

# Szakértői vélemény

a

**MOLNÁR ANTAL ZENEISKOLA  
ALAPFOKÚ MŰVÉSZETI ISKOLA**  
igazgatói állására  
beérkezett pályázatokról

*Spáthné Faragó Éva*

Készítette: Spáthné Faragó Éva  
köznevelési szakértő

Dunabogdány Szent Donát u.14.sz.  
Szakértői nyilvántartás száma: SZ 021629

☎ 26/390-186

☎ 06/30/219-79-78

A Prekog Pedagógiai Szolgáltató Intézet felkérésére elkészítettem a Molnár Antal Zeneiskola és Alapfokú Művészeti Iskola igazgatói álláshelyére beérkezett két pályázat szakértői véleményezését, melynek célja a fenntartó döntésének elősegítése. A szakértői vélemény elkészítése kapcsán vizsgáltam a vezetői programot és a pályázatban kiírt dokumentumok meglétét.

### **Bevezetés**

2013. január elsején az addig önkormányzati fenntartásban lévő magyar köznevelési intézmények a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ irányítása alá kerültek. A következő években új fejlődési pályára lép a köznevelés és ez az új szakasz, vezetési szempontból új kihívások elé állítja az intézményvezetőket. Az igazgatók professzionális tudása elengedhetetlen, hogy önálló arculatú, minőség vezérelt intézményt tudjanak megszervezni, melyet színvonalas közösségi tevékenységgel, oktató-nevelő munkával töltenek meg.

Az intézményvezetés mai kitüntetett kompetenciái közé tartozik a

- stratégiai, operatív feladatok menedzselése,
- az emberek menedzselése,
- az információ menedzselése.

A köznevelési intézmény, mint szervezet jelentősen átalakul. A tartalmi változásokhoz új vezetői mozgástérre, más vezetői stílusra, tudásra, munkakultúrára és új szervezeti keretekre van szükség. Egy igazgatónak **vezetőnek** kell lennie, elsősorban szakmai, pedagógiai vezetőnek, de e mellett rendelkeznie kell olyan kvalitásokkal, melyek alapján tud élni személyzeti, gazdálkodási, jogi erőforrásaival.

**Az elemzés során ennek megfelelően a két programot tartalmilag a következő szempontok alapján vizsgáltam:**

- Figyelembe veszi-e a pályázó a pedagógiai programban megfogalmazott célkitűzéseket, hogyan képzei el a megvalósítást
- Van-e elképzelése az iskola arculatának, egyéniségének kialakításáról, megvalósításáról
- Tartalmaz-e a program jól megfogalmazott, a vezetői ciklus végén értékelhető rövid, közép és hosszú távú terveket
- Megjelennek-e a programban a köznevelés művészetoktatásra vonatkozó kiemelt célkitűzései
- Milyen módon kívánja motiválni a kollégáit
- Korszerű vezetéselméleti ismeretek megjelennek-e a pályázatban
- Milyen választ tud adni az új működtetési modell kihívásaira

A köznevelési intézmény vezetőjének feladata az intézmény szakszerű és törvényes működtetése, a takarékos gazdálkodás, a munkáltatói jogok gyakorlása és döntéshozatal az intézmény működésével kapcsolatban minden olyan ügyben, amelyeket jogszabály nem utal más hatáskörbe.

A rendelkezésre bocsátott pályázatokat dokumentumelemzésnek vetettem alá. A szakértői vélemény során az egyes fejezetekben a következő szempontsorok megállapításai szerepelnek.

**1. Vezetői célok** megjelenése a pályázatban, legfontosabb célkitűzések megfogalmazása

**2. Helyzetelemzés**

Belső adottságok

- Pedagógusok, egyéb foglalkoztatottak
- Diákok
- Épület, infrastruktúra

Külső környezeti tényezők

- Fenntartó
- Működtető
- Szülők
- Külső kapcsolatok

Az intézmény pedagógiai programja  
Szervezeti felépítés

**3. Vezetői elképzelések az irányítással kapcsolatban**

- Munkatársak
- Motiváció
- Kommunikáció
- Kapcsolatok
- Képzés, továbbképzés
- Intézményi marketing

**4. Vezetői funkciók érvényesülése a pályázatban**

Tervezés

- Pedagógiai program megvalósításának tervezése
- Távlataadás
- Hagyományok

Szervezés

- Strukturális felépítés
- Változásmenedzselés
- Külső belső kapcsolatrendszer

Ellenőrzés, értékelés

- Pedagógiai munka ellenőrzése
- Tanulói teljesítmények ellenőrzése
- Mérés, értékelés
- Az értékelés módja, formája

**5. Alaki, formai követelmények**

**6. Összegzés**

## 1.számú szakértői vélemény

**Pályázott intézmény: Molnár Antal Zeneiskola Alapfokú Művészeti Iskola igazgatói álláshely**

**Pályázó: Eisenbacher Zoltán**

Eisenbacher Zoltán egy budapesti művészeti iskola vezetője, aki rendelkezik bizonyos rálátással a megpályázott iskola tevékenységére. Pályázata tartalmazza a helyzetelemzést és a vezetői programot. A fejlesztési elképzelések már a helyzetelmezésben megjelennek (egy-egy fejezet végén), ami megnehezíti az elemzést. Pályázatában néhány, a jelenlegi gyakorlattól eltérő elképzelést vázol fel, melyek azonban többségükben nem kidolgozottak.

### 1. Vezetői célok

A programban a 2.1 fejezet tartalmazza a legfontosabb célkitűzéseit, azt, hogy milyen iskolát képzeli el. Kinyilvánítja véleményét, hogy a szakmai fejlődés alapja a kiváló tantestület, a műhelymunka. Kiegyensúlyozott légkörben, jól összehangolt, magas szintű alkotó munkát képzeli el, ahol az iskolavezetés feladata az ideális munkakörülmények megteremtése. Mindezt a dolgozók döntési folyamatokba való bevonásával szeretné megvalósítani.

### 2. Helyzetelemzés

A helyzetelemzés részben általános kérdésekkel foglalkozik, és itt utal bizonyos – az előző, 1. pontban leírt - vezetői elképzelésére is. Az iskola szerkezetével, szervezetével, életével kapcsolatos információkat felsorolásszerűen veszi végig. A **személyi feltételek**, és a **tárgyi feltételek** vázlatosan mutatja be, a bemutatott statisztikai adatokból azonban csak minimális következtetéseket von le. A környezeti tényezőket nem elemzi, nem tér ki a köznevelésben bekövetkezett változásokra. A helyzetelemzés nem tárgyalja a fenntartói, működtetői tanulóit, szülői és elvárásokat.

### 3. Vezetői elképzelések az irányítással kapcsolatban

A program egyik kiemelt célja a kiváló tantestület munkafeltételeinek a biztosítása, eredményeik elismerése. Ennek érdekében **munkatársaival** kapcsolatosan, néhány elképzelést vet fel, melyek azonban nem eléggé átgondoltak, kidolgozottak. **Motivációs** eszköztárban szerepel az erkölcsi, anyagi megbecsülés. Fontosnak tartja a jó munkahelyi légkört. A 2.2 fejezetben megjelenik a **minőségbiztosítás**, mely már nem kötelező feladata az iskoláknak.

A **képzés, továbbképzés** nem jelenik meg a pályázatban, valószínűleg ezzel kapcsolatban nem állnak rendelkezésre adatok.

Az intézmény **kapcsolatainak** építésére több helyen hivatkozik pályázatban. Miután az iskola eddig is szerteágazó kapcsolati rendszerrel rendelkezett, mindezek továbbvitelére tesz javaslatot. Bár tovább szeretné vinni az iskola határon túli kapcsolatait, de inkább a belföldi fellépésekre koncentrálna. Fontosnak tartja a kapcsolatot a helyi médiával és tovább kívánja bővíteni az iskolai honlapot.

Fontos eleme a pályázatnak, hogy terveiben szerepel a **társzművészetek felvétele** a képzési kínálatba. Ennek a tárgyi, személyi feltételeivel nem foglalkozik.

#### **4. Vezetői funkciók érvényesülése a pályázatban**

##### **Tervezés**

A pályázó a **pedagógiai program** megvalósításával kapcsolatban nem foglal állást, javaslatot nem tesz. A 2. fejezetben bemutatja a zeneoktatás különböző szintjeit, a babamuzsikától a továbbképzős évfolyamokig. Minden résznél megismerhetjük elképzeléseit, de ezek általánosak, bármely magyarországi intézményre igazak lehetnének. Több helyen is hangsúlyosan foglalkozik a felzárkóztatással, részben az A-tagozatos növendékek, részben a részképesség zavarokkal küzdő gyerekek kapcsán. Fontosnak tartja a kamarazenét. Érdekes eleme a pályázatnak az **operastúdió** létrehozásának gondolata.

Az intézmény anyagi helyzetével, az épületadottságok és a hangszerellátottság viszonylatában foglalkozik. Pozitív gondolat, hogy az iskolai alapítvány működésének megpezsztését tervezi, ezzel új forrásokat nyitna meg a finanszírozás terén. Pályázatokon való aktív részvétel is szerepel az elképzelései között.

A pályázat nem tartalmaz olyan **időterveket**, melyben a feladatokat, elképzeléseit összefoglalná, megfelelő ciklusra (hosszú, rövid távú) bontaná.

##### **Szervezés**

A program nem tervez változtatást az **intézményvezetés struktúrájában**. A tagozatvezetők és a szakmai munkaközösségek szerepét emeli ki, mely középvezetői szintek az iskola alappillérei, a megfelelő szakmai munka feltételei.

A 3. fejezetben a terület kulturális életével kapcsolatos elképzeléseit részletezi. Itt a jelenleg is folyó tevékenységeken túl érdekesség lehet a **nemzetiségi önkormányzatokkal** és a **polgári társaságokkal**, körökkel, **egyházakkal** való kapcsolatfelvétel. Nem tudom megítélni mennyire új gondolat a 3.7 fejezetben kifejtett Belső-pesti régió központi elképzelés.

Szakértői vélemény a Molnár Antal Zeneiskola Alapfokú Művészeti Iskola igazgatói állására beérkezett pályázatokról

Készítette: Spáthné Faragó Éva alapfokú művészetoktatási szakértő 2013. június 18.

### Ellenőrzés, értékelés

Az **értékelés**, mint kiemelt vezetői feladat megjelenik a pályázatban, azonban az elképzelései itt sem részletesek. Az **ellenőrzés** megvalósításáról, mely a tervezés - döntés - ellenőrzés - értékelés vezetői folyamat fontos része nem szól.

### 5. Alaki és formai követelmények

Dokumentum	Igen/nem
Az álláshely betöltéséhez szükséges <b>végzettség, szakképzettség</b> meglétét igazoló okmányok másolata	igen
<b>Szakvizsga</b> meglétét igazoló okmány(ok) másolata	igen
Hatósági igazolvány a <b>büntetlen előélet</b> igazolására	igen
Annak igazolására, hogy a közalkalmazott nem áll olyan <b>foglalkozástól eltiltás hatálya alatt</b> amely a közalkalmazott jogviszony létesítését nem teszi lehetővé	igen
A pályázó legalább 5 éves <b>szakmai gyakorlatát</b> igazoló dokumentum	igen
Az intézmény <b>vezetésére vonatkozó program</b> , amely tartalmazza a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseket	igen
Nyilatkozat arról, hogy a pályázó hozzájárul a teljes pályázati anyagának sokszorosításához, továbbításához (3. személlyel közléséhez)	igen
Nyilatkozat arról, hogy a pályázó hozzájárul személyes adatainak pályázattal összefüggő kezeléséhez	igen

A pályázó végzettsége, szakképzettsége a betöltendő munkakörhöz megfelelő.

*Szakértői vélemény a Molnár Antal Zeneiskola Alapfokú Művészeti Iskola igazgatói állására beérkezett pályázatokról*

*Készítette: Spáthné Faragó Éva alapfokú művészetoktatási szakértő 2013. június 18.*

---

## **6. Összegzés**

Eisenbacher Zoltán pályázata a művészeti iskolákat jól ismerő pedagógus elképzelése, aki elismeri az intézmény eddigi magas szintű szakmai tevékenységét, ezek megtartását fontosnak tartja, ezen az úton kíván továbbhaladni.

A pályázat összességében túlságosan széttagolt, a fejlesztési elképzelések nincsenek csoportosítva, inkább ötletek felvetése, mint jól átgondolt, gondosan szerkesztett pályázat.

Kiemelt céljai között szerepel a humán erőforrás fejlesztés, a pedagógusok munkakörülményeinek javítása, a megfelelő körülmények megteremtése. Az iskola működésében némi változásokat kíván megvalósítani, ezek azonban alapjában véve az intézmény egészére nem lennének jelentős hatással.

Pályázata stratégiai elképzeléseket nem igazán tartalmaz, inkább operatív elképzeléseket sorol fel. Pályázata, gondolatai nem győztek meg arról, hogy az iskolának távlatokat tudna biztosítani.

## **2. számú szakértői vélemény**

**Pályázott intézmény: Molnár Antal Zeneiskola Alapfokú Művészeti Iskola igazgatói álláshely**

**Pályázó: Kiss Tünde**

A pályázó 35 éve tanára és 2003 óta - két cikluson át - igazgatója az intézménynek. Pályázatában az eddig végzett munka továbbvitelére, az elért eredmények megtartására tesz javaslatot. A pályázat tagolása megfelelő, de nagyobb arányban az eddig elért eredményekre koncentrálnak, fejlesztési elképzelései kevésbé kidolgozottak.

### **1. Vezetői célok**

A pályázatban a vezetői célok nem kerültek kiemelésre, de mindvégig jelen van az

- értékes zene iránti igény felkeltése,
- a magas szintű szakmai munka
- a növendékek személyiségfejlesztése, a zenei műveltség megalapozása
- tehetséggondozás, felkészítés versenyekre, zenei pályára,
- a művészetoktatás hátránykompenzációs szerepének fontossága.

A pályázó a hagyományok megőrzésével, magas szakmai színvonalon működő iskolát képzel el, ahol fő cél az eddig elért eredmények fenntartása, továbbvitele.

### **2. Helyzetelemzés**

A vezetői pályázatnak tartalmaznia kell a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseket. Kiss Tünde a helyzetelemzésben kitér a zenekultúra és a művészetoktatás általános helyzetének, az iskola történetének bemutatására. Kíváncsi lett volna, ha részletesebben foglalkozik az iskola **személyi és tárgyi feltételeivel**, különösen, miután erről - jelenlegi vezetőként - legtöbb információval ő rendelkezik. Pozitívként említi a nagy felkészültségű nevelőtestületet, de a pályázatából nem ismerhetjük meg a tanulókat, a pedagógusokat, egyéb foglalkoztatottak összetételét, az iskola életében eddig lejátszódott folyamatokat, a jelenlegi tendenciákat. A III. fejezetben problémaként veti fel a kerületben a gyermeklétszám csökkenését, kíváncsi lett volna, ha ennek az iskolai létszámmal gyakorolt hatását bemutatja.

A **tárgyi feltételek** bemutatásánál kitér a telephelyek jellegzetességeire, a hangszerek állapotára. Jelzi, hogy legnagyobb problémát az együttesek működési feltételeinek megteremtése, a kerületben való szétszórtság jelenti.

A gazdálkodás feltételei ebben az évben jelentősen átalakultak, erre azonban a helyzetelemzésben csak egy mondatral utal.

A helyzetelemzés leghangsúlyosabb része az **iskola arculatának és szakmai tevékenységének** bemutatása, melynek során elsősorban a hangversenyeket, iskolai rendezvényeket, versenyeredményeket és a kerületben végzett kulturális tevékenységet ismerhetjük meg. A szakmai munkához szorosan kapcsolódik az **intézményi kapcsolatok** bemutatása, elsősorban a kerület iskoláival, a hazai és külföldi együttesekkel, iskolákkal.

A vezetői program második fejezete az elmúlt években megvalósult fejlesztési elképzeléseket taglalja. Ezek között szerepel a tárgyi feltételek javítása és a szakmai területen elért eredmények felsorolása is.

### **3. Vezetői elképzelések az irányítással kapcsolatban**

Vezetői munkájában a kooperativitásra törekszik, elképzelései az irányítással kapcsolatban korszerűek. Munkájában aktívan támaszkodik az intézmény középvezetőire.

A pályázatban szerepel egy SWOT analízis is, melyben lehetőségként a zenekari próbákra alkalmas termet, a feltárt elvárásoknak való jobb megfelelést, a csoportos előkészítő hangszeres oktatást és több növendék felvételét említi.

Gyengeségként legfőképp az infrastrukturális hiányosságokat és a törvényi változások miatti bizonytalanságot emeli ki. Veszélyként a csökkenő növendékbázist, a növekvő tandíjterheket, a kerületben megjelenő művészetoktatási konkurenciát és a leépítéseket nevezi meg.

Nagyon hiányolom a pályázatban, hogy a problémákat felveti ugyan, de ehhez kapcsolódóan megoldásokat nem, vagy csak egy-két esetben javasol.

Nincs szó a munkatársaival, a tantestülettel kapcsolatos elképzeléseiről, itt is csak a problémát veti fel. (Kiváló nyugdíjas kollégák pótlásának a kérdése) Nem szól a vezetői munkájában használatos motivációs eszköztáráról, bár némileg tesz említést az erkölcsi és anyagi elismerésről. A képzést, továbbképzést érintőlegesen említi, nem foglalkozik az iskolán belüli kommunikációval sem.

A kerület iskoláival való kapcsolatot jónak ítéli meg, egyéb kapcsolatok további építése, fejlesztése – külföldi és belföldi intézmények, szervezetek – célként jelenik meg. Az iskola belső partnereivel - szülők, diákok – való kapcsolatépítésről nem szól.

Az intézményi marketing eszközeként az iskola honlapját, CD- DVD felvételeket, a sajtóval való jó kapcsolatot említi.

#### **4. Vezetői funkciók érvényesülése a pályázatban**

##### **Tervezés**

Kiss Tünde pályázatában nem foglalkozik a pedagógiai program megvalósításával. Nem tudjuk meg, hogy a nevelőtestület által ebben az évben átdolgozott alapidokumentumban történtek-e változások, ha igen, akkor azok milyen irányúak, megvalósítását hogyan képzei el.

A hangszerállománnyal kapcsolatban konkrétabb terveket vázol fel, (10. oldal) szeretné a használhatóság szintjét fenntartani.

Sem hosszú, közép, rövid távú tervet nem ismertet pályázatában, az iskola fejlesztésével kapcsolatos elképzeléseit azok megvalósítását a pályázatban nem összegzi. Távlati elképzelései a programban nem megfogalmazottak.

##### **Szervezés**

Az intézmény vezetésének strukturális felépítésével részletesen nem foglalkozik, ezért feltételezem, hogy változtatásokat nem kíván megvalósítani. Csak a helyzetelemzésben ír az iskola szakmai munkaközösségeiről, a tanszakvezetők szerepéről, helyükről az iskolai tervező, szervező tevékenységében.

##### **Ellenőrzés, értékelés**

A pedagógiai munka ellenőrzése, értékelése kiemelt vezetői feladat. A pályázat az ellenőrzés, és az értékelés témakörével nem foglalkozik, a tanulói teljesítmények mérésével, ellenőrzésével is csak – a hangversenyek, beszámolók kapcsán – érintőlegesen.

#### **5. Alaki és formai követelmények**

A pályázat részeként benyújtandó iratok, igazolások megléte

Dokumentum	Igen/nem
Az álláshely betöltéséhez szükséges végzettség, szakképzettség meglétét igazoló okmányok másolata	igen
Szakvizsga meglétét igazoló okmány(ok) másolata	igen
Hatósági igazolvány a büntetlen előélet igazolására	igen
Annak igazolására, hogy a közalkalmazott nem áll olyan foglalkozástól eltiltás hatálya alatt, amely a közalkalmazott jogviszony létesítését nem teszi lehetővé	nem
A pályázó legalább 5 éves szakmai gyakorlatát igazoló dokumentum	nem

Szakértői vélemény a Molnár Antal Zeneiskola Alapfokú Művészeti Iskola igazgatói állására beérkezett pályázatokról

Készítette: Spáthné Faragó Éva alapfokú művészetoktatási szakértő 2013. június 18.

Az intézmény vezetésére vonatkozó program, amely tartalmazza a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseket	igen
Nyilatkozat arról, hogy a pályázó hozzájárul a teljes pályázati anyagának sokszorosításához, továbbításához (3. személyi közléséhez)	igen
Nyilatkozat arról, hogy a pályázó hozzájárul személyes adatainak pályázattal összefüggő kezeléséhez	igen

**A pályázó végzettsége, szakképzettsége a betöltendő munkakörhöz megfelelő.**

## 6. Összegzés

Kiss Tünde, mint az intézmény jelenlegi vezetője pályázatában a két vezetői ciklusa során elért eredmények bemutatására koncentrált. Budapest egyik legnagyobb múlttal rendelkező, legeredményesebb iskoláját vezeti, ahol irányítása alatt a nevelőtestület, a növendékek folyamatos magas színvonalú szakmai munkát végeznek. A vezetői programja ennek a folyamatnak a továbbvitelét tűzi ki célul.

Sajnálatos, hogy a következő öt évre nem fogalmaz meg konkrétabb célokat, láthatólag elégedett az intézmény tevékenységével, különösebb változtatásokat nem tart szükségesnek. Az intézményvezetést erősen szakmai oldalról közelíti meg, figyelme ezen kívül szinte csak a tárgyi feltételek javítására terjed ki.

Pályázatából az érezhető, mintha a napi feladatok végzése mellett nem lett volna ideje, energiája egy komolyabb szakmai szintű vezetői pályázat megírására.

Dunabogdány, 2013. június 18.

Spáthné Faragó Éva  
Spáthné Faragó Éva  
alapfokú művészetoktatási  
szakértő