

Készítette: Lévárdi Beáta Andrea

Pályázat

RÓZSAVÖLGYI MÁRK ALAPFOKÚ MŰVÉSZETI ISKOLA

Intézményvezetői (magasabb vezető) munkakörének betöltésére

Pályázati azonosító: KK/38/388/2017.

Pályáztató:

Emberi Erőforrások Minisztere

Balassagyarmati Tankerületi Központ

2660 Balassagyarmat, Rákóczi Fejedelem útja 17.

Pályázó:

Lévárdi Beáta Andrea

2660 Balassagyarmat, Klapka Gy. u. 25/a.

Intézmény:

Rózsavölgyi Márk Alapfokú Művészeti Iskola, 2660 Balassagyarmat, Óváros tér 11.

OM: 039951.

A pályázat beadása: 2017. március 31.

Nyilatkozatok

Alulírott, Lévárdi Beáta Andrea pályázatot nyújtok be az Emberi Erőforrások Minisztere által kiírt pályázati felhívás alapján a Rózsavölgyi Márk alapfokú Művészeti Iskola intézményvezetői állására.

A következő nyilatkozatot teszem:

- Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom, az eredetivel teljesen megegyező sokszorosításához, illetve továbbításához a döntéshozók és véleményezők felé.
- Nyilatkozom továbbá arról, hogy hozzájárulok személyes adataim pályázattal összefüggő kezeléséhez.

Pályázatomhoz mellékelem a következőket:

- Szakmai önéletrajz
- Szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelés
- Vezetői program
- Támogató ajánlás Szécsény Város Alpolgármesterétől
- Végzettséget és pedagógus szakvizsgákat igazoló oklevelek másolata:
 - Főiskolai oklevél
 - Egyetemi oklevél
 - Felsőfokú kórusvezető oklevél
 - Szakirányú továbbképzési oklevél „Vezetői feladatokra való felkészítés” szakirányon
 - „Többcélú kistérségi társulások szervezése és fejlesztése” c. akkreditált továbbképzésről szóló tanúsítvány
- Emberi Erőforrások Minisztériuma Köznevelés-igazgatási Főosztály állásfoglalója és tájékoztatója
- Eszterházy Károly Egyetem Pedagógusképző Központ állásfoglalása
- Hatósági erkölcsi bizonyítvány
- Szakmai gyakorlatot igazoló Munkáltatói igazolás

Balassagyarmat, 2017. március 22.

.....
Lévárdi Beáta Andrea
Pályázó

Tartalomjegyzék

Nyilatkozatok	2
Tartalomjegyzék	3
Szakmai önéletrajz	4
1..Bevezetés	7
2. Helyzetelemzés	8
2.1.Jogszabályi háttér	8
2.2. Finanszírozás	10
2.3. Személyi feltételek	11
2.4. Tárgyi feltételek	11
2.5.Szakmai eredmények, versenyek	12
2.6.Minőségi nevelő-oktató munka	13
2.7. Szervezeti felépítés	14
3.Swot-analízis	15
4. VEZETŐI PROGRAM: Fejlesztési elképzelések	16
4.1. Alapelvek, általános célok	17
4.2. Fejleszteni kívánt területek	17
4.3. Konkrétumok	22
5. Összegzés, záró gondolatok	24

Szakmai önéletrajz

- Nevem:** Lévárdi Beáta Andrea
- Születtem:** Balassagyarmat, 1970. március 1.
- Családi állapotom:** férjezett, két gyermek (Botond és Nelli)
- Iskoláim:**
- Alapfok:** Bajcsy Zs. Úti Ált. Isk.. Balassagyarmat, 1984.
- Középfok:** Balassi Bálint Gimnázium. Balassagyarmat, 1988.
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola. Miskolc, 1989.
- Felsőfok:** Liszt Ferenc Zeneművészeti Főiskola miskolci tagozata. 1992.
- zeneiskolai zongora-, szolfézs-, és általános iskolai énektanár szak
- Magyar Művelődési Intézet. Budapest, 1997.
- felsőfokú kórusvezető szak
- Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem. Budapest, 2001.
- középiskolai ének-zenetanár, és zeneelmélet- tanár szak
- Eszterházy Károly Főiskola. Eger, 2007.
- Szakvizsgázott pedagógus: vezetői feladatokra való felkészítés szak
- Eszterházy Károly Főiskola. Eger, 2008.
- Szakvizsga: Kistérségi tanügy-igazgatási szakértő szak
- Továbbképzések:**
- A zongoratanítás korszerű módszerei. (1996/97. tanév) Budapest, Magyar Zeneiskolák Szövetsége és az Ifjúsági Fesztivál Iroda Szakértői Iroda, 1997.
- Zongora módszertani tanfolyam- Varró Margit szimpózium. (30 óras). Budapest, Fővárosi Pedagógiai Intézet, 1998.
- „Az új tantervi koncepció”. (30 óras) Budapest, Magyar Zeneiskolák Szövetsége, 1998.
- „Tanfelügyeleti szakértők felkészítése pedagógiai-szakmai ellenőrzésre- blended továbbképzés”. (30 óras) Budapest, 2014.
- „Szakértők felkészítése a pedagógusminősítésre- blended továbbképzés”. (30 óras) Budapest, 2014.
- Nyelvismeret:**
- Német nyelv: középfok „C” típusú. Budapest, 1998.
- Orosz nyelv: alapfok „C” típusú. Budapest, 2001.
- Munkahelyeim:**
- Művelődési és Művészetoktatási Központ. Szécsény, 1992-2003.
- Rózsavölgyi Márk Alapfokú Művészetoktatási Intézmény szécsényi Tagintézménye 2003-tól
- Óraadóként:**
- Kőrösi Csoma Sándor Gimnázium és Szakközépiskola. Szécsény, 1998-2003.
- Mikszáth Kálmán KÉVIG. Balassagyarmat, 1999-2003.
- Szent Imre Keresztény Általános Iskola, Gimnázium és Szakképző Iskola 2012-2016.
- Balassagyarmati Balassi Bálint Gimnázium 2016-

Szakmai feladatok:

A szécsényi Erkel Ferenc Vegyeskar karnagya 1994-től
Díjak: Kórusok Szövetsége által adományozott minősítések: Vác 1989, Gyula 1993, Pápa 1997, Eger 1998, Jászberény 2001, Eger 2005, Eger 2007- arany dicsérettel, Eger 2011.-arany dicsérettel és „Gálakórus minősítés” –Jászberény 2014.
Szécsény Város Gyermekkarának megalapítója és vezetője 1995-től
Zongora szak tanszakvezetője, munkaközösség vezetője 2001-től
Megyei Szaktanácsadó 2003-tól- 2014-ig.
Vissi d'Arte Művészeti Együttes megalapítója és művészeti vezetője 2012-
Balassagyarmati Balassi Bálint Vegyeskar karnagya 2016-tól
Száztagú Százszorszép Ifjúsági és Gyermekdalkör vezető-karnagya és művészeti vezetője 2016-tól
Nemzeti Pedagógus Kar Nógrád megyei küldöttgyűlés tagja, a Etikai Bizottság tagja 2014-2016.
Tanfelügyelő és szakértő 2014-től (Benne van a Szakértői Névjegyzékben)

Növendékeim, művészeti együtteseim (énekkaraim) versenyeken elért eredményei (a teljesség igénye nélkül):**Országos:**

Országos Társaséneklési Verseny: Szécsény Város Gyermekkarával Bronz minősítés. Budapest 2001.
Ezüst minősítés. Budapest, 2005.
Arany minősítés. Budapest, 2007.
Ezüst minősítés: Budapest, 2009.
Ezüst minősítés: Budapest, 2011.
Ezüst minősítés: Budapest, 2013.
Ezüst minősítés: Budapest, 2015.
- III. Országos Zongora és Kézzongorás Verseny. Balassagyarmat, 1994. Nívódíj,
- V. Országos Zongora Négykezes és Kézzongorás Verseny. Balassagyarmat 2000. Tanár- diák kategóriában Nívódíj és tanári különdíj,
-VII. Országos Zongora Négykezes és Kézzongorás Verseny. Balassagyarmat 2006. III. helyezés,
- IX. Országos Zongora Négykezes és Kézzongorás Verseny. Balassagyarmat, 2012. I. és III. helyezés,
- X. Országos Zongora Négykezes és Kézzongorás Verseny. Balassagyarmat, 2015. II. helyezés.
- Az Országos Zenei műveltségi verseny „Játsszunk operát! „című elnevezéssel I. helyezés. Budapest, Bartók Rádió, 1998.
- A Magyar Rádió által szervezett „ A magyar zene évezrede„ című országos verseny - Bronz Nagydíj. Budapest, Zeneakadémia, 2000.
-III. Országos Fehér Galamb Népzenei Verseny – népdaléneklés Arany minősítés: Budapest, 2010.
„Száz év zenéje- Száz Iskola Zenei Játéka”- országos vetélkedő sorozat döntője „Arany cum laude” minősítéssel: Salgótarján, 2013. április 25.
-XII. Országos Alba Regia Kamarazenei Verseny döntője- II. helyezés: Székesfehérvár, 2013.
-VIII. Országos Továbbképzős növendékek Versenye- III. helyezés: Szentendre, 2014.
-III. Országos Budapesti Gyermek- és Ifjúsági Kamarazenei Fesztivál trió kategóriában I. helyezés: Budapest, 2015.
-XIII. Országos „Alba Regia” Kamarazenei Verseny: I. helyezés: Székesfehérvár, 2016.

Megyei: Megyei Biciniuménekklő verseny. Salgótarján, 1995, 1996. I. II. illv. III. helyezés.
Megyei gyermekkari Fesztiválok Szécsény Város Gyermekkarának karnagyaként 2000-ben és 2003-ban Ezüst minősítés, Balassagyarmat, 2015. - Arany minősítés, Szécsény, 2016. - Ezüst minősítés.
Megyei Zongoraverseny. Salgótarján, Kiemelt Nívódíjak és Nívódíjak: 2002, 2004, 2006, 2008, 2010, 2012, 2014, 2016.

Díjaim, kitüntetésem: Felkészítő tanári Különdíj. Salgótarján 2006.
Felkészítő tanári Különdíj: Salgótarján, 2014.
„Szécsény Városáért” Emlékplakett. 2006.
„Az év pedagógusa”- díj. Balassagyarmat, 2007.
Artisjus-díj, zenepedagógiai munkáért. Szerzői Jogvédő Hivatal, Budapest, 2007.
Nógrád Megyei Önkormányzat által adományozott „Önzetlenség díja”. Szécsény, 2008.

Lévárdi Beáta Andrea
pályázó

1. Bevezetés

„A zene rendeltetése: belső világunk jobb megismerése, felvirágozása és kiteljesedése. Ahol az emberi megismerés határait érzük, ott a zene még túlmutat rajtuk, olyan világba, melyet megismerni nem, csak sejteni lehet. A zenei önképzésnek és egymásképzésnek nem lehet más célja, mint keresni az utat a jobbnál jobb zene felé, s ezzel szolgálni az egész nemzet lelki emelkedését.”(Kodály Zoltán)

Hat éves koromtól a balassagyarmati zeneiskolában tanultam és végzett zenepedagógusként a szécsényi zeneiskolában kezdtem meg pedagógiai pályafutásomat. Pedagógiai munkám huszonöt éve alatt összegyűjtött tapasztalataim mára az intézmény működését érintő határozott elképzelésekké formálódtak. Úgy vélem, hogy az iskolánk jövője, a szakmai munka, a várható fejlesztések megvalósítása, a bennem megfogalmazódott elképzelések mentén lenne leginkább biztosított. A legutóbbi intézményi átszervezések új vezetői attitűdöt kívánnak meg. Ezek az új irányok, új elvárások, és a jelenlegi működés sajátosságai késztettek arra, hogy koncepciómat jelen pályázatommal bemutatva és lehetőség szerint a döntéshozók bizalmát elnyerve megvalósíthassam.

Mint vezető egyszerre szeretnék megfelelni a fenntartó érdekeinek, az intézményi dolgozók, kollégáim elvárásainak és természetesen az iskola szolgáltatásait igénybe vevők (növényedékek, szülők) elképzeléseinek. Ez a három célcsoport sokszor teljesen mást akar, így tehát a leghatékonyabb megoldás megtalálása, a kényes egyensúlyi helyzet megteremtése komoly megmérettetésre ad alkalmat. Mint intézményvezető azt tartanám egyik legfontosabb feladatomban, hogy ezt a három érdeket, vagyis a gyerekek iránt érzett szeretetemet, valamint a zene magas szintű művelését és a zene iránti mély elkötelezettségemet összhangba hozzam.

Tisztában vagyok vele, hogy az igazgatói teendők ellátása közben előforduló feszültségek kezelése mély empátiát igényel. Hiszem, hogy tiszta lelkiismerettel, a szükséges jogszabályi háttérrel, és szakmai tudással felvértezve, kollégáimmal együtt minden problémát sikeresen meg tudunk oldani.

Ma különösen igaz az, hogy minden iskolának menedzser típusú vezetőre van szüksége, a hagyományos direktori szerep már a múlté.

Pályázatomban azt szeretném bemutatni, hogy újabb szemléletű vezetői magatartással, gazdaságosabb, hatékonyabb működést tudunk elérni, a művészeti iskola tevékenységével érintettek számára új, előremutató viszonyulásokat tudunk nyitni.

Ehhez egy reális helyzetelemzés adja meg a kiindulási alapot. Helyzetelemzésemben az iskola közelmúltját és jelenét igyekszem bemutatni minden szempontból, a „rálátást” biztosítva.

2. Helyzetelemzés

A Rózsavölgyi Márk Alapfokú Művészeti Iskola tanulóinak létszámával és működési területével egyaránt Nógrád megye legnagyobb alapfokú művészetoktatási intézménye. Iskolánk, megyénk zenei-kulturális életében, és nemcsak az oktatásban, de a művészetek hétköznapi megjelenésében is meghatározó jelentőséggel bír. Az iskola diákjai, tanárai a városokban és a környékükön, a falvakban a kultúra szinte minden területén megjelennek.

2.1 Pénzügyi, gazdasági feltételek, jogszabályi háttér

A 90-es években a társadalomban végbement változásoknak, az önkormányzatok önállóságának, illetve a normatív finanszírozás megjelenésének köszönhetően a művészetoktatás nagyarányú fejlődésnek indult. Az 1985. évi Oktatási törvény először írja le az alapfokú művészetoktatási intézményeket, mint a nevelési-oktatási intézményrendszer részét, és az 1993. évi LXXIX. Köznevelési törvény először szól következetesen alapfokú művészetoktatásról, és nemcsak zeneiskolákról, hanem „más művészeti ágak”-ról, illetve e törvény módosítására elfogadott 1996. évi LII. számú törvény értelmében véglegesen beemelték az alapfokú művészetoktatási intézményeket a magyar köznevelés intézményrendszerébe. Ezek a törvények már pontosan meghatározták a művészetoktatás szakterületeit, a tanügyigazgatás és tartalmi működés legfontosabb alapelveit. Az 1993. évi Köznevelési törvény 10.§ (3) bekezdésében pedig már egyértelműen deklarálva van a gyermek- és tanulói jogok között, a művészetoktatáshoz való jog. Ennek a következménye volt aztán a magyar alapfokú művészetoktatás szép „karrierje”.

A 90-es években robbanásszerű változások következtek be a mi művészeti iskolánk tanulói létszámának alakulásában is. A növendékek számának növekedése a fentiek mellett azzal magyarázható, hogy a települések felismerték, hogy egy újabb szolgáltatást tudnak nyújtani az iskolájukba járó gyerekeknek, de a szülői igény is megnövekedett a zenetanulásra. Így a már meglévő tagozatok mellett (Érsekivádkert, Rétság, Magyarnándor) 1990-től Romhányban, 1992-től Diósjenőn, 1994-től Patakon, 1995-től Drégelypalánkon, 1997-től Nógrádon, 2001-től pedig Szügyben is megindult a zeneoktatás. Az iskolából vált ki (1976-1992-ig volt tagintézmény) és lett önálló a szécsényi művészeti iskola, mely 2003-tól ismét a Rózsavölgyi Márk Alapfokú Művészetoktatási Intézmény Tagintézménye lett. A 2007/2008-as tanévtől újabb telephelyekkel, a nógrádsápi, a berceli, a nézsai és a pásztói Rajeczky Benjamin Tagintézménnyel bővült intézményünk.

Sajnos, a 2011/2012-es tanévben három településen (Drégelypalánk, Nógrádsáp, Patak) a zeneoktatás megszűnt az önkormányzatok nehézzé vált anyagi helyzete miatt. Magyarnándorban pedig Nógrád Megye Önkormányzata, valamint Magyarnándor Község Önkormányzatának megállapodása alapján a 2011/2012. tanévben szünetel a feladatellátás, de a tanítás a 2015/16-os tanévben újraindult.

A 18 zenei tanszakon folyó oktatás mellett 1992-től képzőművészet, 1994-től dráma (színháték) tanszakon, 2002-től moderntánc, 2003-tól népzene szakokon is lehetőség nyílik tanulásra.

Jelenleg a Rózsavölgyi Márk Alapfokú Művészeti Iskolának 911 növendéke van.

Az Országgyűlés 2011. december 1-i ülésnapján fogadta el a CXC. törvényt, mely a nemzeti köznevelés alappilléreit fekteti le. E törvény 2012. szeptember 1-vel lesz bevezetve a nevelési-oktatási intézményekben. A törvény alkalmazásában alapfeladatként jelenik meg, az alapfokú művészetoktatás. A törvény 16. §-a egyértelműen megfogalmazza, hogy „az alapfokú művészeti iskola feladata, hogy kibontakoztassa a művészi képességeket, fejlessze a művészi tehetségeket, igény esetén felkészítsen szakirányú továbbtanulásra”. E törvény 2. bekezdése értelmében a művészeti iskola felépítése, szerkezete „legalább hat és legfeljebb tizenkettő évfolyamra oszlik, amelynek keretei között az oktatás előképző, alapfokú és továbbképző évfolyamokon, zeneművészet, képző- és iparművészet, báb- és színhátvészet, táncművészet ágakban folyhat.” Ezen kívül az említett paragrafus 3. bekezdése leírja, hogy „az állami fenntartású és az állami feladatellátásban részt vevő alapfokú művészeti iskolában heti hat tanórai foglalkozás biztosított térítési díj ellenében a főtárgy gyakorlatának és elméletének elsajátításához, valamint tanévenkénti egy meghallgatás és egy művészi előadás, továbbá e szolgáltatások körében az iskola létesítményeinek, felszereléseinek használata.” Ez azt jelenti számunkra, hogy a tehetséges növendékek képességeinek kibontakoztatására, fejlesztésére meg kell találnunk a lehetőséget akkor is, ha a gyermek anyagi háttere ezt nem tenné lehetővé, alapítványi ösztöndíjjal, szponzorációval, stb.

Intézményünk Pedagógiai programja a 2004/2005. tanévtől lépett hatályba, melyet a szülői munkaközösség véleményezett és a fenntartó (Nógrád Megyei Önkormányzat) hagyott jóvá. E dokumentumot a 2006. november 27-i tantestületi értekezleten a nevelőtestület kiegészítette a művészeti alapvizsga és záróvizsga követelményrendszerével. Legutóbb 2010-ben módosítottuk pedagógiai programunkat a TÁMOP 3.1.4 Nógrád-komp pályázat keretén belül. E pályázat szellemében programunk 3. részében egyértelműen megfogalmaztuk intézményünk kiemelt célját: a differenciált képességfejlesztést, mely szerint „művészeti iskolánk a személyiségfejlesztés és a teljesítmény-centrikusság harmóniájára törekedve a tehetséggondozásnak és a felzárkóztatásnak egyaránt színtere.” A művészetoktatás által növendékeink személyiségének és ezzel együtt személyes, szociális és esztétikai kompetenciáinak fejlesztése az egyéni órák adta lehetőségeknek köszönhetően maximálisan megvalósítható.

A pedagógiai program másik részében az egyes művészeti ágak (zeneművészet, képzőművészet, színhátvészet, táncművészet) általános fejlesztési követelményei, a képzések struktúrája, óratervei, tantárgyai vannak leírva. A program alapján az iskolában pl. a zeneművészeti ágban az oktatás alapja, a hangszer-tanítás egyéni foglalkozások keretében (2-szer 30 percben) zajlik.

A művészeti iskolák, így többek között a mi iskolánk működése alapjaiban tér el a szokványos (közismereti) iskoláktól. Az „iskolaszerűség” alapjai és keretei egyeznek, de a gyakorlatban a részletek eltérnek.

Nincsenek a szokásos értelemben vett osztályközösségek. A csoportos foglalkozások is kis létszámú csoportokban folynak (10-20 fő a szolfézs, zeneirodalom tárgyaknál, kivéve az énekar tárgyakat). A többi művészeti ágban is 15-20 fő a maximált csoportlétszám. Az ún. „hosszú” tanszakok (pl. zongora, hegedű) képzési ideje 12 év, míg az ún. „rövid” tanszakok (pl. klarinét, fagott) tanulmányi ideje 10 év.

Sajnos, a 2010-ben módosított pedagógiai programunk változtatásai még nem kerültek kidolgozásra és bevezetésre, de időszerűek lennének.

2.2. Finanszírozás

Az 1990-es évek végén fenntartói és finanszírozási változások következtek be intézményünknel. A balassagyarmati Rózsavölgyi Márk Művészeti Iskola működtetését 1999-ben a Nógrád Megyei Önkormányzat vette át a városi önkormányzattól. A megyei önkormányzat számára pedig kötelező volt az alapfokú művészetoktatási feladatok ellátása.

Ennek következményeként az intézmény (az addigi részben önálló költségvetési szervként működő iskola helyett) a megadott előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából teljes jogkörrel rendelkező önállóan gazdálkodó költségvetési szervként működött.

A megyei fenntartás az intézményünknel nagyobb pénzügyi stabilitást, biztonságos működést hozott azzal együtt, hogy a források elmaradtak az optimális működéshez szükségestől. Ez vezetett oda, hogy a telephelyek hozzájárulása vált szükségessé a kihelyezett osztályok fenntartására. Ez a megállapodások értelmében évente, ha csekély mértékben is, de növekvő forrást jelentett.

2011. július 1-vel változások következtek be az iskola gazdasági életében. Intézményünk gazdasági szervezettel nem rendelkező költségvetési szervvé vált. Az iskola pénzügyi-gazdasági feladatait együttműködési megállapodás alapján a Nógrád megyei önkormányzat Közgyűlésének hivatala látta el.

2012. január 1-jével intézményünk állami tulajdonba került a **2011. évi CLIV. törvény** rendelkezése alapján. Így az iskolánkkal összefüggő intézmény-fenntartási feladatokat a Kormány által rendeletben kijelölt szerv, a Nógrád Megyei Intézményfenntartó Központ látja el. E szerv az intézményekkel összefüggő jogok és kötelezettség tekintetében jogutódja a megyei önkormányzatnak.

2017. január 1-vel intézményünk fenntartója a KLIK jogutódjaként létrejött Balassagyarmati Tankerületi Központ lett, mely a 134/2016.(VI.10.) kormányrendelet 9- §.(1) bekezdése szerint gazdasági szervezettel rendelkező központi költségvetési szerv. A tankerületi igazgató gyakorolja 2017. január 1-jétől intézményünkben a pedagógus- és nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben alkalmazottak felett a kinevezés és a felmentés jogkörét.

2.3. Személyi feltételek

A Rózsavölgyi Márk Művészeti Iskola oktató-nevelő munkáját jelenleg 36 főállású, 4 fő részmunkaidős és 22 fő egyéb jogviszonyban lévő pedagógus látja el. Az ügyviteli és technikai személyzet jelenleg engedélyezett létszáma 6 fő. A 40 pedagógusból 3 fő nyugdíjasként látja el zenetanári tevékenységét óraadóként

A pedagógusok szakmai felkészültsége jó, bár a megfelelő végzettségek megszerzése terén még mindig szükséges némi előrelépés. 10 kolléga egyetemi, 21 pedagógus pedig főiskolai végzettséggel rendelkezik. Az elmúlt két évben 3 kolléga Mesterpedagógus fokozatba került a minősítő eljárások során.

E magasan képzett pedagógus közösségben a pályakezdő gyakornoktól az aktív nyugdíjas korúig minden generáció képviselteti magát, és az iskola minden tanára és dolgozója, pedagógiai programban és a munkaköri leírásában foglaltak alapján, lelkiismeretesen végzi munkáját. Sajnos a tantestület átlagéletkora magas: 50 év körüli, ami azt jelenti, hogy rövid időn belül több kolléga is nyugdíjba vonul. Nagy kihívás lesz számunkra, hogy hogyan tudunk majd új, fiatal, pályakezdő kollegákat intézményünkbe vonzani.

2.4. Tárgyi feltételek

A központi iskola Balassagyarmaton, a jelenlegi Óváros téri épületébe, 1982-ben költözött. Az épület földszintjén 11 tanterem és egy 200 főt befogadó hangversenyerem található, az emeleten 10 tanterem, továbbá az igazgatói és egy helyettesi iroda, valamint az iskolatitkári szoba kapott helyett. A hangversenyerem a jelenleginél reprezentatívabb megjelenését, a színpad igényes átalakítását, műszaki adottságainak fejlesztését érdemes megcélozni saját, de bevételt jelentő nagyobb külső igénybevétel miatt is.

Ez az épület ad helyet a különböző zeneművészeti tanszakok oktatásához. Nagy örömünkre, e tanév elején megtörtént az iskola nyílászáróinak cseréje, az épület külső szigetelése, valamint a tetőszerkezet felújítása. A fűtési rendszer korszerűsítése, új energiatakarékos kondenzációs kazán vásárlása még várat magára, mára már igen időszerűvé vált. A korszerűsítéshez szükséges pénzeket különböző pályázati lehetőségek segítségével (többek között Uniós forrásokkal) kellene előteremtenünk.

Sok év óta megoldatlan a képzőművészeti tagozat működésének alapfeltételét jelentő műterem ügye. Egy szükségteremben tartják foglalkozásaikat még mindig.

A viszonylag magas növendéklétszám és gyermekek szállításának megkönnyítése érdekében a város más közoktatási intézményeiben is folytatunk művészeti oktatást.

Sok esetben Balassagyarmaton és a telephelyeken is (Érsekvadkert, Rétság stb.) elsősorban a közismereti iskolák ének szaktantermei adnak helyet a zeneoktatásnak. A tanítás termei többfunkciósak, csak részben felelnek meg a zene speciális oktatási módszereinek, a képzőművészet, vagy a moderntánc követelményeinek.

A szécsényi tagintézményben részben a művelődési ház, részben pedig a Páter Bárkányi János Katolikus Általános Iskola ad otthont a művészeti iskolának. A színjáték foglalkozások terembeosztása, illetve a fűtési problémák (nagyterem fűtetlensége) okoznak gondot. Ellenben az elmúlt tanévekben a képzőművészeti foglalkozások megtartásának a feltételei sokat javultak, jónak mondhatók, azonban különös gondot kell még fordítani a képzőművész terem műhely alakítására.

Az intézmény hangszerállománya igen jelentős, de az évek múlásával egyre időszerűbbé válik ezek karbantartása, felújítása, illetve folyamatos cseréje.

A balassagyarmati iskolában kissé elavult számítógép-park található. Számítógépek pályázat útján való vásárlásával, majd használatával jobban kihasználhatnánk, kiaknázhathatnánk, még vonzóbbá tehetnénk a zeneoktatást a szolfézs, és több hangszeres tárgy tanításánál is.

A képző- és iparművészeti, a színművészeti, és a moderntánc tanszakokon a jelenlegi eszközpark, ruha-, jelmeztár jelentős bővítésére lenne még szükség.

A moderntánc oktatásánál nagy problémát jelent a mindig más-más helyen (közismereti iskolák tornatermeiben, Művelődési Központban) tartandó, nem éppen mindig az oktatásnak megfelelő helyiségekben történő nevelőmunka. A tanárra nagy terhet ró a különböző időpontok és helyszínek összehangolása. Minél előbb megoldást kéne találni arra, hogy a nemzetközi és országos versenyeken is kiválóan szereplő növendékeink egy állandó, az előírásoknak megfelelő (pl. tükrös) próbateremben készülhessenek a megmérettetésekre.

A pásztói Rajeczky Benjamin Tagintézményben az oktatás a pásztói önkormányzat tulajdonában lévő (volt Rendőrség) épületben folyik. Az épület külső felújítása megtörtént, de az iskolában egyre sürgetőbb a fűtési rendszer felújítása, valamint a vizesblokk korszerűsítése, átalakítása. A tagintézmény hangszerállományát folyamatosan javítani és pótolni kéne. Különösen a kamarateremben lévő rossz állapotú (használatatlan) zongora cseréje már nagyon időszerűvé vált.

2.5. Szakmai eredmények, versenyek

Iskolánk növendékei megyei és országos versenyeken szinte valamennyi művészeti ágban kiváló eredményt érnek el. A versenyek és díjak persze nem adnak hiteles képet az intézményben folyó mindennapi munkáról, de fontos fokmérői a tehetséggondozás terén elért eredményeknek, és az intézmény általános megítélésében is jelentőséggel bír. Kifejezetten fontos volna ezért a versenyeken tartósan eredményesen szereplő kollégák elismerésének hatékony módozatait kidolgozni.

Pályafutásomban mindig központi szerepet játszott a tehetséges gyerekek felkutatása, képességeik kibontakoztatásának segítése és fejlesztése. A folyamatos munka, ami kollégáink legtöbbször is szép eredményt mutat, továbbra is kiemelkedő feladatunk kell, hogy maradjon. Ezt erősítik meg a B- tagozaton lévő tanulók kimagasló eredményei.

A Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetségének segítségével, amely szervezethez 2011 májusától csatlakoztunk, még több tehetséget próbálunk meg felkutatni.

A Tehetségpontok elsődleges funkciója a tanácsadás, a pályaorientáció, a lehetőségek, az információk személyre szabott megmutatása a tehetséges fiataloknak. A Tehetségpontok összegyűjtik és tematizálva ajánlják fel még a határon túli térségek tehetséggondozással foglalkozó szervezeteinek is a szolgáltatásaikat. Minden tehetségpont a helyi közösség összefogásával valósul meg. Az újonnan felbukkanó tehetségek segítése újabb és újabb eszközöket és megoldásokat kívánnak, amelyeket csak egy jól működő helyi közösség egészének a kreativitása tud megteremteni.

Mi az amiben fejleszteni kéne intézményünket, mint tehetségpontot?

- folyamatosan figyelemmel kell kísérnünk a térség kiemelkedően tehetséges fiataljait
- eljuttatni a tehetségsegítéssel kapcsolatos információkat a tehetségpontok országos hálózatába és ezáltal a többi tehetségponthoz
- folyamatosan bővíteni szükséges a saját emberi és anyagi forrásainkat (mentorok, tutorok, támogatók, stb.)
- folyamatos párbeszédet kell tartani a saját helyi környezetünkkel (részvétel a helyi döntéshozatalban, a helyi civil közéletben, a helyi PR lehetőségekben, kellő érdeklődés és folyamatos kapcsolatrendszer kiépülése esetén a tehetséges fiatalok számára megnyíló lehetőségeket helyben koordináló helyi Tehetségsegítő Tanács alakítása)
- az országos PR-munkában való részvétel, annak helyi megjelenítése (Tehetségnapok szervezése)
- sajátos helyi funkciók, például kisebbségek tehetséggondozása; helyi földrajzi vagy szociológiai adottságok kihasználása.
- Mindezek finanszírozására a különböző pályázati lehetőségeket a legmesszebbmenőkig ki kell használni, sokkal jobban, mint eddig.

2.6.Minőségi oktató-nevelő munka

Intézményünk 2007 decemberében megszerezte a „Kiválóra minősített alapfokú művészetoktatási intézmény” címet. Minden kollegámmal közösen azon kell dolgoznunk, hogy a minősítésnek a legteljesebb mértékben továbbra is megfeleljünk.

Számunkra alapkérdés, hogy intézményünk magas színvonalú, a tehetséggondozás iránt elkötelezett szakmai műhelyként működjön.

Intézményünk sokoldalúan segíti a tanulók művészeti tanulmányait, a fiatalok alkotó tevékenységét.

Szolgáltatásaink:

- a szociálisan rászoruló tanulóknak térítési-, illetve tandíj-fizetési kedvezményt, vagy mentességet biztosítunk;
- a Pro Musica Balassagyarmat Alapítvány kuratóriumával együttműködve biztosítjuk a tanulók részvételét országos tanulmányi versenyeken, fesztiválokon, találkozókön;
- hozzájárulunk szakmai táborok költségeinek mérsékléséhez;
- hangszerkölcsonzéssel segítjük a zenét tanulókat;
- kották, tankönyvek, művészeti könyvek kölcsönzését biztosítja zeneműtárunk;
- az iskolarendszerből kimaradó, végzett fiatalok számára az iskolai együttesekben műhelymunka biztosításával teremtünk lehetőséget alkotó tevékenységük folytatásához.

2.7.Szervezeti felépítés

Iskolánkat egyszemélyi felelős igazgató vezeti. Az intézménynek 1 szakmai igazgatóhelyettese van, akinek feladatát az intézményvezető határozza meg. Az igazgatóhelyettes a tagintézmények, illetve telephelyek munkájának segítéséért, ellenőrzéséért felelős. Az iskola keretein belül működő két tagintézményt (a szécsényi és a pásztói Rajeczky Benjamin tagintézményt) egy-egy tagintézmény-vezető irányítja.

A kisebb telephelyek munkáját a kihelyezett osztályok vezetői felügyelik. Az intézményben, illetve a tagintézményekben több szakmai munkaközösség is (vegyes, billentyűs, fafúvós, zeneismeret stb.) működik, melynek vezetői összefogják az azonos szakos vagy a közös rendszerbe sorolható (pl. fúvós, vonós hangszerek) tanszakok oktatását ellátó tanárokat.

Az igazgató, illetve az igazgatóhelyettes munkáját közvetlenül segíti az iskolatitkár és a szabadidő-szervező.

A kialakult rendszeren a következőképpen változtatnák:

Mivel az iskola vezetésére nagy terhet ró a bonyolult szerkezetű intézmény működtetésének összes gondja, a hatékonyabb feladatellátás, a feladatok megosztása érdekében 2 igazgatóhelyettes (1 általános igazgatóhelyettes és 1 szakmai igazgatóhelyettes) látná el a kijelölt feladatokat. Az általános igazgatóhelyettes az adminisztratív ügyek, a napi működtetés és az iskolai dokumentumok határidőre való elkészítésében játszana fontos szerepet, míg a szakmai igazgatóhelyettes a szakmai munkáért felelne, beleértve a növendék, il. nyilvános hangversenyek szervezését is és a kollegák óralátogatásinak beosztását és lebonyolítását.

3.A vezetői program elkészítéséhez segítséget nyújtó SWOT analízis

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
<ul style="list-style-type: none"> - Széles vonzáskörzetű, sok diákot befogadó alapfokú művészetoktatási intézmény - Egyre nagyobb kínálat, bővülő tanulási lehetőségek a különböző művészeti ágakon (képzőművészet, táncművészet) - A hátrányos helyzetű (HH-s, HHH-s) gyermekek kedvezményes, il. ingyenes (tértímentes) oktatása. - Magas színvonalú szakmai képzettségű pedagógus állomány, 3 Mesterpedagógus) - Jól működő, és eredményes tehetséggondozás. Évente több gyermek felkészítése a szakirányú zenei továbbtanulásra. - Országos, megyei versenyeken, megmérettetéseken való eredményes részvétel. - Megyei, országos és nemzetközi versenyek, fesztiválok, táborok színvonalas megszervezése - Jól kiépített és ismert hagyományrendszer 	<ul style="list-style-type: none"> - Az egyes telephelyek, tagintézmények egymástól való távolsága, szétszórtsága, megközelítése - Az iskola épületegyüttesének állapota, karbantartásának, felújításának késlekedése. (fűtés korszerűsítése) - Az intézményvezető személyes kapcsolata a tagintézmény-vezetők, telephelyvezetők között. - Egy-egy tagintézmény nem eléggé egységes összefogása, kooperatív munkavégzése. - Általános tanárhiány a kollegák nyugdíjaztatása, valamint a kedveltebb hangszerekre való túljelentkezés miatt - Jó minőségű hangszeres ellátottság a különböző hangszeres szaktantermeknek (pl. zongora, hegedű, gitár, fuvola). - Rendeltetésnek nem megfelelő tantermek képzőművészet és a tánc- művészeti ágakon. - Intézményi alapidokumentumok naprakészségének hiánya. - A diákönkormányzat működésének a hiánya. - Az iskolában folyó művészeti élet (hangversenyek) lehetőség szerint még szélesebb körben való bemutatása a helyi média által.
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
<ul style="list-style-type: none"> - 2 igazgatóhelyettes (egy általános és egy szakmai igazgatóhelyettes) megbízása (terhek megoszlása)-hatékonyabb működés. - Optimális méretű tantermek kialakítása. - A fiatal pályakezdő pedagógusok különös figyelemmel való elfogadása és segítése. - Forrásbővítés, terem bérbeadás - Egyre több gyermek ösztönzése arra, hogy a tanórákon kívül, szabadidejükben részt vegyenek különböző tanulmányi kirándulásokon és szakmai, zenei versenyeken. - A tanárok minél több továbbképzésen (120 órás) való részvétele. - A szakképesítések megszerzésének és az országos pedagógus-minősítésen való részvételnek a támogatása. -Népzenei tagozat fejlesztése, bővítése Balassagyarmaton és a szécsényi tagintézményben. - Jó kapcsolattartás a szülőkkel szülői értekezletek és fogadóórák segítségével. - A növendéklétszám növelése érdekében rendszeres hangszeres bemutató órák egy-egy telephely közismereti iskoláiban 	<ul style="list-style-type: none"> - A nagyon sok telephely egységes összefogása, központosított irányítása, átláthatósága, - Csökkenő gyermeklétszám - A növendékek lemorzsolódása a közismeretei iskolák egyre bővülő kínálata miatt - Csökkenő gyereklétszám a művészeti iskolában a közismereti tantárgyak tanulásának nagyobb igénybevétele miatt.(túlterhelt gyerekek) - A térítési díj illetve (tandíj) emelkedésével több tehetséges gyermek is abbahagyja tanulmányait a nehéz anyagi körülmények miatt. - Az iskolán kívüli kedvezőtlen hatások (elszegényesedés, műveletlenség, erkölcsi elértéktelenedés) erősödése - A finanszírozás problematikája

4.VEZETŐI PROGRAM: Fejlesztési elképzelések

Az előzőekben részletesen elemeztem a Rózsavölgyi Márk Alapfokú Művészeti Iskola helyzetét. Az oktatási struktúra véglegessé alakítása, megtartása, aktualizálása, finomítása az intézmény fenntartható fejlődését kell, hogy szolgálja.

A szervezet

Ahhoz, hogy elképzeléseim, fejlesztési terveim megvalósíthatók legyenek, elengedhetetlen a támogató szervezeti kultúra megteremtése. Számomra e szervezeti kultúra azt jelenti, hogy a tantestületünkben minden dolgozó (pedagógusok, technikai dolgozók) hasonlóan gondolkodjanak, közösen elfogadott értékeik, attitűdjük, meggyőződések és normáik legyenek. Arra törekszem, hogy e szervezet legfőbb ismérvei a következők legyenek:

- a jó csapatszellem,
- arányosabb teherviselés,
- együttműködés, kooperativitás,
- kölcsönös bizalom, megbecsülés,
- lojalitás egymás irányában,
- erős csoportkohézió

Ennek a támogató szervezeti kultúrának a megteremtése olyan pluszt adhat, amely tovább serkentheti a tantestület hatékony működését. Ezzel van szoros kapcsolatban az általam vallott demokratikus vezetési stílus, melynek megvalósítását elengedhetetlennek tartom az irányításom alatt álló intézményben. Ez a munkamódszer jó lehetőséget adna a nevelőtestület tagjaival való közös együttgondolkodásra, valamint a kollektív és egyéni felelősségérzet szem előtt tartására. Így egységes szemlélettel végezhetnénk az iskolában folyó oktató-nevelői, képzési tevékenységet.

Az elkövetkező években az intézményen belül az alábbi területeken látom szükségét fejlesztésnek: Az iskolaszervezet vizsgálata, a leghatékonyabb működés, a költség-optimalizálás érdekében.

A vezetői kompetenciák rendszerének teljesen világosnak kell lennie mindenki számára az intézményen belül. A majdani szakmai igazgatóhelyettes felelős az alárendelt tagintézmények, illetve telephelyek szakmai tevékenységéért, a szakmai munka teljes megszervezéséért. Úgy gondolom, hogy az intézményen belül az igazgatóhelyettesek és az egyes tagintézmény vezetőik, illetve a kihelyezett osztályok vezetői között sokkal kooperatívabb együttműködés és részletes feladatmegosztás lenne szükséges (közös teherviselés). Ezt valósítaná meg a két igazgató-helyettes és az igazgató modell annak érdekében, hogy a tagintézmény-vezetők csak a szakmai, pedagógiai feladatok szervezésére koncentrálhassanak.

4.1. Alapelvek, általános célok

Számomra az ideális zeneiskola a magas szakmai színvonalú, a gyermek-és szülőközpontú, a művészetek értésére, a zene szeretetére irányuló nevelés-oktatás együttese. Mint munkaközösség-vezető úgy vélem, hogy hasznos, hogy legyen a közösségen belül más vélemény, ha megfelelő kommunikációval és kompromisszumkészséggel kialakított egy cél felé haladhatunk. Elfogadó, együttműködő, nyugodt légkör megteremtésével egy rendkívül hatékony, kreatív közösség létrehozása mellett a növendékek számára példamutató nevelőtestület és iskola kialakítása a célom. Hiszem, hogy a gyermekek alapvető joga a megfelelően magas szintű oktatás-neveléshez való hozzáférés; ezért az alapfokú művészetoktatás területén is kiemelkedően fontos a szakmai megújulás. Nehéz felvenni a versenyt a legmodernebb technológiák vívmányaival, nehéz a mai fiataloknak a régi módszerekkel értékes zenét tanítani, ezért rendkívül fontosnak tartom a pedagógusok továbbképzésen való részvételét, illetve a kollégák egymás tapasztalatainak megismerését. Vezetői munkám során szorgalmazni fogom a kollégák továbbképzéseken való részvételét és hospitálását.

Általános pedagógiai célként természetesen az intézmény Pedagógiai Programjában megfogalmazottakat tekintem fő irányvonalnak:

- „az egyetemes kultúra, az európai műveltség, a nemzeti, népi zenei hagyományok, értékek átadása, az értékmegőrzés formáinak kialakítása
- az esztétikai érzékenység – nyitottság, igényesség, fogékonyság – kialakítása mellett a zene megszólaltatásához szükséges hangszeres és énektechnikai készségek átadása
- a zenei ismeretek átadása és minden zenei tevékenység tudatosítása, az önálló ismeretszerzés képességére, a hagyományos és az új típusú kultúraközvetítő eszközök alkalmazásával.
- az egyéni bánásmódra való törekvés, a bizalom, a szeretet, az empátia, az életkornak megfelelő követelmények támasztása, a feladatok elvégzésének ellenőrzése és a tanuló fejlődését biztosító sokoldalú értékelés.”

4.2. Fejlesztési kívánt területek:

- Egyik sarkalatos és sürgősen **megoldásra váró problémának tartom az általános tanárhiányt**, mind Balassagyarmaton, mind a tagintézményekben és a telephelyeken is. A Helyzetelemzés c. fejezet „személyi feltételek” elnevezésű alfejezetnél már említettem a tanári kar létszámának rohamos csökkenését, ill. az utánpótlás, a pályakezdő fiatalok jelentkezésének hiányát. Én úgy vélem, hogy a főiskolák, egyetemek év végi megkeresésével, a fiatal kezdők toborzásával, az illetékes Önkormányzatok (Balassagyarmati és Szécsényi Önkormányzat) szolgálati lakás felajánlásaival sokat segíthetnénk e probléma megoldásában.

Szívügyemnek tartom, hogy a nálunk végzett, majd zeneművészeti pályán tanuló volt növendékeink életútját, tanulmányait rendszeresen figyelemmel kísérjük, pályájukat egyengessük. Iskolájuk befejeztével iskolánkba, mint pályakezdőket örömmel üdvözölhetnénk.

A belső információáramlás hatékonyabbá tétele

Minden nagyobb létszámú szervezet sajátos negatív jellemzője a nehézkes, nem megfelelő információáramlás, ami ha jól működik, sok fölösleges konfliktust előzhetünk meg, és munkánk is sikeresebbé válik.

-Nagyra értékelem a szakmai munkaközösség vezetői munkáját, mert hatékonyan részt vállalnak az új oktatási módszerek bevezetésében, tanulmányi versenyek, évközi, tanév végi beszámolók, meghallgatások előkészítésében, lebonyolításában, a tanárok továbbképzésében és egyéb év közbeni rutinfeladatok megoldásában. Úgy vélem, hogy az iskola különböző telephelyeinek, tagintézményeinek azonos munkaközösségei többször tarthatnának közös megbeszéléseket, szakmai összejöveteleket, közös hangversenyeket, ahol tapasztalataikat, innovatív ötleteiket megoszthatnák egymással.

- Értékelési rendszerek (tanári, vezetői, intézményi szint)

A magyar köznevelési rendszer minőségének-hatékonyasági és eredményességi mutatói javítása érdekében az oktatásirányítás új szerkezetű intézményhálózatot, irányítási és ellenőrzési modellt vezetett be. A 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről egységes, fenntartótól független külső értékelési rendszer (pedagógiai-szakmai ellenőrzés- tanfelügyelet) működtetését írja elő. Én magam is, mint szakértő hiszek abban, hogy a szakmai problémák megbeszélésével, a szakmai fejlődési utak kijelölésével egy sokkal hatékonyabb pedagógus- társadalom jöhet létre.

Külső ellenőrzés során (külső szakértők) bevonásával, önértékelés esetén pedig az intézményben létrejött Önértékelést Támogató Munkacsoport végzi el e feladatokat.

Iskolánkban a tavalyi évben 8 kollega vett részt sikeresen a pedagógusminősítésen, idén egy gyakornokunk fog minősítő vizsgát tenni. Az elmúlt hónapokban kezdő kollegámat tudásom átadásával és javaslataimmal segítettem portfóliója megírásában.

E tanév májusában pedig jelenlegi igazgatónk vezetői tanfelügyeleti ellenőrzésen fog megtörténni. Intézményünkben idén januárjában felállt az Önértékelést Támogató Munkacsoport, de még várat magára, hogy a csoport tagjai részt vállaljanak az önértékelés előkészítésében és megtervezésében.

-Intézményi alapidokumentumok naprakésztsége

Az iskolai alapidokumentumok (Pedagógiai Program, SZMSZ, Alapító Okirat) naprakésztségének hiányai miatt, ezen iratok azonnali alapos áttekintése, a változások feltárása és módosítása. Hiszen a külső (tanfelügyelet, minősítés) és belső értékeléshez szorosan kapcsolódik az intézmény alapidokumentumainak alapos vizsgálata és időszerűsége. Alapító Okiratunk átvizsgálása folyamatban van, 2017 áprilisában már a változtatások, átszervezések (feladat-ellátási helyek új címei, új telephelyek), új tanszakok indításai fognak megjelenni már e dokumentumban.

-Népzene tanszak bővítése és fejlesztése

Fontosnak tartom, hogy ne csak Balassagyarmaton és Pásztón kaphassák meg a gyermekek a népzenei oktatást, hanem a szécsényi Tagintézményben és más telephelyeken is betekintést kaphassanak tanulóink népzene világába.

A már nálunk rész munkaidőben tanító népzene tanárok tudásának, munkájának kiaknázása segítségével az intézmény más tagintézményében és telephelyein való foglalkoztatása fejlesztőleg hatna egész iskolánkra. Egy új szín, egy új tanszak, egy új lehetőség, egy-egy új népi hangszer tanulása nagy motiváció mind a gyermekek, mind a szülők részére.

Egy későbbi népi zenekar létrejöttével megoldottá válna a telephelyeinken kitűnően működő néptáncgyűttesek élőzenei kísérete, ami jelenleg nagyon hiányzik.

-Iskolai marketing

Véleményem szerint, a társadalom elvárásainak, a tanulók igényeinek és az iskola lehetőségeinek megváltozásával megérett az idő arra, hogy átgondoljuk a szükséglet, igény, kereslet, kínálat szempontjából az iskolánk feladatait abban a tekintetben, hogy miként tudjuk megtartani az állandó, folyamatos érdeklődést az intézmény iránt.

Elsősorban nagyfokú rugalmasságra van szükség, a demográfiai mutatóktól kezdve a technikai fejlődés aktuális állapotától a szociális helyzet változásáig mindent figyelembe kell venni. Mindez olyan stratégiai tervezést igényel, melynek révén késlekedés nélkül tudunk a változásokra reagálni, és amely az intézményi hierarchia minden szintjére kiterjed.

Az iskolavezetés feladata a stratégiai terv kidolgozása. A munkaközösségek, az egyének maguk is dolgoznak ki – általában rövid távú, egy tanévre szóló – stratégiai tervet. Ezt a célt szolgálja voltaképpen a pedagógiai program, amennyiben annak időszaki ellenőrzése, végrehajtása megtörténik.

A társadalomban végbemenő viszonylag gyors változások következményeként az oktatási intézményeknek folyamatosan alkalmazkodniuk kell a megváltozott körülményekhez, igényekhez. Érdemes és szükséges az alapvető értékek mentén meghatározni a fejlesztési irányokat, az iskola speciális küldetését, filozófiáját.

Az iskola marketing munkájában fontosnak tartom a következő stratégiai pontok betartását:

- az igények alapos felmérése (információ gyűjtés a szülők, a növendékek, a pedagógusok, a fenntartó elvárásairól: pl. új tanszakok indítása), a már előzőekben leírt SWOT analízis (az intézmény erősségei, gyengeségei, lehetőségei, veszélyei) segítségével történhetne.

- a környezet befolyásolása (PR): a szülők, diákok meggyőződése a képzés minőségéről, és az intézmény által képviselt értékekről. Nagyobb hangsúlyt kell kapnia a telephelyek ilyen irányú tevékenységének, ahol, megítélésem szerint, a tartalékaink vannak.

Döntő fontosságúnak tartom, hogy erősítsük a hangversenyek promócióját az előkészítés (helyi média, közlemények stb.), a konkrét eseményről való tájékoztatás, híradás (sajtó, plakát, meghívó, reklámspot) megvalósításával. A jelenlegitől szorosabb kapcsolatra kell törekedni a helyi és megyei, de országos médiákkal is. Rendszeres jelenlét a városi tévékben koncertjeink, zenei elemzések, aktualitások, jelentősebb országos zenei események recenziója, intézményünk hírei stb.

A már meglévő külső kapcsolatok (közismereti iskolák, a megye és az ország zenei vérkeringésében jelen lévő intézmények) mellett nyitni kell a vállalkozók, a nagyobb vállalatok felé.

A mi iskolánk is végez marketingmunkát, de úgy tűnik, hogy ez nem tudatos tervezés, hanem inkább a kényszerek hatására való reagálás rejlik e tevékenység mögött. Tehát ötletszerűen, alkalmi megállapodások hatására indul be az intézményi management. A sikeres akciók a probléma pillanatnyi, rövidebb távú megoldásához vezetnek. A várható nehézségekre, változásokra tudatosan, előre fel lehet készülni.

A folyamatosan csökkenő gyermeklétszám tehát arra kell, hogy készítessen minket, hogy a művészetoktatást a lehető legszélesebb körben népszerűsítsük. (Bemutató hangversenyek, élőzenei órák szervezése már az óvodákban és az általános iskolákban is, kellő rendszerességgel a vidéki településeken, és ott is, ahol nincs telephelyünk, növendékeink szerepeltetése a városok, falvak ünnepségein, stb.)

Vissza kell hozni és rendszeressé kell tenni a költségek pályázati előteremtésével az „Élőzenét az iskolába” programokat a filharmóniai koncertsorozatban nem részesülő iskolák számára tehetségesebb növendékeket is bevonva.

- Szakmai, pedagógiai megújulás

Úgy gondolom, hogy az elmúlt években sok tudás, módszer, szakmai és módszertani ötlet, innovációs kezdeményezés kerülhetett be iskolánkba a továbbképzéseken való részvétel által. Jómagam is az állandó megújulás, az innovatív gondolkodás, a kreativitás és az élethosszig tartó tanulás elkötelezett híve vagyok.

Éppen ezért nagyon átgondoltan kell elkészíteni a továbbképzési programot. Önmagában az a tény, hogy létezik egy központilag definiált, szabályozott továbbképzési rendszer, amelynek van finanszírozási háttere, nagyon jó, az elmúlt években sokat profitáltunk belőle.

A pedagógus-továbbképzési rendszer fontos eleme a szakvizsga, illetve a szakvizsgához vezető szakirányú továbbképzés, amelyet eddig 6 kollegánk is elvégzett. „Tanfelügyeleti szakértők felkészítése pedagógiai-szakmai ellenőrzésre” című és „Szakértők felkészítése a pedagógusminősítésre” elnevezésű továbbképzéseken 3 kollega vett részt, akik vizsgájuk során Mesterpedagógusokká váltak. Éppen ezért meggyőződésem, hogy a szakvizsgázott és mesterpedagógus kollegák értékeit, tudását ki kell aknázni, több szakmai teret kell adni számukra, mely szakmai előrelépést is jelenthet szervezetten belül.

Munkánk során alapkérdés a tanár személyisége, illetve a jó tanár-diák kapcsolat, amely döntően meghatározza a tanítási órán folyó oktató- és nevelőmunkát, annak hatékonyságát. Ezért a rendszeres pedagógus továbbképzéseket erre figyelemmel kell tervezni.

Az iskolában szervezett továbbképzések során együtt voltunk a programokon, közös volt az élmény, azonos a megszerzett tudás. Így konzultálhattunk egymással, meg tudtuk vitatni a képzés hatására elért eredményeinket, sikereinket; problémás helyzetekben képesek voltunk segíteni egymásnak. A közös részvétel, egymás erősítése segített minket abban, hogy bármit másképpen csináljunk, vagy elkezdjünk valami újat. Sokkal több alkalmat kell találnunk az ilyen hasznos együttlétekre, elismert szakemberekkel, akár megyén kívüli intézményi kapcsolatokkal bővítve ezt.

- **Pályakezdők**

Fontos szervezeti kérdés a pályakezdő tanárok beilleszkedésének a segítése. Fontos, hogy a nagy tapasztalatokkal rendelkező kollégák szakmai segítségét nyújtsanak fiatalabb kollegáiknak. Meggyőződésem, hogy a tehetséges fiatal pályakezdők számára nagyobb lehetőséget biztosít majd a Köznevelési törvény „pedagógus életpálya modellje”, amely a kormány ígérete szerint 2013-ban indul majd útjára. A törvény életpálya modellje segítségével az állam megpróbálja a pedagógusok tekintélyét helyreállítani, valamint megteremteni ennek az anyagi és a szakmai feltételeit is.

Eddig is tettem, és továbbra is igyekszem segíteni a pályakezdő kollégákat. Megválasztásom esetén valódi mentori rendszer kiépítését tervezem tapasztalt, arra vállalkozó kollégákkal.

- **Szülői szervezet, Szülők Tanácsa**

Művészeti nevelő-oktató munkánk eredményességét jelentős mértékben befolyásolja az, hogy a tanítványaink szülei hogyan viszonyulnak az intézményhez, elégedettek-e intézményünkben folyó pedagógiai, szakmai munkával, mennyire tájékozottak az intézmény gondjairól és eredményeiről.

A művészeti iskola és az otthon közötti kölcsönös együttműködés, kapcsolattartás kiépítésével jobban megvalósíthatók a kitűzött célok és feladatok. Újra kell szervezni, új alapokra kell helyezni a szülői szervezet, a Szülők Tanácsának működését. Rendszeressé, élővé kell tenni a kapcsolatot, az információáramlást. Minden komoly dologban ki kell kérni a szervezet működését (SZMSZ).

4.3. Konkrétumok

- Infrastrukturális fejlesztéseinkhez kutatni kell a pályázati lehetőségeket, forrásokat. Intézményünk felújítási és felhalmozási igényei: Balassagyarmaton: a nagyterem és galéria festése, ruhatár kialakítása, energiatakarékos kondenzációs kazán vásárlása, kötelező eszközök beszerzése, pótlása, tanári bemutató hangszerek, jó minőségű tanuló hangszerek. Ezeken túl fontos volna a hangversenyterem átalakítása, a színpad korszerűsítése, hogy a város reprezentatív rendezvénytermeként funkcionálhasson.

Többünk elképzelése és álma, hogy egy-egy földszinti terem összenyitásával, falak kibontásával egy sokkal optimálisabb, tágabb, a színvonalas oktatásra kitűnően alkalmas hangszeres tantermet hozunk létre, ahol akár kamarazenélésre és közös órákra is lehetőség nyílna.

Pásztón: a tagintézmény nagytermét szintén fel kellene újítani, - a várossal együtt, hogy így a város is gazdagodjon történelmi hagyományai mellett jelen korunk nivós kulturális, zenei eseményeivel. (El kell érnünk, hogy a tagintézmények ne érezzék mostohagyereknek magukat!)

- A fenntartó már talán nem annyira szűkös anyagi helyzete miatt nagyon fontos lenne a lehető legtöbb lehetőség kiaknázása, illetve külső forrás bevonása. (Marketing!)

- E külső források lehetnének. a különböző megyei, országos, illetve most már uniós pályázatok felkutatása, majd megírása.

- Nagyobb vállalatok, vállalkozók, szponzorok megkeresése és támogatásuk megnyerése akár a viszonyosság alapján.

- A különböző pályázati kiírások rendszeres figyelése mindenki érdeke, az intézmény vezetésének munkaköri kötelessége! A pályázatok írását, ha kell, profikra kell bízni, nyilván a fenntartó hozzájárulása mellett, akik mindenben segítenének iskolánknak.

- Rendezvényszervezéssel (jótékonysági hangversenyekkel, karácsonyi, farsangi hangversenyekkel) többletbevételhez juthatna az intézmény.

- Törekednünk kell a nagyterem minél jobb hasznosítására, melynek bérleti díjából fejlesztéseket tudunk megvalósítani.

- Törekszünk az alapfokú művészetoktatás széles körű, mind könnyebb elérhetőségének biztosítására.

- Fontosnak tartom, hogy a már jól működő, sikeres együtteseink (énekkarok, fuvola együttesek) mellett más kamarazenei csoportok (pl. rézfúvós együttesek) is megjelenjenek a hangversenyek színterén.

- Manapság nem annyira divatos, de együttes muzsikáláshoz nélkülözhetetlen hangszerek, szakok újraindítása, propagálása az élő zenei hangversenyek segítségével (pl. harsona, klarinét, tuba, trombita).

- Az iskola akkor tud egy város, település életében teljes körűen működni, ha a nevelés-oktatás feladatain túl felvállalja a település kulturális értékeinek megőrzését, hagyományainak ápolását.

Az iskola önmaga is a hagyományteremtés fontos bázisa egyfajta szellemiség megteremtésével, kulturális szokások kialakításával, rendezvényeivel, programjaival.

- A telephelyek szétszórtsága miatt alapvető fontosságúnak tartom a telephelyek közötti koordinációt. Különös gondot kell fordítani a jelenleg egyébként technikailag meglévő számítógépes információs-rendszer hatékonyabb működésének megvalósítására: az elektronikus napló, valamint a Kréta-rendszer következő tanévtől való bevezetésére.

- Töreksem arra, hogy a nagy zenei hagyományokkal rendelkező pásztói intézmény megtarthassa szakmai önállóságát és bekapcsolódhasson a megye zenei életének vérkeringésébe. Itt a zeneművészeti szakok mellett képzőművészet, dráma és népzene szakokon is tanulhatnak növendékeink. Érdeemes volna átgondolni a néptánc, de egyáltalán a tánc tanszak indításának lehetőségét.

- A tagiskolák földrajzi távolsága nem jelenthet semmilyen szinten elkülönülést, kirekesztést. A lehető legteljesebb módon ki kell használni a közösségi, együttműködési lehetőségeket új értékekkel erősítve egymást és az intézmény egészét.

- Ebben a tanévben új Közalkalmazotti Tanácsot választott tantestületünk. A Közalkalmazotti Tanácsnak formális a tevékenysége, érdemi működését meg kell teremteni nagyobb nyilvánosság biztosításával. Jelentősebb mértékben támaszkodnék a Közalkalmazotti Tanács és a Szakszervezet véleményére, javaslataira.

- Balassagyarmaton egy pár éve egy tanári szoba lett kialakítva a számítógépes teremből. Mégis úgy vélem, hogy egy ilyen kis, összezsúfolt helyiség nem tölti be a hozzárendelt funkciókat. A tanári szobának több rendeltetése is lehetne, egyrészt a szakmai munkaközösségek munkaértekezleteinek megtartására, másrészt a naplók, az intézmény legfontosabb (megtékitésre kitett) aktuális alapdokumentumai, a közoktatáshoz, szakmai munkához kapcsolódó közlönyök, szakmai folyóiratok tárolása. Új kottatár kialakítására lenne szükség, ahol a könyvek megfelelő helyen való tárolásával a kollegák jobban hozzáférhetnének a keresett információkhoz.

Alapítványok

A művészeti iskola körül szerveződött alapítványok, mint a balassagyarmati „Pro Musica” Alapítvány és a szécsényi „Szécsényiek a zenéért” Alapítvány, melyek célja: a zeneiskolában folyó nevelés, zenekarok, kórusok támogatása, segítése, kapjon nagyobb figyelmet! Rajtuk keresztül a helyi társadalmak jobban bevonhatók a művészetoktatás ügyeibe (vállalkozók bevonása, jótékonyági rendezvények, stb.). Javasolnám számukra annak a lehetőségnek a megvizsgálását, hogy az alapítványok a szociálisan rászoruló, kifejezetten tehetséges gyerekek tandíjához, illetve térítési díjához, versenyek nevezési díjához nyújtsanak hathatós támogatást, akár havi rendszerességgel adott ösztöndíjjal. Nagy öröm, hogy Pásztón is pár évvel ezelőtt létrejött a „Helyi művészeti iskoláért” Alapítvány, mely felvállalta azt, hogy a Pásztón két évente megrendezésre kerülő Megyei Rajeczky Benjamin Népdaléneklési Verseny fő támogatója lett.

5. Összegzés, záró gondolatok

Egy vezetői pályázat minden esetben egy valós alapokon nyugvó, működő intézmény megreformálása a pályázó szemszögéből nézve.

Az iskola mindenkorai vezetésének tisztában kell lennie az iskola közoktatásban betöltött helyével, szerepével. Ismerni kell a tantestület által elfogadott és a fenntartó által jóváhagyott pedagógiai programot, hogy az abban fogalmazottak szerint folyjon az oktatás. De nem elég a pedagógiai programot végrehajtani, rugalmasnak kell lenni a változásokra, a környezeti kihívásokra, képesnek kell lennie egy biztos jövőkép kimunkálására.

Ha nincs kialakított jövőkép, vagy ettől eltérnénk, vagy az iskola nem rendelkezik a gyors reagálás képességével, úgy fokozatosan le fog épülni. Úgy vélem, itt az ideje lendületet venni!

A fenntartó számára is megnyugtató, hogy olyan iskolát működtet, amely mind szakmailag, mind jogilag, mind gazdaságilag jól működik, hosszú távon lehet rá építeni, ugyanakkor képes a megújulásra, természetes részese a megye művészeti életének.

Az oktatás „megtérülése” csak évekkel később jelentkezik, amikor az országban zeneileg jól képzett, zenei ízléssel és lelki gazdagsággal felruházott emberek dolgoznak és élnek.

A pályázatomban leírt és kifejtett pedagógiai, fejlesztési, intézményi működtetéssel kapcsolatos célok az iskola alapdokumentumaival összhangban állnak. A célok elérésénél fontos szerepet kap az állandó ellenőrzés, az értékelés.

Az innovációs készség (pályázatok és egyéb fenntartón kívüli források bevonása) fontos szerepet kapott programomban. Pályázatomban kitértem a felelős gazdálkodásra, a jogszerűség biztosítására.

A fenntartó felelőssége, hogy miként dönt az iskola középtávú fejlesztését illetően, kit választ meg az intézmény vezetőjének, melyik pályázatban látja a Rózsavölgyi Márk Alapfokú Művészeti Iskola legoptimálisabb jövőképét. Ehhez ajánlok pályázatomban egy lehetséges stratégiát, amihez kérem szíves támogatásukat.

Balassagyarmat, 2017. március 22.

Lévárdi Beáta Andrea

pályázó