

VEZETŐI PROGRAM 2015-2020 MÉSZÁROS BÉLA



Tavaszi
zsongás

2015.12.10.

Vezetői Program 2015-2020

A Garabonciás Művészeti Iskola által megvalósított nevelési program értékelését nem lehet csupán számokkal, adatokkal alátámasztva igazolni. Az eredeti célt szem előtt tartva sikerült megvalósítanunk egy – a tehetség kibontakoztatására alkalmas – művészeti nevelési programot, amely során a művészeti nevelés a régióinkban jelenlévő mélyszegény rétegek számára is hozzáférhetővé vált.

Vezetői Program – Mészáros Béla

GARABONCIÁSOK ÉSZAK-KELET MAGYARORSZÁGON

TARTALOM

BEVEZETÉS	3
AZ ISKOLA ALAPÍTÁSA, KEZDETI CÉLJAI	3
HELYZETELEMZÉS	4
Az iskola tevékenységének bemutatása.....	4
Rövid történeti áttekintés	4
Működési területünk	4
Hátrányos helyzet kontra tehetség.....	5
Eredményeink	5
Filozófiánk.....	6
Szakmai megfelelés.....	7
Minőségbiztosítási rendszerünk	7
Személyiségfejlesztés.....	7
Céljaink.....	8
Hátránykompenzáció.....	8
Hátránykompenzációs feladatok ellátása	8
Speciális helyzetű tanulók létszáma, aránya a 2014/2015-ös tanévben.....	9
Fizetési kötelezettség alóli mentesség.....	9
Tehetséggondozás	9
Tehetségek felismerése, gondozása, segítése	9
Tehetségpont	10
Továbbképzések	10
Pályázatok.....	10
Közösségfejlesztés.....	10
Az öröm, mint segítőeszköz	10
Törvényességi elvárásoknak való megfelelés	11
VEZETŐI PROGRAM	12
18 év iskolavezetés alapítói/vezetői szemmel	12
Munkám a vezetői kompetenciák, elvárások tükrében.....	17
Vezetői célkitűzéseim.....	23
Részletezve	24
ÖSSZEGZÉS	26

BEVEZETÉS

Vezetői programom elkészítésének célja, a tanfelügyeleti ellenőrzésnek való megfelelés. Mivel az iskola alapítását és eddigi vezetését is én végeztem, az efféle iratok elkészítését mellőzhettem. Nem, mintha értelmetlennek tartottam volna, csupán ezt eddig tőlem senki nem kérte. Elérkezett hát az idő!

Ha már itt az idő az eddigi tetteimmel való szembenézésre, illetve a jövőbe való tekintésre, hát akkor ennek az iratnak is legyen értelme. Legyen ez olyan, mint én! Átnéztem sok-sok vezetői programot, lenne honnan ollózni a szép gondolatokat... Mégsem ezt teszem. Kollégáim nem erre kíváncsiak! A tanfelügyelő pedig ha átolvassa, engem ismerjen meg belőle, és ne azt az igazgatót, aki soha nem voltam, és aki soha nem is leszek!

AZ ISKOLA ALAPÍTÁSA, KEZDETI CÉLJAI

Kezdhetném azzal, hogy gyermekkoromban már azt terveztem, magániskolát alapítok, de ez nem lenne igaz. Ám úgy 30 éves koromban ezt valóban megpróbáltam. A helyszín Sydney volt. Ott építettem fel – gondolatban és papíron – egy magán népzenei iskola működésének alapvetéseit, de az ottani törvények, rendeletek sekély ismeret miatt a vállalkozásom nem tudott kiterjedélyesedni. Majd hazajövet itthon sikerült ezt a tervemet megvalósítani

1997.09.01 fordulópont az életemben. Vezetője lettem egy olyan intézménynek, ahova magamat neveztem ki. Vezetője lettem úgy egy közoktatási intézménynek, hogy nekem semmi nem állt rendelkezésemre. Nem úgy, mint egy más intézménybe megválasztott, vagy kinevezett igazgatónak. Nem volt sem tudás, sem emberi erőforrás. Ami aztán lett, azt nekem kellett felépíteni. Volt benne számos szép siker, és akadtak bosszúságok is bőven.

De mi is volt a kezdeti legfontosabb motiváció?

A népzenei oktatás megszervezése, és az iskolai népzeneoktatás eljuttatása kis falvakba is, ahol addig zeneiskolát, zeneoktatást még hírből sem hallhattak. Ráadásul mindezen tevékenységet olyan zenésztársakkal, barátokkal, volt tanítványokkal kezdtem, akik belátható közelségben laktak. (Borsod, Szabolcs és Hajdú megyékben)

A későbbiek során aztán bővült kínálatunk más tanszakokkal, és bővült a tanárok köre is.

Az iskolával végzett tevékenységeim közül büszkén gondolok mindazon eseményekre, versenyekre, táborokra, amelyeket kollégáinkkal közösen szerveztünk az eltelt 18 év alatt. Az iskola életében hatalmas változásoknak is tanúi, elszenvedői voltunk mind növendékszámban, mind pedig a helyszínek, feladatok terén. Ezek felsorolása is hihetetlenül sok időt és helyet venne el!

Egy-két példa csak: nagy örömmel és büszkeséggel gondolok vissza arra a pillanapra is, amikor 2005.09.01-jén megkezdtük működésünket a B.-A.-Z. Megyei Fiatalkorúak Regionális Büntetés-végrehajtási Intézményében, ahol általános iskolai, és szakiskolai képzéssel is foglalkoztunk a művészeti oktatás mellett. Ez a profilváltás adta az igazi első nagy pofont nekem, mint intézményvezetőnek. Az alapító okirat megszövegezésekor én az iskola típushoz az „egységes iskola” megnevezést adtam a „közös igazgatású közoktatási intézmény” helyett. Így 2006.01.01 – 2006.08.31 között nem kaptunk állami támogatást a művészeti iskolai tanulók után. Ekkor 40 MFt. ki nem fizetett normatívát kellett kigazdálkodnom abban az évben. Az addigra megspórolt összes tartalék, amit a leendő székhely megvásárlására tettünk félre, elment.

Hasonló, vagy még nagyobb büszkeséggel tölt el az, hogy 2013-ban beköltöztünk a Garabonciás Művészeti Iskolával az új székhelyünkre, amit részben pályázati forrásból sikerült megvásárolni és felújítani.

HELYZETELEMZÉS

Az iskola tevékenységének bemutatása

Rövid történeti áttekintés

Mai, rohamosan változó világunkban egyre határozottabban érezzük, hogy gyermekeink életéből hiányoznak azok a kulturális-szociális kötődések, amelyek segíthetik őket abban, hogy lelkiileg kiegyensúlyozott, érzelmileg gazdag, a világ kihívásaira emberi méltósággal válaszolni képes felnőttekké váljanak. Az iskola világa a napi feladatok özönével küzd, nem marad idő és energia a gyerekek mentális egészségének ápolására. Ez a munka azokra az intézményekre és szervezetekre hárul, akik a nappali iskolák mellett dolgozva az együttlét és az alkotás örömét és felelősségét kínálják az őket választóknak. Ilyen intézmények a művészeti iskolák.

Ezt a feladatot vállalta magára a Garabonciás Alapfokú Művészetoktatási Intézmény is.

Célunk, hogy élményt adó környezetben adjunk lehetőséget tanítványainknak a bemutatkozásra és az együttlétre.

Az iskola Garabonciás Alapfokú Művészetoktatási Intézmény néven jött létre 1997-ben. Jogállása szerint alapítvány által fenntartott,

önállóan gazdálkodó, humán szolgáltatást ellátó magániskola. Fő célja a népzene ápolása és továbbadása volt. Az első évben az intézményszerkezet kialakítása, az oktatás magas szintű biztosítása, a szakképzett pedagógusok utánpótlása volt a feladat. Hamarosan azonban – a művészetoktatási intézmények robbanásszerű növekedésével – új kihívásoknak kellett megfelelnünk.

Szakmai és törvényességi szempontok alapján olyan iskolát építettünk fel, amellyel 2007-ben iskolánk kiérdemelte a "Kiválóra Minősített Alapfokú Művészetoktatási Intézmény" címet.

Működési területünk

Az intézmény 12 évfolyamos (előképző, alapfok, továbbképző), zeneművészeti, táncművészeti, képző- és iparművészeti, valamint szín- és bábművészeti tanszakkal rendelkezik. Működési területünk két kelet-magyarországi megyére – Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár-Bereg – terjed ki. E két megye Magyarország legelmaradottabb vidéke, melyből következik, hogy növendékeink között nagy számban vannak hátrányos, illetve halmozottan hátrányos helyzetű gyerekek.



Hátrányos helyzet kontra tehetség

Iskolánk pedagógiai filozófiájában megalakulásunk óta kiemelt helyet foglal el a kistérségek tanulóinak művészeti nevelése. Intézményünk szerkezeti sajátosságából adódóan a régió központjától távol eső falvakban és a megyeszékhelyeken is dolgozunk. Az elmúlt évek során tanáraink munkája révén ott is megteremtettük a gyerekek iskolai rendszerű művészeti nevelésének kereteit, ahol erre korábban nem volt lehetőség.



Növendékeink között nagy számban vannak hátrányos helyzetű tanulók, akiknek gondozása nagy feladat az intézmény számára, s mely feladat

végrehajtásában nagy segítséget jelentett a „Közoktatás 2006” elnevezésű pályázaton nyert támogatás, amely 5 éven át lehetőséget adott a 2H-s, 3H-s növendékek ingyenes bevonására.

Azonban a hátrányos helyzet nem feltételezi, hogy egyben tehetségtelen is a tanuló. Ellenkezőleg!

A fent említett megállapodásnak köszönhetően igen nagyszámú hátrányos helyzetű diákunk kapott lehetőséget tehetsége kibontakoztatására, s élhetett a közszolgáltatásokhoz történő hozzáféréssel összefüggő esélykülönbségek csökkentésének lehetőségével.

Eredményeink

A sokéves tehetséggondozó munka eredményességét bizonyítja minden évben a számtalan városi, térségi, megyei, országos, illetve nemzetközi versenyen elért kiemelkedő eredmény.

2006.09.01 – 2008.08.31 IDŐSZAK EREDMÉNYEI

Verseny típusa	Helyezések száma
Helyi	21
Megyei	43
Regionális	38
Országos	15
Nemzetközi	2

2008.09.01 – 2012.08.31 IDŐSZAK EREDMÉNYEI

Verseny típusa	Helyezések száma
Helyi	107
Megyei	97
Regionális	120
Országos	110
Nemzetközi	11

2012.09.01 – 2014.08.31 IDŐSZAK EREDMÉNYEI

Verseny típusa	Helyezések száma
Helyi	98
Megyei	67
Regionális	105
Országos	98
Nemzetközi	5

Filozófiánk

A fenntartó alapítvány célja, hogy tisztességgel, a törvényi rendelkezések betartásával működtesse a Garabonciás Művészeti Iskolát, ezáltal biztosítsa növendékeink számára a művészetben való kibontakozás lehetőségét.

Meggyőződésünk, hogy a művészetekkel való aktív foglalkozás a társadalom számára fontos tevékenység, amely egyértelműen kedvező hatással van a harmonikus együttélésre társadalmunkban.

Az iskola működésével célunk, hogy mindenkinek biztos alapot adjunk a választott művészeti ágban. Az így szerzett elméleti és gyakorlati ismeret lehetővé teszi, hogy valakiből akár profi zenész, táncos, színész, vagy képzőművész váljon.

Ez az alap mindenkit képessé tesz arra, hogy ne csak reprodukáljon, hanem a művészetet improvizatív módon az önkifejezés eszközeként használja.

A művészeti stílusok és irányzatok legszélesebb palettáját kínáljuk.

Azokat az embereket, akik hozzánk jönnek, nem „diáknak”, hanem – akárhány évesek is, minden esetben – partnernek tekintjük.

Az ügyfelünk a vendégünk, és ezért minden vendégszeretetünket élvezzi.

Bármilyen problémája támad is egy ügyfelünknek, amíg a Garabonciás Művészeti Iskolában tartózkodik, munkatársaink haladéktalanul és a legjobb tudásuk szerint segítenek annak megoldásában.

Alapvetésünk **„öröm – szabadság – harmónia”**, s ez a Garabonciás Művészeti Iskola minden munkatársa számára természetes:

- Örömmel dolgozunk azért, hogy ügyfeleink jól érezzék magukat nálunk.
- Szabadságunk lehetővé teszi, hogy mindig újat is merjünk ügyfeleink kívánságainak kielégítése érdekében. Mi sem vagyunk hibátlanok, de „örülünk” a hibáknak, mert azokból is tanulni igyekszünk.
- A harmónia elengedhetetlen „tartozéka” a tanulási folyamatnak. Termeink berendezése, munkatársaink viselkedése egymással és ügyfeleinkkel szemben mind-mind azt szolgálják, hogy harmonikus legyen a hangulat.

Ügyfeleink igényeit és céljait állítjuk művészetpedagógiai szolgáltatásunk középpontjába.



A didaktikai és metodikai eszközöket és módszereket, a korszerű médiumokat úgy választjuk ki, hogy azok a tanulási folyamatot a legjobban szolgálják.

Szakmai megfelelés

A művészeti képzés mellett fontosnak tartjuk, hogy a magatartási nehézségekkel küzdő, szociális hátrányokkal rendelkező tanulók nevelését is felvállaljuk, s erre van dokumentált és működő programunk.

Minőségbiztosítási rendszerünk

Nevelőtestületünk és dolgozóink számára a minőséget a szakmai felkészültség és megbízhatóság, a gyermekek szeretete, és sokszínű, színvonalas képzési rendszerünk jelenti. Céljaink elérése érdekében folyamatosan fejlesztjük az oktatás szellemi és tárgyi feltételeit.

Intézményünk vezetői és minden munkatársuk elkötelezett abban, hogy a már életbe léptetett minőségirányítási rendszert működtesse és biztosítsa a hatékony működés feltételeit. Arra törekszünk, hogy munkatársaink minőségi munkavégzését és innovációs törekvéseit megfelelő munkakörülményekkel, a szükséges erőforrások biztosításával segítsük. Fejlődésük érdekében szakmai továbbképzéseket szervezünk.

Intézményünk kinyilvánítja, hogy szolgáltatásaink minőségének fejlesztése minden dolgozó személyes felelőssége.

Személyiségfejlesztés

Az esztétika, művészeti nevelés csak akkor érheti el a célját, ha esztétikai, művészeti élményhez juttatjuk növendékeinket, hiszen a művészet éppen élményszerű átélhetősége révén válik az emberformálás eszközévé. Az élmények ereje, intenzitása a művészetek tanulása során az érzelmekkel kerül kapcsolatba, amely kialakítja a befogadás és az önkifejezés milyenségét. A művészetoktatás a növendékekben számos olyan készséget és képességet alakít ki, amely megkönnyíti a tanulók munkáját és előrehaladását az élet más területein is.



Céljaink

Intézményünk tantestülete az alábbi célok megvalósítását tekinti elsődlegesnek:

- Az analízáló képesség fejlesztése tanulóink minél magasabb szintű, komplex teljesítmény-nyújtásuk érdekében.
- A figyelem időtartama, tartóssága – a gyermekek életkora, a tanítási anyagnak a játékformák mellett – a tanárok alkalmazott módszereitől is függenek, ezért ösztönözzük a kollégákat a személyre szóló változatos, érdekes technikák kidolgozására és alkalmazására.
- A művészetoktatás sikere elsősorban a katarzis-élményhez való eljutáson múlik, amelyhez pedagógusaink részéről nyitottság, rugalmasság, gyermekekre figyelő alkalmazkodó gondolkodás és intuíció szükséges.
- Meg kell ismerni a családból hozott pozitív hatásokat, amelyek továbbfejlesztése szintén szaktanáraink feladat.
- Tanulóink motiváltságát, akarati tulajdonságait rendszeresen szükséges vizsgálni.

A fenti feladatok megvalósítása kizárólag intézményünk nevelési és oktatási színvonalán múlik, amiben a pedagógus emberi hozzáértése, színvonalas tevékenysége a meghatározó. Elengedhetetlen a jól kiválasztott metódus sikeres megvalósulása, melynek kulcsa a pedagógus személyisége, szakmai felkészültsége, koncepciójának következetes véghez vitele. Életvitelükkel sugározniuk kell a műveltség, a művészet és a harmonikus élet összetartozását.



Hátránykompenzáció

Hátránykompenzációs feladatok ellátása

Nagy sikerrel ellátja iskolánk a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű fiatalok nevelés-oktatását. **Hátránykompenzációs programunk** kiterjed minden gyermekre, akiket környezetük – mindenekelőtt a családi háttér, szubkultúra, az iskola káros hatásai – illetve élethelyzetük bármilyen módon hátrányos helyzetbe hoz, veszélyeztet és önerőből képtelenek továbblépni, vagy képességeiket nem tudják megmutatni, kibontakoztatni. Iskolánk egyik célja a hátrányos helyzetű fiatalok munkaerő-piaci integrációjának támogatása, a tartós foglalkoztatás segítése és hozzájárulás a munkaerő-piacon tapasztalható etnikai, nemi vagy életkor alapú hátrányos megkülönböztetés kiküszöböléséhez. Az iskolánk különösen fontos feladatnak tartja a hátrányos helyzetű fiatalok segítségét. Rendszeres

kapcsolatban vagyunk a kisiskolák osztályfőnökeivel, gyermekvédelmi felelőseivel, akikkel konzultálva, ha a gyermek érdeke úgy kívánja, meg tesszük a szükséges lépéseket a szakintézmények felé. Iskolánk székhelye Miskolcon működik, de a művészetek megismertetésére 14 **ÖNHIKI – önhibáján kívül hátrányos helyzetű kistélepülés** - iskoláiban teszi lehetővé a művészetekkel való megismerkedést azon gyerekek számára, akiknek ez a lehetőség egyébként soha nem adódhatna meg. Iskolánk felvállalja a pedagógusok utaztatását is, mely nagy megterhelést jelent részünkre.

Speciális helyzetű tanulók létszáma, aránya a 2014/2015-ös tanévben

2014/2015 tanév		
2H, 3H, SNI, BTM, Ingyenes	Tanulók száma (fő)	%
2H	82	10
3H	177	21
SNI	16	2
BTM	538	64
Rászoruló	34	4
Ingyenes	538	64

Fizetési kötelezettség alóli mentesség

A fenntartónak, illetve az intézménynek van kidolgozott és dokumentált rendszere a hátrányos helyzet (szociális szempontok) figyelembevételére. A térítési díj fizetési kötelezettség alóli mentességet ez alapján határoztuk meg.

Tehetséggondozás

Mint művészeti iskolának az alapfeladataink egyike a tehetséggondozás. Iskolánk kiemelt feladatai közé tartozik a tehetségek minél korábbi felismerése, fejlesztése, kibontakoztatásához szükséges lehetőségek minél szélesebb körű biztosítása.

Az eddigi eredmények a pedagógusok lelkes és elhivatott munkáját bizonyítják. A tantestület határozott szándéka, hogy a tehetséggondozó munkát még magasabb szinten szervezett keretek között folytassa.

Tanulóink szüleivel szoros partneri kapcsolatot ápolunk, hiszen gyermekeik révén érdekeltek a tehetségfejlesztésben, bevonhatók a fejlesztő munkába.

Tehetségek felismerése, gondozása, segítése

Az iskolánk pedagógusai számára képzéseket szervezünk a tehetségek felismeréséről, gondozásáról, segítségéről, amelyben, mint vezető, aktívan részt veszek.

A pedagógusok ajánlása és a szülők, gyermekek önkéntes jelentkezés alapján tehetségazonosításban, szűrésben vesznek részt, melyet tehetség tanácsadás követ. A beazonosított tehetségeket a megfelelő műhelyekbe ajánljuk.

Tehetségpont

Intézményünk Tehetségpontként való regisztrációja folyamatban van. Bízunk abban, hogy ez a lehetőség is segítségünkre lesz tanulóink hátrányainak leküzdésében. A telephelyeink – szinte valamennyi – tehetségpontként regisztrált hely, amelynek a programjaiba való bekapcsolódással jelentős szakmai munkát végzünk.

Az új székhely kialakítása után első feladatunk az intézmény tehetségpontként való „üzemeltetése”.

Továbbképzések

Mint iskolavezető, folyamatosan keresem az új szakmai információkat, a képzési lehetőségeket, így kollégáink több általunk szervezett akkreditált pedagógus-továbbképzési programokon vettek részt a következő témakörökben:

- A tehetségek felismerése és gondozása: tehetségfejlesztés a mindennapi pedagógiai gyakorlatban.
- A kreativitás fejlesztése a tehetséggondozás szolgálatában.
- A környezettudatosságra nevelés játékos alkalmazása az oktatásban az általános iskolákban tanítók számára.
- Egészségfejlesztő, szemléletformáló iskolai projektek tervezése.

Szakmai alapnak elsősorban pedagógusaink képzettségét és tapasztalatát, valamint sikerekkel fémjelzett elismertségét tekintjük.

Pályázatok

Iskolánk sikerrel pályázott iskolai tehetséggondozás témakörben meghirdetett TAMOP-3.4.3-as, illetve a TÁMOP-3.1.4C pályázaton, mely segítségével számos rendezvényt bonyolítottunk le.



Közösségfejlesztés

Intézményünk a gyermekközösség, a tanulóközösség kialakítása, fejlesztése során a szülők közösségével együttműködve végzi nevelő-oktató munkáját. A közösségi nevelés elengedhetetlen feltétele az eredményes teljesítmények elérésében.

Az öröm, mint segítőeszköz

A művészetek tanulásában elsődleges szerephez jut a siker örömeinek átélése. Növendékeink akkor tudnak igazán ösztönzést szerezni előrehaladásukban, ha mások is rendszeres tanúi a teljesítményüknek. Minden szereplés, fellépés semmivel sem pótolható élményt biztosít számukra. A közösség, a szülők, a szaktanárok, tanulótársak előtt nyújtott produkciók alkalmával kialakul a közösségi siker, vagy esetlegesen a kudarc átélésének képessége, mélyül az összetartozás érzése, egymás megbecsülése, a

felelősségérzet, az önismereten és önbecsülésen keresztül növekszik a közösségi kommunikációs és érzelmi tényezők hatása.

A közösségfejlesztés céljai és feladatai minden szinten másként fogalmazhatók meg.

Törvényességi elvárásoknak való megfelelés

A Kormányhivatal illetékes osztálya a fenntartón keresztül megvizsgálta az iskola támogatási igényének jogszerűségét, a támogatás felhasználásának módját. Vizsgálatuk eredménye a jegyzőkönyv alapján: a támogatás igénylése és felhasználása törvényes és jogszerű. Ezt a tudatos és törvénytisztelő iskolavezetői munkának a folytatását garantálni tudom a következő 5 esztendőre is!

Vezetői program

A 2015-2020-as időszakra tervezett vezetői program elkészítéséhez a tanfelügyeleti ellenőrzés adta a fő motivációt, de mint azt fentebb is írtam, egyfajta számvetésre és hosszú távú előre tekintésre is alkalmas ez az íromány.

Miért nem készítettem eddig ilyet?

Egyrészt azért, mert nem kellett, másrészt azért, mert az eltelt 18 évben mindig akadtak olyan pillanatok, amikor – akaratunk ellenére is – a pillanatnyi túlélés, a fennmaradás is hatalmas célként állt előttünk, és amely cél elérése érdekében tűztük ki feladatainkat is.

18 év iskolavezetés alapítói/vezetői szemmel

Jelentkező probléma	A problémát előidéző ok	A problémára adott vezetői válasz
<p>Kezdetektől a mai napig fennálló probléma egyes telephelyek megszűnése. Ezek között is több esetben más és más ok és megoldás született.</p> <p>Volt olyan telephely (Szőlőskert, Vatta, Ónod, Ófehértó, Evangélikus, Beregsurány, Eperjeske, Tarpa) ahol az iskolavezetés hozzáállása miatt szüntettük meg működésünket.</p>	<p>Sok esetben ezekre a településekre más művészeti iskola is engedélyt kért és kapott, és a gyerekek oktatását kedvező feltételekkel – ingyen – végezték, ami elvette a mi iskolánk elől a lehetőséget.</p>	<p>A megszűnés mellett döntöttem, mert az anyaintézmény vezetőit nem sikerült információ hiányában motiválni.</p> <p>A konkurenciaharcból bevallom vesztesként kerültem ki általában.</p>
<p>Voltak olyan telephelyek, amelyen azért szüntettük meg a működésünket, mert az iskolát átvevő (vagy addig is működtető) egyház saját maga akarta a művészeti oktatást szolgáltatni. (Debrecenben a Dóczy, a Fűvészkert és a Maróthi telephelyünk, illetve Gulács, Tizsaszentmárton, valamint most a Selyemréti telephelyünk.)</p>	<p>Az ok az egyik esetben csak annyi volt, hogy a mi néptáncos és színjátszó növendékeink után járó normatívából tervezték működtetni az akkor átvett zeneiskolát.</p> <p>Gulács, Tizsaszentmárton vonatkozásában egy nem elismert egyház térnyerésének lettünk áldozatai, akik a települések intézményeinek fenntartását vették át.</p>	<p>Jó választ nem tudtam ezekre a problémákra adni. Mint minden megállapodás – ezek az együttműködési megállapodások – felbonthatóak, a másik fél akaratán múlik a mi működésünk is. Én akadályt soha nem gördítettem ezeknek a változásoknak az útjába.</p>
<p>Vannak olyan telephelyeink, ahol még nem szüntünk meg, de nagyon kevés gyermeket tanítunk. (Selyemrét, Gyulaháza, Komoró, Tiszabездéd, Arany, Székhely)</p>	<p>Tanárkváltás miatt bekövetkezett létszámcsökkenés.</p> <p>A meglévő kapacitásunkat nem tudjuk kiaknázni tanárhiány miatt.</p>	<p>Álláshirdetés révén kerestem tanárokat. A tapasztalatom nagyon negatív. Szinte nem volt komoly szándékkal érdeklődő jelentkező.</p>

Jelentkező probléma	A problémát előidéző ok	A problémára adott vezetői válasz
<p>Iskolai közös bemutatók, rendezvények szervezése és bonyolítása terén az első években Miskolcon és Nyíregyházán tartottunk nagyszabású zárt terű rendezvényeket, később Pünkösdi Sokadalom címen a Falumúzeumban, vagy pedig a Diósgyőri várban rendeztünk nagyszabású, egész napos bemutatókat. Ezeknek végét 2006-ban vettem.</p>	<p>A problémát a szétagoltság okozta. Mindenhonnan busszal kellett – a szülő költségén – utaztatni a gyerekeket, amit a tanárok elmondásai alapján a szülők nehezményeztek. Én sokáig ellenálltam a negatív hangoknak, mert tudtam, ilyen napok kellene, de aztán a 2006-os normatíva megvonáskor döntöttem.</p>	<p>Megszüntettem a teljes iskolára vonatkozó rendezvényeket. Helyette azokon a helyeken, ahol a kollégák igényelték és megszervezték a tanév aktuális eseményeit, vagy a tanévzáró alkalmakat, ott részt vettem, támogattam a rendezvényt. Ilyen volt Nyíregyháza, Tuzsér, Tiszalúc.</p>
<p>Tanáraink végzettsége – főleg a szintetizátor-keyboard, a népzene és a néptánc, a társastánc, a színjáték terén – mindig fejtörést okozott. Sok szakemberünk már elismert csoportvezetőként, tanítás közben szerzett szakirányú diplomát. Sokan iskolánk támogatásával!</p>	<p>A művészeti oktatáshoz elfogadható végzettséget adó képzések hiánya miatt ez állandó problémát jelentett és jelent most is az intézményvezetők számára. Másrészt a diploma még nem garancia arra, hogy valaki növendékeket/csoportokat jó szakmai szinten fog oktatni.</p>	<p>Igyekeztem mindig azt nézni, ki mit tudott már felmutatni maga mögött. Ezeket a szakembereket – a lehetőségeimhez mérten – megbecsültem és munkájukat segítettem. Biztosítottam számukra a magas szakmai munkához szükséges feltételeket. Sok esetben úgy is, hogy az iskola támogatásával szerezhettek diplomát.</p>
<p>A szakmai munkaközösségek, a diákönkormányzatok, a szülői közösségek működésével kapcsolatos problémák.</p>	<p>Gyakorlatilag ezek – az iskolai élethez tartozó – közösségek nem működnek. Oka a szétaprózottság és az érdektelenség.</p>	<p>A területi elhelyezkedés iskolánk specifikuma/előnye és hátránya. Megpróbáltam közös programok lebonyolításával a közel eső telephelyeken dolgozó kollégákat összehozni. A mérleg: sok munka kevés eredmény.</p> <p>A DÖK, SZMK, és a Munkaközösségek működése időszakonként, szükség szerint aktivizálható.</p>

Jelentkező probléma	A problémát előidéző ok	A problémára adott vezetői válasz
<p>A beiratkozással járó adminisztrációs munka, a statisztikai jelentések precízsege, időbeli megléte állandó probléma volt.</p> <p>Az iskola sajátosságai miatt a tényleges beiratkozás mindig a tanév elejére marad, amikor az idő már nagyon szűkös a precíz adatfeldolgozáshoz.</p>	<p>Az iskolai létszám megnövekedése (1500-2000 fő) maga után hozta a gyors adatfeldolgozás hiányából eredő problémát. Nem volt elég gyors az adatbevitel, a meglévő tanuló-nyilvántartó programból csak decemberre tudtunk adatot kinyerni, amikor már késő volt.</p>	<p>Tanuló-nyilvántartó program cseréje (<u>1x1 Tanulónyilvántartó Program</u>) illetve a program hálózatban történő használata. (6 fő dolgozta fel az adatokat.)</p> <p>Később a telephelyi koordinátorok rendszerbe állítása, akik telephelyenként összegyűjtik és excel táblába feldolgozzák a beérkezett papírokról az adatokat, kezelik a pénzt.</p>
<p>Komplett tervezési és beszámoltatási rendszer, bevezetéséből adódó nehézségek, amely magába foglalja a pedagógiai célú (tanmenet) és a gazdasági (3 éves terv), valamint a közösségi célú (éves terv) terveket is.</p>	<p>Több próbálkozás után – feladva a körzetekben való közös gondolkodás stratégiáját – arra jutottam, egyéni fejlesztési tervek mentén kérem a kollégáktól a tervezés-beszámolás megfogalmazását. Célok: tanulói létszám növelése, megtartása, ennek érdekében kifejtett marketing munka és a közösségfejlesztés.</p> <p>Minden erőfeszítés ellenére a tanárok nyugnek, feleslegesnek érezték a készítenő terveket.</p>	<p>Vezetőként mindig azon igyekeztem, hogy a tanárokból közösséget kovácsoljak, hogy az egymástól tanulást elősegítem annak ellenére is, hogy iskolánk szerkezete ezt nem teszi lehetővé. 2008/2009-re stratégiát váltva arra jutottam, hogy koncentrálok inkább az egyénileg elkészített 3 éves, éves tervek, beszámolókra, amelyeknek rendszeres beadását többé-kevésbé sikerült elérnem a kollégáknál.</p>
<p>Új jelentkezők hiánya, a toborzás formáinak megújítása.</p>	<p>Ebben a rohamosan változó életben meg kell, hogy feleljünk a növendéklétszám fenntartásából fakadó kihívásoknak is. Most, amikor több dolgot is ingyen biztosítanak a gyerekek számára a közoktatásban, vagy: több dolgot is ingyen biztosítanak bizonyos gyerekek számára az oktatásban, olyan tevékenységet lehet folytatni (pl. a Tanoda programok keretein belül), amelynek nincsenek tantervi elvárásai, nehéz heti 4 tanórai elfoglaltságra pénzért toborozni növendékeket.</p>	<p>Az éves tervekben megfogalmazandó programok – szerintem – segítik az új érdeklődők bevonását. A pedagógus munkáját segítő olyan műsorok megvalósítását tűztem ki célul, amelyek segítik az igény felkeltését.</p>

Jelentkező probléma	A problémát előidéző ok	A problémára adott vezetői válasz
<p>Pénzért? Ingyen? Ki fizessen? Ki a rászoruló? Mi és miért legyen ingyen?</p>	<p>Részben az oktatáspolitikai, részben a szociálpolitika elérte azt, hogy a rászoruló – papíron hátrányos helyzetű – családok mindent ingyen kapnak, a sok esetben még szegényebb, de papíron nem hátrányos helyzetű családok pedig mindenért fizetnek.</p> <p>Másik probléma az ugyanabba az iskolába benyomuló, sok esetben fantom gyerekekkel működő, mindent ingyen oktató iskolák léte, működése.</p>	<p>Vezetőként úgy gondoltam, csak akkor ér valamit is a pedagógus munkája, ha a gyermek tehetségének kibontakoztatásába a szülőt is be tudjuk vonni. Ennek egyik formája az az áldozat vállalás, amit a térítési díj (vagy a művészeti hozzájárulás) megfizetésével vállal a szülő.</p> <p>Mára be kell látnom, könnyen legyőzött lehetek, ha tovább ragaszkodom ehhez az elképzelésemhez!</p>
<p>A pedagógusok elkötelezettségének hiányából adódó problémák.</p> <p>Ez megmutatkozik részben abban, hogy (bár tehetné) nem viszi a növendékeit versenyre.</p> <p>Másik probléma, hogy a kért dokumentumokat nem, vagy nem időre adják le.</p>	<p>Ezek részben emberi gyengeségből adódó problémák, részben a pedagógus munka iránti, illetve a mi iskolánk iránti elkötelezettség hiányából.</p> <p>A magyarázkodás – a sok elfoglaltság – csak kibúvó.</p>	<p>Mindig ott a kérdés: miért hagyom, hogy ezek megtörténhessenek. Általában elmegyek az utolsó előtti pontig, de nem tovább. Ezen a ponton túl nem látom értelmét a kérlelésnek. Tudomásul veszem a tényt, és ha van valami csekély értelme, tovább dolgozom a kollégával, ha nincs, megválok tőle. Sokszor a tanárváltással még nehezebb helyzetbe kerülünk, mint addig voltunk!</p>
<p>Az „iskolát magukénak érző” kollégákkal való bánásmód!</p>	<p>A néptáncosok ruhatárát Nyíregyházán raktároztuk, amelyeknek egy részéről a szülők gondoskodtak. Két vezető pedagógus (BA és BM) távozása után kiderült, sok-sok darab ruhával nem tudnak elszámolni a kollégák. Az egyeztetések végére a kollégák már a leltár átadására sem jöttek el. Majd később az egyik közösségi portálon próbált egyikük áruba bocsátani 30 viseletet. ☹</p>	<p>Rendőrségi feljelentésem alapján ismeretlen tettes ellen sikkasztás gyanújával indított nyomozást a Nyíregyházi Rendőrkapitányság. Az ügy még folyamatban van.</p>

Jelentkező probléma	A problémát előidéző ok	A problémára adott vezetői válasz
<p>Sok kollégám pedagógusi munkáját nem lehet a tanulók versenyeken elért eredményes szereplésének tükrében mérni.</p> <p>Vannak olyan csoportok, növendékek, akiknek a művészeti oktatás hátránykompenzációként értelmezhető csak.</p> <p>Hogyan kell ezt vezetőként látnom és láttatnom?</p> <p>Mi a helyes vezetői attitűd azon csoportok munkájával szemben, ahol így folyik képzés?</p>	<p>Részben a konkurencia jelenlétének köszönhetően sok telephelyen kénytelenek voltunk ingyenes oktatást bevezetni. Cserében annyi segítséget kaptunk az iskola vezetésétől, hogy az iskolai időben 16:00-ig tarthatunk órákat, és így teljes osztályokkal dolgozhatunk. Így a csoportba természetesen olyanok is bekerülnek, akik egyáltalán nem motiváltak a művészetoktatás iránt, és a pedagógusnak az ideje főként a fegyelmezéssel telik, eredményes munka végzését nehéz elvárni</p>	<p>A kezdetek kezdetén vezetőként azt a kollégát tekintettem eredményes pedagógusnak, akinek a csoportjai, növendékei szakmai versenyeken jó eredményeket értek el. Így lettek olyan kollégák, akit sokan irigyeltek sikerei miatt.</p> <p>Aztán 4-5 év múlva lettek olyan kollégáim is, akik nem vitték versenyre a növendékeiket. Őket próbáltam így-úgy rávenni, hogy versenyeztessék a növendékeiket, de nem jártam sikerrel. Ők – érezve a nyomást – elhagyták iskolánkat.</p> <p>2009-2010-től részben a növendéklétszám drasztikus csökkenésének megakadályozására, amit részben a konkurencia is okozott, több helyen bevezettük az ingyenes csoportos oktatást az E1, E2 évfolyamon, ahol a kollégák munkájának megítélését nem lehet ilyen mércével mérni. Az ingyenességnek a bevezetését nem tudom teljesen pozitívnak minősíteni, de szükségesnek tartom még fenntartani.</p>
<p>A KLIK és az egész napos iskola problematikája.</p>	<p>Részben a <u>KLIK</u> által meghatározott irreálisan magas terembérleti díj, részben az iskolák 16:00 óra után engedélyezett iskolahasználata jelent manapság veszélyt működésünkre nézve.</p>	<p>A KLIK egyes vezetőivel éles harcok árán sikerült elfogadható terembérletet megállapíttatni. Egyes iskolákban sikerült 16:00 óra előtt is tanítást szervezni.</p>

Munkám a vezetői kompetenciák, elvárások tükrében

Önértékelési szempontok	1. A tanulás és tanítás/nevelés stratégiai vezetése és operatív irányítása	Tevékenységek
Milyen módon biztosítja azt, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?	<ul style="list-style-type: none"> - Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában. - A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja. - A tanulást, tanítást egységes, tervezett pedagógiai folyamatként kezeli. - Együttműködik munkatársaival és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait. - Az intézményi kulcsfolyamatok irányítása során elsősorban a tanulói eredmények javítására helyezi a hangsúlyt. - A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő-oktató munkát vár el. 	A Pedagógiai Programot magam írtam. A célok, feladatok kitűzésénél – figyelembe véve a kerettantervek elvárásait – megvalósítható, elérhető célokat, feladatokat fogalmaztam meg.
Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?	<ul style="list-style-type: none"> - Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában. - A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat. - Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló/gyermek fejlesztése érdekében. 	A Comenius 2000 pályázat megvalósítása kapcsán született több felmérés, amelynek eredményeit a stratégiai tervezés során felhasználtam, kollégáimmal megosztottam. A „túlélés” időszakában ez nem volt jellemző!
Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?	<ul style="list-style-type: none"> - Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg. - Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába. - A fejlesztő célú értékelés megjelenik a vezető saját értékelési gyakorlatában is. 	Mind a pedagógus értékelés, mind pedig a korábban kidolgozott tanulói értékelés ezen célokat szolgálta.
Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?	<ul style="list-style-type: none"> - Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára. - Működteti a tanulási-tanítási, módszerek bevalásának vizsgálatát. - Nyilvánossá teszi az eredményes, és hatékony nevelési-oktatási módszereket és eljárásokat, kollégáit biztatja azok tanulási-tanítási folyamatba való bevezetésére. 	A tervezett programokat a Google Drive segítségével osztom meg és teszem hasznosíthatóvá a nevelőtestületen belül mások számára is.

Önértékelési szempontok	1. A tanulás és tanítás/nevelés stratégiai vezetése és operatív irányítása	Tevékenységek
Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?	<ul style="list-style-type: none"> - Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést. - Gondoskodik arról, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók speciális támogatást kapjanak. - Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében. 	Nálunk a lemorzsolódási mutató nem objektív. A csoportos oktatásban is és az egyéni oktatásban is magától értetődik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való különös foglalkozás.
Önértékelési szempontok	2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	Tevékenységek
Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?	<ul style="list-style-type: none"> - A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat. - Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését. - Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak. 	<p>Ki más is fogalmazhatta volna meg az iskola jövőképét?</p> <p>A megismertetésével sajnos voltak problémáim!</p>
Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?	<ul style="list-style-type: none"> - Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait. - A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad. - Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani. 	Az eltelt 18 év talán mégiscsak arra enged következtetni, hogy a munkánkat jól végeztük. Időben és relevánsan válaszoltunk a kihívásokra.
Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?	<ul style="list-style-type: none"> - Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását. - Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét. 	A célok és megvalósulásuk folyamatos nyomon követése történt. Az intézmény fennmaradásához szükséges az erősségek, gyengeségek folyamatos meghatározása.
Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?	<ul style="list-style-type: none"> - Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését és továbbfejlesztését. - A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók. - A feladatok tervezése során a nevelőtestület bevonásával a célok elérését értékeli, és a szükséges lépéseket meghatározza, célokat vagy feladatokat módosít. 	Állandó kísérletezés közepette próbálom a fennálló problémát megoldani – több-kevesebb sikerrel. Néha feladom, néha lelkesen tovább tervezem.

Önértékelési szempontok	2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	Tevékenységek
Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?	<ul style="list-style-type: none"> - Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerezésre (konferenciák, előadások, egyéb források). - A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulástani eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket. 	Sokan mondták, hatottam rájuk, motiváltam őket a változásban. Én ezt sajnos mindig kevesebbnek éreztem, mint amit elvártam volna.
Önértékelési szempontok	3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása	Tevékenységek
Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszhető területeit, milyen az önreflexiója?	<ul style="list-style-type: none"> - Ismeri a szakmai önértékelés modelljeit és eszközeit, felhasználja az eredményeit. - Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére. - Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait. - Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli. 	Ismerem erősségeimet és korlátaimat is. Igyekeztem olyan kollégákat a vezetésbe bevonni, akiknek a munkájában remélhettem az én korlátosságaim ellensúlyozását. A végén (egyes eseteket leszámítva) csalódást éltem meg.
Hogyan fejleszti saját vezetői tevékenységét, hatékonyságát?	<ul style="list-style-type: none"> - Az önreflexió során felülvizsgálja, elemzi egy-egy tevékenységét, döntését, intézkedését, módszerét, azok eredményeit, következményeit, szükség esetén változtat. - Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti. 	Nem kellett írásos, önreflexiókkal ellátott beszámolókat készítenem fenntartómnak, így csak a saját és mások tapasztalatai alapján változtattam döntéseimen, gyakorlatomon.
Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?	<ul style="list-style-type: none"> - A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi és rendelkezik az új szakmai információkkal. - Folyamatosan fejleszti vezetői felkészültségét, vezetői képességeit. - Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (kommunikációja, magatartása a pedagógusethika normáinak megfelelően.) 	Igyekeztem mindig elől járni, tanulni, tanítani másokat. Tudom, sokan ennek épp az ellenkezőjével érnek el eredményeket. Nekem ez jutott!
Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?	<ul style="list-style-type: none"> - A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban. - Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára. 	A főbb célok: MAG csoport létrehozása, működtetése. Az iskolai szervezetek (DÖK, SzMK, MK) munkájának hatékony felügyelete. A vezetők – Telephelyi, Munkaközösség, ig.helyettes munkájának összehangolása.

Önértékelési szempontok	4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	Tevékenységek
Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?	<ul style="list-style-type: none"> - Megtörténik a munkatársak felelősségének, jogköreinek és hatásköreinek egyértelmű meghatározása, valamint a munkatársak felhatalmazása. - A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja. 	Sajnos nincs kívül. Egyetlen (virtuális) igazgatóhelyettes kollégával és két titkárnővel üzemeltetem az iskolát. Nyilvánvalóan az látszik, ezen a téren változás kell, hogy az új kihívásoknak ezután is meg tudjunk felelni!
Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?	<ul style="list-style-type: none"> - Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében. - Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében. - A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál. 	Részt vettem, és külső szakértőket is felkértem az óralátogatások elvégzésére. Iskolánk sajátosságaiból következően a szereplések, versenyek egyfajta meghatározó mutatói a pedagógus munkájának.
Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?	<ul style="list-style-type: none"> - Támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében. - Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére illetve önfejlesztésére. - Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, a feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít. 	Tudom, a motiválás nem erősségem, de igyekeztem mindig a tőlem telhető szóbeli és anyagi megbecsülés kifejezésére is.
Hogyan tudja kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?	<ul style="list-style-type: none"> - Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport pl., intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában. - Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések. - A megosztott vezetés céljából vezetői tanácsadó csoportot működtet. (törzskar, tágabb körű vezetés – pl. munkaközösség-vezetők, egyéb középvezetők, szülői képviselők stb. bevonásával) 	Sajnos ebbe sokszor belebuktam. Mindenféle formáját kitaláltam már az együttműködésnek, de ezek csak egy-egy projekt erejéig voltak fenntarthatók.

Önértékelési szempontok	4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	Tevékenységek
Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?	<ul style="list-style-type: none"> - Rendszeresen felméri, milyen szakmai, módszertani tudásra van szüksége az intézménynek. - A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének. - Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit. 	Az állandó megújulásba kissé belefáradtam az elmúlt 5 évben. Ha én lettem volna a fenntartó, elküldtem volna magamat! Most úgy érzem, elérkezett az én időm abban az értelemben, hogy az eddig csak a felőlem érkező elvárások mellé most a pedagógus minősítés és a tanfelügyelet miatt más oldalról is megfogalmazódnak hasonló elvárások, mint amit eddig én megfogalmaztam!
Hogyan gazdálkodik a rendelkezésére álló humán erőforrással, hogyan kezeli a szükséges változásokat (bővítés, leépítés, átszervezés)?	<ul style="list-style-type: none"> - Rendelkezik humán erőforrás-kezelési ismeretekkel, aminek alapján emberi erőforrás stratégiát alakít ki. - Változások alkalmával (bővítés, leépítés, átszervezés) személyesen vesz részt az intézményi folyamatok, változások alakításában, és irányításában. 	Igyekeztem a lehetőségek mentén maximálisan betölteni a hiányt. Sajnos azt tapasztaltam, pedagógushiány van a művészetoktatás területén.
Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?	<ul style="list-style-type: none"> - Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit. - A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel. - Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat. 	Mindenkit bevonok, akit lehet. Sajnos, a legtöbb pedagógus ódzkodik a véleménynyilvánítás mindennemű formájától. Főleg az írásostól! Pedig az ilyen távolságok miatt nálunk csak ez működik. Ezért létrehoztam mindenféle virtuális teret a minél hatékonyabb kommunikáció megteremtéséhez.

Önértékelési szempontok	4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	Tevékenységek
Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?	<ul style="list-style-type: none"> - Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre. - Kellő tapintattal, szakszerűen oldja meg a konfliktushelyzeteket. - Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi. (pl. mindenki által ismert és betartott szabályok betartatása). - Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket. 	<p>A kapcsolattartással nincs gond, ám a mindennapi érintkezés (érthető okok miatt) lehetetlen. A telefonon történő hívásokra mindig nyitott vagyok.</p> <p>Ötletek támogatásában úgy érzem, jeleskedem!</p>
Önértékelési szempontok	5. Az Intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	Tevékenységek
Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?	<ul style="list-style-type: none"> - Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait. - A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja. 	Ezen a téren hibátlanul teljesítettem sokáig.
Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?	<ul style="list-style-type: none"> - Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet - A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul. 	Mind virtuálisan, mind pedig más felületen tájékoztattam az érintetteket.
Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?	<ul style="list-style-type: none"> - Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg. (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése stb.) - Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény, mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (pl.: tanműhelyek, portlétesítmények eszközei, taneszközök). 	A szükséges és elégséges mértékben rendelkezünk az oktatáshoz szükséges eszközökkel, felszerelésekkel.
Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?	<ul style="list-style-type: none"> - Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra. - A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet. 	Minden eszközzel segítettem az intézmény pozitív hírnevének kialakítását, megtartását.

Önértékelési szempontok	5. Az Intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	Tevékenységek
Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?	<ul style="list-style-type: none"> - Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét. - Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt. 	A döntések átláthatósága biztosított.
Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszer alakított ki az intézményvezető?	<ul style="list-style-type: none"> - Személyesen közreműködik az intézmény partneri körének azonosításában, valamint a partnerek igényeinek és elégedettségének megismerésében. - Személyesen részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, iskolaszék) történő kapcsolattartásban. - Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében. 	A partnerintézményekkel és azok fenntartóival, működtetőivel kiváló kapcsolatot alakítottam ki. A fenntartói feladatokat is én magam látom el valójában. Iskolaszék nem, DÖK, SzMK csak minimális mértékben működik.

Vezetői célkitűzéseim

- Bízassuk tanárainkat és várjuk el tőlük a szakmai programokra, versenyekre való jelentkezést.
- A tanulói közösségeket építő pedagógusok munkáját példaként állítsuk a többiek elé!
- A hátránykompenzációs munkában jeleskedőket méltóképpen becsüljük meg!
- Kövessük nyomon a művészeti pályán továbbtanuló növendékeinket!
- Méltóképpen készülünk iskolánk fennállásának 20. évfordulójára tervezett ünnepségre!
- Növeljük tanulói létszámunkat!
- Csökkentsük minimálisra a növendékek lemorzsolódását!
- Szervezzük át tantestületünket, és ahol lehet, bővítsük kínálatunkat! Ne a tanár mostani személye határozza meg további lehetőségeinket! (Kisgyőr, Izsófalva, Komoró, Tiszabezdéd, Gyulaháza, Dédestapolcsány, Sajószentpéter, Bekecs)
- Térképezzük fel, hogy milyen lehetőségünk adódik új telephelyek létesítésére, és ezeket kérvényezzük!
- A főállású munkatársak, illetve a pedagógiai munka iránt elkötelezett nem főállású kollégák bevonásával hozzuk létre együttműködő csoportot (a BECS-en túl) a pedagógusminősítés és a tanfelügyeleti ellenőrzésekből származó munkák elvégzésére.
 - Az így létrejövő csapatot - az intézményi célok meghatározásába bevonva – alakítsuk ki azt az intézményi profilt és működési keretet, amellyel a következő években el tudjuk végezni a ránk váró feladatokat!
- Takarékos gazdálkodás, a kintlévőségeink szigorú behajtása, eszközeink, értékeink pontos nyilvántartása, leltározása.
- Jelentkezzünk minél több pályázatra!
- Új pedagógiai módszerek bevezetésében segítsük, bátorítsuk kollégáinkat!

Részletezve

AZ ISKOLAFEJLESZTÉS TERÜLETÉN

- Megkeressük a kínálkozó lehetőségeket új telephelyek alapítására.
- A nem, vagy gyengén (kevés létszámmal) működő telephelyek további működését átgondoljuk, és vagy a bővítés – ha lehetséges – vagy a megszüntetés irányába mozdulunk.
- Pedagógus álláshelyek meghirdetésével, pedagógusok felvételével minden telephelyen bevezetjük mindazon tanszakokat, amelyekre az alapító okirat lehetőséget ad, és amit az adott telephelyen a vezetők jóvá hagynak.
- Az új tanszakok indításához megteremtjük a szükséges tárgyi feltételeket.

A SZERVEZETFEJLESZTÉS TERÜLETÉN

- Az adminisztráció rendszerét a mostani állapotában megtartom. A telephelyi koordinátorok és az iskolatitkár mindazon feladatokat meg tudja oldani gördülékenyen, ami a tanulókkal kapcsolatos.
- Igazgató-helyettesi pályázatot írok ki, akit igyekezni fogok kinevelni, hogy későbbi igazgatóként átvegye az iskola vezetését.
- A nevelőtestületen belül változtatásra van szükség.
 - **A Telephelyvezetőkkel szemben támasztott elvárásokat pontosítom.** Feladatkörükbe tartozik – elképzelésem szerint - az azonos telephelyeken dolgozó kollégák munkájának összehangolása.
 - A telephelyen működő csoportok, szólisták fellépési lehetőségeinek koordinálása az iskola, a helyi intézmények felé.
 - A Garabonciás Művészeti Iskola érdekeinek képviselete a befogadó iskola vezetősége, a település vezetői felé.
 - Feladatai közé tartozik a telephelyi DÖK, SZMK képviselőivel való kapcsolattartás.
 - Negyedéves terv/beszámoló rendszerben újratervezem a tervezés/beszámolás/ellenőrzés rendszerét. A Telephelyi Vezetők és a Pedagógusok éves terveinek/beszámolóinak, illetve a fellépésekről/versenyekről írt beszámolók viszonylatában.
 - Rendszeresen tudósít (fotók és honlapra való cikk formájában) a telephelyen zajló eseményekről.
 - Bekapcsolódik a telephelyen tanító pedagógusok óralátogatási rendszerébe.
 - Újraszervezem a Szakmai Munkaközösség rendszerét
 - Minden hangszer/tanszak élére munkaközösség-vezetőt jelölök ki. (citera, népi furulya, szintetizátor-keyboard, néptánc, társastánc, színjáték, grafika)
 - Az iskolánál főállásban, vagy csak az iskolánkban tanító rész munkaidős tanárokból, valamint az erre alkalmas – más iskolákban főállásban tanító – kollégákból munkacsoportot hozok létre – MAG (akikkel minden fontosabb döntésben konzultálok, tanácsukat, javaslatukat meghallgatva döntök.

A VEZETÉS TERÜLETÉN

- A pedagógusminősítés rendszer bevezetésével kapcsolatosan érintetté váló kollégákat felkészítem.
- Az önértékelés modelljeinek és eszközeinek megismerésével az önértékelés lebonyolítását a főállású munkatársakból alapított MAG csoporttal tervezem.
 - o Pedagógus önértékelés
 - o Vezetői önértékelés
 - o Intézményi önértékelés
- Bevezetem és működtetem a korábbi pedagógusértékelési rendszert, amelyet az év végi prémium kifizetéssel is összekötök.
- Az eddig is bonyolított szakmai versenyeket továbbviszem!
- Az iskolai közösségek Munkaközösség, DÖK, SzMK, működtetését újratervezem, és működtetem.
- Az óralátogatás rendszerét áttervezem, és a MAG csoport segítségével minden kollégát meglátogatok.
- A tervezés/beszámolás rendszerét a Telephelyvezetők bevonásával átszervezem.
- A partnerintézmények vezetőivel való együttműködést új alapokra helyezem.
- A beiskolázásban (iskolakóstolgotók) és a szülői értekezletek rendszerében tevékenyen részt veszünk.
- A közösségfejlesztés terén nagyobb odafigyeléssel végzett munkára ösztönzőm pedagógusainkat.
- A pedagógiai munka tervezését a pedagógusminősítés rendszerének elvárásai szerint kérem.
- Törekedni kell a már zeneiskolába járó növendékeknél, hogy minél hosszabb ideig maradjanak az intézmény falai között.
- A művészeti alap és záróvizsgák rendszerét és gyakorlatát megújítom.
- A tanulók és tanárok kiemelkedő munkájának elismerésül díjakat alapítok, amelyhez tárgyjutalmakat, illetve pénzjutalmakat társítok.
- Az iskolai PR munkát a MAG csoport, illetve külső szakember bevonásával áttervezem.
- Az iskolával minél több pályázaton szeretnék eredményesen részt venni!
- Takarékos gazdálkodással vezetem továbbra is az intézményt!

ÖSSZEGRZÉS

Sok mindent leírtam ebben a 23 oldalban, ami az iskola alapítása és fenntartása, a testület vezetése és irányítása kapcsán bennem megfogalmazódott. Egy aspektusról keveset írtam, és ez kimaradt a vezetői kompetenciákból is! Ez az a személyes indíttatás, ami engem az iskola alapításához elvezetett, és ami nélkül nem lehetne ma iskoláról beszélnünk.

Én már „híres” népzeneesként, első diplomámmal a kezemben kopogtattam a nyíregyházi zeneiskola igazgatójának ajtaján, és jelentkeztem, hogy szeretnék tanítani citerát, népi furulyát. Ő rám nézett, és csak ennyit mondott: „*Fiatalember, nálam még senki nem jelentkezett, hogy szeretne citerán, vagy népi furulyán tanulni!*” Ezután a zenésztársammal együtt mi 3 iskolában 40 gyereket szedtünk össze, akikből citerazenekart verbuváltunk és tanítottuk őket. Lehet, hogy másképp alakult volna az életem, ha létezett volna a Garabonciás Művészeti Iskola, ahol csak ennyit mondott volna az igazgató: „*Tessék, próbáld meg gyerekeket toborozni itt és itt! Ha sikerül, lesz állásod!*” Nálunk ugyanis most így megy! Aki tanítani szeretne, az első nagy akadályon túl kell verekednie magát: a gyerekeket el kell tudnia csábítani!

Másik személyes motivációmról, a művészeti oktatás kis falvakba történő eljuttatásáról már írtam.

Ebből az aspektusból nézve én nagy-nagy büszkeséget is érzek, hogy jó tíz évvel később létrehoztam egy lassan 20 éve működő iskolát, ahol nagyon sok tanárnak adhattam munkát, amely után mindig megfizettem a munkabért és a szükséges közterheket. Azt is elmondhatom, hogy lassan 20 éve viszek egy olyan „majdnem” vállalkozást, amelyet reményeim szerint még a gyermekeim is továbbvihetnének! Ha Isten megadta nekem azt a kegyelmet, hogy életemet „munka nélkül” tulajdonképpen szórakozva leélhettem, (nekem ugyanis sem a tanítás, sem az iskolavezetés, sem a zenélés nem tűnt munkának!), akkor tulajdonképpen elmondhatom: nekem jó! Ha nekem jó, akkor a kollégáknak is jó, mert van nyugodt állásuk, ahol csak azzal kell megküzdeniük, legyen elegendő növendékük jövőre is! (Persze ehhez jól kell dolgozni!) Ha a kollégáknak van állása, vannak növendékek! Nagyobb odafigyeléssel, törődéssel, több mosollyal, sokkal több lelkesítéssel talán képes leszek a kételkedőkbe, a csüggedőkbe, a nemtörődöm tanároknak is lelket verni! ...legalábbis, akibe lehet! Arra pedig törekedni fogok, hogy ne a negatív energiájú, elégedetlen, mindenben a hibát kereső, hanem a pozitív kisugárzású kollégák határozzák meg a testületünket!

Ezek mellett persze minden olyanra büszkén gondolok, amire bármely vezető gondol, mint pl:

- Csoportjaink – minden művészeti ágban és tanszakon – országos szintű versenyeken kiváló eredményeket értek el! Ezekre méltán büszkék vagyunk.
- Szép számmal küldtünk növendéket művészeti pályára, többen közülük visszajöttek hozzánk tanítani.
- Azon versenyeket, amelyet mi szervezünk és bonyolítunk (néptánc, szintetizátor-keyboard, musical éneklés, grafika) tovább erősítik hírnevünket a szakmán belül.

Mit tudok tehát vezetőként továbbra is vállalni, és kínálni? Ezt az elkötelezettséget és kitartást, amivel az elmúlt 18 évben vezettem az iskolát. Tovább vinni a munkát lelkesedéssel és azzal a céllal, hogy megmaradhassunk továbbra is egy – a pedagógusnak, növendéknek is - biztonságot nyújtó iskolának, ahol szakszerű és elhivatott pedagógusok vezetnek be a kicsiket és nagyokat a zene, a tánc, a színjáték, vagy a képzőművészet rejtelmeibe. Ahol számít a hit, a kitartás és a szeretet, amellyel a növendékekben rejlő tehetséget közös erővel felszínre hozhatjuk! Közös erővel – azaz a szülőkkel együtt! Ezen célok megvalósítása érdekében építünk közösségeket, amelyben jó lenni, ahol jó dalolni, táncolni, rajzolni, vagy csak játszani!

Miskolc, 2015. 12. 10.

Mészáros Béla