

# *Pályázat*

*a*

*Pápai Gazdasági Szakközépiskola és Kollégium*

*Intézményvezetői munkakörének betöltésére*



## Tartalomjegyzék

Pályázati nyilatkozat .....	3
Szakmai önéletrajz .....	4
Célkitűzés .....	6
1. Helyzetértékelés .....	8
1.1. Személyi feltételek .....	9
1.2. Fenntartói elvárások .....	10
1.3. Épület, infrastruktúra.....	11
1.4. Beiskolázás, létszámkérdések .....	12
1.5. Tehetséggondozás .....	12
1.6. Oktató-nevelő munka eszközei .....	13
1.7. Kollégiumi nevelés.....	14
1.8. Az intézményi marketing tevékenység alapjai, szempontjai.....	18
1.8.1. A marketing tevékenység megjelenési formái .....	18
1.8.2. Az intézményi marketing tevékenység eredményességének mutatói .....	20
2. Fejlesztési program .....	22
2.1. Alapfeladatok .....	22
2.1.1. Nevelés .....	22
2.1.2. Oktatás.....	23
2.1.3. A nevelést-oktatást támogató programok.....	23
2.1.4. Hagyományőrzés, hagyományteremtés.....	24
3. Vezetői program .....	25
3.1. Megoldandó feladatok.....	25
3.1.1. Rövidtávon megoldandó feladatok.....	25
3.1.2. Középtávon megoldandó feladatok .....	26
3.1.3. Hosszútávon megoldandó feladatok.....	27

## Pályázati nyilatkozat

Alulírott Bódis Regina Andrea pályázatot nyújtok be a KÖZIGÁLLÁS honlapján 2013. július 14-én megjelent pályázati felhívás alapján a Pápai Gazdasági Szakközépiskola és Kollégium (8500 Pápa, Veszprémi út 45.) intézményvezetői állására.

- Kijelentem, hogy a 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről szóló 67.§-sa alapján, 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 sokszorosításához és továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé.
- Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a személyes adataim pályázattal összefüggő kezeléséhez.

Pályázatomhoz mellékelem a következőket:

- Szakmai önéletrajz
- Vezetői program
- Végzettségeket igazoló oklevelek másolatai
- Igazolás a legalább öt év pedagógiai-munkakörben szerzett gyakorlatról

Somlószőlős, 2013-08-04

Tisztelettel:

Bódis Regina Andrea

# Szakmai önéletrajz

## 1. Személyes adatok:

Név: Bódis Regina Andrea  
Születési név: Kovács Regina Andrea  
Születési hely: Ajka  
Születési idő: [REDACTED]  
Családi állapotom: férjezett  
Gyermekeim: Bódis Kitti  
Lakcím: [REDACTED], Kossuth u. 244.  
Tel. szám: [REDACTED]



## 2. Iskolai végzettség:

- 2011: **Egyetemi diploma** (492/2011)  
Biológiatanár  
Nyugat-magyarországi Egyetem
- 2006: **Egyetemi diploma**  
Közoktatási vezető (8658/2006)  
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem  
Gazdasági-és Társadalomtudományi Kar, Budapest
- 2001: **Egyetemi diploma**  
Informatika szakos középiskolai tanár (IDL-2/2001)  
Veszprémi Egyetem, Veszprém
- 1990: **Főiskolai diploma**  
Biológia-technika szakos általános iskolai tanár (345/1990)  
Juhász Gyula Tanárképző Főiskola, Szeged

## 3. Munkahelyek, beosztások:

2013. május Klebelsberg Intézményfenntartó Központ-Ajkai Tankerülete  
tanügyiigazgatási referens
- 2012-2013 Pápai Gazdasági Szakképző Iskola és Kollégium  
Pápa  
Informatika-biológia tantárgyak oktatása

- 2008-tól: „SÉF” Vendéglátó, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Szakképző Iskola,  
Veszprém  
Informatika-biológia tantárgyak oktatása,  
osztályfőnöki-munkaközösség vezető
- 2007-1988: Általános Iskola és Óvoda, SOMLÓSZŐLŐS
- 2007: Tagintézmény-vezető
  - 2005: Iskolaigazgató
  - 2003: Igazgatóhelyettes
  - 1996: Igazgatóhelyettes (egy év felkérésre)
  - 1995-2004: Diákönkormányzat- vezető
  - 1995: Informatikatanítás
  - 1992: Igazgatóhelyettes (egy év felkérésre)

#### **4. Egyéb**

2008. március „C” típusú alapfokú angol nyelvvizsga

1985 „B” kategóriás jogosítvány

#### **5. Társadalmi funkcióim**

**2006-2010** a somlószőlői Képviselőtestület tagja, ügyviteli és pénzügyi bizottság elnöke

## Célkitűzés

Olyan iskola vezetése a célom,

- Ahová a diákok szívesen járnak, mert megértő, motiváló és szerető légkör veszi körül őket;
- Ahol széleskörű tevékenységkínálat segítségével a tanulók képességei sokoldalúan fejlődhetnek és a tanulás motivációs alapjai a sikerélmény;
- Ahová mindezekért a szülők szívesen hozzák gyermekeiket és együttműködnek nevelési-oktatási céljaink elérésében;
- Ahol a tantestület minden tagja fontosnak érzi magát, megtalálja azt a tevékenységet, amelyhez a legjobban ért és alkotói szabadságát kibontakozthat;
- Amelyik rugalmasan képes alkalmazkodni a társadalmi elvárásokhoz, a tanulók, a szülők és a fenntartó igényeihez;

Legfontosabb vezetői törekvéseim és céljaim:

- Társadalmi elvárásokhoz és gazdasági elmozdulásokhoz dinamikusan igazodó működőképesség megőrzése;
- A demokratikus iskolavezetési gyakorlat megőrzése, kiszélesítése;
- Munkánkat segítő, aktív kommunikációs rendszer működtetése
- Tartalmi és szakmai korszerűség mellett a nevelési funkció erősítése, a hátránnyal küzdő tanulók fokozott segítése;
- Az egyén és a közösség érdekeinek összehangolása a szükségletek pontos feltárásával, a közös célok megfogalmazásával és konszenzus kialakításával;
- Az iskola eddigi eredményeinek megőrzése, közös értékek és hagyományok tiszteletben tartása, fejlesztése;
- Fesztelen, nyugodt, együttműködő munkalégkör kialakítása.

Az utóbbi évek társadalmi-gazdasági változásai egyaránt nagy erőpróba elé állították az oktatási ágazat résztvevőit és képviselőit.

Míg a tanulói létszám folyamatosan csökken, addig a pedagógusok munkája egyre nehezebb, terhelésük egyre nő. Nap mint nap új kihívásokkal kell szembenéznük.

Talán elcsépeltnek tűnik az a megállapítás, hogy ma fiataljait – akik a DVD, videó, számítógép, internet világában nőnek fel – nem lehet a korábbi módszerekkel tanítani, nevelni. A világ felgyorsult, így nekünk, pedagógusoknak is igyekeznünk kell ezzel lépést tartani. Meg kell újítani módszereinket, szakmai ismereteinket. Mindezek mellett meg kell oldanunk a törvény által előírt tetemes mértékben megnövelt adminisztrációs munkát is. Tudnunk kell követni, sőt alkalmazni a rendkívüli gyakori jogszabályi változásokat. Nem utolsó sorban hatékony megoldást kellene találnunk a legmegrázóbb jelenségre – az iskolai erőszakra, mely a tanulókat és a pedagógusokat egyaránt sújtja.

Ezen kihívásoknak csak olyan tantestület tud megfelelni, ahol a közösség meghatározó elemei a jó munkaköri légkör, a megbízhatóság, kiszámíthatóság, együtt gondolkodás, közös tenni akarás.

Bár a feladat nem könnyű, de elég erőt, rálátást, elszántságot érzek magamba ahhoz, hogy –ha a leendő kollégák bizalmukkal megtisztelnak, - képes leszek intézményvezetőként helytállni. A döntéshez jelen pályázatom öt éves programja nyújt segítséget.

Vezetőként hiszem, hogy iskolát vezetni csak az ebben érintettek közös együttműködésével, az ehhez szükséges nyugodt, elfogadó és folyamatos kommunikációra épülő légkör megteremtésével, együttműködő közösség létrehozásával lehet.

# 1. Helyzetértékelés

Pápa város és vonzáskörzete legnagyobb oktatási intézménye, amelyben közgazdasági, képzések állnak a szakközépiskolai tanulók és az iskolarendszeren kívüli szakképzés illetve a felnőttképzés iránt érdeklődők rendelkezésére.

Az intézmény a pápai férfi futball és női kézilabda utánpótlás-nevelésének bázisiskolája. A napi edzések a testnevelés órák, a tömegsport foglalkozások, valamint külön foglalkozások formájában biztosított.

Az iskola szakmai tevékenységét a középiskolai nappali rendszerű oktatás mellett meghatározza közgazdasági felnőttképzési tevékenysége és európai szakképzés-fejlesztési projektjei (Leonardo Mobilitási projektek -2007, 2008, 2009, 2010; Comenius-projekt-2008-2010) is.

A Felnőttképzési Akkreditáló Testület az intézményt 2011. szeptember 1-től AL-2542 lajstromszámmal Intézményakkreditációs Tanúsítvány kiadásával bejegyezte.

Az intézmény több akkreditált vizsgarendszernek is helyet ad: ECDL (Európai Számítógép-használói Jogosítvány)-vizsgahely, EBCL (Egységes Európai Gazdasági Oklevél)-vizsgahely, a Budapesti Gazdasági Főiskola bejelentett szakmai nyelvvizsgahelye.

Az oktatási-nevelési feladatok magas szintű megvalósítása és minőség tudatos gondolkodása alapján az intézmény közgazdasági szakközépiskolája (a volt Jókai Mór Közgazdasági Szakközépiskola és Leánykollégium) a 2006. évben elnyerte a Veszprém Megyei Minőség Díjat, 2007-ben a Közép-dunántúli Regionális Minőség Díjat, 2008-ban a Közoktatás Minőségéért Díj Elismerő Oklevelét és 2009-ben a IIASA SHIBA Díj Elismerő Oklevelét, 2011-ben az európai szintű Elkötelezettség a Kiválóságért (Committed to Excellence – C2E) minőségügyi elismerést. A környezettudatos nevelés és működés elismeréseként az iskola a 2011-ben elnyerte az Ökoiskola címet.

Az iskolában különböző alapítványok működnek tanulók és az iskola támogatása, segítése érdekében:

a Batthyány Lajos Ösztöndíj Alapítvány, a Centenárium Alapítvány a gyakorlati oktatásért, a Markó József Alapítvány, és az Ifjú Közgazdász Alapítvány.



A forrásképződést a szülők, volt diákok, hozzátartozók és az iskola dolgozói személyi jövedelemadójának 1%-a biztosítja.

## **1.1. Személyi feltételek**

### *Belső erőforrások*

Az iskola egyik legfontosabb színtere az egészségnevelésnek, ezért nagyon fontos, hogy az intézmény minden dolgozója a diákokkal együtt részt vegyen, illetve feladatot vállaljon az egészségnevelési program megvalósításában.

Ide számíthatók:

- az iskola vezetése,
- a tanárok,
- az iskolaorvosi szolgálat,
- az intézmény ügyviteli és technikai dolgozói,
- az oktatás-technikus,
- a diákok.

### *Az iskola vezetése*

- tervezi, szervezi, értékeli és minősíti az egészségnevelési programokat,
- megteremti az anyagi forrásokat,
- kapcsolatrendszerét felhasználja az iskolán kívüli világ lehetőségeinek integrálására,
- aktívan részt vesz az egyes programokban.

Az iskolavezetést az egészségnevelési és fejlesztő csoportban az igazgatóhelyettes I. képviseli.

### *A tanárok*

- feltérképezik az oktatott tárgyaikhoz kapcsolódó tartalmakat, beépítik azt az oktatási folyamat egészébe,
- személyes magatartásukkal, példaadással és odafigyeléssel sokat tehetnek annak érdekében, hogy az egészséges környezethez való jog maradéktalanul megvalósulhasson, az egészség, mint alapvető emberi és közösségi érték épüljön be tanulóink értékrendjébe.

### *Iskolaorvosi szolgálat*

A feladatokat ellátja:

- az iskolaorvos (heti 1 nap)
- a védőnő (heti 2 nap)
- a tanulók fogászati ellátását végző fogorvos (évi 1 alkalom)

Az iskolaorvosi szolgálat az iskola egészségnevelési programjának összeállításában és megvalósításában kiemelkedő szerepet tölt be.

Legfontosabb feladatai:

A tanulók egészségügyi állapotának felmérése, megőrzése és az egészséges életmódra nevelés.

*Adminisztratív dolgozók*

Támogatják a tanári munkát az egyes programok háttérének biztosításával (pl. hivatalos levelek, pénzügyi adminisztráció stb.)

- az egészségnevelési programok technikai feltételeinek biztosítása, a tanárok, előadók és az iskolaorvosi szolgálat munkájának segítése.

A technikai dolgozók feladata: a barátságos, tiszta és ökonomikus tanítási-nevelési környezet megteremtése.

A tanulók valamennyien érintettek, részt vehetnek a programok megvalósításában. Fontos, hogy tevékeny, cselekvő részvétel lehetősége nyíljon meg a számukra akár az iskolán belül, akár azon kívül is. A diákok felnőtt társadalommal szembeni partnerségét, mint nevelési eszközt fel kell használni a szemléletformálásra, hiszen ha el tudjuk hitetni, hogy fontos és értékes minden egyes tanuló véleménye és igyekezete, kevesebb közömbösség és több cselekvés jellemzi őket a saját és a mások egészsége

## **1.2. Fenntartói elvárások**

Az elvárások teljesüléséhez nem elég a pedagógusok, az iskola többi dolgozójának akarata, jó szándéka, hisz ez jelenleg is megvan. További hatékony eszközöket, módszereket kell találnunk arra, hogy megnyerjük tanítványaink és szüleik bizalmát. Értsék meg, érezzék, hogy a mi szándékunk a tanuló és ezzel együtt a család javát szolgálja. Az alulszocializált családok felemelkedésének egyetlen esélye gyermekük iskolázottsága lehet.

Az informatika nagyon fontos lett a mai világban és úgy tapasztalom, hogy az informatika még azokat a tanulókat is érdekli, akik más tantárgyból nem tudnak kiemelkedni tárgyi tudásukkal. Szeretném, ha 12. osztály végére a tanulók meg tudják szerezni az ECDL Start vizsgakártyát, s ezzel jelentősen nő az esélyük a munkaerő piacon.

### **1.3. Épület, infrastruktúra**

Az intézmény 18 tanteremmel és négy, kisebb létszámú csoportot befogadó teremmel rendelkezik. A tantereket csak a legszükségesebb bútorokkal rendezték be. A padok, székek mérete azonos, így nem igazodik a tanulók testmagasságához. A székek alakja segíti a helyes testtartás kialakítását. Az osztályfőnök a tanulók ülésrendjében figyelembe veszi az egyéni adottságokat, és időszakonkénti változtatásával enyhíti a gyerekek szemének és gerincének terhelését.

A tanterem és az épület más helyiségeinek világítása korszerű, a követelményeknek megfelel. Mellékhelyiség minden szinten található az előírt egészségügyi elvárásoknak megfelelnek. A tanulók étkeztetése ebédlőben történik.

Az orvosi szobák és rendelők felszereltsége megfelelő.

Az egészségügyi nevelés hatékonyságának és eredményességének fokozása érdekében a jövőben megvalósítandó feladatok:

- sportudvar korszerűsítése, bővítése, újabb pálya (pályák) létesítése,
- tornaszoba (konditerem) valamint a gyógytestnevelés céljára egy leszönyegetett terem kialakítása,
- egy korszerűen felszerelt orvosi rendelő létrehozása,
- aula építése,
- az egészséges táplálkozás biztosítása,
- a tanulók testmagasságához, a helyes testtartáshoz igazodó székek és asztalok beszerzése,

#### *Külső*

- A helyi intézményekkel, vállalatokkal a kapcsolattartás ideális: Önkormányzat, Weöres Sándor Általános Iskola, a város többi iskolája, ÁNTSZ. A szakképzés gyakorlati helyeivel mindennapos az együttműködés
- Keresik a kapcsolatot a civil szervezetekkel (pl. Zöld szív)
- A szülőkkel való kapcsolattartás sajnos már nem jellemző ennél a korosztálynál, de a tanulók életvitelének megváltozásán, a szemléletformáláson keresztül talán jobban be tudják vonni őket is a közös munkánkba.

Eszközellátottság megfelelő, minden tanteremben van projektor és számítógép. Interaktív táblák néhány tanteremben hiányoznak, ezeket pótolni kell.

Az iskola bútorzata megfelelő.

## **1.4. Beiskolázás, létszámkérdések**

Az iskolában mind nappali tagozaton, mind a felnőttoktatás keretein belül folyik képzés. A nappali tagozaton az utóbbi néhány évben a tanulói létszám demográfiai okokra visszavezethető általános csökkenése mellett más tényezők is szerepet játszottak abban, hogy az intézmény 9. évfolyamára, ill. nyelvi előkészítő osztályaiba történő beiskolázás egyre nehezebben történt meg. Jelentős túljelentkezésről már régen nem beszélhetünk, ily módon a tudatos tervezés hiányzik az iskola továbbéléséhez szükséges egyik stratégiai területen.

A mai fokozott „versenyben”, ennél sokkal fokozottabb jelenlétre és „ismertségre” kell a Pápai Gazdasági Szakközépiskolának szert tennie ahhoz, hogy az iskola és pedagógusainak célkitűzéseire illeszkedő oktatási színvonalat, versenyeredményeket, megfelelő idegennyelv-tudást tudjuk biztosítani.

Sokszor kényszerül az iskola rossz magaviseletű, gyenge eredményt produkáló tanulók felvételére, miközben az iskola és pedagógusaink oktatási színvonala és elvárásai igen erősnek mondhatóak. Olyan ellentmondás ez, amelyet fel kell oldani az elkövetkező években. Az osztályfőnöki munka jelentős része az ilyen jellegű problémák felméréséből és kezeléséből áll. Ezt a helyzetet a mostani gazdasági válság okozta munkanélküliség, a szülők szerepvállalásának egyre nagyobb csökkenése is súlyosbítja.

Vannak olyan települések, ahonnan több generációt nevelt az iskola. A tanári kar színvonalas munkáját mutatja az is, hogy sokszor édesanyákat és gyermekeiket, ill. testvéreket is gyakran tanítják, akik közül kimondottan sokan kérik, hogy családi hagyományukat követve, az iskolába járhassanak.

## **1.5. Tehetség gondozás**

Kiemelném a 10. és 11. osztályban megtartott év végi „kisvizsgát”, illetve „kisérettségik” rendszerét. Több tantárgyból: matematikából, magyar nyelv- és irodalomból, történelemből, idegen nyelvekből rendeznek a diákok számára szint- és tudás felmérő vizsgákat, amelyek nem csak a tantárgyi ismereteket erősítik, hanem felkészítik a tanulókat az érettségi vizsga helyzetéből adódó stresszes állapotra, vizsgaszituációra is. Ezeknek a vizsgáknak a megszervezése és lebonyolítása a leendő kollégák önfeláldozását és elkötelezettségét

mutatják; azt, hogy tanári kar nem csak „elvégzi” munkáját, de sokkal többet tesz az iskola oktató és nevelő munkájának sikeréért.

## **1.6. Oktató-nevelő munka eszközei**

### *Kötelező tanórai foglalkozás: a tanóra*

Szakközépiskolai helyi tanterv óraszámait a kerettantervi ajánlást figyelembe véve, tartalmát a kerettantervi rendelet és az érettségi követelmények figyelembevételével alakította ki az iskola. A szabadon tervezhető órák keretében kiemelten kezelik a matematika, az idegen nyelvek és gazdasági informatikai szakirány esetében az informatika tantárgyat, amelyeket a kerettantervi ajánláshoz viszonyítva magasabb óraszámokban oktatnak.

A szakmacsoportos alapozó oktatásra rendelkezésre álló időkeret felhasználását az egyes szakirányok alakítják, de az azonos szakmacsoporton belül kialakított szakirányok szakmai óráinak arányában is lehetnek eltérések.

Valamennyi szakirányban biztosítanak legalább heti 3 órában az adott szakmacsoport elméleti oktatását, amelyet 5 órában gyakorlati képzés egészít ki.

A közgazdasági-gimnáziumi (külgazdasági) szakirányban a szakmacsoportos alapozó oktatásra rendelkezésre álló időkeretből heti 3 órát a második idegen nyelv oktatására fordítják.

### *Nem kötelező tanórai foglalkozások*

#### Emelt szintű oktatás

A tanulókkal való differenciált foglalkozás egyik preferált formája az emelt szintű oktatás biztosítása. A jogszabályi előírásokon túl a szülői, tanulói és munkaadói vélemények figyelembevételével alakították ki az emelt szintű tantárgyak rendszerét. Választható emelt szintű tantárgyak: magyar nyelv és irodalom, történelem, matematika, idegen nyelvek, elméleti gazdaságtan, informatika, kereskedelem-marketing.

A közösség-fejlesztés formái iskolában:

- A Költészet Napját iskolai vers-és prózamondó versennyel teszik emlékezetessé.
- Az iskolai ünnepek, megemlékezések az iskolához, a városhoz és a hazához, értékeikhez való kötődését erősíti, kialakítja érzelmi azonosulásunkat.
- Az iskolában működik a diákszínpad és énekkar, amely szereplési, önkifejezési és közösségalkotó hatást fejt ki.

- A diáknap és a természetvédelmi nap egyrészt a vidámság, a játék, az ügyesség megnyilvánulásának kifejezése, másrészt kulturális program is.
- Közös színházlátogatásokat, hangversenyeket szerveznek; a színházkultúra megismeréséhez hozzájárul az előadást megelőző vagy az előadást követő beszélgetéssorozat szakemberek bevonásával.
- Az osztálykirándulások során tanulók hazánk természeti és kulturális értékeivel megismerkednek, szakmai kiállítások, programok megtekintésével gyarapíthatják szakmai ismereteiket, közösségüket formálják.
- Sportkörök és sportrendezvények, a versenyzés megtanítja a fiatal sportolót önálló döntésre és cselekvésre, csapatversenyben közösségformáló erő jelentkezik.
- Az iskola közösségébe és a középiskolai életbe való könnyebb beilleszkedést segíti a minden évben augusztus végén megrendezésre kerülő gólyatábor a beiratkozott 9. osztályosok számára.
- A kilencedikes tanulók számára tehetségkutató Ki-mit-tud?-versenyt szerveznek.
- Az iskola hagyománya a megrendezésre kerülő gólya- vagy szecskaavató és gólyabál.
- Közösséget formáló eszköz a különböző kulturális, tanulmányi, sport, szakmai stb. versenyekre, vetélkedőkre jelentkező csapatok kis közösségei. A közös cél, a közös munka rendkívüli összetartó erő.

### **1.7. Kollégiumi nevelés**

Kollégium szakmailag önálló intézmény. A nevelési értekezleteket, szakmai megbeszéléseket, nemzeti ünnepeinkről való méltó megemlékezéseket, diáknapokat stb. közösen szervezik az iskolával, így nevelőtestületnek az iskola tanáraival napi kapcsolatba kerülve jó együttműködést alakítottak ki.

A diákok azért kérik a kollégiumi elhelyezést, mert sem lakóhelyükön, sem lakóhelyük közelében nem találnak elképzeléseiknek megfelelő középiskolát. Sokan élnek rossz családi körülmények között, de nagyon ritkán fordul elő, hogy azért kollégista valamelyik diákunk, mert a szülő nem tudja biztosítani a tanuláshoz szükséges körülményeket.

Nagyon fontos feladat az elsőévesek fogadása, a közösségi értékrendek kialakítása. Fontos, hogy már a kezdeti lépéseket segítsük, hogy a szociális ellátás mellett biztonságot és érzelmi védettséget tudjunk nyújtani.

A kollégiumnak hármaskörű funkciója van:

- a) Család: a szorgalmi időben a kollégista tanulók szüleiktől távol élve, egy olyan pedagógiai közösségbe kerülnek – jó esetben 4-5 évig élnek -, amelynek pótolni kell – nem helyettesítenie – a családot. Így a pedagógus ez idő alatt a szülő „meghosszabbított karja” kell hogy legyen. A kollégium pedig a „második otthon”.
- b) Lakóhely:
  - a tudás, ismeretbővítés, képességfejlesztés helyszíne, széles látókörű ember nevelése, műveltségük gyarapítása,
  - kapcsolatkeresés, -teremtés, -bővítés terepe,
  - együttélés, tolerancia, szolidaritás gyakorlóhelye.
- c) Demokratikus mikrotársadalom, ahol lehetőség van:
  - érdekelismerésre,
  - spontán szerveződésre,
  - az érdekelköztetés – érvényesítés demokratikus technikájának elsajátítására,
  - az önkormányzó képesség, felelősség, döntési képesség kialakítására.
  - önálló életvitel gyakorlására.

Kollégium feladata, célja:

- Szeretetteljes, otthoni jellegű légkör,
- Nyitott, érdeklődő személyiségfejlesztés,
- Bizalom, őszinteség,
- Igényes individuum,
- Konvertálható tudás (elméleti, gyakorlati, viselkedés-, magatartásbeli) iránti igény, tisztelet,
- Reális önismeret, önértékelés, önfegyelem,
- Tolerancia egymás iránt, a másság elfogadása,

- Szolidaritás, segítőkészség,
- Kudarctűrőképesség kialakítása, fejlesztése,
- Pozitív gondolkodás, érzelmek, sikerorientáltság, egészséges önbizalom,
- Konfliktushelyzetek megoldása,
- Önállóság – gondolkodásban, véleményalkotásban, feladatok megoldásában, döntésben, felelősségvállalásban, a jogok gyakorlásában,
- Önirányítás, önkormányzóképesség,
- Vitakészség fejlesztése,
- Mások véleményének, meggyőződésének, világnézetének tiszteletben tartása,
- „Váltani” tudás – képességének kialakítása, rugalmas helyzetfelismerés,
- Kreativitás,
- Pályaorientáció, pályára való tudatos felkészülés,
- Munkába állás, életre való felkészülés segítése,
- Az igény kialakítása a színvonalas, minőségi munka végzésére (tanulásban is),
- A természeti környezetet szerető, védő, tiszteletben tartó, vele harmóniában élő fiatalok nevelése,
- A társadalomba való beilleszkedés segítése: a demokrácia valódi tartalmának megismertetése (nem azonos az anarchiával, a szabadság szabadosságával), a demokratikus függőségek, jogok és kötelességek összhangjának elsajátítása, a velük való helyes gyakorlat alkalmazása, képességének kialakítása.
- Nincs közösség, társadalom egyén nélkül, de az egyén sem létezik közösség nélkül,
- Nemzettudat, magyarságtudat kialakítása, fejlesztése,
- Mozgásigény, mozgáskultúra fokozása, fejlesztése,
- Egészségnevelés: egészséges életvitel, táplálkozás, munka-pihenés-szórakozás helyes arányának kialakítása,
- Személyi és környezeti higiénia iránti igény,
- Prevenció: káros szenvedélyek ellen,
- A társadalom alapegysége a család: felkészítés a családi életre (szülők, felnőttek tisztelete, megbecsülése),
- Egészséges párkapcsolatok kialakításának „segítése” (igény szerint!)
- Viselkedéskultúra, beszédstílus javítása, fejlesztése,
- Egyéni meggyőződés kialakulásának segítése,
- Akarati tulajdonságok kialakítása, fejlesztése.



Minthogy a nevelés komplex feladat, a különböző részcélok megvalósítása érdekében egyes tevékenységi formákon keresztül megvalósuló feladatok során nem egy, hanem adott esetben (többségében) több célt szolgál.

### **A kollégiumi nevelés feladatai**

- Mindenekelőtt a gyermekközpontú „szeretet” pedagógiai alkalmazása, amely nem kizárja, hanem feltételezi és megköveteli a megfelelő követelményrendszert, az egész kollégiumra vonatkoztatva.
- Ezen a tanuló- és a pedagógus közösség együttesen értendő.
- Kiemelt feladat a tanári példamutatás, modell: pedagógiai, szakmai, emberi, erkölcsi, jellembeli egyaránt. Úgy a munkában, mint az emberi kapcsolatokban. A gyermek jó megfigyelő, kritikus: azonnal észreveszi, ha a tanár mást mond – még ha jót és igazat is – és másképpen – esetleg ellentétesen – cselekszik.
- Értelmi képességek fejlesztése, tanulók motiválása a tanulásra,
- Szocializáció segítése: a társadalmi normák, értékek, szabályok megismertetése, elsajátíttatása,
- A demokratikus függőségek rendszerének kialakítása, fejlesztése,
- A diákönkormányzat munkájának segítése,
- Belső igény kialakítása az egészséges és kulturált életmód- életvitelre,
- Belső igény felkeltése a kulturált, tartalmas szabadidő eltöltésére,
- Biztos háttér – test, lelki támasz nyújtása a tanuló számára,
- A tanulók megismerése:
  - családi-, anyagi körülmények,
  - szomatikus fejlettsége,
  - intellektuális képességei, irányultsága,
  - emocionális tulajdonságai,
  - önmagához, társaihoz, tanáraihoz, felnőttekhez való viszonya,
  - a tanuláshoz, művelődéshez való viszonya, igényei,
  - világgépe.

Nevelő-oktató célkitűzéseinkben megfogalmazott céloknak megfelelően alapvető cél, hogy a kollégiumban elhelyezett tanulók az ott eltöltött évek alatt megtanulják a társadalmi együttélés szabályait, tanuljanak meg csoportosan munkát végezni.

## **1.8. Az intézményi marketing tevékenység alapjai, szempontjai**

### Intézményi marketing tevékenység:

A vezető munkája példa. Ő képviseli az általa vezetett intézményt, meghatározza a kapcsolatok módját. Külső és belső hatások koordinációjával gyengíti ill. erősíti intézményi kapcsolatait. Továbbra is cél, hogy dolgozók megjelenésükkel (a már meglévő, esztétikus, az iskolát szimbolizáló kellékekkel), vélemény nyilvánításaikkal iskolán kívül és belül nevelési és oktatási elveinket képviselik, s megnyilvánulásukkal az intézmény image-ét építik. Ezt a célt szolgálja intézmény valamennyi dolgozója (pedagógus és nem pedagógus egyaránt).

A Pápai Gazdasági Szakközépiskola és Kollégium céljainak, küldetésének megfogalmazása közös feladat. Iskolai szervezetük küldetését, **iskola misszióját** így fogalmazhatjuk meg: „Az iskola oktató-nevelő munkájának célja és feladata, hogy kulturált, a választott szakmára orientáló környezetet biztosítson tanulóinak, lehetőséget adjon a továbbtanulásra, illetve az alapos szakmai ismeretek elsajátítására, valamint megfeleljen a szülők, illetve a társadalmi környezet, a munkaerőpiac elvárásainak.”

### Jövőkép:

*Legyen a Pápai Gazdasági Szakközépiskola és Kollégium a város és a térség iskolahasználói igényeit magas színvonalon kielégítő intézmény, megőrizve az eddigi eredményeket és minőséget.*

A marketing megjelenése az iskolákban három szinten történhet meg:

1. Szemléleti szint: minden szakmai tevékenység fogyasztó(tanuló/szülő) orientált, tehát az elvárásoknak, igényeknek való megfelelést célozza az iskola tevékenysége
2. Stratégiai szint: az iskola tevékenysége megalapozott, tudatosan tervezett tevékenység
3. Operatív szint: az iskola szolgáltatásainak, tevékenységének fejlesztése, kommunikációs tevékenység

### **1.8.1. A marketing tevékenység megjelenési formái**

Az intézmény marketing tevékenységét *közvetlen* és *közvetett* tevékenységekre osztja fel.

## A, Közvetlen marketing tevékenységek eszközei

1. Városi elektronikus média:
  - TV (híradás, interjú, reklámfilm)
  - Rádió (interjú)
2. Városi, megyei írott sajtó
  - Pápa és Vidéke (beszámoló, reklám-cikk, reklám-hirdetés)
  - Napló (beszámoló, reklám-cikk, reklám-hirdetés)
  - Ingyenes hirdetési újságok (reklám-hirdetés időszakonként a képzési kínálat szerint)
3. Megyei kiadványok
  - Hogyan tovább? (Veszprém Megyei Pedagógiai Intézet) (pályaválasztási ismertető)
  - Iskola előtt, iskola után (Veszprém Megyei Munkaügyi Központ) (pályaválasztási ismertető)
4. Országos kiadványok
  - Országos Pályaválasztási Útmutató (pályaválasztási ismertető)
  - Országos Középiskolai Kalauz (pályaválasztási ismertető)
  - OKMA (pályaválasztási ismertető)
  - Iskolarendszeren kívüli felsőoktatás és érettségi utáni szakképzési lehetőségek (pályaválasztási ismertető)
5. Internet
  - Honlap: [www.papaiszakkepzo.hu](http://www.papaiszakkepzo.hu) (tájékoztató, képgaléria, rendezvények, eredmények, pályaválasztási ismertető)
  - Internetes hirdetések (képzési, pályaválasztási tájékoztató)
  - Városban működő internetes portálokon való aktív részvétel ([www.papa.hu](http://www.papa.hu), [www.papa-ma.hu](http://www.papa-ma.hu), [www.infopapa.hu](http://www.infopapa.hu))
  - Az iskola a Pápai Tiszka tagjaként szintén minden fontos információt megoszt a Tiszka honlapján is ([www.papaitizska.hu](http://www.papaitizska.hu))
6. Személyes kapcsolattartás szakképzési partnerekkel (Szakmai Napok szervezése, Szakmai Fórumok rendezése, Szakmai Tanácsadó Testület működtetése)
7. Személyes kapcsolattartás a fenntartó önkormányzattal (iskola rendezvényekről tájékoztatás, meghívók küldése, igény szerinti beszámoló a tevékenységünkről)

8. Iskolai pályaválasztási rendezvények október, november, december, január hónapban
9. Részvétel az általános iskolák pályaválasztási szülői értekezletein
10. Részvétel a Megyei Pályaválasztási Napokon
11. Részvétel a Városi Pályaválasztási Kiállításon

## B, Közvetett marketing tevékenység eszközei

1. Iskolai rendezvények (tanévnyitó, tanévzáró ünnepély; ballagás; farsangi bál; kulturális bemutató, szalagavató, gólyabál)
2. Részvétel a városi rendezvényeken (október 23., március 15.)
3. Szakmai rendezvények szervezése (szakmai nap, városi, regionális tanulmányi és szakmai versenyek)
4. Minőségirányítási tevékenység
  - Elégedettségmérés szakképzési partnerek részéről
  - Elégedettségmérés általános iskolák részéről
  - Elégedettségmérés a fenntartó részéről

### **1.8.2. Az intézményi marketing tevékenység eredményességének mutatói**

A marketing tevékenység eredményességét a tevékenység kialakítási szempontjai alapján mért mutatók szolgáltatják. Melyet elsődlegesen a beiskolázási létszámon látunk visszajelzésként.

A marketing nem minden, de a marketing mindenkié, mindenkinek ott a lehetőség valamilyen marketing eszköz alkalmazására! Az iskolák nem vállalkozások, teljesen mások a működési feltételeink. Ezek a szervezetek azonban mégiscsak egy piac szereplői, amiből adódóan marketing környezettel rendelkezünk, akár a gazdasági szektor képviselői. És a jelenleg fennálló állapot versenyhelyzetet teremtett az iskolák között, egyfajta konkurenciaharcot szült.

Nem vonhatjuk ki magukat a környezeti hatások alól. Az iskolák kihívás előtt állnak. Ahhoz, hogy „életképességből” megfeleljenek, a menedzselés eszközrendszeréből nem hiányozhat a piacközpontú szemlélet, a marketing tudat sem. Ma már égetően szükséges, hogy ez természetessé váljon! Az iskola létkérdése függ tőle...

Az oktatási piacon a versenyképesség megőrzése érdekében fogyasztóorientált tevékenységirányítást, tudatosan tervezett stratégiai gondolkodást az iskola egészére vonatkozóan, sokoldalú kapcsolatok ápolását, menedzselését, a marketingkommunikáció alkalmazását igényli.

Az iskolák egy jó része ma már jelentős piaci tapasztalatokat halmozott fel. Mindazok az intézmények, amelyek jól érzékelték a környezet változásait, a továbblépés irányait kutatják. Szakmai munkaközösséggel mi is elindítottunk egyfajta kutatást, hogy milyen érettségre épülő képzést lehetne a jövőben indítani, amely a munkaerőpiacon is hasznosítható.

Az oktatási piac minden szereplőjeként számunkra is fontos, hogy ezek az ismeretek megjelenjenek a mindennapokban. A társadalom elvárása is egyre diverzifikáltabban jelenik meg az iskolákkal kapcsolatban. Az intézmények között van egy kiválasztódási folyamat, aminek győztesei és vesztesei lesznek. Minden tevékenységünkkel a győztes pozícióra törekszünk.

A marketinggondolkodásunk, beállítódásunk segít a fenti veszélyek kiküszöbölésében.

Az iskolákban a szolgáltatás kockázata kétoldalú, a szolgáltatás minősége függ a vevő/tanuló minőségétől is, a tanuló adottságai meghatározzák a nyújtott szolgáltatást.

Fel kell ismernünk, hogy az iskolaválasztásnál a szülő/diák kockázata magas, ezért az iskolának biztosítani kell azokat a jeleket, amelyek alapján a szülő/diák hitelesnek érzik a környezetet és megbízik az iskolában.

A szolgáltatást nyújtónak azonban nem elég jónak lenni, annak is kell látszani.

A szülő/diák számára olyan bizonyítékokat kell nyújtanunk, ami alapján növeljük a bizalmát és ezáltal csökkentjük a „vásárlás”, szolgáltatás kockázatát.

Ennek érdekében megbízhatóságot igyekezni kell folyamatosan megerősíteni:

- szaktudás, szakértelem (versenyeredmények, továbbtanulók visszajelzései)
- biztonságérzet (a vevőnek nincs kockázata)
- bizalomkeltés (szavahihetőség)
- dologi tényezők (szolgáltatás elemei, tárgyi környezet, infrastruktúra, felszereltség)
- problémakezelés (minden problémával foglalkozunk, még a legapróbbat is kezeljük)
- kommunikációs készség (a megfelelő szintű, és érintett közvetítse az információt)
- udvariasság (ez az intézmény alapelvei között szerepel)
- elérhetőség (fogadónapok, visszahívás, osztályfőnök- szülők kapcsolattartása).

## **2. Fejlesztési program**

### **Vezetői elképzelések**

Az iskola jelenlegi működését és jövőbeli fejlesztési lehetőségeit számos külső törvényi előírás ( 2011. évi nemzeti köznevelési, 1992. évi XXXIII. Törvény a közalkalmazottak jogállásáról, 138/1992. (X.8.) kormányrendelet, 11/1994 (VI.8.) MKM rendelet stb.), belső szabályozás (pedagógiai program, szervezeti és működési szabályzat stb.) az iskola használóinak igénye, adottsága, társadalmi elvárások befolyásolják.

Az intézményvezető feladata, hogy jogi, szakmai, társadalmi, gazdasági elvárásokat összehangolja, megfelelő súllyal érvényesítse.

Az alábbiakban vázolom azokat az elképzeléseimet, melyek az iskolával szemben támasztott követelmények ismeretében kívánok nyújtani a következő vezetői ciklusomban.

### **2.1. Alapfeladatok**

Az iskola alapvető feladatait a 2011. évi CXCV. a nemzeti köznevelési törvény a26 §. 1. bekezdése alapján összeállított Pedagógiai Program határozza meg.

#### **2.1.1. Nevelés**

Munkánk során egyre nagyobb hangsúlyt kell kapnia az oktatás mellett a nevelésnek. Sikere elsősorban egy folyamatos, következetes, összefogásra épülő, egységes elvárások alapján működő pedagógiai tevékenységtől függ. A kezdeti feladatok a 9. évfolyamon tanító kollégákra hárul. Ki kell alakítani az iskolára jellemző szokásrendet, pótolni kell a mentális hiányosságokat, meg kell teremteniük az általános iskola és a középiskola közötti zökkenőmentes átmenetet.

A tanítványok nevelésében nagy szerepet szánok az érdeklődésű körüknek megfelelő szakköri-, sport- és művészeti foglalkozásoknak.

Vezetőként is folyton keresem azokat a megoldásokat, módszereket, eszközöket, melyek hatékonyan alkalmazhatók a deviáns, agresszív tanulók megfékezésére, a többi tanuló jogainak védelmére, a kollégák munkájának támogatására.

A jövőben meg kell teremteni annak a lehetőségét, hogy példás magatartású, szorgalmas, kimagasló tanulmányi munkát nyújtó tanítványokat megfelelő színvonalon tudjuk jutalmazni, legyen motiváló hatása a többiek számára is. ( pl. autóbuszos kirándulás, színház stb., melynek jelentős anyagi vonzata van)

### **2.1.2. Oktatás**

Meggyőződésem, hogy az iskolában tanítók kiváló szakmai felkészültséggel bírnak, pedagógiai munkájuk iránt elkötelezettek.

Az informatika oktatásban célokom, hogy a jövő tanévtől a 9-12. évfolyamon tanuló diákjaink minden évben egy-egy modulvizsgát tegyenek le, így 12. év végére megkapják az ECDL Start bizonyítványt, mely sikeres eszköz lehet számunkra a továbbtanuláshoz, illetve a munkába álláshoz.

Vezetői munkám első lépéseként javaslom, hogy tanév végén névre szóló kupával díjazzuk a „Tanév legsikeresebb”, illetve 12. év végén a „Több éven át legsikeresebb sportoló”-inkat.

A sport támogatását a jövőben is kiemelten kívánom kezelni, hiszen fiataljaink testi-lelki egészségét a sporttal kell megalapoznunk.

### **2.1.3. A nevelést-oktatást támogató programok**

A tanulás-tanítás tevékenység sikere elsősorban a résztvevők felkészültségén, aktivitásán, szorgalmán adottságain múlik.

Mint korábban említettem, pedagógusaink szakmai felkészültségében biztos vagyok, ám a tanulók részéről számos hiányossággal kell szembenézni.

A HHH tanulók többnyire súlyos szociális hátránnyal indulnak, a családok uralkodó attitűdje az iskolával szembeni közömbösség, motiválatlanság. Ezek a problémák a tanulási zavarral küzdő tanulóinkat ugyanúgy sújtják, mint a tehetséges diákokat.

A HHH tanulók megsegítésének, fejlesztésének, tehetségük kibontakoztatásának egyik leghatékonyabb eszköze az egyéni képességre épülő egyéni fejlesztés.

A képesség-kibontakoztató program kiváló lehetőséget biztosít a rászoruló felzárkóztatására, továbbá a tanórán kívüli programokkal olyan új élmények birtokába kerülhetnek, melyet a szülői ház nem tud biztosítani.

#### **2.1.4. Hagyományőrzés, hagyományteremtés**

Hiszem, hogy az iskola jövőjét csak a hagyományok ápolásával a múlt értékeinek átörökítésével lehet eredményesen építeni.

Rendkívül fontosnak tartom a szülői szervezetekkel való jó kapcsolat ápolását. Folyamatos, baráti jó munkakapcsolatot kell ápolnunk az általános iskolákkal, társintézményekkel és a tankerület munkatársaival is.



### **3. Vezetői program**

Helyzetelemzésemből is kitűnik, hogy az iskolában a pedagógusok és a további alkalmazottakra egyaránt az átlagosnál nagyobb teher hárul. Éppen ezért intézményvezetőként egyik fő feladatombnak tekintem a kiegyensúlyozott, jó munkahelyi légkör biztosítását. A jó légkör alapja lehet a kölcsönös bizalomnak, az egységes szemléletmód kialakításának.

Mindig nyitott voltam az újításokra, szívesen vettem részt kísérletekben. A nehézségek ellenére is optimistán nézek a jövőbe, igyekszem aktívan bekapcsolódni a problémák megoldásában. Ezt a szemléletemet minél nagyobb mértékben szeretném átadni leendő kollégáimnak.

Alapvető fontosságúnak tartom, hogy:

- A kollégák és a vezetés között nyílt és folyamatos legyen az információáramlás
- Leendő munkatársaimat ösztönözzem és támogassam szakmai és módszertani megújulásukban
- Tiszteletben tartsam önálló véleményüket, javaslataikat, javító szándékú kritikai észrevételeiket
- A vezetési funkciók közül az előkészítés, végrehajtás, ellenőrzés fázisában aktív együttműködésre ösztönözzem leendő kollégáimat
- Egyenletesebb legyen a kollégák terhelése
- A többletmunkáért járó anyagi elismerés igazságos és tervezhető legyen
- Az iskolában folyó munka törvényes, gazdaságos működésének biztosítása

Bízom benne, hogy jó légkörben, támogatottságban végzett munka tanítványaink teljesítményében is minőségi javulást fog eredményezni.

A nevelő-oktató munkánk területén – támaszkodva az eddig elért sikerekre, ápolva a kialakított hagyományainkat - további fejlesztéseket szeretnék megvalósítani.

#### **3.1. Megoldandó feladatok**

##### **3.1.1. Rövidtávon megoldandó feladatok**

- Az emelt szintű oktatás továbbvitele, eredményességük további javítása
- 8. osztályosok számára indítani kell felkészítő oktatást
- Az SNI és HHH tanulókra különös gondot fordítva biztosítanunk kell esélyegyenlőségüket
- Tanórákon kapjon hangsúlyt a differenciálás, a kulcskompetenciák fejlesztése, s az interaktív tananyagok aktív használata
- Egységes fellépést várok a fegyelmezetlen tanulókkal szemben
- Biztosítani kívánom a folyamatos tájékoztatást az iskolában folyó eseményekről a szülők, fenntartó és az érdeklődők fele.
- Új beiskolázási stratégia kialakítása
- A célcsoportok (pl. beiskolázásban érintett általános iskolák) közvetett és közvetlen felkeresése, az iskolabemutatása, mint továbbtanulási lehetőség
- A közgazdasági tantárgyak oktatásának megerősítése (emelt szintű felkészítés, versenyek, tehetséggondozás)
- Munkaközösségek közötti együttműködés erősítése, pl.: matematika-közgazdaságtan, szakmai egyeztetés arról, hogyan tudja a két tantárgy a másik elsajátítását még jobban elősegíteni
- Az iskola külső képének erősítése; az intézmény reklámanyagának és honlapjának modernizálása
- Megjelenés több oktatással és továbbtanulással foglalkozó információs és reklámfelületen, kiállításon
- Az esti tagozat lehetőségeinek és követelményeinek korrekt bemutatása
- Szponzorok felkutatása, akik modern oktatási anyagokkal, ill. anyagi támogatással is hozzá tudnak járulni az iskola minden irányú fejlesztéséhez
- A leány kollégium átalakítása, egy gipszkartonnal elválasztva fiú kollégiumi rész kialakítása
- Új képzések indítása

### **3.1.2. Középtávon megoldandó feladatok**

- Céлом az iskola alapítványának népszerűsítése, bevételi források növelése

- Pályázati és egyéb bevételi forrásból bővíteni kívánom az intézmény informatikai eszközparkját. A számítógépeket könyvtárban elhelyezve lehetőségük lenne diákjainknak, hogy órák után használni tudják azokat. Szeretném elérni, hogy minden kolléga tudjon az iskolában „saját” számítógépen készülni az óráira, illetve tudja azt használni a tanításban
- Minden tanuló tudja megszerezni az ECDL bizonyítványt

### **3.1.3. Hosszútávon megoldandó feladatok**

- A már meglévő jó munkakapcsolat további ápolása a társintézményekkel, szakértői bizottságokkal
- Nyitottabbá kell tennünk az iskolát a szülők számára. Ennek a már működő formáit jobban kell népszerűsíteni (iskolai ünnepélyekre meghívni a szülőket, Gála műsoron mutatkoznak be a tanulók a nyilvánosság előtt, több nyílt órák tartása). A szülők jelenleg alacsony létszámban vesznek részt ezeken a programokon, de keresni kell új lehetőségeket is, ami érdeklődésre tarthat számot a szülők körében. Javaslom ezt annak reményében, hogy ha sikerül megnyernünk a szülők bizalmát a tanórákon kívül is, akkor nagyobb támogatást remélhetünk tőlük az oktató-nevelő munkánkhoz is.

## Záró gondolatok

Bízom benne, hogy ízelítőt tudtam adni abból, milyen rálátásom van az iskolában folyó szerteágazó munkára.

Vezetői programom összeállításakor az vezérelt, hogy az iskola eddigi hírnevét, sikereit szeretném tovább gyarapítani.

A város jövőjét hosszútávon is meghatározza a polgárok műveltsége, melynek alapeleme, hogy közoktatási intézménye színvonalasan működjön. Úgy érzem, hogy a magas elvárásoknak a több mint két évtizedes tapasztalataim birtokában meg tudok felelni.

Ezért kérem, leendő munkatársaimat és a tankerület bizalmát, támogatását intézményvezetői kinevezésemhez.

Somlósózlós, 2013-08-04

Tisztelettel:

Bódis Regina Andrea