.

### 3.5. ÖNMAGAM, STRATÉGIAI VEZETÉSE, OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA VEZETŐI KOMPETENCIÁIM FEJLESZTÉSE

Vallom, hogy egy szervezet működésének eredményességét nagymértékben meghatározza, hogy ki áll az élén, hogy ki vezeti. Vezető az, aki képes elérni, hogy a szervezet tagjai elkötelezetten együttműködjenek vele egy közös cél elérése érdekében képességeik, tehetségük, energiáik felhasználásával. Ahhoz, hogy jó vezetővé válhassak, el kell fogadnom, hogy a vezetővé válás egy egész életen át tartó tanulási folyamat, amelynek alapját a szakmai és vezetési ismeretek, tapasztalatok megszerzése jelenti. E mellett meggyőződésem, hogy hatékonyan működő intézményt, munkatársi közösséget csak hiteles vezetőként tudok építeni. Ezért fontos, hogy

- hiteles legyek a hivatásomban;
- hatalmam ne pusztán erőforrásokon alapuló legyen és ne pozícióból, hanem személyiségből, tudásból, befolyásból eredő legyen;
- jó példával szolgáljak munkatársaimnak;
- képes legyek önreflexióra, erősségeim és gyengeségeim meghatározására
- képes legyek a hibák kiküszöbölésére, gyengeségeim fejlesztésére
- képes legyek döntéseim, tevékenységeim és ezek következményeinek felülvizsgálatára; a rossz döntések beismerésére, a szükség szerinti változtatásra
- ki kell kérnem kollégáim véleményét és építenem kell ötleteikre, javaslataikra
- törekednem kell a feladatok delegálására
  - o azoknál a feladatoknál, amelyek túl sok időt vesznek el, és más is el tudja végezni;

- amelyeket mások hatékonyabban tudnak elvégezni, mivel képzettebbek az adott területen;
  - amelyek elvégzése adott kolléga esetében a további fejlődés lehetőségét adja, illetve motiváló hatású lehet,
- ne csak az eszemmel, a szívemmel is vezessek;
  - azt tegyem, amit mondok, és azt mondjam, amit teszek;
  - kommunikációm, magatartásom erkölcsös, etikus legyen;
  - valós kapcsolatokon alapuló emberi viszonyokat alakítsak ki;
  - felelősséget vállaljak a kollégáimért;
  - képes legyek átlátni intézményünk valamennyi feladat ellátási területét.

### *Vezetési stílusom meghatározása*

Demokratikus és beosztott-centrikus vezetőnek tartom magam.

- Demokratikus vezetőként pozitív, alkotó légkör megteremtése érdekében az intézmény tagjait bevonom a döntéshozatali folyamatokba, kikérem a véleményüket, igénylem az ötleteiket és azokat igyekszem konstruktívan felhasználni. Kollégáimmal folyamatosan konzultálok és szorgalmazom, hogy egymással is kommunikáljanak. Tudatosan építem a csoportszellemet, ösztönzőm a csoportmunkát, amelyben elsősorban integráló, koordináló szerep betöltésére törekszem. Az objektív értékelést részesítem előnyben.
- Vezetői munkámat, az eredményesség fokozása érdekében, beosztott centrikusan végzem. Tudatosan építem, formálom az intézményen belüli emberi kapcsolataimat, fontos számomra a munkatársak közérzete. Bizalommal teli, támogató légkört igyekszem teremteni, fogékony vagyok kollégáim érzéseire, emberi problémáira is. Úgy érzem, képes vagyok ösztönzően hatni teljesítőképességükre, alkalmas vagyok arra, hogy személyes példát mutassak és szükség esetén a lelki segítő szerepét is betöltsen. Töreksem arra, hogy a nevelőtestület összetartó csoporttá váljon. Fontos számomra, hogy a kollégáim elégedettek legyenek a munkájukkal, legyen lehetőségük a fejlődésre és érezzék jól magukat az intézményben.

### *Önmagamra vonatkozó fejlesztési elképzeléseim*

A vezetővé válás egy élethosszig tartó tanulási folyamat, ezért a folyamatos önképzés elkerülhetetlen, hisz tudom, aki sikeres akar lenni, az élete végéig tanul, azaz örök-diák. Ezért mind pedagógusként, mind vezetőként nyitottnak kell lennem az új szakmai információkra, az új oktatási trendekre, innovációkra, és be kell építenem azokat mindennapos tevékenységembe. Vezetői felkészültségemet, vezetői képességeimet folyamatosan kell fejlesztenem szakmai konferenciákon, előadásokon, továbbképzéseken, az igazgatói munkaközösség munkájában való részvétellel, szaktanácsadói segítség igénybevételével.

John Quincy Adams gondolatai alapján célokom olyan vezetővé válni, aki *„tevékenységével másokat arra ösztönöz, hogy merjenek álmodni, tanuljanak többet, tegyenek többet, és többek legyenek...”*

## V. ZÁRÓ GONDOLATOK

---

Pályázatomat intézményünk gyermekközössége, pedagógusai, pedagógiai munkát közvetlenül segítő munkatársai, technikai dolgozói, és a szülők bizalmát, elfogadását, támogatását érezve és élvezve készítettem el. Ezúton szeretném megköszönni nekik, hogy megbízásom kezdetétől mellettem állnak, biznak és hisznek bennem. Köszönöm, hogy lelkes munkájukkal hitet és erőt adnak. Köszönöm a sok építő jellegű gondolatot, ötletet, jó tanácsot, szakmai segítséget és a kritikát is.


Köszönetem szeretném kifejezni a KLIK munkatársai, és a fenntartó önkormányzat felé is, az intézményünknek nyújtott erkölcsi, szakmai, anyagi támogatásért.

Hiszem, hogy a pályázatomban megfogalmazott célok, feladatok megvalósításával elérhetjük, hogy a Kőbányai Komplex Óvoda, Általános Iskola, Készségfejlesztő Speciális Szakiskola egy olyan magas színvonalú szakmai munkát végző intézmény legyen, mely nem csupán a fenntartó és a partnerek megelégedésére szolgál, hanem megfelel a XXI. századi társadalmi elvárásoknak is, és amely parányi elemként a köznevelési rendszer szerves, hatékony, fontos része tud lenni.

E célt azonban csak jó karmesterré válva, egy jó zenekarral tudom megvalósítani. Egy olyan zenekarral, amelyben *„csak akkor lesz a hallható zene kiteljesedett és szép, ha a zenészek jól érzik magukat, az egymásra utaltság nem akadály, hanem lehetőség, egy többlet a sokszínűség harmonikus kifejezésére.” (Madocsai Eszter)*

Köszönöm, hogy megtisztelt figyelmével és elolvasta pályázatomat!

Budapest, 2015. október 25.



Némethné Varga Ibolya




## VI. MELLÉKLETEK

---

### 1. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

---

#### SZEMÉLYI ADATOK

Név: Némethné Varga Ibolya  
Születési hely, idő: Szekszárd, 1973. 08. 08.  
Lakcím: Megyeri út 224. 5/19. 1048 Budapest  
 (+36) 70 594 4805  (+36) 30 241 3006  
 n.varga.ibolya@freemail.hu

#### BETÖLTENI KÍVÁNT MUNKAKÖR

Intézményvezető  
Kőbányai Komplex Óvoda, Általános Iskola,  
Készségfejlesztő Speciális Szakiskola  
1107 Budapest, Gém u. 5-7.

#### SZAKMAI TAPASZTALAT

1995. 09. 01. – jelenleg is

gyógypedagógiai tanár

Kőbányai Komplex Óvoda, Általános Iskola,  
Készségfejlesztő Speciális Szakiskola  
Gém u. 5-7., 1107 Budapest

Az intézményben betöltött munkaköreim:

- Gyógypedagógiai tanár
- Osztályfőnök
- Munkaközösség-vezető
- könyvtáros
- Minőségirányítási team tagja
- Intézményvezető -helyettes
- Megbízott intézményvezető

Főbb tevékenységeim:

- Tanulásban akadályozott tanulók nevelése-oktatása
- Diákönkormányzat munkájának segítése
- Intézményi szintű kulturális, szabadidős, sport programok, ünnepélyek, megemlékezések szervezése, lebonyolítása
- Iskolai könyvtár vezetése
- Iskolai tankönyvellátással kapcsolatos teendők



- Minőségirányítási csoport munkájában való részvétel
- Pályázatok írása, nyertes pályázat esetén elszámolás készítése
- A Tolerancia program szervezése, lebonyolítása
- Bemutató órák tartása kollégáknak, külső szakembereknek
- Országos kompetenciamérés helyi szervezése, lebonyolítása,
- Erdei iskola szervezése
- Identitásnevelés Kőbányán kerületi program szakmai vezetése
- Előadás tartása a BME hallgatóinak
- Iskolai dokumentumok, szabályzatok elkészítésében való rendszeres részvétel
- Műsorszámok betanítása, iskolai, kerületi, fővárosi rendezvényeken való bemutatása
- Iskola külső kapcsolatainak bővítése
- Intézményvezető-helyettesi, majd intézményvezetői feladatok ellátása

## TANULMÁNYOK

2014 –2014	Tanfelügyeleti és minősítési szakértő- mesterpedagógus fokozat Új Széchenyi Terv Társadalmi Megújulás Operatív Program Pedagógusképzés támogatása kiemelt projekt (TÁMOP-3.1.5./12-2012-0001), Budapest
2012 –2013	szakvizsgázott pedagógus, közoktatási vezető Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi Kara, Budapest
2012 –2013	Az inkluzív nevelés okleveles tanára Kodolányi János Főiskola, Budapest
2003 –2006	informatikus könyvtáros Eötvös Lóránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, Budapest
1991 –1995	oligofrénpedagógia-tiflopedagógia szakos gyógypedagógiai tanár Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Tanárképző Főiskola, Budapest

SZEMÉLYES  
KÉSZSÉGEKKommunikációs/Szervezési  
/vezetői készségek

- megbízhatóság, pontosság
- jó kommunikációs készség,
- terhelhetőség,
- kitartás, motiváltság,
- elkötelezettség,
- humánus,
- empátikus szemlélet,
- csapatmunkára és önálló munkára való képesség,
- jó szervezőkészség,
- optimizmus,
- humor

## 2. VÉGZETTSÉGET IGAZOLÓ OKLEVELEK, BIZONYÍTVÁNYOK MÁSZOLATAI

Sorszám: OH-MES/1569/2014.

**TANÚSÍTVÁNY**

amely tanúsítja, hogy

**Némethné Varga Ibolya**

születéskori név: Varga Ibolya  
születési hely, idő: Szekszárd, 1973. augusztus 8.  
anyja neve: Kovács Ibolya

az Új Széchenyi Terv Társadalmi Megújulás Operatív Program Pedagógusképzés támogatása  
kiemelt projekt (TÁMOP-3.1.5/12-2012-0001) keretében megvalósuló

Mesterpedagógus

pedagógus besorolási fokozatra irányuló próbaminősítési eljárásban részt vett.

A próbaminősítési eljárás záró időpontja: 2014. november 23.

A próbaminősítési eljárás eredménye: **100%**

A próbaminősítési eljárásban az elvárt követelményeknek

**megfelelt.**

A próbaminősítési eljárás pedagógus továbbképzés keretében történt, amelynek sikeres  
elvégzését a OH-PSZE/3460/2014. és OH-PÉM/4675/2014. sz. tanúsítvány tanúsítja.

Jelen tanúsítványt a *pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló  
1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló  
326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet* 37. §-ában adott felhatalmazás alapján állítottam ki.

Budapest, 2014. december 08.



Kerekes Balázs  
projektigazgató



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Sorszám: OH-PSZE/3460/2014.

**TANÚSÍTVÁNY**

arról, hogy

**NÉMETHNÉ VARGA IBOLYA**

születés kori név: Varga Ibolya  
születési hely, idő: Szekszárd, 1973.08.08.  
anyja neve: Kovács Ibolya

részt vett az Új Széchenyi Terv Társadalmi Megújulás Operatív Program Átfogó minőségfejlesztés a közoktatásban kiemelt projekt (TÁMOP-3.1.8-09/1-2010-0004) keretében megvalósuló

**„Tanfelügyeleti szakértők felkészítése pedagógiai-szakmai ellenőrzésre – blended továbbképzés”**  
című

**43/124/2014** alapítási engedély határozatszámú  
– a 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet szerint akkreditált –  
**30 órás**  
pedagógus-továbbképzési programon.

A résztvevő a továbbképzés követelményeinek  
**megfelelt.**

A továbbképzés helyszíne:  
**Szent Benedek Gimnázium**  
**1083 Budapest, Práter utca 11-17.**

A továbbképzés ideje:  
**2014. szeptember 15. - november 16.**

Budapest, 2014. december 8.



*Kerekes Balázs*  
Kerekes Balázs  
projektigazgató

*Ez a tanúsítvány munkakör betöltésére nem, tevékenység folytatására jogszabályban meghatározott egyéb feltételek fennállása esetén jogosít.*



Sorszám: OH-PÉM/4675/2014.

**TANÚSÍTVÁNY**

arról, hogy

**NÉMETHNÉ VARGA IBOLYA**

születés kori név: Varga Ibolya  
születési hely, idő: Szekszárd, 1973.08.08.  
anyja neve: Kovács Ibolya

részt vett az Új Széchenyi Terv Társadalmi Megújulás Operatív Program  
Pedagógusképzés támogatása kiemelt projekt (TÁMOP-3.1.5/12-2012-0001) keretében megvalósuló

**„Szakértők felkészítése a pedagógusminősítésre – blended továbbképzés”**  
című

**43/123/2014** alapítási engedély határozatszámú  
– a 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet szerint akkreditált –  
**30 órás**  
pedagógus-továbbképzési programon.

A résztvevő a továbbképzés követelményeinek  
**megfelelt.**

A továbbképzés helyszíne:  
**Szent Benedek Gimnázium**  
**1083 Budapest, Práter utca 11-17.**

A továbbképzés ideje:  
**2014. szeptember 22. - november 23.**

Budapest, 2014. december 8.



Kerekes Balázs  
projektigazgató

*Ez a tanúsítvány munkakör betöltésére nem, tevékenység  
folytatására jogszabályban meghatározott egyéb feltételek  
fennállása esetén jogosít.*



**SZÉCHENYI 2020**

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**



Sorszám: PT E 44225

Intézményi azonosító: FI23344  
Törzskönyvi szám: 14771

# OKLEVÉL

Ezt az oklevelet

## Némethné Varga Ibolya

számára állítottuk ki,

aki 1973. év augusztus hó 8. napján Magyarország Szekszárd településén Varga Ibolya néven született, és a Kodolányi János Főiskola nevű felsőoktatási intézményben szerzett 2013. év július hó 1. napján kelt B-INK.MA-72/13 számon kiállított oklevéllel igazolt mesterfokozat és tanár szakképzettsége alapján a

### Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán

a Közoktatási vezető és pedagógus-szakvizsga szakirányú továbbképzési szak tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

A záróvizsga-bizottság 2013. év december hó 9. napján kelt határozata alapján nevezett

**szakvizsgázott pedagógus, közoktatási vezető**

szakképzettséget szerzett. Oklevelének minősítése: *kibőnítetetés*

Budapest, 2013. december 9.

a záróvizsga-bizottság elnöke



dékán



Sorszám: PT C 007677

Sorszám: B-INK.MA-72/13.  
Intézményi azonosító: FI29432

# OKLEVÉL

Ezt az oklevelet

***Némethné Varga Ibolya***

számára állítottuk ki, aki

1973. év augusztus hó 8. napján Magyarország Szekszárd településén Varga Ibolya néven született, és a

***Kodolányi János Főiskola***

nevű felsőoktatási intézmény Inkluzív nevelés tanára mesterképzési szak tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

A szak képzési ideje 2 félév.

A záróvizsga-bizottság 2013. év július hó 1. napján kelt határozata alapján nevezett mesterfokozatot és

***Az inkluzív nevelés okleveles tanára***szakképzettséget szerzett, oklevelének minősítése ***Kiváló***

Székesfehérvár, 2013. július 1.



Záróvizsga-bizottság elnöke



PH



Rektor

Intézményi azonosító: **F180798**

Sorszám: PTC **000133** / **1174/loof** szám

**KITÜNTETÉSES FŐISKOLAI OKLEVÉL**

Ez az oklevélet Némethné Varga Ibolya számára állítottuk ki, aki 1978 évben augusztus 8. napján Eszekszárd városban (községben) született, és Magyar országban tanévtől \_\_\_\_\_ tanévig \_\_\_\_\_

a Csötös Loránd Tudomány-egyetem Bölcsészettudományi Karán

főiskolai tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

A Záróvizsga-Bizottságnak 2006. év június hó 20. -i határozata alapján nevezett informatikus köpnyvtárosa Oklevélinek minősítése: \_\_\_\_\_ nyilvántartjuk.

Kelt Budapest 2007. június hó 13. -n.

*[Signature]*  
a Záróvizsga-Bizottság elnöke, rektor, dékán, főigazgató

*[Stamp: TUDOMÁNYI EGYETEM, P.H. I. OSZTÁLY, REKTOR]*

A. Tű. 1150/F/Kit. r. sz. - 9/99  
Patria-Vivanda Rt. - (Fsz.: 5-9349)  
Latta: OM rendszel. B. Gy. 2002. XI. 21.

82 / 1995. szám

**KITÜNTETÉSES OKLEVÉL**

Ezt az oklevelet **VARGA IBOLYA** számára állítottuk ki,  
 aki 19 **73.** évben **augusztus** hó **8.** napján  
**Szekszárd** városban (községben)  
**Tolna** megyében **Magyar** országban  
 született, és az **1991/92.** tanévtől az **1994/95.** tanévig a  
**Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai**  
**Tanárképző Főiskolán**

főiskolai tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

A Záróvizsga-Bizottság 19 **95.** évi **június** hó  
**16.** -i határozata alapján neveztetet  
**oligofrénpedagógia – tiflopedagógia szakos**  
**gyógypedagógiai tanárrá** nyilvántjuk.

Kelt **Budapest,** 19 **95.** év **augusztus** hó **25.** -n.

*Dr. Bevan Károly*  
 a Záróvizsga-Biz. elnöke  
 P.H.  
 rektor (dékán) főigazgató

**3. SZAKMAI GYAKORLATI IDŐT IGAZOLÓ MUNKÁLTATÓI IGAZOLÁS****Munkáltatói igazolás****Munkáltató adatai:**

**Megnevezése:** KLEBELSBERG INTÉZMÉNYFENNTARTÓ KÖZPONT  
**Címe:** 1051 BUDAPEST V.KER., NÁDOR UTCA 32.

**Dolgozó adatai:**

**Neve:** NÉMETHNÉ VARGA IBOLYA  
**Születési neve:** VARGA IBOLYA  
**Születés helye és ideje:** SZEKSZÁRD, 1973.08.08.  
**Anyja neve:** KOVÁCS IBOLYA  
**Lakcíme:** 1041 BUDAPEST IV.KER., MEGYERI UTCA 224.  
**Adóazonosító jele:** 8389354780  
**Jogviszony kezdete munkáltatónál:** 1995.09.01.  
**Munkaideje:** Heti munkaidő 40 óra

**Egyéb információ:**

Munkaköre: Gyógypedagógus, megbízott intézményvezető

**Kelt:** BUDAPEST V.KER., 2015. október 15.




*dr. Varga Ibolya*  
.....  
Munkáltató



## 4. ERKÖLCSI BIZONYÍTVÁNY MÁSZOLATA

**HATÓSÁGI ERKÖLCSI BIZONYÍTVÁNY**

KÖZIGAZGATÁSI ÉS ELEKTRONIKUS KÖZSZOLGÁLTATÁSOK KÖZPONTI HIVATALA



IGAZOLOM, HOGY

**NÉMETHNÉ VARGA IBOLYA**  
szül.: Varga Ibolya  
Szekszárd, 1973.08.08.  
anyja szül. neve: Kovács Ibolya  
magyar állampolgár  
1048 Budapest 4.ker., Megyeri út 224.5.em.19.ajtó alatti lakos

a bűnügyi nyilvántartási rendszer adatai alapján  
**büntetlen előéletű, a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény 20. § (2) bekezdés d) pontjában meghatározott feltételeknek megfelel, valamint vele szemben a 20. § (2d) és (2e) bekezdésében meghatározott kizáró okok nem állnak fenn.**

Budapest, 2015. október 15.


  
Dr. Korom Rita  
főosztályvezető

Ervényes a kiállításától számított 90 nappig. A hatósági erkölcsi bizonyítvány a személyazonosság egyidejű igazolásával használható fel. A hatósági erkölcsi bizonyítvány tartalmát az ellenkező bizonyításáig mindenki köteles elfogadni. Jogszabálysértése hivatkozással az érmetlen személy a bizonyítvány bírósági felülvizsgálatát kérheti a Fővárosi Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságtól. A keresetlevelet a bizonyítvány kézhezvételétől számított harminc napon belül a Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatalánál kell előterjeszteni vagy ajánlott küldeményként postára adni. A hatósági erkölcsi bizonyítvány kizárólag a kérelmező által a hatósági erkölcsi bizonyítvány kiállítására irányuló keretben megjelölt és igazolni kívánt tények tanúsítására szolgál.

**ADATVÉDELMI ZÁRADEK**

A hatósági erkölcsi bizonyítványban átadott személyes adatok az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény szerinti különleges (bűnügyi személyes) adatokat is tartalmaznak, ezért a felhasználó azokat jogszerűen kizárólag az adatigénylés alapjául szolgáló eljárásban, a bűnügyi nyilvántartási rendszerrel, az Európai Unió tagállamainak bíróságai által magyar állampolgárokkal szemben hozott ítéletek nyilvántartásáról, valamint a bűnügyi és rendészeti biometrikus adatok nyilvántartásáról szóló 2009. évi XLVII. törvényben meghatározott célból használhatja fel, illetve kezelheti. A hatályos adatvédelmi és adatbiztonsági előírások megsértése esetén (különös tekintettel a jogosulatlan és a céltól eltérő adatkezelésre) büntetőjogi, polgári jogi és munkajogi (fegyelmi) felelősség terheli.

  
044988474

  
SPJ310150924

403 000 000 001 - 3/256-30/2010 - 1420-64759 - ANY Biztonsági Nyomrás Nyrt. - 2014. 05. 05. - 250 000


## 5. NYILATKOZATOK

---

### Nyilatkozat

Kijelentem, hogy a 2011. évi CXCV. törvényben a magasabb vezetői állás betöltésére előírt, valamint a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelek, és ennek igazolásait mellékelem.

Budapest, 2015. október 25.



Némethné Varga Ibolya



## Nyilatkozat

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom az eredetivel teljesen megegyező sokszorosításához és továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé, a pályázat tartalma harmadik személlyel közölhető.

Budapest, 2015. október 25.

*Némethné Varga Ibolya*

Némethné Varga Ibolya

Nyilatkozat

Nyilatkozom, hogy hozzájárulok, a pályázati anyagban foglalt személyes adatokat a pályázati eljárással összefüggésben kezelhessék.

Budapest, 2015. október 25.

*Némethné Varga Ibolya*

Némethné Varga Ibolya

Nyilatkozat

Nyilatkozom, hogy szükség esetén vállalom a vagyonyilatkozat tételi kötelezettségét.

Budapest, 2015. október 25.

Némethné Varga Ibolya

Némethné Varga Ibolya