

## HELYZETELEMZÉSEN ALAPULÓ VEZETŐI PROGRAM 2024 – 2029.

Az iskola vezetőjeként ismerem azokat a problémákat, amelyek még megoldásra várnak, illetve látom azokat a lehetőségeket, amelyek kihasználásával biztosítani lehet az iskola jövőjét.

### **Az oktatási struktúra**

A 2023/2024-es tanévben összesen nyolc feladatellátási helyen működik iskolánk. A székhely intézmény épületében zeneművészeti ágon belül egyéni hangszeres, valamint csoportos oktatás kereteiben zeneismereti, kamarazenei és zenekari oktatás folyik, amelyeket szeretnénk a továbbiakban is folytatni; továbbá a magánének szak, a szín-és bábművészeti ág és a jazz zenével bővíteni a választható tantárgyakat. A következő években terveim között szerepel még a zeneóvodai foglalkozások bevezetése/szervezése, amellyel nemcsak folyamatosan tudnánk biztosítani növendékeink utánpótlását, hanem már ebben a pici korban elkezdődnek a gyermekek zenei képességeinek a fejlesztése, a zene által történő érzékenyítés. A többi feladatellátási helyen hangszeres és zeneismereti tárgyak oktatása folyik. Az oktatási stratégiánk véglegessé alakítása, aktualizálása, finomítása garantálhatja az iskola versenyképességét.

A vezetői feladatból adódó kompetenciák:

- ♪ irányítás (munkaszervezés, döntéshozatal, követelményállítás, a munkafolyamatok),
- ♪ vezetés (jogszerű működés biztosítása, információk biztosítása, dokumentálás, elkötelezettség),
- ♪ tervezés (küldetés megfogalmazása, stratégiai célok meghatározása, munkaterv készítése),
- ♪ szervezés (szervezeti felépítés aktualizálása, feladatok kiosztása, infrastruktúra biztosítása),
- ♪ ellenőrzés (tervezettség, nyilvánosság, megalapozottság),
- ♪ értékelés (adatokon alapuló, rendszeres).

Az előzőekben felsoroltakon kívül vannak még kulcskompetenciái is a vezetőknek:

- ♫ módszertani (tárgyalókészség, érdekérvényesítés, jártasság prezentációban, szervezett gondolkodás, ismeretek gyakorlati alkalmazása),
- ♫ szakmai (vezetési ismeretek, szervezetfejlesztési ismeretek, szakmai ismeretek),
- ♫ személyes (megbízhatóság, munkabírási, rugalmasság, kreativitás, lojalitás, hitelesség, felelősségtudat, rendszerben való gondolkodás),
- ♫ szociális (empátia, kooperativitás, motiváció, kommunikáció, határozottság, következetesség, tekintély).

Az iskola speciális, a vonzaskörzete, a beiskolázási területe járási-vármegyei szinten nagynak tekinthető. Terveim között szerepel, hogy a Móri Járás legvonzóbb iskoláinak egyike legyen a Móri Pásztai Miklós Alapfokú Művészeti Iskola, magas színvonal biztosításával.

### **A tanulókkal való kapcsolat fejlesztése**

Az iskolák szerepe az elmúlt bő két évtizedben jelentősen megváltozott, függetlenül attól, hogy milyen jellegű. Az átalakult értékrend miatt a diákok iskolai kultúrája is megváltozott. Éppen ezért a tanulók motiváltságának folyamatos fenntartására és megerősítésére kell törekedni úgy is, hogy a tantestület által közvetített egyetemes emberi és erkölcsi értékeket elfogadtatjuk. A kulturális javak iránt fel kell kelteni érdeklődésüket és jó közösségek kialakításával fel kell hívni a figyelmüket a társadalmi felelősségre és hasznosságra.

Célunk, hogy tanulóink ne csak tudásukban, de személyiségükben is gazdagodva hagyják el az iskolát. Az elmúlt évek eseményei is azt bizonyítják, hogy nagy igény van nem csak a hagyományosan már meglévő, hanem az újonnan bevezetett programokra is. Ilyen új program a farsangi jelmezes növendékhangverseny, tanár-diák koncert, tanári koncert, Zene Világnapi hangverseny.

A tanár és diák kapcsolata meghatározza a tanítási órán folyó oktató- és nevelőmunkát, annak hatékonyságát. Az oktatásban értelmezett minőségbiztosítás egyik fő célkitűzése a partnerség az oktatás minden szintjén.

### **Humánerőforrás fejlesztés**

Az elkövetkező években az alábbi területeken látom szükségét a fejlesztésnek:

- ♪ oktatási és képzési folyamatok,
- ♪ módszertani fejlődés, –
- ♪ tantervfejlesztés, –
- ♪ iskolai marketing,
- ♪ értékelési rendszerek (tanulói, tanári, intézményi szint),
- ♪ pedagógus továbbképzések,
- ♪ tanulói személyiségfejlesztés.

A fejlődés biztosítása kell, hogy legyen a cél, amelyet a folyamatos megújulással, a jobbítási szándék kinyilvánításával lehet elérni. Nyitottnak kell maradnunk a változásokra, sőt elébe kell mennünk azoknak, hogy előnyt kovácsolhassunk ismeretükből, kezelni tudjuk a veszélyeztető káoszt. A rugalmasságra, a változások befogadására képesnek, innovatívnak kell lennünk. Csapatban is tudnunk kell dolgozni, kommunikálni egymással. Nagy empátiás készségre van szükségünk, hogy kezelni tudjuk a konfliktusokat. Felelősségteljesen és megbízhatóan kell végezni munkánkat. A jobb együttműködés egyszerre biztosítja az egyenletesebb terhelést, a nagyobb megelégedettséget, az eredményességet.

A fejlesztési program részeként biztosítani kell a pedagógusok továbbképzését. Ezzel együtt folyamatosan ellenőrizni kell a tanárok számára törvényileg előírt hétévenkénti 120 kredit megszerzését; szükség szerint meg kell tenni az intézkedéseket a kollégák beiskolázásával kapcsolatosan, biztosítani kell az akkreditált képzésekre való jelentkezésüket.

A folyamatos szakmai megújulás megkívánja a rendszeres továbbképzést. Figyelembe kell venni a pedagógusok továbbképzésénél adódó lehetőségeket. Ahhoz, hogy a fejlesztési program könnyebben végrehajtható legyen, elengedhetetlen egy támogató szervezeti kultúra megteremtése is. Ennek jellemzői:

- ♪ jó csapatszellem,
- ♪ sok csapatmunka,
- ♪ arányosabb teherviselés,
- ♪ együttműködés és kooperativitás,
- ♪ kölcsönös bizalom és megbecsülés,
- ♪ lojalitás egymás irányában,
- ♪ csoportkohézió.

Ennek a támogató szervezeti kultúrának a megteremtése olyan pluszt adhat, amely tovább növelheti a hatékony működést.

A vezető feladata a feltételek, a támogatás megteremtése, de a szervezetnek önként kell akarni a fejlődést. A modern szervezetek – így az iskolák is – hatékonysága a tagok aktivitására épül.

Meghatározó fontossága van annak, hogy a különböző csoportok azonosuljanak az iskola céljaival. Ennek egyik lehetséges módja, hogy bevonjuk a célképzés folyamatába a csoportok képviselőit. Ezek a csoportok a következők lehetnek:

- ♪ iskolavezetés,
- ♪ tanszakvezetők (munkaközösség vezetők),
- ♪ tanárok, (óraadók is), nem pedagógusok,
- ♪ tanulók.

Az iskola működésének minőségét, hatékonyságát jelentős mértékben meghatározza az, hogy a működés belső koherenciája milyen, azaz hogyan érvényesül az iskola célkitűzése. A kapcsolattartás a legtöbb területen jelenleg is működik, de ki kell bővíteni minden olyan területre, ahol az iskolát partnernek tekintik.

A munkaközösségeken belül kiemelt figyelmet kell fordítani az osztályozás - értékelés rendszerének egységesítésére. A tanórán kívüli foglalkozások rendszerét minden évben felül kell vizsgálni, a munkaközösségeken belül egyeztetni kell. A jelenleginél lényegesen nagyobb feladatvállalást és kivitelezést kellene a munkaközösségeknek végezniük.

### **Infrastruktúrafejlesztés**

A székhely intézményünk épületében a helyiségek számának bővítésére lenne szükség. Egy tanári szoba kialakítása nagyon fontos lenne, hiszen most a jelenlegi kialakításban az iskolatitkári iroda a tanári szoba és igazgatóhelyettesi iroda is valamint a technikai dolgozó részére is szükség lenne egy öltöző kialakítására, hogy megfelelő körülmények között tudjon átöltözni a munkavégzéshez. Kettő szaktanterem kialakítására is szükség lenne, mert egyre nehezebb beosztani a tanítási napokon a szaktantermeket.

A kottatárunk fejlesztésére egyre nagyobb hangsúlyt szükséges fektetünk, mert nagyobb számban kell tartalmaznia eredeti kiadású kottákat, a minden napos oktatás feltételeként, valamint a rászorulóknak a segítségére. A pályázatokat - mint fejlesztési forrásokat -, folyamatosan figyelemmel kell kísérni. Az elmúlt években megtapasztaltuk, hogy nagy szükség van rájuk a fejlesztések és felújítások terén.

### **Egyéb fejlesztendők**

Az intézmény kapcsolatrendszerét tovább kell fejleszteni, lehetőség szerint bővíteni is kell azt, hogy a kapcsolati tőke segítségével

- ♪ több pályázati forráshoz juthassunk - akár hazai, akár uniós pályázatok útján -,
- ♪ tapasztalatcsere és kooperativitás segítse munkánkat.

Az iskolai hagyományokat is meg kell tartani, újakat bevezetni. Ezek közé tartozik újként pl. a testvériskolákkal való kapcsolat kialakítása, valamint a szakmai napok megvalósítása. Többek között ezek azok a programok, amik iskolánkat vonzóvá tehetik a diákok számára.

A vezetői program megvalósításának vannak belső és külső feltételei.

A belső feltételek között a legfontosabb, hogy legyen meggyőző a támogatottság a célok megvalósításához. A kölcsönös bizalom és a program iránti érdeklődés, az azzal való azonosulás szintén nagyon fontos. Ha mindehhez hozzájárul még a tantestület egységes értékrendje, valamint a kölcsönös elhivatottság fontosságának felismerése, akkor a belső feltételek adottnak tekinthetők.

A külső feltételek esetén a vezetői program végrehajtásában nagyon fontos a fenntartói támogatottság (szakmai, pénzügyi és erkölcsi), a szakmai autonómia biztosítása, valamint a kiszámítható közoktatási állapotok.

## ÖSSZEGZÉS

Az igazgatói megbízatásom alatt hatalmas kihívást jelentett és a terveim megvalósítását nagyban befolyásolta 2020. elsőfelétől a COVID 19 járvány. Minden iskolának, közösségnek és a családoknak, így a mi iskolánknak is hatalmas próbatétel volt ezen időszak. Az online oktatásra való átállás sok erőt, kitartást követelt mindegyik féltől-diák, szülő, pedagógus, iskolai közösség - azonban egy művészeti iskolában ez még hatványozottabban volt érezhető. Az online oktatás sem a hangszeres egyéni, sem a csoportos foglalkozások esetében nem a legmegfelelőbb, de a körülményekhez alkalmazkodni kellett; így megkerestük úgy az egyéni oktatásnak, mint a csoportos oktatásnak is a legmegfelelőbb platformot. A közösség összetartása, továbbá a szülők, a diákok és a pedagógusok támogatása ebben a helyzetben hatalmas kihívás volt számomra, de közben motivált is, hogy a mi kis a közösségünket, akik rám vannak utalva, tőlem várják az útmutatást a legjobb tudásom szerint kellett támogatnom.

Visszagondolva ezen időszakra, úgy gondolom, rengeteget tanultam és hálás vagyok, hogy a szakmai tudásomat bővíthettem és a vezetői koordinációs és szervező készségem tovább fejlődhetett.

Lényegesnek tartom a nevelőtestület és az alkalmazotti közösség a gyermekek érdekében történő együttműködését.

Nyugodt munkahelyi légkört szeretnék kialakítani, amelyet a nyíltság, a nyitottság, a tisztelet, a tolerancia és a tapintat jellemez. A nyugodt, kiegyensúlyozott, alkotó légkörű nevelőmunka mind a vezetőtől, mind a nevelőktől elvárja a magas szintű munkafegyelmet (vagyonvédelem, határidők pontos megtartása, következetesség stb.).

Az éves feladatok koordinálása, cél- és tájékoztató látogatások a minőségi munkát segítik. Szükségesnek tartom, hogy az iskola életét elősegítő döntések meghozatala előtt konszenzusra törekedjek és mindenkor kikérjem kollegáim véleményét. Természetesen az egyszemélyi döntéseket felvállalom.

Nem az elvégzett munka mennyisége, hanem a munka minősége adja a tanár értékét.

A kihívások serkentik az embert, az új dolgok iránt nyitottá kell válni. Az új, megvalósítható kezdeményezéseket messzemenően támogatom. Fontosnak tartom, hogy a közösen megbeszélte, kijelölt, vagy elvárt feladatot mindenki a lehetőségekhez képest maximálisan és felelősséggel teljesítse.

Minden szakmai törekvést, továbbképzésen való részvételt és továbbtanulást támogatok. Egyben ösztönzőm is kollegáimat az ilyen irányú céljaik megvalósítására. Fontos az iskola hatékony működése érdekében elvállalt továbbképzések támogatása, segítése, akár a munkaidő átszervezésével is.

Vezető társaimmal őszinte, emberi és szakmai kapcsolat kialakítására törekszem. Az iskolavezetés, és az alkalmazotti közösséget jó partneri viszony, emberséges, demokratikus légkör és az egymás iránti tisztelet kell, hogy jellemezze. A szülőkkel való jó kapcsolatot a vezetőknek és a nevelőtestületnek is ápolnia kell.

Az iskola és a település vezetése, valamint a lakosság között meglévő harmonikus, jó kapcsolatot fenn kell tartani, tovább kell erősíteni, hiszen csak kölcsönös együttműködéssel biztosítható a nevelő-oktató munka hatékonysága és eredményessége.

A Móri Pászti Miklós Alapfokú Művészeti Iskolában továbbra is úgy kell dolgozni, hogy


- ♪ meglévő hagyományainkat erősíteni, ápolni tudjuk, és ha kell, újakat teremtsünk;
- ♪ jó iskolai légkör alakuljon ki a tanuló, szülő, pedagógus számára;
- ♪ a nevelés középpontjában a gyermek álljon, ő érte történjen minden;
- ♪ példás, színvonalas szakmai munka folyjon a szülők meglegedésére;
- ♪ szilárd alapkészségeket nyújtson.

Az intézménynek folyamatosan és tartalmasan jelen kell lennie a virtuális térben is. Tovább kell folytatni a partner központú működést, de a mindennapok problémáinak megoldása mellett nagyobb távlatokban is gondolkodnunk kell, hogy iskolánk a folyamatosan változó elvárásoknak és kihívásoknak képes legyen megfelelni, valamint a programban kitűzött célokat megvalósíthassuk.

Ezen célokat egy egységes, egy célért dolgozó, egymás munkáját elismerő és egymást segítő kollektívával lehet csak megvalósítani.

Azért döntöttem a vezetői program elkészítése mellett, mert képesnek és felkészültnek érzem magam a feladat megoldására.

Mór, 2024. április 10.

  
Stróbl-Kónya Judit  
igazgató