

Vezetői program

„Akiben van tehetség, köteles azt kiművelni a legfelsőbb fokig, hogy embertársainak mennél nagyobb hasznára lehessen. Mert minden ember annyit ér, amennyit embertársainak használni, hazájának szolgálni tud. Az igazi művészet az emberiség emelkedésének egyik leghatalmasabb eszköze, s aki azt minél több embernek hozzáférhetővé teszi, az emberiség jótévője.”

Kodály Zoltán

HELYZETELEMZÉS

1. Bevezetés - A Tapolcai Járdányi Pál Zeneiskola – AMI rövid története

Az állami zeneoktatás intézményi keretek között Tapolcán 1970/71-es tanév óta működik. Az első tanévben még a keszthelyi zeneiskola tagozataként. 1971 szeptemberétől a nagy érdeklődés miatt önálló zeneiskola jött létre „Állami Zeneiskola Tapolca” néven. Akkor nyolc zenetanár tanított 117 növendéket. A zeneiskola **első igazgatója Borsányi Gábor** már a megalakulás előtt gimnáziumi énektanárként, kórusvezetőként figyelemre méltó zenei életet teremtett, sőt városi zenekart szervezett és vezényelt. 1984-ben új igazgató **Kendeh Gusztáv** került a zeneiskola élére, aki hamarosan elérte, hogy az oktatás önálló épületben működjék. 1988 augusztusában költöztünk a jelenlegi épületbe. 1988. október 21-én iskolánk Járdányi Pál nevét vette fel, amelyet büszkén visel a mai napig. Az új épületben a tanulók létszáma jelentősen növekedett (375 fő körüli). 1998-ban építkezés és felújítás zajlott, (magam is átéltem) a földszint hangszerész műhellyel és szélfogó előtérrel, az emelet két új tanteremmel bővült. 2006-ban az iskola élére **Péni Béla** került. A harmadik igazgatónak bőven kijutott a többszörös fenntartóváltás, átadás – átvétel körüli munkából. 2024. 08. 15. óta igazgatóként dolgozom az iskolában. A jelenlegi tanulói létszám 369 fő. Intézményünkben kizárólag alapfokú művészetoktatás folyik zeneművészeti ágon.

2. Környezetelemzés

2.1 Földrajzi elhelyezkedés

A Tapolcai járás területe 540,30 km², népessége 34 689 fő, népsűrűsége pedig 64 fő/km² (Wikipédia - Tapolcai járás, 2024.) Ez az népsűrűség az országos átlag alatti érték, **a népesség fele Tapolcán él.** A Tapolcai járásban Tapolcán kívül Badacsonytomaj városi rangú (2004.07.01. óta) Iskolánk a **Tapolcai Járdányi Pál Zeneiskola – AMI OM:040151** Veszprém megye második legnagyobb zeneiskolájaként fontos szerepet tölt be a Közép-Dunántúl régióban. Járáson belüli elhelyezkedése, megközelíthetősége tanulóink és tanáraink utazási lehetőségei miatt különösen fontos tényező. Ugyanilyen fontos a városon belüli megközelíthetőség. A zeneiskola épülete Tapolca központjában a Deák Ferenc utca 16. címen található. Gépjárművel közúton jól megközelíthető, a parkolás délután a tanítási időben kissé nehézkes, zsúfolt. Forgalmi dugó nem jellemző. Tapolca vasúti csomópont, a Balaton északi partján futó 29-es fővonal kiindulópontja. A 26-os fővonal Balatonszentgyörgy, Keszthely felől Tapolcán keresztül Sümegen át Ukk csomópontig tart. A közlekedés vonattal a tanulóknak kevésbé jöhet számításba, mert az állomások nem csak Tapolcán, de a környező településeken is a lakott terület központjától távolabb esnek. A vasúti menetrend ütemezése legtöbbször 2 óránként indulást, érkezést jelent. Az autóbusz közlekedés sokkal előnyösebb, a járatok ütemezése óránkénti, vagy még gyakoribb. **Az autóbusz pályaudvar 100 méter és két gyalogátkelő távolságra található.** **Helyijárat** autóbusz közlekedés is működik Tapolcán körjárat jelleggel, 40 perc menetidővel, napszaktól függően 20-50 perc követési idővel. A környékbeli településekről több gyermek „bejár” általános iskolásként Tapolcára. Ők már önállóan közlekednek. Sok szülő elkíséri gyermekét, vállalja, hogy gyermekét gépkocsival, vagy tömegközlekedéssel behozza a zeneórákra. Ezt a találkozási lehetőséget a szülők és a pedagógusok gyakran kihasználják, Élőszóban, személyesen közelebről megismerhetik és egymást.

2.2 Az épület fizikai jellemzői, alapadatok, műszaki állapot

Zeneiskolánk Tapolca központjában a Deák Ferenc u. 16. számon a postahivatallal szemben található. Bejárata egy belső udvarról nyílik, ahol egy kis szabadtéri színpad lett kialakítva, jó időben hangulatos koncertekre ad lehetőséget. Évtizedekkel korábban ez az udvar két irányból is zárható volt, sajnos ma közterület, három irányból nyíltan megközelíthető, köszönhető az utóbbi időben felépült négyemeletes lakóháznak, illetve a belső udvarról nyíló üzlethelyiségeknek. **Az épület háromszintes**, minden szinten van fiú és lány WC, a

földszinten külön tanári WC zuhanyzóval. A **pince hasznos alapterülete 224,9 m²**. Az utcafront felőli legfelső részben van a hangversenyerem (91m²) előtt egy ruhatár (67m²) itt próbál a fúvószenekar. A ruhatár felől csigalépcsőn lehet felmenni a földszintre, illetve egy szélesebb egyenes lépcsőn a hátsó kétszárnyúra kinyitható ajtón át a szabadba. Sajnos a pince műszaki állapota nagyon leromlott, hangversenyeremként már nem igazán használható. A kőporos belső burkolat nagyon vizesedik, különösen mióta az utcai aszfalt burkolatot térkőre cserélték. Az elavult alumínium vezetékes elektromos hálózat felújításra, nagyrészt cserére szorul, ugyanígy a 36 éves kismegszakítók, kapcsolószekrények. Sajnos a vizesedéssel együtt járó magas páratartalom csak erősíti a problémákat. A **földszint hasznos alapterülete 321,7 m²**, itt **9 tanterem** található, közülük 3-nak 30m² feletti az alapterülete, ezekben tartjuk a csoportos tanórákat, a kisebb (12-14m²) termekben egyéni hangszeres oktatás zajlik. A tantermeken és az illemhelyeken kívül igazgatói iroda, tanári szoba, konyha/kazánház található. Sajnos az iskolatitkárnak nincs külön irodája. A földszint és az emelet 1998-ban hozzáépítéssel bővítve lett. A földszinten egy hangszerjavító műhely kapott helyet. **Az emelet hasznos alapterülete 340,3 m²**, itt **11 tanterem** illemhelyek, könyvtár, valamint raktár található. (Intézményi irattár/épület alaprajz, 1993) Az emeleten 5 teremben tetőtéri ablakok vannak, állapotuk nagyon rossz, beáznak, nehezen nyithatók – zárhatóak. **A tetőszerkezet is felújításra szorul.** A felület legnagyobb része lapostető fémlemez borítással. Az esőcsatorna rossz állapota, karbantartásának nehézsége sok észrevehető beázás okozója. Az épületet két modern kondenzációs gázkazán fűti központi fűtéssel. A radiátorok és a csövezés vastagok, sok folyadékot tartalmaznak. A rendszer hőtehetetlensége nagy, reagálása lassú. Az épület helyi védelem alatt áll, a falak vastagok, de nem szigeteltek, a nyílászárók cserére, felújításra, szigetelésre szorulnak.

- Programom: Figyelemmel kísérem az épület és a berendezés állapotát Igyszem a helyi önkormányzat és a fenntartó közreműködésével minél több karbantartást, felújítást végrehajtani.

2.3 Felszereltség, eszközellátottság

A nevelési-oktatási intézmények kötelező (minimális) helyiségeiről és egészség- és munkavédelmi eszközeiről az alapfokú művészeti iskolára vonatkozó szakaszt a 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet 2. melléklet alapján elemeztem. A **tantermek** száma: **20 tanterem**, ebből **2 csoportos** oktatásra használt, az egyéni és kiscsoportos órák megtartására mindegyik tanterem alkalmas. A szakmai alapidokumentumban meghatározott 450 fős maximális felvehető tanulólétszám a férőhelyek alapján lett meghatározva. A **tanterem**

ellátottság a fenti jogszabály, a pedagógiai program és az érvényes általános munkarend alapján **megfelelő**, a hangszeres és a csoportos órák is beoszthatók. **Igazgatói iroda** van, az **igazgató helyettesi iroda nincs**, a helyettes a tantermében egyéni órákat tart, ott van kialakítva az „irodai” munkahelye is. Az **iskolatitkárnak** sajnos **nincs külön munkahelye**. **Irodája** egyben **nevelőtestületi szobaként** is funkcionál. Innen nyílik a konyha/kazánház. A **könyvtár** az emeleten található, padokkal, székekkel, számítógéppel, nyomtatóval felszerelve. Különlegessége, hogy tanulóink „napközi” jelleggel is használhatják, könyvtárosunk pedagógus asszisztensként segítségükre van az általános iskolai feladataik megoldásában is. **Raktárunk** az emeleten található, de az egyéni oktatásra használt tantermekben is külön szekrényekben biztosított a raktár funkció. Az **aula, előtér** szerepét a földszinti folyosó tölti be, a várakozóknak székek is rendelkezésre állnak. **Porta** sajnos nincsen, pedig szükséges lenne. Kaputelefonos beléptető rendszert üzemeltetünk. **Személyzeti WC, öltöző, zuhanyzó** a földszinten található, közös bejáratral zárható helyiségekkel megoldott. **Tanulói WC** szintenként, nemenként külön előtérrel, mosdóval biztosított. **Tanulói öltöző, zuhanyzó nincs**. **Elsősegély helyiségként** a tanáriból nyíló konyha/kazánház funkcionál. A pincében kialakított **hangversenytermet** csoportos foglalkozás (zenekar, kamarazene) tartására is használjuk. Az **egészség és munkavédelmi eszközök** rendben vannak. Iskolánkban ételosztás nincs. Az **elsősegély láda** a tanári szobában található, **munkaruházat, védőfelszerelés** a takarító dolgozóknak biztosított. **Tűzoltó készülékek** az érvényes tűzvédelmi szabályok szerint felszerelve, rendszeresen ellenőrizve. (20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet, 2024.) A nevelő-oktató munka feltételeit biztosító és az azt támogató technikai eszközök a minimálisan előírt szintnek **Pedagógiai programunk**, azon belül a **helyi tanterv** az alapfokú művészetoktatás alapprogramja 1. számú melléklet és a 2022/2023-as tanévtől hatályba lépő 2. számú melléklet **klasszikus zene** alapján készült. A PP. 24. oldalán találjuk a helyiségek, technikai eszközök felsorolását 2021. januári dátumnak megfelelően. A digitális taneszközök használata a hangszeres zeneoktatásban nem igazán releváns. Ezeket az eszközöket tanáraink inkább szemléltetésre, ismeretterjesztésre, illetve az elektronikus naplózás működtetésére használják. Két „ütemben” jutottak laptophoz pedagógusaink. Az első az EFOP-3.2.4-16-2016-00001, a második az RRF-1.2.1-2021-2021-00001 projekt. Az **intézményi kommunikáció** régebben a személyes, szóbeli direkt és telefonos csatornán kívül a tanári szobában elhelyezett hirdető felületen és a papír alapú naplóban elhelyezett üzenetek formájában zajlott.

Programom: A hatékony vezetéshez és szervezéshez elengedhetetlen a gyors, hatékony, sokszor azonnali kommunikáció. Iskolai munkájához már mindenkinek hozzátartozik az

IKT eszközök használata. Három kolléga kivételével mindenkinek van intézményi laptopja, de ők is vállalták, hogy saját eszközzel részt vesznek a belső kommunikációban, amihez egy zárt levelezési lista és Messenger csoport is tartozik. **Rendkívüli szabadságot, keresőképtelenséget, vagy bármilyen megszokott munkarendtől eltérő igényt, tevékenységet kizárólag írásban fogadok el.**

2.4 Demográfiai adatok

A Tapolcai járás területe 540,30 km², népessége 34 689 fő, népsűrűsége pedig 64 fő/km² (Wikipédia, 2024.) Ez az népsűrűség jóval az országos átlag (106 fő/km²) alatti érték. A Tapolcai járás népességének közel fele Tapolcán él. Tapolca lakossága **2001-ben még meghaladta a 18000 főt, utolsó becsült népessége 14758 fő.** (Népesség.com, 2024.) Nem kis feladat a csökkenő gyereklétszám ellenére a növendéklétszám megőrzése, az iskola „menedzselése”. Növendékeink döntő többsége általános iskolás korú. A következőkben részletes általános iskolai létszámadatokat közlök, melyek alapján a még kihasználatlan beiskolázási lehetőségekre is következtetni lehet.

Szellemiségén túl, földrajzi szempontból is legközelebbi (240 méter) a **Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola** OM:201170-001 (440 fő), ahol zenei tagozat is működik. A **keleti városrészben** működik a legnagyobb létszámú **Kazinczy Ferenc Általános Iskola** OM:203612 (711 fő). A **nyugati városrészben** található a Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola **Batsányi János Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagintézménye** OM: 201170-002 (286 fő) Központi helyen a Malom – tó partján található a **Nagyboldogasszony Római Katolikus Általános Iskola** OM:101607 Az általános iskolák, Tapolca város kulturális intézményei együttműködését jól jellemzi, hogy az iskolai tanév elején időpont egyeztető, egymás megismerését segítő közös találkozón vesznek részt. A cél egymás munkájának, rendezvényeinek kölcsönös előjegyzése, rögzítése, támogatása, a „keresztbe szervezések” megelőzése. Városunkban **két középiskola** működik. A **Batsányi János Gimnázium és Kollégium** OM:037234 és a **Széchenyi István Baptista Középiskola** OM:037224. Öröm számunkra, hogy több növendékünk középiskolás korban is folytatja zeneiskolai tanulmányait és méltón képviselheti zeneiskolánkat a középiskola kulturális életében. A városban működő **óvodákkal** is jó a kapcsolatunk, hangszerbemutatókat, adventi minikoncerteket rendszeresen minden évben tartunk az óvodások nagy örömére. Nyolc óvodáskorú növendékünk is van.

2.5 Intézményünk szerepe a köznevelési rendszerben

„Minden magyar állampolgárnak joga van a művelődéshez.” (Magyarország Alaptörvénye, 2012., SZABADSÁG ÉS FELELŐSSÉG XI. cikk) Az Nkt. 7. §. (1) szerint a köznevelési rendszer intézményei között megtaláljuk az alapfokú művészeti iskolát. (2011. évi CXCV. törvény 7 §.) Iskolánk alapfeladata az **alapfokú művészetoktatás zeneművészeti ágon**, a részletes tanszak listát szakmai alapidokumentumunk tartalmazza. Iskolánkban térítési díjat, illetve tandíjat kell fizetni, melynek törvényi háttérét a következő idézet tartalmazza:

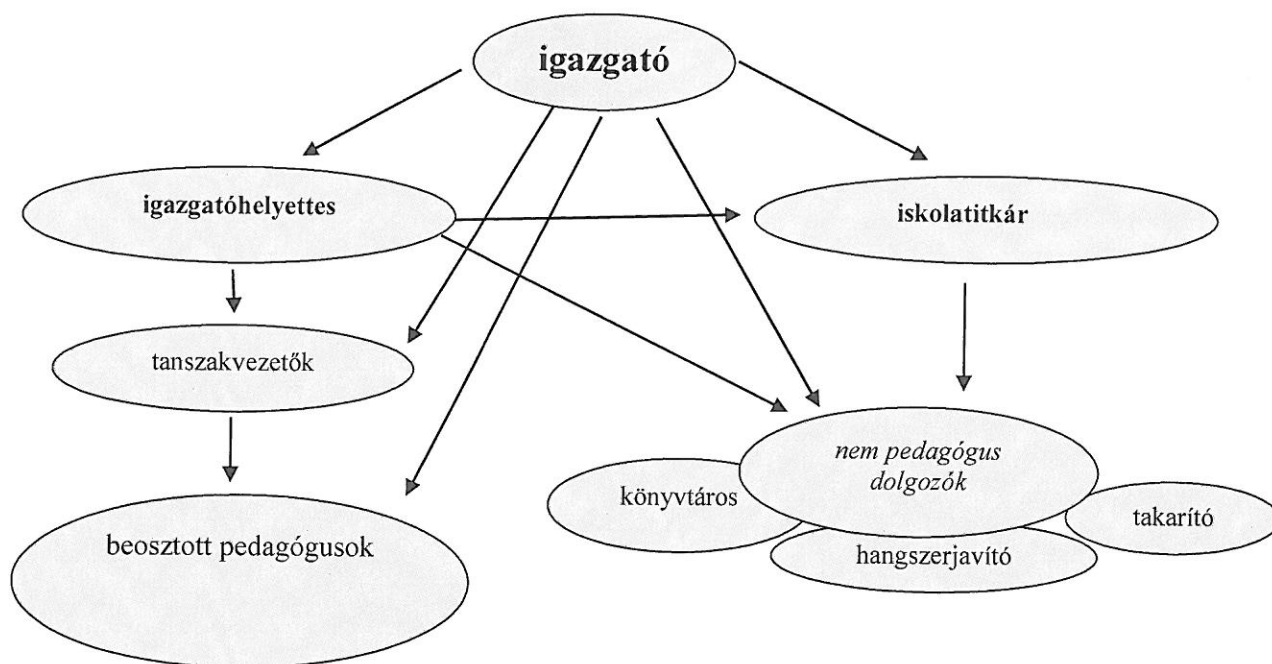
„Az állami fenntartású és az állami feladatellátásban részt vevő alapfokú művészeti iskolában heti hat tanórai foglalkozás biztosított térítési díj ellenében a főtárgy gyakorlatának és elméletének elsajátításához, valamint tanévenkénti egy meghallgatás és egy művészi előadás, továbbá e szolgáltatások körében az iskola létesítményeinek, felszereléseinek használata. Minden esetben ingyenes a hátrányos helyzetű tanuló részére az első alapfokú művészetoktatásban való részvétel.” (Nkt. 16. § (3))

Tanulóink nagy része Tapolcai lakos, de a környékbeli településekről is számottevő a jelentkezés. A felmerülő igény miatt már négy feladatellátási helyen működik az intézmény. Tapolca – székhely intézmény, Badacsonytomaj, Lesenceistvánd, Szigliget – önálló ügyvitellel nem rendelkező telephelyek. Csak helyiséget, infrastruktúrát biztosítanak.

2.6 Iskolánk szerepe Tapolca kulturális életében

A zeneiskola tanárai, művészeti együttese, növendékei gyakran aktív szereplői városi ünnepségeknek, kulturális rendezvényeknek. Hagyományos rendezvényeink: A Tapolcai Ifjúsági Fúvószenekar újévi hangversenye, vonószenekarunk pünkösdi koncertje, a márciusban rendezett Zenei Napok rendezvénysorozat, a Tamási Áron Művelődési központban megrendezett karácsonyi hangverseny, a kétévente rendezett nyilvános Veszprém Vármegyei Négykezes Találkozó, és a Regionális Gitártalálkozó. Iskolánk udvarán a szabadtéri színpadon nyáron a városban működő énekkarok, és a zeneiskola fuvola és cselló táborának záró koncertjeit is élvezheti a közönség. A városban működő Wass Albert Könyvtár és Múzeum kiállítás megnyitóján, pedagógusnapon rendezett ünnepségen is gyakran iskolánk tanárai, növendékei adják a műsort.

2.7 Az intézmény szervezete, a vezetők és a szervezeti egységek közötti (belső) kapcsolattartás rendje



Az iskola élén az **igazgató** áll, aki vezetői tevékenységét az **igazgatóhelyettes** és az **iskolatitkár** közreműködésével látja el.

Az igazgató jogállását a magasabb vezető beosztás ellátásával megbízott köznevelési foglalkoztatottakra vonatkozó rendelkezések határozzák meg.

Az igazgatónak az intézmény vezetésében fennálló felelősségét, képviseleti és döntési jogkörét a Nemzeti köznevelésről szóló törvény 69. §-a állapítja meg.

Az igazgató jogkörét esetenként, vagy az ügyek meghatározott körében helyettesére átruházhatja.

Az igazgató az átruházott hatáskörébe tartozó konkrét ügyeket - az érdekeltek előzetes írásbeli értesítése mellett- bármikor magához vonhatja.

2.8 Szakmai munkaközösségek (tanszakok) együttműködése, részvétele a pedagógusok munkájának segítésében

Pedagógusaink szakmai munkaközösségeket, ún. **tanszakokat** hoztak létre, amelyek szakmai, módszertani kérdésekben adnak segítséget a nevelési-oktatási intézményben folyó nevelő és oktató munka tervezéséhez, szervezéséhez, értékeléséhez és ellenőrzéséhez. A

szakmai munkaközösségek éves terv szerint vesznek részt az intézményben folyó szakmai munka belső ellenőrzésében és értékelésében.

Intézményünk négy szakmai munkaközösséggel működik a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Nkt.) 71. § (1) bekezdésében foglaltaknak megfelelően.

- a munkaközösség (tanszak) szakmai, módszertani kérdésekben segítséget ad az intézményben folyó oktatási és nevelési munka tervezéséhez, szervezéséhez és ellenőrzéséhez,
- maga dönt működési rendjéről és munkaprogramjáról,
- a munkaközösség (tanszak) dönt szakterületén az igazgató által átruházott hatáskörökben a szaktantárgyi oktatás tartalma fejlesztéséről, a módszertani eljárások tökéletesítéséről,
- a tanszakokkal kapcsolatos tanulmányi versenyek kiírásáról, lebonyolításáról, ezek elbírálásáról, valamint az eredmények kihirdetéséről,
- az egységes követelményrendszer kialakításáról, a tanulók zenei teljesítményének felméréséről és értékeléséről,
- a munkaközösség (tanszak) pedagógusainak továbbképzéséről,
- a munkaközösség (tanszak) véleményezi - szakterületét érintően - az intézményben folyó pedagógiai munka eredményességét, javaslatot tesz továbbfejlesztésre. Véleményét be kell szerezni az intézményi pedagógiai program elfogadásához.

A munkaközösség (tanszak) vezetőjét az igazgató bízza meg a tanszak pedagógusainak kezdeményezése alapján.

3. A belső és külső kapcsolattartás formái és rendje

3.1 Az intézmény közösségeinek (iskolavezetőség, nevelőtestület, tanszakok stb.) kapcsolattartási formái és rendje

Az intézmény különböző közösségeinek tevékenységét az igazgatóhelyettes, az iskolatitkár és a tanszakvezetők segítségével az igazgató fogja össze. Az intézmény közösségeinek kapcsolattartásában a rendszeres időpontokat az iskola éves munkaterve tartalmazza. A helyszínt valamennyi esetben az intézmény biztosítja.

3.1.1 Igazgató- igazgatóhelyettes-iskolatitkár

Az operatív vezetési ügyekben az igazgató az igazgatóhelyettes és az iskolatitkár heti rendszerességgel, a hét első munkanapján

megbeszélést tart. A megbeszéléseken a tanszakvezetők az aktuális feladatoktól függően az igazgató döntése alapján vesznek részt.

3.1.2 Iskolavezetőség- tantestület

A napi operatív kapcsolat mellett, az éves munkaterv alapján megtartott nevelőtestületi értekezleteken.

3.1.3 Iskolavezetőség- tanszakvezetők (tanszakok)

Az aktuális feladatok folyamatos egyeztetése mellett, az éves munkaterv alapján megtartott értekezleteken.

3.2. Külső kapcsolatok rendszere, formája, módja

Az intézmény munkakapcsolatot tart fenn:

- a Balatonfüredi Tankerületi Központ igazgatójával és munkatársaival
- Tapolca Város Önkormányzatával,
- a Zeneművészeti Szakközépiskolákkal,
- a Magyar Zeneiskolák és Művészeti Iskolák Szövetségével,
- a megyei zeneiskolákkal,
- a város és vonzáskörzete iskoláinak igazgatóival,
- szakmai civil szervezetekkel.

Az intézményt külső kapcsolataiban az igazgató képviseli. Az igazgató ezen feladatkörét megoszthatja, átadhatja a külső kapcsolattartás jellegétől függően közvetlen munkatársainak vagy más személyeknek eseti vagy állandó megbízás alapján.

3.3 A szülők tájékoztatási formái

A szülők jogos igénye, hogy gyermekük tanulmányi előmeneteléről és az iskolában tanúsított viselkedéséről rendszeres tájékoztatást és visszajelzést kapjanak. Ennek érdekében az intézmény pedagógusai a tanév során, tanórán kívüli időpontban, a tanszaki hangversenyekhez kapcsolódóan, szülői értekezletet tartanak. Az értekezletek időpontját, kötelező témáját az éves munkaterv tartalmazza.

Az adott tanszakon tanító zenetanárok mindegyikének saját szülői képviselője van, akik a tanév során 2 alkalommal az zeneiskolai szülői értekezleten kapnak tájékoztatást az iskola tevékenységéről. Ezen túlmenően valamennyi pedagógus köteles a tanulóra vonatkozó minden érdemjegyet és írásos bejegyzést a naplón kívül a tanuló tájékoztató füzetében is feltüntetni.

Rendkívüli oktatási helyzetekben (pl. pandémia), különösen fontos a szülők naprakész tájékoztatása, a partnerségi viszony folyamatos megerősítése nevelő-oktató munka biztonsága

érdekében. Ezekben az időszakokban fokozottan vesszük igénybe az infokommunikációs eszközök nyújtotta lehetőségeket. (email, telefonos applikációk, iskolai honlap,)

Az intézményi dokumentumok nyilvánossága:

a Pedagógiai Program, a Szervezeti és Működési Szabályzat, a Házi rend, a Panaszkezelési Szabályzat a zeneiskola könyvtárában nyitvatartási időben, illetve a zeneiskola honlapján folyamatosan megtekinthető. Tájékoztatást az iskola vezetőségétől lehet kérni.

3.4 A vezetők és a szülői szervezet kapcsolattartási formái

A szülői munkaközösség vezetősége 5 főből áll, tagjaiból egy fő a szülői munkaközösség elnöke. Az intézmény vezetősége és a szülői szervezet elnöke folyamatos kapcsolatot tartanak.

A szülői szervezet elnöke képviseli az iskola munkáját, tevékenységét a különböző szervek és az önkormányzat előtt. Megszervezi a szülők tájékoztatását az alapfokú művészeti iskola céljáról, működéséről, programjáról, közvetíti a szülők kéréseit az intézmény vezetése felé. Mozgósítja a szülőket az iskolában folyó nevelő-oktató munka és az iskola támogatására, részt vesz az intézmény programjainak lebonyolításában

A szülői munkaközösség minden tagja szavazati joggal rendelkezik. A szülői munkaközösség erősíti az iskola és a család kapcsolatát. Sajátos eszközeivel segíti az intézmény oktató-nevelő tevékenységét, célkitűzéseinek megvalósítását. Szükség szerint, de legalább félévenként ülésezik. Határozatait, javaslatait egyszerű szótöbbséggel hozza.

A szülői munkaközösség **véleményező és javaslattevő** jogot gyakorol.

- a) Az SZMSZ-nek a szülőket is érintő rendelkezéseiben.
- b) Az iskola pedagógiai programjával kapcsolatban.
- c) A „Házi rend” összeállításában.
- d) A szülők tájékoztatási formáinak meghatározásában.

Egyetértési jog illeti meg a szülői munkaközösséget:

- az intézmény SZMSZ-ében történő szabályozásánál,
- a pedagógiai program elfogadásakor,
- a házi rend elfogadásakor,

A szülői munkaközösség **döntési** jogkörébe tartozik:

- saját működési rendjének, munkaprogramjának meghatározása,
- a képviselőjében eljáró személy meghatározása,
- az iskola érdekében való közös munka megszervezése,

A szülői munkaközösség az alapfokú művészetoktatási intézményhez kapcsolódva, de külön szervezetként működik.

3.5 Ünnepek, megemlékezések rendje, hagyományok ápolása

Évről évre visszatérő rendezvényeink, ünnepeink, megemlékezéseink az aktuális évfordulókhoz, jeles ünnepekhez kapcsolódnak az éves munkatervünkben tervezettek szerint.

Minden évben megrendezzük a Zenei Világnapi hangversenyünket, a karácsonyi hangversenyt, a fűvészenekar újévi hangversenyét, a tavaszhoz kapcsolódó Tapolcai Zenei Napok hangversenysorozatát, a vonósenekar pünkösdi hangversenyét, az évzáróhoz kapcsolódó hangversenyünket.

4. A NEVELŐ-OKTATÓ MUNKA PEDAGÓGIAI ALAPELVEI

- Iskolánk a világ dolgaira nyitott, harmonikus személyiség kialakítását egyik legfontosabb feladatának tekinti. A zene művészi értékeit a nevelés eszközeként felfogó pedagógus feladata a nevelendő gyermeket bevezetni a zene rendezett, harmóniát sugárzó világába és ezen a világon keresztül bemutatni a mindennapok igaz értékeit, szem előtt tartva az életkori és egyéni sajátosságokat, képességeket.
- Iskolánkban olyan légkört kívánunk teremteni, ahol növendékeink otthonos körülmények között érezhetik magukat
- Iskolánk nevelő-oktató, vagyis a nevelést előtérbe helyező pedagógiai műhelyként szeretne működni. Elsődleges feladatunk, hogy minél több növendéket, minél hosszabb időn keresztül megtartsunk az értékes zene művelésében, hogy iskolánkból kikerülve képesek legyenek a saját örömeikre szolgáló zenélésre, az értő zenehallgatásra.
- Iskolánk - elsősorban a szülőkkel ápolott kapcsolatok révén - folyamatosan részt kíván venni lakóhelyünk és vonzáskörzetünk zenei életében.

4.1 A zeneiskola nevelési célkitűzései

- Nevelésünk elsődleges célja az igaz értékeket felismerő, értékeket kereső és elfogadó személyek nevelése.
- El kell érniük, hogy növendékeink életében a zene embert gazdagító hatása, a zenehallgatás, a zenével való élményszintű foglalkozás meghatározó legyen.

- Esztétikai érzékenységre, nyitottságra, igényességre neveljük növendékeinket az életkori sajátosságok figyelembe vételével, a tanulók érdeklődésére és tehetségére építve.
- Célunk az egyetemes kultúra, az európai műveltség, a nemzeti, népi hagyományok és értékek átadása, az értékmegőrzés formáinak kialakítása a nevelési tevékenységben.
- Rendszerességre nevelés az idő tartalmas felhasználásával, a rendszeres otthoni gyakorlással.
- Önfegyelemre nevelés, a figyelem tartós irányultsága a kottára, a két kézre, hangzásélményre, végső soron a test és a lélek minden rezdülésére.

4. 2 Innovatív pedagógiai törekvések, nyári táborok, családi hangverseny

Az **innováció** kérdése egy zeneiskolában, főleg olyanban, ahol kizárólag klasszikus zenét tanítunk első hallásra „felesleges” dolognak tűnik. Az gondolnánk, hegedűt, trombitát, zongorát húsz év múlva is ugyanúgy kell megszólaltatni, tanítani. A tanított és versenyeken, hangversenyeken előadott műsorszámok persze folyamatosan frissültek az egyre jobban kiszélesedő információáramlás, a megrendezett találkozók, versenyek, szakmai napok látogatásával. A merészebb újítók már egy nem megszokott stílusú előadási darabbal jelentős sikereket értek el. Látható, hogy egyfajta innovációs ösztönzés mindenkire hat. Nem akar lemaradni a hangszere, módszertani és tananyagbeli újításairól.

Vannak iskolánkban „innovátor” szerepű pedagógusaink?

Szerencsére igen! Több is. Az egyik kollégánk rendkívül jó érzékkel több saját maga által indított kiváló „innovációval” tartja össze a tanszakát. Megkérdezte a szülőket, hogy elengednék-e a gyerekeket egy közeli hegyre, a Csobáncra egy tanszaki kirándulásra. Nagy örömmel fogadták. Jó közösségformáló alkalom lett és minden évben valamilyen közös programot szerveznek a tanszaknak. Természetesen a mai kornak megfelelően Facebook csoportot is létrehozta, emblémás pólót készítettek, a városi médiában is híryanag lett a kirándulás és a többi közös program.

Különleges újítás a nemrég indított napközis táborhoz hasonló **nyári zenei tábor**, amiben kifejezetten társaszenélés, közös zenekari produkció létrehozásával a tábor zárásaként a város frekventált turistalátványosságának számító helyein léptek fel. A nyári tábor ötletét már többen is átvették, mert nagyon jól sikerült. Közös, több tanszak egyidejű táborozásával már terjedelmesebb műsorral, önálló hangversennyel lehet a tábort lezárni. Ez a nyár közepén a hallgatóságnak kulturális csemegét, a zeneiskolának óriási reklámot jelent a gyerekek, szülők, ismerősök és a nagyszámú közönség visszajelzéseiből kiindulva. Hasonlóan újító kezdeményezés a **„családi hangverseny”** Több olyan növendékünk is van, akiből testvérek, sőt szülők együtt muzsikálásával családi produkciót lehet összeállítani. Szervezett formában

egymás előtt bemutatkozva a közösen átélt zenei élményen túl, lehetőséget nyújt új barátságok építésére.

Programom: A TÉR – rendszerben külön kiemelt pozitív értékelésben részesítem az innovátor, átlag feletti hatékonysággal dolgozó kollégákat és a többi kollégát is erre biztatom.

5. Közösségfejlesztés

5.1 A tantervi program és tantárgyfelosztás alapján létrejött csoportok

A hangszeres és magánénekes tanulók a **főtárgy óráit egyéni**, az ehhez kapcsolódó **kötelező órákat csoportos** órákon vehetik igénybe. Az így kialakult **csoportok** a tanult hangszerek és érdeklődés alapján **nem jelentenek igazi közösséget**. Ezért alakultak a zenekarok, kamaracsoportok.

5.2 Zenekari, kamarazenei foglalkozások

Kiemelt csoportjaink a **fúvószenekar** és a **vonószenekar** a **cselló-fuvola zenekar** **valódi közösségként** működnek. Ezeknek a szervezése, működtetése igazi „csapatmunka”. Mindegyik együttesben van kijelölt művészeti vezető, de a fúvós és a vonós tanszakok tanárai szinte egyformán vesznek részt a felkészülésben (próbákon) és a szerepléseken. **A tanárok beülnek a gyerekek közé**, közösen muzsikálnak! Ez kiemelt nevelő erővel hat: a közös siker és közös felelősség együttes megtapasztalásával. Iskolánk működésének hatékonyságához kiemelten hozzájárul a gyermekek szüleinek támogató hozzáállása, áldozatkész segítsége, feladatvállalása. **Kamara csoportjaink** a már biztosabb hangszeres tudású növendékekből alakultak. **Közös felkészüléseik** és versenyeken, koncerteken, városi rendezvényeken történő **szerepléseik** alkalmával **összetartó csapattá formálódtak**.

Programom: Iskolánk és városunk rendezvényein kapjanak kiemelt szerepet együtteseink, zenekaraink. A társintézményeken kívül a minket megkereső civil szervezetek igényeit is lehetőség szerint igyekszünk teljesíteni.

6. Szociális hátrányok kezelése, a sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelése

Intézményünk az oktatás területén elfoglalt speciális helyzete miatt – **nem kötelező** jellegű feladatot lát el, az iskolába való jelentkezés és tanulás önkéntes, az itt folyó munka

alapvető zenei képességeket feltételez és így felvételi vizsgához kötött –a gyermekekre irányuló esélyegyenlőségi törekvések tekintetében másodlagos szűrőként működik, hiszen növendékeink mindannyian már egy másik alapintézmény tanulóiként érkeznek hozzánk.

Intézményünkben így az előzőekben említett okok miatt az általános iskolákhoz képest jelentősen kisebb százalékban találkozunk hátrányos, illetve halmozottan hátrányos helyzetű gyermekekkel. (számuk az utóbbi években itt is emelkedett). Sajátos nevelési igényű gyermekekkel az oktatási- nevelési gyakorlatunkban csak nagyon ritkán találkozunk.

A hátrányos- illetve halmozottan hátrányos helyzet, adott esetben a sajátos nevelési igény nem mentesíti a tanulót a felvételi követelmények alól. A SNI tanulók felvételije esetén, konzultálás szükséges a tanulók gyógypedagógus tanárával, hogy az adott sajátos nevelési igény mértéke lehetővé teszi-e a gyermek alapfokú művészeti iskolai tanítását.

Iskolánk nyitott a sajátos nevelési igényű gyermekek zeneoktatása iránt. A művészetekkel való mélyrehatóbb foglalkozás nem csak az egészséges, hanem a sérült gyermekek fejlődésére is jótékony hatással van. Ezt több tudományos felmérés igazolta már.

Iskolánk pedagógusai kiemelt figyelemmel fordulnak a HH-HHH tanulók irányába és minden **emberi és szakmai segítséget** megadnak, hogy önhibájukon kívül nehezebb életet élő gyermekek is örömet lelhessék a zenében.

Ebben a tanévben 23 SNI és 31 BTMN szakértői véleménnyel rendelkező tanulónk van.

A hatályos jogszabály értelmében a hátrányos helyzetű tanulók a művészetoktatásban nem fizetnek térítési díjat.

Programom: Felhívom a kollégák figyelmét a KRÉTA értékelő felületén megjelenő kiegészítő SNI, BTMN – re utaló jelzésre, ennek tudatában tervezzék a tananyagot és a számonkérést. Kérem, hogy kísérjék fokozott figyelemmel a gyermek lelki, fizikai állapotát.

7. A lemorzsolódás megelőzése - hatékonyság

A csökkenő gyermeklétszám és a gyermekek megnövekedett terhelése az egésznapos iskola miatt egy „vidéki” zeneiskolában már **megszűnt a túljelentkezés**. Megjelentek a beiskolázási nehézségek. Mivel nagyrészt egyéni oktatásról van szó, nem mindegy, hogy 24 gyermekkel kevesebb iratkozott be. Az a fenntartó nézőpontjából már egy státusszal kevesebb. **„A lét a tét”!** Minden tanévre újra be kell iratkozni. **Egyre nagyobb feladat a már beíratott növendékek megtartása.** Mindig vannak jobban „keresett” hangszerek és olyanok is amikre kevesebben jelentkezők. A gyerekek és szüleik nem ismerik közelről a hangszereket és a tanárokat. Az élő zene eljuttatása óvodákba, általános iskolába számunkra **missziós feladat és**

egyben „marketing” tevékenység. Egy zenetanár esetében kiemelt fontosságú, hogy minél tovább megtartsa növendékeit. A zeneiskolák és a zeneoktatás jelmondata Kodály Zoltán szerint: **Legyen a zene mindenkié!** Nem csak az az értékes eredmény, amiért díjat kaptunk, nem csak az egyéni teljesítményekkel elért sikerek jelentik a **hatékonyságot**. Ezzel a cikkel maximálisan egyetértek:

<https://www.parlando.hu/2014/2014-4/2014-4-13-Csengery.htm>

Programom szerint a leghatékonyabb zenepedagógiai tevékenységünk, mikor a profi zenészek mellett közösségekbe beilleszkedő amatőr zenészeket is sikerült kinevelnünk. Egy városi kórusba, zenekarba bekerülni már általános iskolás korban: ez teljesítmény a növendéktől és a tanártól. Annak látom az igazi értelmét, ha szeretik és művelik is a zenét. Az általános iskolai kulturális bemutatón egyénileg is büszkén lépnek fel társaik előtt. Több középiskolás növendékünk dolgozik nyáron és közülük többen a keresetükből saját hangszert vásároltak. (kb. 500000 Ft. egy tanuló hangszer) Belőlük nem lesz hivatásos zenész, de az aktív zenélés része az életüknek. Ez a zenetanítás célja, ennek teljesülése **a hatékonyság igazi mutatója.**

8. Osztályfőnöki munka

Egy zeneiskolában egy osztály fogalmát nem a KRÉTA rendszerben beosztott osztályok alapján lehet értelmezni, hanem az adott tanárhoz járó egyéni foglalkozásokon résztvevő növendékek számítanak egy logikai osztálynak. Mindez az adminisztrációban is érvényesül, mind a naplózás, értékelés, törzslapok, bizonyítványok megírása. Ugyanilyen fontos az „**osztályfőnökök**” kommunikációban betöltött szerepe. A pedagógus munkaköri leírásában kötelező feladatként jelenik meg a kapcsolattartás a növendékekkel és a szülőkkel.

Természetesen nem azonos az általános iskolában végzett osztályfőnöki munkával, de hasonlóan fontos szervezési szempontból. Tapasztalat, hogy sokszor a szülő nem ellenőrzi gyermeke zeneiskolai értesítéseit. Az információk, kérések elakadnak. Ezen sok esetben nem segít az igazgatóiskolaitkár és az igazgató által küldött email sem segít hatékonyan. A hangszeres tanárok tartják a kapcsolatot közvetlenül a gyermekekkel, a szülőkkel napi kapcsolatban állnak, így kis odafigyeléssel segítik az iskolavezetés munkáját.

Programom: Fokozzuk a hatékony kapcsolattartást, együttműködést a szülőkkel.

Használjuk ki a modern XXI. századi eszközök által nyújtott kommunikációs képességeket.

9. Emberi erőforrásokkal való gazdálkodás

9.1 Pedagógusaink végzettsége, kompetenciái, szakos ellátottság

Iskolánkban **19 főállású** pedagógus tanít, **mindegyik** rendelkezik a tantárgya tanításához szükséges képesítéssel, hat olyan tanárunk is van, aki zeneművészeti egyetemi végzettsége szerint középfokon is taníthatna zenét művészeti szakgimnáziumban. Jelenleg az oktatást 19 főállású pedagógus és 2 óraadó biztosítja. Az oktatás zavartalan működéséhez 1 fő iskolatitkár, 1 fő könyvtáros, 1 fő hangszerész, 2 fő takarító személyzet járul hozzá. **A teljes alkalmazotti létszám jelenleg 26 fő.**

9.2 Tantestületünk korfája, nemek szerinti megoszlás

A tantestületben főmunkaviszonyban 19 pedagógus dolgozik, **8 férfi és 11 nő**, köztük **két házaspár** is van. **30 év alatti** 2 nő 1 férfi, közülük ketten gyakornokok. A **35-39 éves** korosztályban 2 férfi. A **45-49 éves** 7 fő/4 nő, **50-54 éves** 3 fő/2 nő, **55-59 éves** 2 fő/1 nő, **60-64 éves** 1 fő/1 nő. A 65 év feletti sávban 1 fő/ 1 nő dolgozik nyugdíj mellett.

Mindkét óraadónk férfi, mindketten visszatérő nyugdíjasaink.

9.3 Generációváltás, hirdetés, marketing

Az oktató – nevelő munkához szükséges személyi feltételek biztosítása kiemelkedő feladat. **A tantestületben generációváltás zajlik**, ami nem csak ezt a tanévet érinti, 2024-ben az eddigi igazgató és a helyettes is nyugdíjba vonult. Három pályakezdőt sikerült alkalmaznunk. Sajnos egy újonnan felvett kollégát próbaideje alatt fegyelmi indokkal kellett elbocsátani. Az így kialakult többlet feladatot óraadókkal nyugdíjas tovább foglalkoztatással és belső átcsoportosítással, illetve a Púétv. 82.§ (6) alapján tartós helyettesítéssel oldjuk meg.

Programom: Nagyon fontos a marketing tevékenység. Az iskola folyamatos működése érdekében mindenképpen meg kell hirdetnünk a megüresedő állásokat a hivatalos „Közszolgálat”, és a nemhivatalos csatornákon is, mint honlap, Facebook és személyes információ továbbítás formájában.

Hosszútávon nem lehet visszajáró nyugdíjasokra alapozni. Eddigi tapasztalat alapján a legnehezebb olyan jelentkezőt találni, aki ebben a kisvárosban szeretne letelepedni. Sajnos „állásszedelgőt” is sikerült kifognunk.

10. Pályázati lehetőségek

Iskolánk Zeneoktatást Támogató Alapítványa, 2024. decemberében a Vetsey Kft. által meghirdetett "Nyerj tiszta levegőt" pályázaton sikerrel szerepelt. Így egy nagyon hasznos légtisztító készülékhez jutottunk, amit a cég képviselői 2025. január 15-én át is adtak az iskolának. Ezen a napon beüzemelésre került a készülék, aminek nagyon örültünk, hiszen a hangversenyeremben a rendezvények miatt nagy szükség is van rá.

A Zeneoktatást Támogató Alapítvány minden évben pályázatot nyújt be a Tapolca Város Önkormányzata által meghirdetett közművelődési pályázatra. Iskolánk hagyományos rendezvényeit, mint a rendszeresen megtartott négykezes találkozó és gitártalálkozó, valamint nyári táborainkat részben ebből tudjuk finanszírozni.

11. A szakmai munka ellenőrzése

11.1 Belső ellenőrzés

A nevelő-oktató munka és az ahhoz tartozó adminisztráció belső ellenőrzésének megszervezéséért és hatékony működtetéséért az igazgató a felelős.

Az ellenőrzés területeit, konkrét tartalmát, módszerét és ütemezését az évente elkészítendő ellenőrzési terv tartalmazza.

A nevelő-oktató munka belső ellenőrzésére jogosultak:

- igazgató, - igazgatóhelyettes, - munkaközösség (tanszak) vezetők.

Az igazgató az intézményben folyó valamennyi tevékenységet ellenőrizheti.

Közvetlenül ellenőrzi az igazgatóhelyettes munkáját. Ennek egyik eszköze a beszámoltatás.

Az igazgatóhelyettes ellenőrzési tevékenységét a vezetői feladatmegosztásból következő kijelölt területeken végzi.

A munkaközösség (tanszak) vezetők az ellenőrzési feladatokat az adott tanszak területén látják el. Tapasztalataikról folyamatosan tájékoztatják az igazgatót, illetve az igazgatóhelyettest.

Az ellenőrzés módszerei:

- a tanórák, tanórán kívüli foglalkozások látogatása,

- beszámoltatás szóban, írásban.

- adminisztráció ellenőrzése

Az ellenőrzés tapasztalatait a pedagógusokkal egyénileg, szükség esetén a munkaközösség (tanszak) tagjaival meg kell beszélni.

Az általánosítható tapasztalatokat a nevelőtestületi értekezleteken évente összegezni és értékelni kell.

11.2 Külső ellenőrzés

Az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés (tanfelügyelet) célja a nevelési-oktatási intézmények szakmai tevékenységének az értékelése és a fejlődésének a támogatása. A nevelő-oktató munka országosan egységes eljárások szerinti és nyilvános standardok alapján történő pedagógiai-szakmai ellenőrzése képes feltárni a köznevelési intézmény egyéni pedagógiai arculatát, erősíteni a gyermekközpontú nevelést és a minőségi pedagógiai munkát. Az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés (tanfelügyeleti rendszer) közép és hosszú távú célja a pedagógusok és az intézmények körében az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzési és az elemzésekre épülő egyéni és intézményfejlesztési kultúra fontosságának az erősítése, és egy egységesen magas szakmai színvonalú köznevelési rendszer működésének és továbbfejlesztésének a támogatása.

Intézményünkben 2024. december 3-án lezajlott az Intézményi Tanfelügyelet eljárás. Főbb megállapításai a pedagógiai folyamatokról:

„Fejleszthető tevékenységek

Egy átgondoltan megszervezett, rendszeres, dokumentált belső ellenőrzési, visszajelzési rendszer kialakítása, melyben a fellépések és vizsgák meghallgatása mellett az óralátogatások is nagyobb szerepet kapnak. Az ellenőrzési rendszer tapasztalatainak, elemzése és ennek dokumentálása. Az intézményi önértékelés elvégzése. Az önértékelés szempontjainak és a beszámolók szempontjainak egységesítése, az eredmények, az iskolai ellenőrzés beépítése az önértékelésbe.”

„Kiemelkedő tevékenységek

Az intézményi dokumentumok elkészítését az intézményvezető irányítja, hatékony együttműködésben helyettesével. A dokumentumok koherensek, egymásra épülve készülnek. Ismerik, felmérik a helyi igényeket és a felmerülő változásokhoz alakítják terveiket. A tervek elkészítésébe az intézmény vezetése hatékonyan bevonja a tantestület szakmai csoportjait és pedagógusait.”

Programom: A belső ellenőrzési rendszer, különösen az óralátogatás hatékony működtetése, dokumentálása, a kapott eredmények támogató légkörben történő felhasználása.

STRATÉGIAALKOTÁS

1. Szervezetünk SWOT elemzése

SWOT elemzés			
	Erősségek		Gyengeségek
	Belső tényezők		
	- Viszonylag alacsony tanári létszám, átláthatóbb szervezet, családias légkör. - Közeli személyes ismeretségek, többen volt növendékeink. - A független kommunikáció rendjét a SZMSZ. és a munkaköri leírások határozzák meg. Vízszintesen kiválóan működik a szakmai tapasztalatcsere. - Az e-naplóba írt információk, kérelmek a vezetőknek azonnal hozzáférhetők. - Email címe mindenkinek van. Sokan használnak Messengert, azonnal látszik az is, hogy kihez jutott el az üzenet. - Jó a kapcsolat a pedagógus és nem pedagógus dolgozók között.		- A telephelyen dolgozók nem jelennek meg minden munkanap a székhely intézményben, ezért velük a személyes kapcsolattartás korlátozott. - Informatikai inkompetencia. - Néhány kollégánk kommunikációját negatív „panaszhangulat” jellemzi, sajnos többen emiatt kerülnek el a közösségi érintkezést. - A tanári egyben az iskolatitkár munkahelye, így ő sem marad ki a panaszkodásból. Van, hogy továbbadja, gerjeszti a feszültséget. - Pont emiatt a hangulat miatt zárkoznak el néhányan, menekülnek a tanterembe.
	Lehetőségek		Veszélyek
	Külső tényezők		
	- Honlap, Facebook oldal, e-mail, videó csatorna, „marketing”, reklám, plakátok, híryanagyok. - Fenntartóval gyors kommunikációs megoldások. Email, szkennelt küldés, későbbi postázás - Szakmai szövetségi tagság (MZMSZ) fokozott kihasználása - Részvétel a környék általános és középiskolák kulturális rendezvényein. - Vendég énekóra, hangszerbemutató.		- Más zeneiskolából „beszerzett” kották kérdéses jogtisztasága. - Belső gyengeségeink kifelé történő „pletykálkodó” terjesztése. - Az általános „panaszhangulat” kijutása, kijuttatása. - Ügyintézés közvetlenül a fenntartónál. - Bármilyen negatív információ terjed személyről, körülményről, abból a szülők, partnerek könnyen általános rossz véleményt alkotnak.

2. Szükséges változások, fejlesztési terv a fenti elemzés tükrében

A „pozitív” oldalhoz hozzátéve fejleszteném az **innovatív** kezdeményezések támogatását, különösen, ha ezek az oktatás nevelés színvonalát és vele az intézmény megbecsültségét emelik. **Kiemelten fontos a jól végzett munka** szóbeli és írásbeli **elismerése**.

A „negatív” oldalon a **korlátozott kapcsolattartást** javíthatja, a **közösségi összetartozás erősítése** érdekében rendezett, munkahelyi karácsonyi összejövetel, évzáró értekezlet utáni közös ebéd. Tantestületi kirándulás már kb. 20 éve nem volt. Egy ilyen nap biztosan közelebb hozná egymáshoz az embereket. Az **informatikai inkompetencia** enyhítése érdekében a „hozzáértőktől” kérem, hogy türelemmel segítsék kollégáikat, ha e-naplós segítséggel fordulnak hozzájuk. Ezen a téren már vannak sikereink.

A „panaszhangulat” okainak feltárása, megtárgyalása a vezetőknek nagyon fontos feladata. Fontos, hogy ez megfelelő empátiával, munkatársunk iránti tisztelettel történjen. **Közben önmagunkat is felülvizsgáljuk.** Nem biztos, hogy minden panasz alaptalan, jogtalan. Sajnos pont azok panaszkodnak a legtöbbet, akik a lehető legkevesebb időt töltik az intézmény falai között. Az **iskolaitkár** figyelmét felhívom arra, hogy a kollégák közötti szakmai beszélgetések kizárólag a beszélgetőpartnerekre tartoznak, továbbadásuk, esetleges véleményezésük szigorúan tilos. (Sajnos ez nálunk komoly probléma.) A legjobb lenne egy külön iskolaitkári iroda, (elvileg előírás) vagy külön tanári szoba.

A **szerzői jog** rendkívül kényes kérdés az oktatásban, művészetoktatásban, különösen a zeneoktatásban. Fontosnak tartom a csak **fénymásolt állapotban lévő** könyvtári állományok ütemezett **megvásárlását**. Az intézményi SZMSZ-ben nincs szerzői jogra vonatkozó szabályzat, eljárásrend, mindenképpen pótolnám. Ezen a [hivatkozáson](https://www.sztnh.gov.hu/sites/default/files/szerzoi_jog_mindenkinek_web_fin.pdf) sok hasznos információt találunk a szerzői jogról.

A **szolgálati út megkerülését** fenntartónk és igazgatónk sem veszi jónéven. Kifejezetten kínos, amikor a fenntartó tájékoztatja erről az igazgatót. Nyomatékosan felhívom a figyelmét mindenkinek, hogy az **igazgató joga és feladata**, hogy intézkedjen. **Minden intézménynek vannak gyengeségei**, személyi, tárgyi feltételek, környezeti körülmények. Ezekről természetesen nem csak az intézményvezetés tud. Gyakran értekezleten előkerülő konkrét esetekről van szó. Nyomatékosan felhívom a munkatársak figyelmét, hogy az intézmény falain belül lévő szigorúan csak a munkatársakra vonatkozó belső kommunikáció **szakmai titok** tárgyát képezi. Ennek megszegése fegyelmi eljárást von maga után.

Vezetői tevékenységem egyik legfontosabb célkitűzése stratégiai partnereink naprakész információkkal való ellátása az iskolai történésekkel, elfogadott új dokumentumokkal, eredményekkel kapcsolatban. Az iskolai honlap, amely több mint két évtizedes múltra tekint vissza, eddig is kiváló lehetőség volt az információk gyors, naprakész és széles körű átadására.

Az elmúlt időszakban is próbáltuk a honlap nyújtotta előnyöket kihasználni, a legfontosabb információkat megjeleníteni. Az elmúlt évekhez kapcsolódó rengeteg információ megjelenítése mellett a honlapunkon megtalálhatóak az intézményi alapidokumentumok, a különös közzétételhez kapcsolódó adatok, információk.

A jövőben folyamatos figyelmet kívánok fordítani a honlap frissítésére, naprakész információk feltöltésére. Az iskolai honlapot továbbra is az információ átadás egyik legfontosabb területének tekintem.

3. Jövőképünk

Jövőképünk nem lehet statikus, nem tudhatjuk, milyen változásokhoz kell alkalmazkodnunk. A reális jövőkép egy változásokra nyitott és alkalmas zeneiskola, ami (reménység szerint) továbbra is aktív szerepet kap a köznevelési rendszerben. Tapolca zenei életében a távoli jövőben is jelentős szerepet kívánunk betölteni.

„Iskolánk a világ dolgaira nyitott, harmonikus személyiség kialakítását egyik legfontosabb feladatának tekinti. A zene művészi értékeit a nevelés eszközeként felfogó pedagógus feladata a nevelendő gyermeket bevezetni a zene rendezett, harmóniát sugárzó világába és ezen a világon keresztül bemutatni a mindennapok igaz értékeit, szem előtt tartva az életkori és egyéni sajátosságokat, képességeket.” (PP. Tapolcai Járdányi Pál Zeneiskola-AMI, 2021.)

Szeretném az elkövetkező 5 évben:

- a tanulói létszámot megtartani, lehetőség szerint növelni,
- a munkahelyeket megőrizni,
- biztosítani a tantestületnek a naprakész információkat,
- a kollégák karrierépítési, és továbbképzési tervét segíteni.

4. Vezetési kultúra, konfliktuskezelés

Fontos számomra a konfliktushelyzetek minimalizálása, kiváltó okainak csökkentése, a stresszhelyzetek kezelése, a vitakultúra fejlesztése – bár új technikáknak tűnnek – egy kifejezésben összefoglalhatóak: segítve figyeljünk egymásra. Álljon tevékenységünk középpontjában az egymás iránti tisztelet, felelősség, segítőkészség, mely a meglévő tudás és tapasztalat mellett a legnagyobb erőt képviselheti terveink megvalósításában. Munkám során a vélemények tágabb, türelmesebb befogadását a kritikai kultúra fejlesztését szintén fontosnak tartom. A konfliktusok kialakulását elsősorban következetes, megelőző, feltáró munkával kívánom csökkenteni.

Legyen ehhez rendelkezve egyenlő közelségben minden eszköz, amely valamennyi partnerünkkel a megfelelő kapcsolat alakításához szükséges.

Tudom, hogy célkitűzéseimet, a vállalt feladatokat egyedül nem tudom megvalósítani. A tervezéstől a szervezésen át a megvalósításig támaszkodni kívánok az igazgatóhelyettes, a tanszakvezetők, a kollégák, valamint az iskola többi dolgozójának segítségére. Az eredményes oktató-nevelő munka csak jól összehangolt **csapatmunkával** valósítható meg. Természetesen számítok a tanulók és a szülők támogató együttműködésére is.

Hiszem, hogy a tantestület és a Fenntartó bizalmát élvezem, támogatásukkal eredményesen megoldjuk az előttünk álló feladatokat. Vezetőként igyekszem határozottan és következetesen betartani a törvényi rendelkezéseket, megfelelni az elvárásoknak és követelményeknek, ugyanakkor rugalmasan alkalmazkodni az állandóan változó körülményekhez. Intézményvezetőként arra törekszem, hogy a legnehezebb helyzetekben is emberséges tudjak maradni.

Kérem, hogy döntésük meghozatalakor vegyék figyelembe pályázatom és a 2024/2025-ös tanévben végzett eddigi munkámat!

Haga Kálmán Tamás

Haga Kálmán Tamás

Tapolca, 2025. április 11.