PÁLYÁZAT

A WEINER LEÓ ZENEISKOLA ÉS ZENEMŰVÉSZETI SZAKKÖZÉPISKOLA

IGAZGATÓI ÁLLÁSHELYÉNEK BETÖLTÉSÉRE

II. RÉSZ
HELYZETÉRTÉKELÉS, STRATÉGIA ÉS VEZETŐI PROGRAM

Abrudbányay Zoltán

Budapest

2005. október

A gyermek ember.

Szellemi, személyes életre, szabadságra és felelősségre, közösségre, nyelvre és kultúrára van rendelve.
Nem szabad dologként bánni vele vagy „birtoknak” tekinteni.

Személy voltából következik, hogy vannak jogai.
Joga van a törvények nyújtotta védelemre, gondozásra és nevelésre, szeretetre és megértésre, gyermek voltának elismerésére és képességei kifejlesztésére.

Nyíri Tamás

TARTALOM

TARTALOM 3
BEVEZETŐ 4
HELYZETELEMZÉS 7
Az Intézmény környezete 8
Külső környezet 8
Törvényi szabályozás 8
Finanszírozás 9
Földrajzi és szocio-kulturális környezet 9
Növendékbázis 10
Kapcsolatrendszer 13
Belső környezet 13
Emberi erőforrás (tanárok) 13
Jogszabályi környezet 13
Tárgyi feltételek és munkahelyi- ill. tanulókörnyezet 14
Szervezeti kultúra 15
Szervezeti diagnosztika 15
STRATÉGIA ÉS VEZETŐI PROGRAM 19
Vezetői Programom 20
Az Intézmény pozicionálása 20
A szakfeladatok kapcsolatának erősítése 21
Partnerkapcsolatok erősítése 21
A szakképzésben résztvevők elhelyezkedési esélyeinek növelése 23
Munkaterv előzetes 23
MELLÉKLETEK 25
FORRÁSJEGYZÉK 38

BEVEZETŐ

A profitérdekelt és a nonprofit szféra, illetve a közfeladatot ellátó *kisebb szervezeteinek* vezetőivel szemben a humán erőforrás gazdálkodás terén támasztott egyik követelmény a vezetői utánpótlásról való gondoskodás annak érdekében, hogy a várható, illetve az előre nem látható időben bekövetkező pótlás/helyettesítés feladata ne érje felkészületlenül a szervezetet, és hogy az átmenet kiszámítható, és a lehető legsimább legyen. Az ilyen szervezeteknél a folyamatosság biztosítéka a belső karrier-utat megjárt középvezetői gárda, vagy az előírt szakmai képzettséggel és az elvárt készségekkel rendelkező nem vezető pozíciójú munkatársak sora.

A profitérdekelt és a nonprofit szféra szektorán belül jelentős anyagi erőforrás képviselő, illetve a közfeladatot ellátó *nagyobb méretű* szervezetek top-menedzsmentje esetében gyakoribb a vezetőkeresésre szakosodott külső cégek bevonása,[1] és –még a belső karrier-utat előnyben részesítő előlépetések előtt is!– a belső/külső jelentkezők/jelölteknél az alkalmasság módszeres vizsgálata.

Ugyanakkor bármely méretű szervezetnél a *legnagyobb vezetői gondosság mellett* is előfordulhat, hogy a munkaerőtervben előre jelzett utánpótlásigény kielégítéséhez szükséges döntés pillanatában, a döntéshozók a további keresést választják.[2] A továbbkeresés a közfeladatot ellátó, állami forrásból gazdálkodó, jelentős szervezetek kötelező pályáztatási eljárásainak végén –amint azt nap, mint nap halljuk– nem ritka jelenség. Így van ez kisebb szervezeteknél, pl. a közoktatási intézmények vezetői pályázata esetében. Vonatkozó statisztikák híján nem lehet megmondani, hogy a kb. 3100 önkormányzati általános iskola, 950 középiskola, és 700[3] körüli művészetoktatási intézmény majd 5000 igazgatójának hány százaléka nyerte el megbízását az első fordulóban, hány százalékban erősítették meg a korábbi vezetőt, hány százalék megválasztása „előléptetés”, és sikertelen első forduló esetén hány százalékban kapott megbízást külső, tehát a nevelőtestületben korábban nem dolgozó pedagógus.

---

[1] A vezetőkereséssel foglalkozó cégek feladata a keresett vezetői profilhoz tulajdonságaival és képességeivel a legjobban illeszkedő személy felkutatása és/vagy javaslása. A külső pl. Assessment Centerekben –és a belső önálló HR részlegeknél is– a *vezetői beválás* előrejelzésére olyan eszközöket alkalmaznak, mint a képességvizsgáló teszt, objektív személyiség kérdőív, projektív személyiségteszt, beszélgetés stb.

[2] A lehetséges okok részletezése meghaladja a pályázat kereteit.

[3] Forrás: OM Oktatás-Statisztikai évkönyv 2004/2005, MZMSz honlap.

Az öt éves ciklus majdani mérlege szempontjából ennek nincs is jelentősége. A különbség a pályázók oldalán jelentkezik: külsősként elindulni nem egyszerű feladat, részint az idegennel szembeni ösztönös tartózkodás miatt, másfelől hátrány, hogy a külső pályázó

- nem ismeri a tantestületet (személyeket, teljesítményeket, nyílt és rejtett problémákat)
- nem ismeri az intézményt és nincs részletes képe a működés mindennapjairól
- nem ismeri a szervezeti kultúrát
- nem rendelkezik szakmai tekintélyen alapuló belső támogatottsággal.

Egy szervezet viszonyai beható ismeretének hiánya csak *időleges* hátrány. A támogatás is megszerezhető, amennyiben a pályázó *elszánt* és rendelkezik

- irányítási és vezetési képességgel
- problémamegoldó készséggel
- analitikus és strukturált gondolkodással
- személyügyi ismertekkel, empátiával
- eligazodik az ágazat jogszabályai és a munkajog rendszerében
- jártas a belső és külső partnerekkel való kapcsolattartásban, az érdekképviseletben
- van vezetői tapasztalata, szervezési tapasztalata
- otthonos a belső- és külső marketing terén.

A jó tudásbázis és megfelelő kézségek ellenére, nagy bátorság kívülről pályázni egy jól működő és fenntartói elégedettséggel bíró intézményhez. És talán nem is teljesen helyénvaló.

Más a helyzet, ha pályázatot első körben nem koronázza siker. Ilyen esetben –úgy gondolom–, még a legtervszerűbb humánerőforrás politikát folytató közintézmény estében sem „illetlenség" a vezetői pozícióért a belső karrier utak végigjárása nélkül jelentkezni, feltéve, hogy az ambíció vokációval társul.[4]

Amikor a Weiner Leó Zeneiskola és Zeneművészet Szakközépiskolába iskolára kiírt pályázatot először láttam örültem, mert úgy gondoltam, hogy egy jó hírű intézményben megnyílott az út egy általam nagyra becsült, ott dolgozó kolléga előtt. A pályáztatás első körének eredményét ismertem, de még élénken élt bennem a művészetoktatás jövője körüli tavalyi vihar („a művészeti oktatás nem lesz kötelező önkormányzati feladat?"[5]), így csak a nyár végén gondolkoztam el azon, hogy volna-e kedvem jelenlegi munkámat egy közoktatási intézménybelire cserélni, van-e annyi erőm, hogy öt vagy tíz évig ellássam egy több feladatú

[4] Az első vezetői pályázatomat azért adtam be, mert szakma-szerte elterjedt a fenntartó megújítási szándéka, így lehetőségem nyílt egy önmagát kereső iskolában a belső karrier-utak végigjárása nélkül megvalósítani próbálni mindazt, amit a *zeneiskoláról* addig írásaimban kifejtettem.

[5] „*Csökken a támogatás*", Népszabadság, 2004. október 27.

művészetoktatási intézmény vezetését, és konkrétan, vállalnám-e a Weiner Leó Zeneiskola és Szakközépiskola növendékei, dolgozói és fenntartója érdekeinek összehangolását.

A határozott IGEN megszületése után döntöttem úgy, hogy az újból kiírt pályázaton elindulok. A felkészülés első szakaszában korábbi zeneiskolai igazgatásom dokumentumait kerestem elő, az alap- és középfokú művészetoktatás aktuális kérdéseivel foglalkozó néhány szakmai anyagot,[6] valamint a zeneiskolai és szakközépiskolai versenyek interneten hozzáférhető eredményeit.[7]

A pályázat megjelenése után először az Intézményről és Újbudáról tájékoztató anyagokat kerestem, majd az Önkormányzatnál és az Intézménynél jelentkeztem, és részt vettem a Munkaügyi miniszter szakképzésről szóló tájékoztatóján.[8]

A stratégiát lebontó munkaterv és vezetői program kialakításához szükséges helyzetelemzés alapját képező információk beszerzéséhez a rendelkezésre idő *elegendőnek bizonyult.* Mélyreható, az igényeket/lehetőségeket maximális alapossággal feltáró, a helyzetet elemzésekkel, statisztikai adatokkal, előrejelzésekkel is alátámasztani tudó vizsgálat azonban rálátást és több időt igényelne. Ilyen eszközökkel külső pályázóként nem tudtam operálni.

Információimat túlnyomórészt személyes találkozókon, ill. a nyomtatott vagy az interneten hozzáférhető anyagokból szereztem. Kisebb részt helyszíni élményekre és benyomásokra alapoztam. Amikor pontos adat híján feltételezésbe bocsátkozom, azt minden esetben jelzem.[9]

---

[6] Neuwirth Gábor: *A középiskolai munka néhány mutatója*; a „*Zene teszi az Embert*" Művészetoktatási Konferencia (2004.) anyagai stb.

[7] Zene és Művészeti iskolák magánének szakos tanulóinak balassagyarmati találkozója (2005.); Zeneiskolai Zenekarok V. Országos versenye (Budapest, 2005.); VIII. Országos Zeneiskolai Szolfézs és Népdaléneklési Verseny (Debrecen, 2005.); X. Országos Zeneiskolai Zongoraverseny (Nyíregyháza, 2004.); I. Farkas Ferenc Zongoraverseny (Dunakeszi, 2004.); I. Országos Zeneiskolai Hárfaverseny (Budapest, 2003.); IX. Országos Zeneiskolai Klarinétverseny (Budapest, 2003.); VII. Országos Mélyrézfúvós Verseny (Kiskunfélegyháza, 2003.); IX. Országos Lubik Imre Zeneiskolai Trombitaverseny (Zalaegerszeg, 2002.); VII. Országos Zeneiskolai Szolfézs és Népdaléneklési Verseny (Debrecen, 2002.); VI. Országos Középiskolai Fuvolaverseny (Győr, 2005.); X. Békéscsabai Országos Szakközépiskolai Zongoraverseny (Békéscsaba); Starker János VIII. Országos Gordonkaverseny (Kecskemét, 2004.);

[8] Országos Felnőttképzési Konferencia, Hajdúszoboszló, 2005. szeptember 22-23.

[9] A pályázat elemző, és az elemzésre épülő része szempontjából szükségesnek tartottam volna az alapdokumentumok teljes szövegének és néhány működési adat megismerését csakúgy, mint a működés körülményeivel való vázlatos ismerkedést. A jegyzeteléssel megengedett betekintés lehetőségével nem kívántam élni, a látogatás szándéka nem találkozott fogadókészséggel.

HELYZETELEMZÉS

A **Weiner Leó Zeneiskola**[10] **és Zeneművészeti Szakközépiskola** több feladatot ellátó, részben önállóan gazdálkodó intézmény. Feladata: *alapfokú művészetoktatás* (egy művészeti ágban) és zeneművészeti *szakmai képzés*[11]. A Zeneiskolában 12 éves a képzés, 2+6+4-es rendszerben. A Szakközépiskola 4+1 éves párhuzamos és 3 éves kiegészítő képzést folytat.

Az Intézmény fenntartója **Újbuda**, azaz **Budapest XI. kerületi Önkormányzata**.

Közoktatási intézményben két, vagy több feladat ellátását a Közoktatási tv. teszi szabályozza. A kettő és több feladatot ellátó (egységes és összevont) intézmények nagy száma és sikeres működésük a törvényalkotás helyességét igazolja. Legyen szó egyetlen intézmény (szervezet) keretében alapfokú oktatást és alapfokú művészetoktatást folytató, vagy az alapfokú művészetoktatás több ágában működő, vagy általános és középiskolai képzést, vagy alapfokú művészetoktatást és középiskolai oktatást egybefogó intézményről, az intézmény jelenének és jövőjének vizsgálatakor a feladatok, feltételek, követelmények stb. eltérőségéből adódóan a több feladatsoron finanszírozott *egyetlen szervezetet* feladatsorainak olykori *külön* áttekintése, kiemelése elkerülhetetlen. Külön áttekintést igényel például, ha a több feladatot ellátó közoktatási intézmény növendékbázisa, finanszírozása, output és input követelményrendszere feladatonként jelentősen eltérő, ilyen például a „zeneiskolát" és középiskolát magában foglaló intézmény együttese. Egy zeneiskola és gimnázium (vagy szakközépiskola) együttese –noha egyetlen intézmény– nyilvánvalóan eltérő *erős* és *gyenge* pontokkal rendelkezik, a *lehetőségek* és a fenyegető *veszélyek* sem azonosak. Ezeket érdemes külön górcső alá venni. Ugyanakkor több feladatot ellátó intézménynél nem vagy nem teljesen szétválasztható a fenntartóhoz, az otthont adó településhez, a település kulturális és társintézményeihez, a hasonló feladat-együttest ellátó társintézményeihez, a felügyeleti szervekhez stb. –egyszóval a külvilághoz fűződő kapcsolat, így ezt intézményi szinten szükséges áttekinteni.

---

[10] A „*Jelentés az alapfokú művészetoktatási intézmények ellenőrzéséről*" című beszámoló a Közoktatási tv. 20§-ra és a 9/1989. (IV.30) MM rendeletre hivatkozva a szabályszerű elnevezés kapcsán aláhúzza, idézem: a „*törvény előírása szerint az intézmény nevében és alapító okiratában szerepelnie kell az alapfokú művészetoktatás intézmény megfogalmazásnak, ennek ellenére vizsgált intézmények közöl jó néhány „zeneiskola", „ÁMK" névvel találkoztunk*." (Kivonat, 9. oldal) Bár a „zeneiskola" nem a szabványos megjelölés, magam részéről a tradíciók részének, mindenki által értettnek és elfogadottnak tartom.

[11] Pályázatomban az Intézmény egy tagozatú, *alapfokú* zenei *művészetoktatás*t szolgáltató részére a továbbiakban a Zeneiskola, a szakközépiskolai részre a Szakközépiskola megjelölést alkalmazom. Az egy tagozatú, alapfokú zenei művészetoktatási intézmény megjelölésére a zeneiskola kifejezést használom.

AZ INTÉZMÉNY KÖRNYEZETE

Minden szervezet működése, fejlődése a szervezet külső és belső környezetének függvénye. A közoktatási intézmény legfontosabb külső feltételei

- a működését szabályozó jogszabályok (központi és helyi)
- finanszírozás
- a növendékbázis szűkebb és tágabb földrajzi, gazdasági és szocio-kulturális környezete
- kapcsolatrendszer

A közoktatási intézmény legfontosabb belső feltételei és jellemzői

- emberi erőforrás (tanárok)
- jogszabályi környezet
- tárgyi feltételek valamint munkahelyi- ill. tanulókörnyezet
- szervezeti kultúra, kapcsolatrendszer.

Külső környezet

A Intézmény külső környezetéből a törvényi szabályozást, finanszírozást, a földrajzi és szocio-kulturális környezetet és a növendékbázist tekintem át.

Törvényi szabályozás

A törvényi szabályozást az alapfokú művészeti iskolák és az iskolarendszerű szakképzést folytató intézményeke esetében is a folyamatos változás jellemzi. Ugyanakkor az először 12 éve megjelent a Közoktatási törvényben (Kt. tv.) az alapfokú művészeti iskolákra vonatkozó szabályozás lassan megoldottnak tekinthető.[12] Elkészült az alapfokú művészetoktatás követelményei és tantervi programja is (minden művészeti ágra), és megtörtént az országos művészeti tanulmányi versenyek rendszerének kialakítása.

A szakiskolai és szakközépiskolai művészetoktatás legfontosabb előírásait a Kt. tv. és a Szakképzési tv. tartalmazza. A szabályozás és a szakképesítési rendszer alapdokumentuma, az

---

[12] A törvény egyértelműen kijelöli az alapfokú művészetoktatás helyét és szerepét a közoktatás rendszerében. A törvény és a hozzá kapcsolódó szabályozási rendszerek egyértelműen megfogalmazzák

- az intézmény pedagógiai programjának kötelező elemeit, azok elkészítésének módját és bevezetés szabályait
- a működés jogi környezetét és az alkalmazás feltételeit (képesítési előírások)
- az alapfokú művészetoktatás feladatát és célját (megalapozza a művészi kifejezőkészséget, a tehetségesek számára lehetőséget biztosít a művészeti szakképzésben való részvételre)
- a három elkülönült egységet: az előképző, az alapfokú és a továbbképző évfolyamokat
- azokat az alaptéziseket, amelyek a vizsga rendszerére vonatkoznak.

Elkészült az alapfokú művészetoktatás követelményei és tantervi programja (minden művészeti ágra), és megtörtént az országos művészeti tanulmányi versenyek rendszerének kialakítása.

Országos Képzési Jegyzék tartalma az utóbbi 12 évben folyamatosan változott. A szakképzés pl. a korábbi négy évről öt évesre nőtt.

A Kt. tv. a középfokú művészetoktatást a közoktatás *speciális* területként kezeli, ennek megfelelően számos, az általánostól eltérő, külön szabály tartalmaz.[13] A művészeti vizsgára felkészítő művészeti szakközépiskoláknál a nappali rendszerű iskolai oktatás esetén a *párhuzamos* oktatás e legáltalánosabb. Egyedi vonás, hogy a középfokú művészetoktatási intézmény akár felsőfokú képzésre is vállalkozhat, a posztszekunder képzés kimenetén azonban nem *felsőfokú szakképzettség,* hanem *szakképesítés* érhető el.

A művészeti szakközépiskolák új tantervei egy évtizede készek, a mellékletekben megjelentek a szakmai vizsgakövetelmények.

A művészeti szakközépiskolákra vonatkozó szabályozás jelen pillanatra megoldottnak tekinthető.

Finanszírozás

Az Intézmény költségvetésének 40%-kát az Önkormányzat biztosítja.[14] Helyi forrásból az Intézmény *jelentős* infrastrukturális fejlesztésre nem számíthat, a működési feltételek kisebb javítását az Önkormányzat olykor az elfogadott költségvetésen kívül is támogatja.[15] Nagyobb volumenű beruházás csak részfeladatokra bontva, több évre ütemezve lehetséges.

Az Intézmény a tevékenységekre és az eszközvásárlásra meghirdetett önkormányzati, regionális és országos *pályázatok*at figyeli, azokon részt vesz.

A saját bevétel tervezésekor a zeneiskolai tandíj emelését valószínűleg érdemes figyelmen kívül hagyni.

Földrajzi és szocio-kulturális környezet

Újbuda a több mint 525 négyzetkilométer területű, 1,8 millió lakosú Főváros le*gnagyobb kerület*e. Területe majdnem 55 négyzetkilométer, *lakossága csaknem 141 ezer fő.* A lakosok jelentős része lakótelepeken él. A kerület földrajzilag változatos, 19 városrésze van, köztük Albertfalva, Gazdagrét, Kelenföld, Kelenvölgy, Lágymányos-Gellért stb.

A Budapestre jellemző levándorlási folyamat a XI. kerületben az utóbbi másfél évtizedben ellentétes irányú, ezért az országra és a fővárosra is jellemző népességcsökkenéssel szemben a

[13] Lenkey Csaba 2003-ban kitűnően összefoglalta a szakiskolai és szakközépiskolai művészetoktatás jogszabályi különlegességeit. A NIVE honlapjáról elérhető tanulmány részletének idézése meghaladná jelen pályázat kereteit.

[14] A pontos összeg a pályázó számára nem ismert, különböző források különböző számokat említenek.

[15] Lásd, a folyamatban lévő zajcsökkentő beruházás.

XI. kerület népessége *növekszik.*[16] A folyamatot erősítheti, hogy az Önkormányzat 2010-ig *14 ezer lakás* megépítését tervezi, a megvalósulás esetén hozzávetőlegesen további *40 ezer* új újbudaival számolhat a kerület *még ebben az évtizedben*.[17]

A kerületben város-szerte ismert kulturális intézményei: a *Budapesti Művelődési Központ*, a *Kelenföldi szabadidőpark* (Bikás-park), a *Fonó Budai Zeneház,* a *Scheffer Galéria*, a *Mu Színház*, a *Kamaraerdei Ifjúsági Park*, a *Gazdagréti Közösségi Ház*, a *Karinthy Színház*. Nyári programok színhelye a dunai rakpart és a Feneketlen tónál lévő Budai Parkszínpad. Hangversenyterem nincs a kerületben, talán nagy új, nagy közművelődési intézményben erre is lesz megoldás. Molnár Gyula polgármester értékelése szerint ”*a hagyományos értelemben vett kultúrházak felett eljárt az idő, az emberek nem igénylik, hogy feltétlenül a helyükbe vigyük a kultúrát*. (…) *A jövő az lehet, hogy egy nagy közművelődési intézményünk legyen, amelyet egyéb közművelődési intézményekkel kötött megállapodások láncolata egészít ki*.”[18]

A zenetanulás iránti igényre jellemző, hogy Újbuda **24** közoktatási intézményéből a Zeneiskola **21**-ben működtet kihelyezett tagozatot. Ezt a szolgáltatást a kihelyezett tagozatot fogadó iskolák **38%**-a, **9** iskola szerepelteti is ajánlójában.[19]

Az újbudaiak jogérzékenysége kiemelkedő. 2000-ben az Országgyűlési Biztosokhoz a X. kerület után a XI. kerületből érkezett a legtöbb beadvány. 2001-ben a listát 8,2%-os részesedéssel a XI. kerület vezette.[20]

Növendékbázis

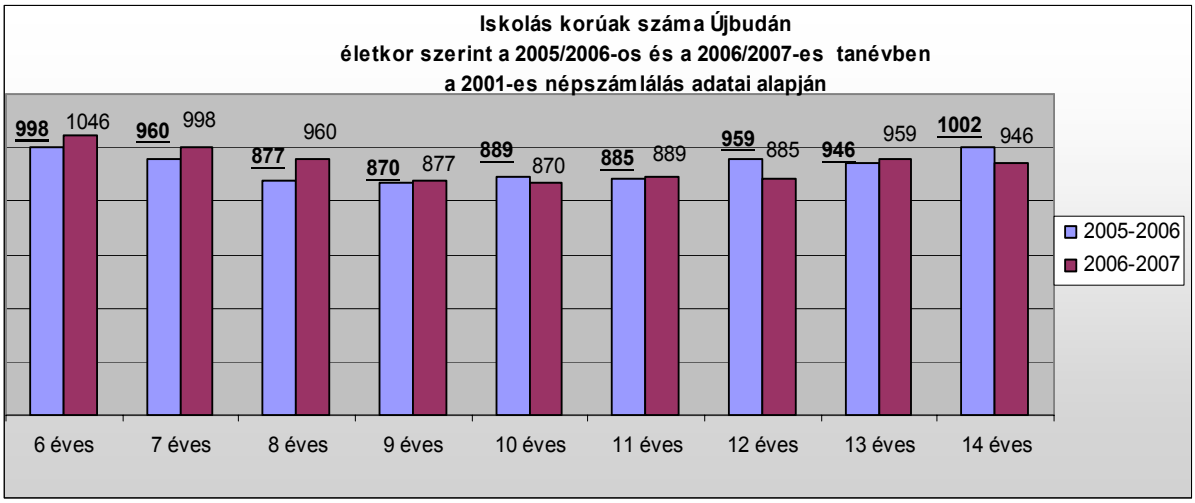
Újbuda alap- és középfokú iskoláinak növendékbázisát –akárcsak a Zeneiskoláét– zömében a kerületben lakó gyerek alkotják. Az iskoláskorú gyermek számának csökkenése a bevándorlás ellenére a kerületben is követi az országos tendenciát:[21] egy-két évtizede kb. 14.000, ma kb. **6.000** *fő ez a korosztály*.[22]

A csökkenés nyomán 2002/2003-ban a XI. kerületben óvodák és iskolák összevonására került sor. „*Kelenföldön és Lágymányoson továbbra is azok a tendenciák érvényesek, mint a döntés*

---

[16] A Főváros 1990 és 2000 közötti vándorlási egyenlegének ábráját lásd: I. sz. melléklet.
[17] A Lakos Imre alpolgármesterrel készült interjú alapján. (www.lakas.hu, 2005/8. Augusztus)
[18] Halász Lajos: *Molnár Gyula 2006-ban nem a főpolgármesterségért indul*.
[19] Forrás: *Iskolanyitogató 2004*, Tájékoztató a XI. kerület iskoláiról.
[20] „*Az Országgyűlési Biztosok Közös Hivatalának Működése és Beszámolója, 2002*” Későbbi évekről az OBH beszámolóiban erre vonatkozóan nem találtam adatot.
[21] A közoktatásban résztvevők számának 1980 és 2005 közötti változását lásd: II sz. melléklet.
[22] Dr Győrffiné Molnár Ilona osztályvezető közlése nyomán.

idején. Gazdagréten és Albertfalván viszont nem csökken a gyereklétszám, hanem" nő.[23] A 2001-es népszámlás XI. kerületre vonatkozó adatain alapuló becslés szerint az iskoláskorúak száma idén ***8386** fő,* a következő tanévben 1%-kal több, ***8430.***[24]



Az iskoláskorúak számát Budapest Főváros is vizsgálta 2002-ben és 2003-ben. A Budapest Portálon közölt eredmény a következő:

KERÜLET	2002	2003	változás
I.	1692	1558	-8%
II.	5908	5773	-2%
III.	10307	9923	-4%
IV.	9481	9030	-5%
V.	1843	1744	-5%
VI.	3007	2752	-8%
VII.	4650	4336	-7%
VIII.	6651	6308	-5%
IX.	4663	4453	-5%
X.	6672	6426	-4%
XI.	**8783**	**8463**	**-4%**
XII.	4061	3937	-3%
XIII.	7640	7154	-6%
XIV.	8131	7786	-4%
XV.	7488	7304	-2%
XVI.	6342	6264	-1%
XVII.	8013	7869	-2%
XVIII.	9081	8916	-2%
XIX.	5004	4918	-2%
XX.	5445	5432	0%
XXI.	6862	6618	-4%
XXII.	4727	4665	-1%
XXIII.	2411	2390	-1%
Bp. összesen :	138862	134019	**-3%**

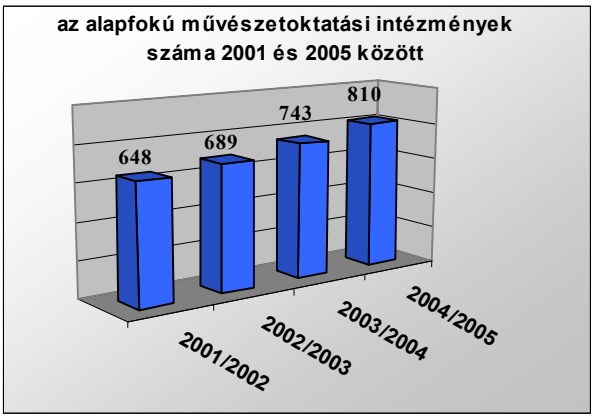
Legyen kb. 6000 vagy 8000 fő az általános korúak létszáma, mutatkozzon 1%-os növekedés vagy 4%-os csökkenés, ez a növendékbázis a Zeneiskola *1400 fő*ben maximált növendék létszámához továbbra is **4,5 – 5,5-szörös** merítést tesz lehetővé.[25]

---

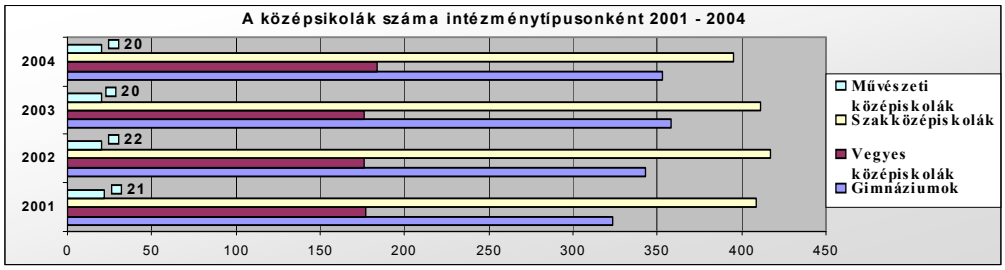
[23] Halász Lajos: *Az építkezés és a fejlődés idejét éljük*. Interjú Molnár Gyula polgármesterrel.

[24] A 2001-es népszámlálás során felvett XI. kerületi 1 és 9 évesek számat alapul véve. (Bővebben lásd: III. sz. melléklet.)

A zeneiskolai tevékenységet folytató intézmény száma a kerületben **1**. Ez a szám hosszú évek óta változatlan. Magyarországon 1991 és 2004 között az iskoláskorú lakosainak száma ***20%***-kal **csökkent**,[26] az alapfokú művészetoktatási intézmények száma viszont **25%**-kal **emelkedett**, a tanulók száma **39%**-kal **nőtt**.



Zeneművészeti szakközépiskolai tevékenységet folytató intézmény száma a kerületben **1.** Ez szám hosszú évek változatlan. A Szakközépiskola alapítói növendékbázisként elsősorban a Zeneiskola növendékeire számítottak. Az utolsó évtizedben a helyzet fokozatosan megváltozott: a Szakközépiskola gyakorlatilag egész Budapest, Pest megye és ország területéről vesz fel növendékek. E változással párhuzamosan, 1991 és 2004 között az ország középiskolás korú lakosainak száma alig csökkent az összes középiskolák száma **54%**-kal **emelkedett**, ezen belül a művészeti szakközépiskoláké **82**%-kal **nőtt,** jelenleg 14 városban 20 iskola dolgozik.[27]



A művészeti szakközépiskolából tudomány-, gazdasági, orvostudományi és művészeti egyetemre felvettek száma **25%**-kal **csökkent**.[28]

A Szakközépiskola növendék létszámát 150 főben maximálta Újbuda önkormányzata, így évfolyamonként maximum két osztály indítható.

---

[25] A növendékek korosztályonként nem egyenletesen oszlanak el a zeneiskolai évfolyamok között, így a merítési arányszám csak tájékoztatás értékű. Erden, a Városi Zeneiskolában például 520-550 tanulóm volt az újbudaival megegyező növendékbázis mellett. Ez 12 – 14-szeres merítést tett lehetővé.

[26] Kb. 1.250.000 -1.000.000 . „Oktatás-statisztikai évkönyv 2004/2005" 16.7/a és 16.7/c adatsora alapján (p.40.).

[27] Az intézménytípusonkénti változás számszerű értékeit lásd: IV. sz. melléklet.

[28] A művészeti szakközépiskolák felvételi eredményei erősen eltérőek, lásd: V. sz. melléklet.

Kapcsolatrendszer

A fenntartóval, a települési társintézményekkel és a település lakóival, és többi azonosított külső partnerrel ápolt jó kapcsolat meghatározó egy közoktatási intézmény életében. Az érvényesülést segíti az eredményeket felmutató aktivitás (helyi média), a szakmai szervezetekkel való rendszeres kapcsolattartás (versenyeken részvétel, versenyek, találkozók szervezése, publikációk stb.), és nem utolsó sorban *jelenlét* a település kulturális életében.

A szóbeli tájékoztatós során mindenki aláhúzta, hogy az Intézmény növendékei és együttesei Újbuda és a kihelyezett tagozatokat befogadó iskolák kulturális életének állandó szereplői. A kapcsolatokat szintén jónak értékelte minden tájékoztató. Kiemelendő, hogy a Szakközépiskola országos beiskolázású, a vidéki növendékek *kollégium*i elhelyezésben részesülhetnek. A kollégiumok rendje az intézmények és vezetők részéről nyilván különleges, a működési rendeket kölcsönösen figyelembe vevő kapcsolatot igényel.

Belső környezet

Az Intézmény belső környezetéből az emberi erőforrás jellemzőit, a jogszabályi környezetet**,** tárgyi feltételeket és munkahelyi- ill. tanulókörnyezet**,** valamint intézményi kultúrát és a belső kapcsolatrendszert tartom fontosnak áttekinteni.

Emberi erőforrás (tanárok)

Az oktató-nevelő munka sikerének záloga a felkészült és elhivatott tantestület. A jó működéshez hozzáértő, pontos, lelkiismeretes adminisztrációra és technikai dolgozókra van szükség. A pedagógus álláshelyen foglalkoztatott zenetanárok egy része *áttanítással* mindkét szakfeladaton tanít. Az Intézményből általam személyesen ismert néhány tanár és művésztanár felkészültségét és munkáját nagyra tartom. Az Intézmény önértékelését sajnos nem ismerem, feltételezem, hogy az a szóbeli elégedettséggel mindenben egyező, a felkészültség, együttműködési készség, a közös célok követése, a tudás karbantartására való hajlandóság terén minden az elvárhatónak megfelelő.

Jogszabályi környezet

A belső szabályozás részint a magasabb jogszabályban előírt kötelezettség, részint működési feltétel, de a feladatok pontos kijelölése a teljesítmények értékelhetőségének feltétele is. A Intézmény *Pedagógiai program*ját és *SzMSz*-ét nem ismerem, de egy jó hírű iskolában az alapdokumentumok nyilvánvalóan rendben vannak és folyamatosan karbantartottak. Feltételezem, hogy az oktató nevelőmunka alapvetése (mindkét szakfeladaton) és a működési

szabályozottsága (munkaszerződések, munkaköri leírások, az értékelés rendje, a tájékoztatás rendje stb.) minden bizonnyal megfelelő.

Tárgyi feltételek és munkahelyi- ill. tanulókörnyezet

Az Intézmény mindkét feladat ellátását lehetővé tévő önálló épülettel nem rendelkezik. A közismereti és a zenei csoportos elméleti órák oktatása a Neszmélyi úti központi épületben történik. A központi épület nem zeneoktatás céljára készült, itt is a legnagyobb gondot az ún. *áthallás* jelenti. Az Intézmény *nagy hangversenyterem*mel nem rendelkezik, a nemzetközi hírű fúvószenekarnak sincs megfelelő próbaterme. Feltételezésem szerint a tantestületi és a kb. 190 fős alkalmazotti közösség *értekezlet*eihez sincs a célnak megfelelő tereml, és a team-munkához, egyeztetésekhez szükségeses, megfelelően felszerelt társalgó sem biztosított. Kis létszámú kamaracsoportok hangversenyeit és egyes hangszerek vizsgáit a központi épület közelében lévő *Menyecske utcai telephely*en már korábban kialakított hangversenyteremben rendezik. A *hangszigetelés* és *hangversenyterem* problémájának megoldása az Intézmény és az Önkormányzat párbeszédének állandó eleme, egy 10 millió forintos beruházásról (hangszigetelés) éppen a pályáztatás idején döntött az Önkormányzat

A Zeneiskola növendékeinek ellátása jelentős részben a *kihelyezett tagozat*okon történik. A kihelyezett tagozatok nagy száma és a termek zeneoktatásra való alkalmassága feltételezhetően nem kedvez az egységes színvonalú tárgyi feltételek kialakítására irányuló törekvéseknek.

Az Intézmény *hangszerpark*ját a két szakfeladat közösen használja. A hangszerek állapota és mennyisége kielégítő, ennél pontosabb információval nem rendelkezem. A bútorozás egyszerű. A központi és a kihelyezett tagozatok *tantermeit* és *kiszolgáló helységeit* nem láttam, feltételezem, az oktató-nevelő munkához az alapfeltételek minden esetben biztosítottak. A Szakközépiskola *taneszköz*-ellátottságáról (benne a korszerű audiovizuális eszközökről,[29] digitális adathordozókról, a könyvtárról stb.) nincs információm, az Intézmény *számítógép*es felszereltségét és azok korszerűségét az irodákban látott eszközök alapján megfelelőnek feltételezem.

A Neszmélyi úti és a Menyecske úti épület két-három termében vizsgaelnökként többször jártam. A látogató számára talán a vizuális esztétikai igényesség kicsit észrevehetőbb megjelenése jobban illene egy művészeti intézményhez. Az épület és a mellékhelységek elfogadhatóan tiszták.

[29] video- vagy DVD lejátszó, Hi-Fi, projektor

Szervezeti kultúra

Az SzMSz, a tanév rendje és a hangversenyprogramok ismerete nélkül nem tudom megítélni a szokások, hagyományok és ünnepek rendszerét, nem ismerem a betartandó szabályokat, a rendszeres közösségi eseményeket, a jutalmazás-büntetés elveit, a véleménynyilvánítás, a konzultáció, az igények felmérésének és az intézkedések eredményei visszacsatolásának módját, az Intézmény eredményeinek közzétételi csatornáit –vagyis az Intézményt a más zeneiskoláktól és szakiskoláktól megkülönböztető jegyeket. Információk híján nem tudom, hogy nyitottság vagy zártság jellemző belső kommunikációra, melyek a belső tájékoztatás –az azonosított belső partnerekkel való kapcsolattartás– formális és informális csatornái.
A közalkalmazottak képviselői részéről az intézmény*vezetővel szemben támasztott elvárás*ként mennyiségében kevés igény fogalmazódott meg, legfőbb elem a „vezetői jelenlét" és „figyelemmel kísérés" igénye volt. A közalkalmazottak képviselői arról is tájékoztattak, hogy az Intézményben minőségbiztosítási rendszer működik. Az Intézményben minden bizonnyal elindult a valós állapot felmérésének és a távlati célok meghatározásának a folyamata, működnek az egyeztetés csatornái, és van eljárás a pedagógia értékteremtő folyamat során született értékek nyilvántartására.

Szervezeti diagnosztika

A jelen és a jövő tervezésekor a szervezetek számba veszik erős és gyenge pontjaikat, a fejlődés lehetőségeit és szervezetre leselkedő veszélyeket. A külső és belső környezet adottságokat is figyelembe az önkormányzati fenntartású közoktatási intézmények swot analízisének kategóriáiban általában az alábbi elemeket találjuk:

Erősség	**Lehetőség,**
- versenyeredmények, - felvételi eredmények - kiemelkedő tanáregyéniségek - testületi kvalitás	- több növendék felvétele - magasabb intézményi forma - művészeti iskola esetében *új művészeti ág beindítása* - a feltárt elvárásoknak jobb megfelelés - a feltárt adottságok jobb kihasználása
Gyengeség	**Veszély**
- infrastrukturális hiányosság - személyi problémák - szakmai problémák	- csökkenő növendékbázis - leépítés, összevonás, bezárás - művészeti iskola esetében *feladatátadás* - konkurencia megjelenése

Amint feljebb jeleztem, a Weiner Leó Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola jó hírű iskola, a rézfúvós oktatás és a rézfúvós együttes híresen kimagasló színvonalú. A személyes találkozók során ezt mindenki aláhúzta. A kapott kiegészítő információk alapján a szervezeti öndiagnosztika a Zeneiskolánál a következő:

erősség: a rézfúvós oktatás, versenyeken részvétel, felkészült, lelkes tanárok

lehetőség: más művészeti ág beindítása, tornaterem hangversenyteremmé alakítása

gyengeség/hátrány: áthallásos termek, nagy hangversenyterem hiánya, fúvószenekar próbatermének hiánya, hangszerpark egy részének elavultsága

veszély: a veszély lehetősége nem merült fel.

A kapott kiegészítő információk alapján a szervezet öndiagnosztika a Szakiskolánál a következő:

erősség: a rézfúvós oktatás, a rézfúvós együttes, a felvételi eredmények (70%) és a versenyeken részvéte

lehetőség: posztszekunder képzés beindítása, tornaterem hangversenyteremmé alakítása

gyengeség/hátrány: a Zeneiskoláéval megegyező

veszély: a feladat átadása a Fővárosnak.

A kapott és az általam is ismert vélemények jó részét megerősítik a 7. számú lábjegyzetben felsorolt versenyek eredményei. Részint árnyalják. A képet gazdagítja a „Középiskolai munka néhány mutatója" című munkában a szakközépiskolák országos eredményeiről és a művészeti szakközépiskolák eredményeiről közölt táblázatsor.[30]

Az adathalmaz ismeretében –úgy gondolom–, a Zeneiskola és a Szakközépiskola helyzetének és kilátásainak értékelésekor érdemes figyelembe venni az országban az alapfokú művészetoktatási intézményeket *általában* fenyegető veszélyeket is, és számolni kell azzal, hogy a művészetoktatási intézmények is egyre több, a működés számszerűsíthető, a többi intézménnyel való összehasonlítást lehetővé tévő adatot szolgáltatnak a közoktatás statisztikai

[30] 11 zenei és két másik művészeti szakközépiskola eredményét lásd: VI. sz. melléklet.

és információs rendszerei felé.[31] Figyelembe kell venni, hogy a minőségalapú, a hozzáadott értéket figyelembe vevő támogatást sürgetők oldalára egyre gyakrabban hallani arról, hogy

- „rugalmatlan a pedagógusok foglalkoztatási viszonya
- pedagógus túlkínálat van
- hiányoznak a pedagógus életpálya-lehetőségek
- nem megoldott az eltérő teljesítmények differenciált bérezése
- nincs kialakult mérési gyakorlat
- nincsenek teljesítmény-követelmények
- a feladatfinanszírozás teljesítmény-követelmény nélküli
- megoldatlan a nyilvánosság bevonása stb.

Az okok orvoslására javasolt pedagógus foglalkoztatási szabályok, pedagógus életpálya-modell, a finanszírozásban a szükségletet figyelembe vevő szakmai, statisztikai minimum megállapítása, valamint a költségvetési pénzek egyre kontroláltabb felhasználásának kívánalma mind-mind bölcs helyzetfelmérést, előrelátást, olykor szemléletváltást, illetve a változással adekvát cselekvést vár az intézményektől.

Az egyszerűnek nem mondható körülmények között talpon maradni kívánó Intézmény alapvető érdekének tartom, hogy az oktató-nevelő munkája iránt a keresletet ébren tartsa, az igényeknek és elvárásoknak megfeleljen, egyediségének és a kimagasló eredményeinek előnyét megőrizze, a lemaradás területeit felismerje, az okokat feltárja, és az átlagtól rossz irányba eltérő értékeknél az átlag felé közelítsen.

Az országszerte tapasztalható tendenciák alapján

a Zeneiskola tekintetében veszély lehet:

- a konkurencia (pl. helyi magán iskolák megjelenése, helyi általános iskolákban művészeti képzés indítása)
- a kihelyezett tagozatokon minőségi panaszok megjelenése
- leépítés
- átstrukturálás.

[31] KIR, KIR-STAT, KIFIR . A gyűjtött intézményi szabadon konzultálhatók, így ez egy korábban nem létező, új elektronikus nyilvánosságot is jelent. Az adatokhoz a Sulinet honlapon (www.sulinet.hu), illetve a Közoktatási Információs Rendszer önálló honlapján (www.kir.hu) lehet hozzáférni.

a Szakközépiskola tekintetében a veszély lehet:

- az országos iskolák elszívó hatása
- más szakközépiskolában a rézfúvós oktatás megerősödése
- csökkent vonzerejű zenészpálya miatt a képzésre jelentkezők számának csökkenése[32]
- a fixált létszám miatt tehetséges, jó eredményre képes növendékek elutasítása
- minőségi elvárások megjelenése, erősödése
- feladatátadás.

Az elmondottak alapján szervezeti diagnosztikám a következő:

Zeneiskola és Szakközépiskola	
Erősség	**Lehetőség**
Zeneiskola a zenetanulás iránti érdeklődés rézfúvós oktatás *Szakközépiskola* rézfúvós oktatás rézfúvós együttes *mindkét szakfeladat esetében* a rézfúvós oktatás rézfúvós együttes elhivatott, gyakorlott szaktanárok néhány kimagasló képességű zene- és közismereti tanár	*Zeneiskola* más művészeti ág beindítása versenyeken részvétel *Szakközépiskola* nyelvoktatás javítása felvételi eredmények javítása más hangszeres szak(ok)nak a rézfúvóshoz felzárkózása *mindkét szakfeladat esetében* szakmai találkozók, versenyek, fesztiválok szervezése tornaterem minőségi hangverseny teremmé alakítása hangfelvételi lehetőséggel (felvételek készítése, helyi rádióadáshoz élő koncertközvetítés, teremkiadásból bevétel stb) az Önkormányzattal a növendéklétszám újratárgyalása
Gyengeség/Hátrány	**Veszély**
Zeneiskola a távoli kihelyezett tagozatok növendékeinek zenei együttesekbe bevonása kihelyezett tagozatok terem problémái tanácskozóterem hiánya *Szakközépiskola* nem kiemelkedő felvételi eredmények *mindkét szakfeladatot érintően* áthallásos termek nagy hangversenyterem és fúvószenekari próbaterem hiánya hangszerpark egy részének elavultsága	*Zeneiskola* a zeneiskola minden növendékének azonos oktatási feltételek reklamáló szülői kezdeményezés konkurens oktatás beindulása, elszívó hatás leépítés *Szakközépiskola* az ország szakiskoláinak elszívó hatása, a zenészpálya vonzerejének további a szakiskolai feladat átadása *mindkét szakfeladatot érintően* minőségbiztosítási mutatókhoz kötött támogatási rendszer bevezetése

[32] Lásd Kedves Tamás igazgató (Debreceni Kodály Zoltán Zeneművészeti Szakközépiskola és Kollégium) írása az ÉS-ben.

STRATÉGIA ÉS VEZETŐI PROGRAM

A Weiner Leó Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola működése is erősen a külső környezettől függő. A jogszabályok, a jelentkező növendékek létszám, az alkalmazottak és a megbízottakkal kapcsolatos szabályok, a finanszírozás szabályai, a minőségi követelmények, az ország munkaerőigénye az Intézmény által nem befolyásolható változók, és a változás továbbra is előre jelezhető tulajdonságuk marad. Az előrejelzősek szerint az elkövetkezendő öt-hát évben a közoktatás és a művészetoktatás terén várhatóan fokozottan előtérbe kerül a minőség-indikátorok alapon történő értékelés, egyes területeken erősödik az iskolák közötti verseny, felértékelődik nyelvtudás és az informatikai tudás, az EU-ismeretek jelentősége, a bolognai és a lisszaboni csúcson elhatározottak követése. A változó igények és elvárások **folyamatos alkalmazkodás**t igényelnek.

A jelen és jövő érdekében **célom**: **megőrizni** a Weiner Leó Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola **rangját,** kivívott **pozícióját**. Ezzel összhangban **további célom**: a **folyamatos fejlődés**, amit a **változó körülményekhez való alkalmazkodás** révén a stabil helyzet egyik zálogának tartok.

Az oktatás finanszírozásának nehézségeit meg kell érteni, de nem szabad beletörődni. Hasonlóképpen az egyéni és csoportérdekeket a legmesszebbmenően figyelembe kell venni, de ha nagyobb léptékben a többség és az Intézmény érdeke a környezeti változókhoz való igazodást igényli, akkor a pozíciótartást, felzárkózást vagy előrébbjutást kell előnyben részesíteni. Véleményem szerint az elkövetkezendő egy évben az Intézménynek (újra)pozícionálnia kell magát (mit kíván elérni 5 év múlva, milyen kíván lenni 6-8-10 év múlva), és a reális helyzetelemzésen alapuló *jövőkép* alapján a Zeneiskola és a Szakközépiskola jelenlegi értékeire kell ráerősíteni, a lehetséges értékekből előnyt kell kovácsolni, vagy el kell indítani a szolgáltatás/képzés palettájának bővítését, szűkítését, átformálását.

Célom: **a kiugró eredmények megtartása, a lemaradásoknál az átlag elérése. 2013-ra biztos hely az első 5 művészeti szakközépiskola között, 2010-re művészeti iskolává alakulás.**

A folyamatos fejlődés és az optimálisan nyugodt munkakörülmények biztosítása érdekében stratégiám:

apró lépések, értékek folyamatos felmutatása.

VEZETŐI PROGRAMOM[33]

A közoktatási intézmény vezetője az intézmény adminisztratív (munkaügyi, gazdálkodási) pedagógiai, és a tanügyigazgatás körébe tartozó tevékenység *felelős*e. A törvények/rendelet betartásának/betartatásának és a gazdálkodás száraz felelősségén *túl* elsődleges feladata az átvett értékek –benne a felhalmozott tapasztalat, tanári/emberi példák, hagyomány– *megőrzése*, *gazdagítása*. Az intézményvezető *menedzser* is, akinek feladata a működés gazdaságosabb megszervezése, a megbízható, gyors, előzékeny ügyintézés biztosítása, a rábízott potenciál kiaknázása, népszerűsítése, elismertetése, helyzetbehozása, továbbképzésre ösztönzése, a problémák kezelése, valamint a gondolkodásra és felelősségteljes döntésekre és önszabályozásra, a pedagógiai program továbbfejlesztésére képes tantestület aktivizálása.

Az Intézmény vezetőjeként *a felsoroltakat alapfeladatomnak tekintem*, ezen kívül az iskola sikeres együttesei (rézfúvósok mellet mások is) azok, akiket működésem első idején az előtérbe helyezni kívánok. A vezetői, oktatásszervezői, tanügy-igazgatási ill. gazdálkodási feladataimat az igazgatóhelyettesek, az iskolatitkár, a gazdasági vezető, a tanszakvezetők munkájára erősen támaszkodva kívánom ellátni, a feladatokhoz megfelelő hatáskört is kívánok delegálni.

Az alapfeladatként felsoroltakon túlmenően vezetői munkám során *öt területet* kívánok kiemelten kezelni. Ezek:

- az intézmény pozícionálása
- a szakfeladat kapcsolatának, összetartozásának erősítése
- partnerkapcsolatok erősítése
- a szakképzésben résztvevők elhelyezkedési esélyeinek növelése
- források, támogatások kutatása, pályázás.[34]

Az Intézmény pozicionálása

A Weiner Leó Zeneiskola és Szakközépiskola eredményeinek, sikereinek, felkészült, szakmaszerető tanárok hírének „forgatását” fontosnak tartom a leendő növendékek és a

[33] Külsős pályázóként a jelenlegi működés minden apró részletét nem ismerhetem. Olyan esetekben, ahol vezetői elképzeléseim az Intézményben már létező gyakorlattal egybeesnek, a gyakorlat folytatása, a tendencia erősítése a célom. Az átadás/átvételt követően feladatom a munkafolyamatok éttekintése, tisztázása, az átfedések kiküszöbölése, a feladatok egyértelmű meghatározása (amennyiben szükséges, külső szakértő közreműködésével).

[34] Az Intézmény helyzetének megismerés után elképzelhető, hogy az érdemi operatív intézkedések a felsorolt tervek némelyikét nem érintik, egyesek nagyobb, másik kisebb prioritással kerülnek megvalósításra.

szakmai közvélemény, valamint a nem szakmai közvélemény, különösen az Intézmény jelenének és jövőjének az Intézménynek kedvező irányba befolyásolásában segíteni tudók tájékoztatása miatt.

Az Intézmény (újra)pozícionálása folyamatos kitekintést, valamint köz- és szakmai média jelenlétet igényel. A folyamatos *benchmarking*ot a társintézményekhez való viszonyítás, és a jó gyakorlatok megtalálásának eszközeként fogom alkalmazni. A jelenlét biztosítása érdekében feladatomnak tekintem a *helyi és országos média rendszeres informálását*, és a *szakmai kapcsolattartás*t. Ez utóbbi lehet versenyeken, konferenciákon, találkozókon való *intenzív részvétel*, illetve –amennyiben az intézmény infrastruktúrája lehetővé teszi– találkozók, versenyek rendezése. Az aktív jelenlét a vezető részéről a tanárok, művésztanárok motiválását, a szervezés bonyolítását, vagy a bonyolítás támogatását igényli. Igyekszem ezt biztosítani. El kívánom érni, hogy a következő években Budapesten megrendezésre kerül zenepedagógia konferenciákhoz az Intézmény hivatalos minőségben csatlakozhasson. Az „*Európa kulturális Fővárosa 2010*" budapesti programsorozatának adekvát programjaiba is delegálni kívánom az iskolát.

A szakfeladatok kapcsolatának erősítése

Az a körülmény, hogy a Weiner Leó Zeneiskola és Szakközépiskola két, sok tekintetben elkülönülő szakfeladatot lát el, igényli, hogy a vezető *különös* gondossággal járjon el az *egybetartozás* erősítése érdekében. Vonatkozik ez a szakfeladatokat tanítókra és a képzésben résztvevőkre egyaránt. A régi énekes iskolák természetes gyakorlata volt, az életkorban és képzettségben is eltérő szintű növendékek, és a képzést a bekerüléstől a mesterré válásig folytató tanárok együttszerepeltetése. Nem sok olyan iskola van, mint a „Weiner", ahol ez a lehetőség a két szakfeladat miatt egy intézményen belül adott.

Feladatomnak tekintem az esetleges vertikális gátak rombolását, az *együvé tartozás* érzésének *közös projekte*k bátorításával és végrehajtásával történő erősítését. Ez főleg a „vegyes" házi koncertek, tanszaki hangversenyek, a hagyományos ünnepi hangversenyek révén történhet.

Partnerkapcsolatok erősítése

A Zeneiskola elsősorban szolgáltat, a Szakközépiskola szakmai képzést nyújt. Mindkét feladat esetében fontos a szolgáltatást és a képzést *igénybe vevő* (szülő, növendék), és a tevékenységet *finanszírók* igénye, elvárása. Hasonlóképpen alapvető a szolgáltatás értéke adó humán erőforrás (tanárok, adminisztratív munkatársak, technikai munkatársak) igénye és

elvárása. A „fogyasztók” és a „szolgáltatást” végzők újra és újra megkérdezett véleménye a változtatás jó irányát, eredményessége miatt szükséges.

Feladatomnak tekintem az Intézmény külső és belső partnereinél a rendszeres igényfelmérését és az elégedettségének megismerését, az eredmények visszacsatolását.

Az igényekre, szükségletekre odafigyelés az *informálás* területén is a kapuk szélesre tárását jelenti. Feladatomnak tekintem a belső és külső partnerek legszélesebbkörű tájékozódási lehetőségének biztosítását annak érdekében, hogy az Intézmény működésével kapcsolatos információ szükségletét bárki az elvárható legnagyobb mértékben kielégíthesse.[35]

Az Intézmény honlapján immár megérett továbbfejlesztésekor, a lapon be kívánom mutatni a tanszakok, együtteseket és a tanárokat. A honlapon konzultálhatóvá kívánom tenni az *Intézmény alapdokumentumai*t (Alapító Okirat, Pedagógiai Program, SzMSz, Házirend), a tanév rendjét, az órarendet, a koncertek műsorát, az iskolai élet híreit, a versenyeredményeket, felvételi eredményeket,[36] valamint az adminisztrációs munka során gyakran használt *formanyomtatványok* elektronikus változatát (jelentkezési lap, beiratkozási lap, hangszerkölcsönzési lap, különböző egyéb nyomtatványok stb.). Szükségesnek tartom továbbá a *számítógépes tanulói nyilvántartás* és az óraszámváltozás követésére is képes *elektronikus ügyintézés* megerősítését.

A partnerkapcsolatokhoz tartozik az Intézmény *jelenlegi dolgozóinak és nyugdíjasainak megbecsülése*. Anyagiakban is. Ezen a területen folytatni kívánom a hagyományokat, és –ahogy Érden a Városi Zeneiskolában is tettem–, a kiemelkedő teljesítmények jutalmazására figyelni fogok. Sztán István igazgató úr részére pl. a „címzetes igazgató” cím adományozását fogom szorgalmazni.[37] Az igazgató feladat továbbá a lobbizás az érdemes kollégák kitüntetése érdekében, hiszen ez a munka elismerésén túl az intézmény presztízsét is tovább növeli.

A partnerkapcsolatokhoz tartozik továbbá Újbuda kulturális életében való közreműködés: a hagyományos eseményeken túl előtérbe kívánom helyezni a kerület fesztiváljaihoz való kapcsolódást.[38]

---

[35] Jogok, kötelességek, szabályok, elvárások, a minősítések szempontjai stb.

[36] Ezen téren példának tekintem veszprémi (Dohnányi) és kecskeméti (Kodály) művészeti szakközépiskolák honlapját. A Pedagógiai programjukat és az SzMSz-t közlő alap- és középfokú művészetoktatási intézmények közül néhány nevét és URL-ét lásd VII. sz. melléklet. A kecskeméti szakközépiskola honlapján még ma is 2003-as év eredményével büszkélkedik: lásd VIII. melléklet.

[37] A távozó igazgató érdemeinek méltatása meghaladja jelen pályázat kereteit.

[38] Pl: Plage a Műegyetemi Rakparton, a Budai Parkszínpad kerületi eseményei, Őszköszöntő fesztivál stb.

A szakképzésben résztvevők elhelyezkedési esélyeinek növelése

A szakképzés elvégzése után a növendékek hazai vagy külföldi főiskolára, egyetemre igyekeznek, sikertelenség esetén itthoni vagy külföldön keresnek megélhetés, vagy munka melletti tanulást. Mindez szükségessé teszi a *felsőoktatási lehetőségekben az eligazodás*t, szükség van *nyelvismeretr*e, *EU-ismeretek*re, a *számítógép irodai szintű használatának készségére,*[39] valamint jó adag *önmenedzselési képességre*. A növendékei érvényesülését fontosnak tartó középfokú művészetoktatási intézménynek ilyen téren is korszerű útravalóval kell ellátni növendékeit.

Éppen ezért feladatomnak tartom az érvényesülés elősegítést. Kezdeményezni kívánom, hogy a Szakközépiskola tanulóinál a nyelvismeret szintje növekedjen, EU-ismeretük, számítógépes ismereteik, önmenedzselési képességük elegendő legyen minimum a középfokú képzést követő életszakasz elején való boldogulásra.

Források, támogatások kutatása, pályázás

A két jogszabályban elírt *minimum* eszközállomány audiovizuális részének optimális szintűre fejlesztése is meghaladja az éves költségvetés dologi kiadásokra fordítható részét (CD-Rom-ok, CD-k, DVD-k, CD-, DVD-lejátszók, Hi-FI berendezések, projektorok stb.). Az iskolai eseményekre és az együttesekre így a szükségesnél kevesebb fordítható. Kis lépésekben, és a lehetséges külső források folyamatos kiaknázásával is előrébb juthat az Intézmény, azért nagy hangsúlyt fektetek a hazai és EU-s pályázatok figyelésére és a pályázásra.[40] Nem kizárt, hogy a helyi forrásallokáció alkufolyamatának alapos ismerete további lehetőség feltárását engedi, és az Újbudán adózó vállatok, vállalkozások felkeresése is eredményes lehet.

MUNKATERV ELŐZETES

A pályáztató az igazgatói állás betöltését 2006. januárjától (a 2005/2006-os tanév második felétől) 2011. júliusig hirdeti. A **fél** + **öt teljes tanév**nyi megbízás nagyszerű lehetőség, fél évnyi időt enged az alapos helyzetfelmérésére, és öt teljes tanév kínálkozik az Intézmény előrébb lépésére, azaz a vezetői program megvalósítására.

---

[39] Ilyen irányba történő elmozdulás szükségessége nemcsak az Intézményre érvényes. A 2004-es „Zene teszi az Embert" Művészetoktatási Konferencián erről beszélt Dr. Szentirmai László, a Szegedi tudományegyetem professzora: „(...) ma Magyarországon idegen nyelvoktatásban elég jelentősek az elmaradásaink. A csatlakozó országok közül **az utolsó előtti helyen vagyunk** jelen pillanatban a felnőtt lakosság kommunikációs szintű idegen nyelv tudásából. Fontos lesz az **információs és kommunikációs technológiának** a biztosítása az oktatásban és a képzésben. Hangsúlyozni szeretném, hogy ennek a feltételeit az alapfokú művészetoktatási intézményekben is az elkövetkezendő időszakban a megfelelő színvonalon kell biztosítani." (kiemelés tőlem)

[40] NKA, KOMA, Főváros Kulturális és Turisztikai Bizottság, Strukturális alapok, Kultúra 2000, egyéb.

Az igazgató periódust **három fő szakaszra** osztom az alábbiak szerint:

2006 - 2011					
2006	2007	2008	2009	2010	*2011*
első szakasz	***második szakasz***				***harmadik szakasz***

Az **első szakasz** a folyamatban lévő tanévet lezáró tanévzáró értekezlet végéig tart.

	2006	
2005/2006-os tanév		2006/2007-es tanév
I.félév	*II.félév*	*I.félév*
	első szakasz	

Az átadás-átvételt követően az első szakasz idején feladatom ez elindított tanév végig vitele, az Intézmény működésének alapos áttekintése, az esetleg szükséges felmérések elvégzése, a legfontosabb külső és belső partnerekkel kapcsolatfelvétel.

A **második szakasz** a 2006/2007-es tanév tanévnyitó értekezletével kezdődik, és 2010/11-es tanév félévzáró tantestületi értekezletet követően indul.

2006		**2007**		**2008**		**2009**		**2010**		**2011**
2006/2007-es tanév		2007/2008-as tanév		2008/2009-es tanév		2009/20010-es tanév				
I.félév	*II.félév*	*I.félév*	*II.félév*	*I.félév*	*II.félév*	*I.félév*	*II.félév*	*I.félév*	*II.félév*	
második szakasz										
1. tanév		2. tanév		3. tanév		4. tanév		5. tanév		

A második szakaszban kezdődik és zajlik a stratégiai tervben és a munkatervben felvázoltakat (az első szakaszban esetleg felmerült szükséges lépésekkel kiegészített) lebontó munka.

A **harmadik szakasz** kezdete a következő igazgatói pályázat nyertesének kinevezésekor kezdődik, és az új vezető hivatalba lépését követő átadás-átvételig (várhatóan 2011. július elejéig) tart.[41]

2010	**2011**
2009/2010-es tanév	
I.félév	*II.félév*
	harmadik szakasz

Az öt éves ciklus elején a vezetői munkában az operatív intézkedések lesznek túlsúlyban, a tervezés dinamikáját a rövidtávú gondolkodás fogja jellemezni. A vezetői munka és a tervezés jellemzőinek az ideális irányba történő változtatását a 2006/2007-es tanév nyitóstatisztikáinak leadásától tervezem. Célom, hogy a második szakasz utolsó tanévének második felét úgy lehessen elkezdeni, hogy a teljesített és a tanév végéig még hátralévő eseményekkel a vállalt program min. 80%-os teljesülése legyen előrelátható.

Ebben az esetben úgy fogom érezni, hogy az Intézmény előrébb jutott, én pedig vállalt feladatomat teljesítettem.

---

[41] Amennyiben Újbuda Önkormányzata a régi igazgatót pályázatának elfogadása mellett dönt, a második szakasz automatikusan folytatódik az új megbízási idő kezdőnapjáig.

MELLÉKLETEK

I. A Budapesti Agglomeráció vándorlási folyamatai a ’90-es években

II. A népesség korév és nemek szerint, a nemek aránya (a 2001-es népszámlás XI. kerületre vonatkozó adatai)

III. A közoktatásban résztvevők számának változása 1980 és 2005 között

IV. A középiskolák száma intézménytípusonként 1991 és 2004 között

V. Középiskolák tanulmányi és felvételi eredményei

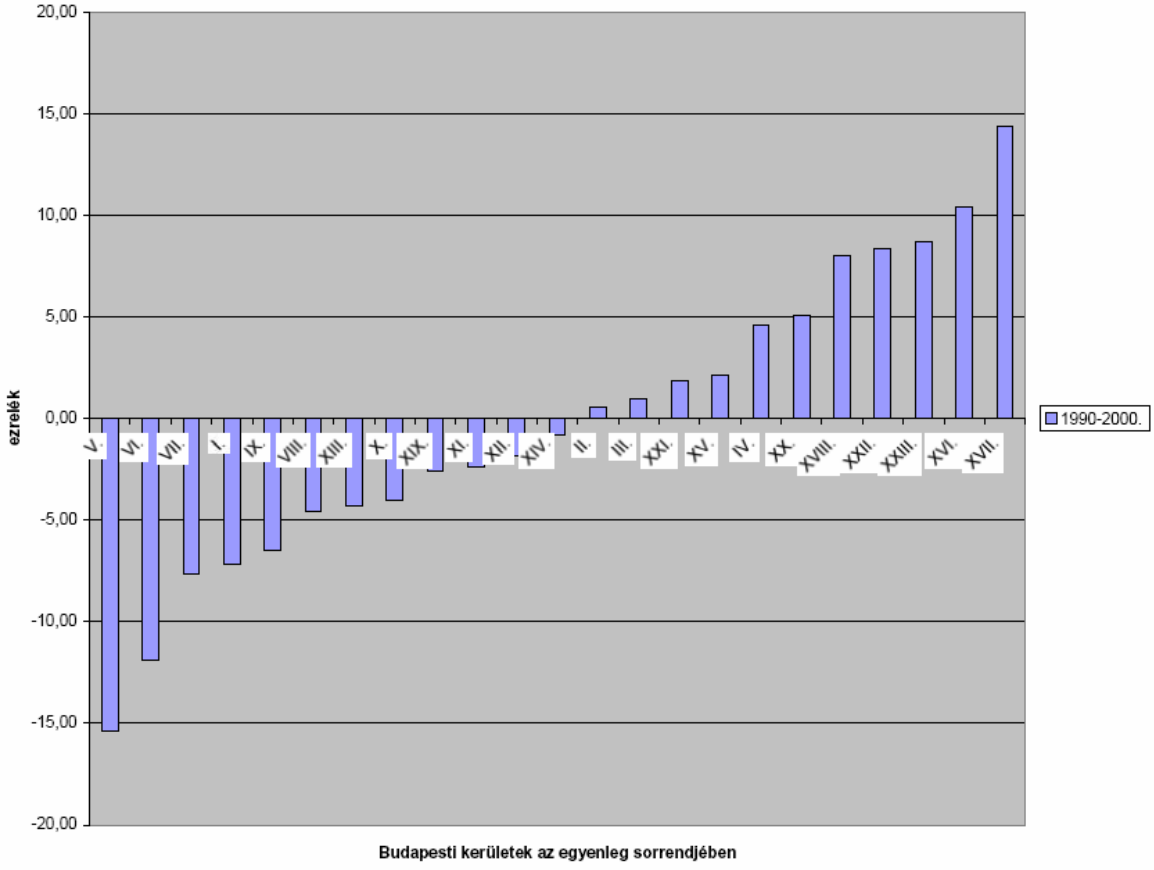
VI. 11 zenei és 2 más művészeti szakközépiskola eredménye

VII. Pedagógiai programok és SZMSZ-ek az interneten

VIII. A művészeti középiskolák sorrendje a felvételi arányok (1998, 1999, 2000, 2002, 2003)

I. számú melléklet

A Budapesti Agglomeráció vándorlási folyamatai a ’90-es években[42]

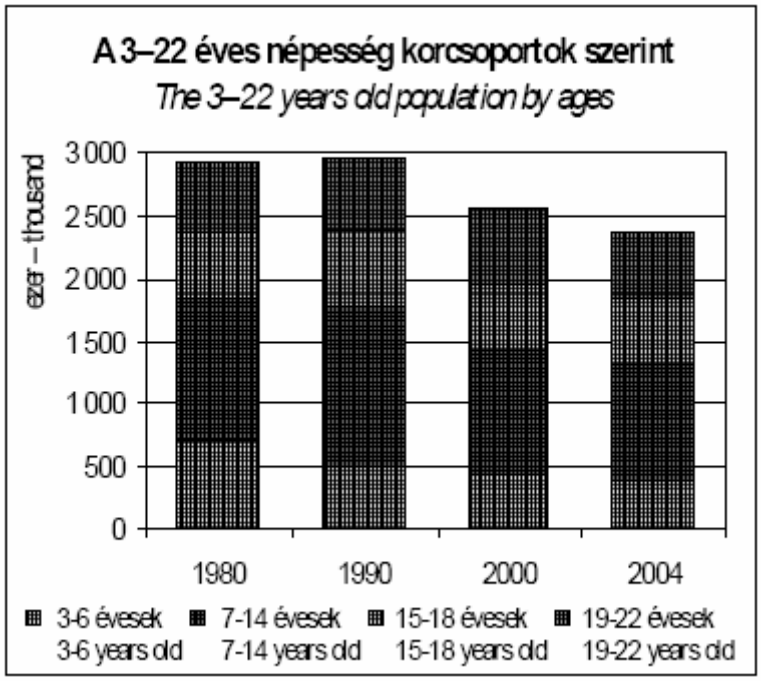


[42] Forrás: StudioMetropolitana, www.studiometropolitana.hu/doc/sm_bpagglo_vandorlas.pdf

II. számú melléklet

A közoktatásban résztvevők számának változása 1980 és 2005 között

benne a 7-14 évesek számának változása[43]



[43] Forrás: Oktatás-statisztikai évkönyv 2004/2005, Budapest 2005, p.8.

III. számú melléklet

A népesség korév és nemek szerint, a nemek aránya[44]

2001-es népszámlás, XI. kerület, a 0 – 24 évesek száma

Korév	Összesen	Férfi	Nő	1000 férfira jutó nő
0	1 046	519	527	1 015
1	998	520	478	919
2	960	478	482	1 008
3	877	451	426	945
4	870	453	417	921
0– 4	**4 751**	2 421	2 330	962
5	889	454	435	958
6	885	468	417	891
7	959	494	465	941
8	946	493	453	919
9	1 002	487	515	1 057
5– 9	**4 681**	2 396	2 285	954
10	1 055	547	508	929
11	996	543	453	834
12	1 037	538	499	928
13	1 122	584	538	921
14	1 218	624	594	952
10–14	**5 428**	2 836	2 592	914
15	1 390	707	683	966
16	1 397	758	639	843
17	1 398	687	711	1 035
18	1 827	978	849	868
19	2 994	1 727	1 267	734
15–19	**9 006**	4 857	4 149	854
20	3 240	1 865	1 375	737
21	3 438	1 968	1 470	747
22	3 313	1 839	1 474	802
23	3 085	1 658	1 427	861
24	3 070	1 613	1 457	903
20–24	**16 146**	8 943	7 203	805

[44] Elérhető: www.nepszamlalas.hu/hun/kotetek/06/01/data/tabhun/toc3-11.html

IV. számú melléklet

A középiskolák száma intézménytípusonként 1991 és 2004 között[45]

Iskolatípusok	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Gimnáziumok	192	195	203	217	239	240	263	288	297	309	324	343	358	353
Vegyes középiskolák	150	153	159	164	168	168	171	175	177	177	177	176	176	184
Szakközépiskolák	275	301	317	342	378	379	396	414	411	414	409	417	411	395
Művészeti középiskolák	11	12	13	17	17	17	19	19	21	21	22	20	20	20
Összesen	628	661	692	740	802	804	849	896	906	921	932	956	965	952

[45] Forrás: Neuwirth Gábor: *A középiskolai munka néhány mutatója*, 2. táblázat.

V. számú melléklet

Középiskolák tanulmányi és felvételi eredményei, 1991 - 2004[46]

„A 12. évfolyamos tanulók közül a felsőoktatásba bekerülők aránya az 1991–1995-ös és az 1999–2004-es időszakot összehasonlítva – a **művészeti középiskolák kivételével** – minden iskolatípusban növekedett."[47] A változás évek szerint:

Iskolatípus	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1991–1995	2000–2004
Gimnáziumok	35,7	38,4	39,9	39,6	43,3	49,2	53,2	57,0	60,0	64,2	60,8	60,7	65,4	69,0	39,3	63,6
Művészeti középiskolák	49,5	54,0	47,0	51,9	37,7	40,0	36,8	35,9	38,8	42,2	42,4	36,5	36,7	34,5	47,3	38,3
Szakközé iskolák	12,5	13,5	15,1	14,8	16,0	16,7	17,6	17,7	19,4	15,5	17,2	23,5	25,0	27,0	14,9	21,4
Vegyes középiskolák	19,7	20,9	22,3	22,5	24,6	27,7	30,4	31,8	34,7	35,3	31,8	41,9	43,6	42,9	22,1	37,2
Összes középiskola	22,8	24,3	25,8	25,4	27,3	29,8	31,8	33,0	35,2	33,8	33,8	40,8	43,5	45,8	25,3	39,3

„1999–2004 között a *tudomány-, gazdasági, orvostudományi és művészeti egyetemekre felvettek* 66,4%-a a gimnáziumokban, 18,3%-a a vegyes középiskolákban, 14,7%-a a szakközépiskolákban és **0,6%-a a művészeti középiskolákban tanult korábban.** Az időszakban azonban a gimnazisták aránya 55%-ról 70%-ra, a **művészeti középiskolásoké 0,2%-ról 0,5%-ra emelkedett**, a vegyes középiskolásoké viszont 20%-ról 18%-ra, a szakközépiskolásoké 25%-ról 18%-ra csökkent."[48] A felsőoktatási intézménytípusok felvételi arányai a küldő középiskola programtípusa szerint:

Iskolatípusok	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Gimnáziumok														
Tudomány-, gazdasági, orvostudományi és művészeti egyetemek	12,7	13,9	15,2	14,7	15,8	19,1	19,5	21,6	25,7	26,9	25,7	27,0	28,2	26,4
Műszaki és agrártudományi egyetemek	6,5	7,1	7,2	7,0	8,5	9,3	9,7	9,8	3,0	10,3	10,1	13,0	10,6	10,6
Főiskolák	16,5	17,4	17,5	17,6	18,8	20,8	23,5	25,6	31,5	27,6	24,9	25,3	26,3	26,8
Művészeti középiskolák														
Tudomány-,gazdasági,orvostudományi és művészeti egyetemek	29,9	33,1	31,0	30,6	21,3	22,5	16,5	19,3	9,1	5,1	3,4	5,1	22,0	22,5
Műszaki és agrártudományi egyetemek	0,5	1,2	0,5	0,7	0,8	1,3	1,3	1,6	1,6	1,8	1,2	1,4	1,1	3,2
Főiskolák	6,7	8,1	8,4	8,7	6,6	9,6	11,9	9,2	22,1	32,2	31,3	25,1	7,6	13,0
Szakközépiskolák														
Tudomány-, gazdasági, orvostudományi és művészeti egyetemek	1,1	1,0	1,2	1,0	0,9	1,3	1,8	1,6	7,9	2,7	1,9	5,4	3,8	3,7
Műszaki és agrártudományi egyetemek	2,8	3,5	3,0	2,6	3,0	3,8	4,0	2,8	2,2	3,1	2,4	2,7	2,7	2,6
Főiskolák	8,6	8,9	10,6	11,1	12,0	11,8	11,5	13,2	9,1	16,7	13,0	15,5	18,6	15,4
Vegyes középiskolák														
Tudomány-, gazdasági, orvostudományi és művészeti egyetemek	4,0	4,0	5,0	4,0	4,7	5,6	5,6	6,5	14,0	9,4	7,8	12,7	12,5	10,2
Műszaki és agrártudományi egyetemek	2,6	3,6	3,5	3,3	3,9	5,0	5,3	4,5	3,4	5,7	4,5	5,7	4,9	4,7
Főiskolák	13,2	13,4	14,0	15,3	16,1	16,7	18,3	20,8	17,4	24,6	20,0	23,4	26,2	22,4

[46] Neuwirth Gábor könyvének első felében általános felmérési eredményeket és azok alapján megállapításokat közöl. A könyv második részében (a Mellékletekben) megyék és iskolatípusok szerint bontva találhatók az egyes iskolák eredményei. A lehetséges 20 művészeti szakközépiskola közül 11-ről van adat. A művészeti szakközépiskola eredményeinek összesítését a könyv külön nem tartalmazza. Az adatok értékelésének módja a könyv 96-97. oldalán található.

[47] 22. oldal 10. megállapítás (kiemelés tőlem)

[48] 29. oldal 21. megállapítás (kiemelés tőlem)

- „Az 1991–2004 közötti időszakban az érettségi évében felvételizők nyelvvizsgáinak 66,7%-át a gimnáziumokban, 19,8%-át a vegyes középiskolákban, 13,2%-át a szakközépiskolákban és 0,3%-át a művészeti középiskolában végzettek tették le. Az utolsó 5 évben a nyelvvizsgák aránya a gimnáziumból jövők között 63%, a vegyes középiskolát végzetteknél 36%, a **művészeti középiskolások vonatkozásában 15%,** a szakközépiskolákban érettségizők esetében 20,8% volt."[49] A felvételre jelentkezők nyelvvizsgaaránya középiskola-típusok szerint, 1991–1995 és 2000–2004:

Iskolatípus	1991–1995			2000–2004		
	Jelentkezők száma (J)	Nyelvvizsgák száma (Ny)	Arány (Ny/J)	Jelentkezők száma (J)	Nyelvvizsgák száma (Ny)	Arány (Ny/J)
Gimnáziumok	84 230	43 881	52,1	109 218	68 662	62,9
Művészeti középiskolák	2 831	269	9,5	2 594	389	15,0
Szakközépiskolák	39 844	3 760	9,4	65 144	13 543	20,8
Vegyes középiskolák	37 064	7 827	21,1	57 347	20 339	35,5
Összes középiskola	163 969	55 737	34,0	234 303	102 933	43,9

[49] 40. oldal 34. megállapítás (kiemelés tőlem)

VI. számú melléklet

11 zenei és 2 más művészeti szakközépiskola eredménye (2000–2004)[50]

felvételi és versenyeredményességi mutatók, valamint a felsőoktatásba jelentkezők nyelvvizsga arányai[51]

Művészeti szakközépiskolák felvételi eredményei 2000 - 2004										
A szakközépiskola neve	Középiskola székhelye	Felvételi arányok (%)				Írásbeli átlagpont	Nyelvvizsga-arány (%)	Versenyek		
		F/L	FTE	FME	FF			OKTV	OSZTV	Egyéb
		Átlagos arány						Átlagpontszám		
Bartók Béla Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Békéscsaba	49,5	24,7	0	24,7		4,2			
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Budapest	43,8	22,7	0,6	20,5		15,5	9		15
Szent István Király Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	32,5	15,2	3	14,2	6,5	19,3			
Weiner Leó Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	22,4	12,9	0,6	8,8		8,2			
Kodály Zoltán Zeneművészeti Szakközépiskola	Debrecen	45,1	26,1	0	19		9,2			5
Richter János Zeneművészeti Szakközépiskola	Győr	29,4	17,4	0	11,9		14,3			10
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola	Miskolc	48,7	27,6	1	20,2	7,5	8,8			30
Művészeti Szakközépiskola	Pécs	29,8	15,6	0	14,2	5,2	14,2			202,5
Művészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Szombathely	38,5	18,2	0,5	19,8	6,1	10,6			10
Zeneűvészeti Szakközépiskola	Vác	34,9	16	0	18,9		11,3			
Dohnányi Ernő Zeneművészeti Szakközépiskola és Diákotthon	Veszprém	41,5	22	1,2	18,3		6,1			
Képző és Iparművészeti Szakközépiskola	Budapest	19,8	11,5	0,9	7,5	4,5	11,3	40		
Győri balett Művészeti Szakközépiskola	Győr	30,8	17,3	1,9	11,5		6,6			

Az eredménymutatók értékelése

			Kiváló	Jó	Átlagos	Gyengébb	Gyenge	Összesen
Szakközépiskolák								
Felvételi arányok (%)	F/L	Iskolák száma	47	42	217	51	58	415
		Átlagos arány	40 felett	30–39,9	10–29,9	7–9,9	7 alatt	
	FTE	Iskolák száma	51	53	156	81	64	405
		Átlagos arány	10 felett	6–9,99	2–5,99	1–1,99	1 alatt	
	FME	Iskolák száma	43	55	137	86	84	405
		Átlagos arány	5 felett	3–4,9	1–2,9	0,4–0,9	0,4 alatt	
	FF	Iskolák száma	54	51	127	111	67	410
		Átlagos arány	25 felett	18–24,9	10–17,9	5–9,9	5 alatt	
Írásbeli vizsgák		Iskolák száma	1	8	179	82	57	327
		Átlagpont	8 felett	7–7,9	4–6,9	3–3,9	3 alatt	
Nyelvvizsga (%)		Iskolák száma	27	58	175	105	32	397
		Átlagos arány	40 felett	20–39,9	5–19,9	0,1–4,9	0	
Versenyek	OKTV	Iskolák száma	5	10	17	41	332	405
		Átlagpont	20 felett	10–19,5	4–9,5	0,5–3,5	0	
	OSZTV	Iskolák száma	38	54	108	64	141	405
		Átlagpont	100 felett	40–99,5	10–39,5	1–9,9	1 alatt	
	Egyéb	Iskolák száma	20	74	130	57	144	425
		Átlagpont	100 felett	40–99,5	10–39,5	0,5–9,5	0	

[50] Készült Neuwirth Gábor könyve második részében, a Mellékletekben található adatok alapján.

[51] **F/L**= felsőoktatásba felvettek/12. évfolyam létszáma; **FTE**= tudomány-, gazdasági, művészeti egyetemek, **FME**= műszaki és mezőgazdasági egyetemek **FF** = főiskolák

A szakközépiskolák eredményessége **a felsőoktatásba felvettek** szerint

Művészeti szakközépiskolák felvételi eredményei 2000 - 2004										
A szakközépiskola neve	Középiskola székhelye	Felvételi arányok (%)				Írásbeli átlagpont	Nyelvvizsga-arány (%)	Versenyek		
		F/L	FTE	FME	FF			OKTV	OSZTV	Egyéb
		Átlagos arány						Átlagpontszám		
Bartók Béla Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Békéscsaba	**49,5**	24,7	0	24,7		4,2			
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola	Miskolc	**48,7**	27,6	1	20,2	7,5	8,8			30
Kodály Zoltán Zeneművészeti Szakközépiskola	Debrecen	**45,1**	26,1	0	19		9,2			5
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Budapest	**43,8**	22,7	0,6	20,5		15,5	9		15
Dohnányi Ernő Zeneművészeti Szakközépiskola és Diákotthon	Veszprém	**41,5**	22	1,2	18,3		6,1			
Művészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Szombathely	**38,5**	18,2	0,5	19,8	6,1	10,6			10
Zeneművészeti Szakközépiskola	Vác	**34,9**	16	0	18,9		11,3			
Szent István Király Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	**32,5**	15,2	3	14,2	6,5	19,3			
Művészeti Szakközépiskola	Pécs	**29,8**	15,6	0	14,2	5,2	14,2			202,5
Richter János Zeneművészeti Szakközépiskola	Győr	**29,4**	17,4	0	11,9		14,3			10
Weiner Leó Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	**22,4**	12,9	0,6	8,8		8,2			
Képző és Iparművészeti Szakközépiskola	Budapest	**19,8**	11,5	0,9	7,5	4,5	11,3	40		
Győri balett Művészeti Szakközépiskola	Győr	**30,8**	17,3	1,9	11,5		6,6			

A szakközépiskolák eredményessége a **tudomány-, gazdasági, művészeti egyetemekre felvettek** szerint:

Művészeti szakközépiskolák felvételi eredményei 2000 - 2004										
A szakközépiskola neve	Középiskola székhelye	Felvételi arányok (%)				Írásbeli átlagpont	Nyelvvizsga-arány (%)	Versenyek		
		F/L	FTE	FME	FF			OKTV	OSZTV	Egyéb
		Átlagos arány						Átlagpontszám		
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola	Miskolc	48,7	**27,6**	1	20,2	7,5	8,8			30
Kodály Zoltán Zeneművészeti Szakközépiskola	Debrecen	45,1	**26,1**	0	19		9,2			5
Bartók Béla Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Békéscsaba	49,5	**24,7**	0	24,7		4,2			
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Budapest	43,8	**22,7**	0,6	20,5		15,5	9		15
Dohnányi Ernő Zeneművészeti Szakközépiskola és Diákotthon	Veszprém	41,5	**22**	1,2	18,3		6,1			
Művészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Szombathely	38,5	**18,2**	0,5	19,8	6,1	10,6			10
Richter János Zeneművészeti Szakközépiskola	Győr	29,4	**17,4**	0	11,9		14,3			10
Zeneművészeti Szakközépiskola	Vác	34,9	**16**	0	18,9		11,3			
Művészeti Szakközépiskola	Pécs	29,8	**15,6**	0	14,2	5,2	14,2			202,5
Szent István Király Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	32,5	**15,2**	3	14,2	6,5	19,3			
Weiner Leó Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	22,4	**12,9**	0,6	8,8		8,2			
Képző és Iparművészeti Szakközépiskola	Budapest	19,8	**11,5**	0,9	7,5	4,5	11,3	40		
Győri balett Művészeti Szakközépiskola	Győr	30,8	**17,3**	1,9	11,5		6,6			

A szakközépiskolák eredményessége a **műszaki és mezőgazdasági egyetemekre felvettek** szerint:

Művészeti szakközépiskolák felvételi eredményei 2000 - 2004										
A szakközépiskola neve	Középiskola székhelye	Felvételi arányok (%)				Írásbeli átlagpont	Nyelvvizsga-arány (%)	Versenyek		
		F/L	FTE	FME	FF			OKTV	OSZTV	Egyéb
		Átlagos arány						Átlagpontszám		
Szent István Király Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	32,5	15,2	**3**	14,2	6,5	19,3			
Dohnányi Ernő Zeneművészeti Szakközépiskola és Diákotthon	Veszprém	41,5	22	**1,2**	18,3		6,1			
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola	Miskolc	48,7	27,6	**1**	20,2	7,5	8,8			30
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Budapest	43,8	22,7	**0,6**	20,5		15,5	9		15
Weiner Leó Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	22,4	12,9	**0,6**	8,8		8,2			
Művészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Szombathely	38,5	18,2	**0,5**	19,8	6,1	10,6			10
Kodály Zoltán Zeneművészeti Szakközépiskola	Debrecen	45,1	26,1	**0**	19		9,2			5
Bartók Béla Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Békéscsaba	49,5	24,7	**0**	24,7		4,2			
Richter János Zeneművészeti Szakközépiskola	Győr	29,4	17,4	**0**	11,9		14,3			10
Zeneűvészeti Szakközépiskola	Vác	34,9	16	**0**	18,9		11,3			
Művészeti Szakközépiskola	Pécs	29,8	15,6	**0**	14,2	5,2	14,2			202,5
Képző és Iparművészeti Szakközépiskola	Budapest	19,8	11,5	**0,9**	7,5	4,5	11,3	40		
Győri balett Művészeti Szakközépiskola	Győr	30,8	17,3	**1,9**	11,5		6,6			

A szakközépiskolák eredményessége a **főiskolákra felvettek** szerint:

Művészeti szakközépiskolák felvételi eredményei 2000 - 2004										
A szakközépiskola neve	Középiskola székhelye	Felvételi arányok (%)				Írásbeli átlagpont	Nyelvvizsga-arány (%)	Versenyek		
		F/L	FTE	FME	FF			OKTV	OSZTV	Egyéb
		Átlagos arány						Átlagpontszám		
Bartók Béla Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Békéscsaba	49,5	24,7	0	**24,7**		4,2			
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Budapest	43,8	22,7	0,6	**20,5**		15,5	9		15
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola	Miskolc	48,7	27,6	1	**20,2**	7,5	8,8			30
Művészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Szombathely	38,5	18,2	0,5	**19,8**	6,1	10,6			10
Kodály Zoltán Zeneművészeti Szakközépiskola	Debrecen	45,1	26,1	0	**19**		9,2			5
Zeneűvészeti Szakközépiskola	Vác	34,9	16	0	**18,9**		11,3			
Dohnányi Ernő Zeneművészeti Szakközépiskola és Diákotthon	Veszprém	41,5	22	1,2	**18,3**		6,1			
Szent István Király Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	32,5	15,2	3	**14,2**	6,5	19,3			
Művészeti Szakközépiskola	Pécs	29,8	15,6	0	**14,2**	5,2	14,2			202,5
Richter János Zeneművészeti Szakközépiskola	Győr	29,4	17,4	0	**11,9**		14,3			10
Weiner Leó Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	22,4	12,9	0,6	**8,8**		8,2			
Képző és Iparművészeti Szakközépiskola	Budapest	19,8	11,5	0,9	**7,5**	4,5	11,3	40		
Győri balett Művészeti Szakközépiskola	Győr	30,8	17,3	1,9	**11,5**		6,6			

A szakközépiskolák eredményessége a **nyelvvizsga arány** szerint:

Művészeti szakközépiskolák felvételi eredményei 2000 - 2004										
A szakközépiskola neve	Középiskola székhelye	Felvételi arányok (%)				Írásbeli átlagpont	Nyelvvizsga-arány (%)	Versenyek		
		F/L	FTE	FME	FF			OKTV	OSZTV	Egyéb
		Átlagos arány						Átlagpontszám		
Szent István Király Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	32,5	15,2	3	14,2	6,5	**19,3**			
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Budapest	43,8	22,7	0,6	20,5		**15,5**	9		15
Richter János Zeneművészeti Szakközépiskola	Győr	29,4	17,4	0	11,9		**14,3**			10
Művészeti Szakközépiskola	Pécs	29,8	15,6	0	14,2	5,2	**14,2**			202,5
Zeneűvészeti Szakközépiskola	Vác	34,9	16	0	18,9		**11,3**			
Művészeti Szakközépiskola és Gimnázium	Szombathely	38,5	18,2	0,5	19,8	6,1	**10,6**			10
Kodály Zoltán Zeneművészeti Szakközépiskola	Debrecen	45,1	26,1	0	19		**9,2**			5
Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola	Miskolc	48,7	27,6	1	20,2	7,5	**8,8**			30
Weiner Leó Zeneművészeti Szakközépiskola	Budapest	22,4	12,9	0,6	8,8		**8,2**			
Dohnányi Ernő Zeneművészeti Szakközépiskola és Diákotthon	Veszprém	41,5	22	1,2	18,3		**6,1**			
Bartók Béla Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola	Békéscsaba	49,5	24,7	0	24,7		**4,2**			
Képző és Iparművészeti Szakközépiskola	Budapest	19,8	11,5	0,9	7,5	4,5	**11,3**	40		
Győri balett Művészeti Szakközépiskola	Győr	30,8	17,3	1,9	11,5		**6,6**			

VII. számú melléklet

Pedagógiai programok és SzMSz-ek az interneten

Veszprém
Dohnányi Ernő Zeneművészeti Szakközépiskola és Diákotthon
www.dez.sulinet.hu/lap/pedpr.htm

Dombóvár
Belvárosi Általános Iskola és Alapfokú művészetoktatási Intézmény
www.dombovar.hu/downloads/Pedagogiai_program.pdf

Gödöllő
Frederic Chopin Zeneiskola
http://www.godollo.hu/text/doc/catalog31012914141171/chopin_program.doc

Pécs
Árpád Fejedelem Gimnázium és Általános Iskola
www.arpad-pecs.sulinet.hu/afg/iskolankrol/ped_prog.php

Miskolc
Fazekas Utcai Általános Iskola és Zeneiskola
www.fazekas.hu/dokumentumok/pedagogiai_program

Budapest
Békésy György Posta- és Távközlésforgalmi Szakközépiskola
server.bekesy-bp.sulinet.hu/pedagpr.htm

Visegrád
Áprily Lajos Általános és Alapfokú Művészeti Iskola
www.visegrad.hu/testulet/iskola/pp3.doc

Böcs
Zeneiskola
www.olh.hu/BORSOD/telepules/bocs/pedprog.htm

Gyenesdiás
Általános és Alapfokú Művészeti Iskola Gyenesdiás
http://web.axelero.hu/iskgyd01/pedprogram.htm

Bakonynána
Általános és Zeneiskola (SZMSZ)
www.bakonynana.veszprem.hu/SZMSZ.htm

Dunaújváros
Sándor Frigyes Zeneiskola (SZMSZ)
www.dunaujvaros.hu/docfile.php?id=308

Szeged
Kossuth Lajos Általános Iskola (SZMSZ)
www.kossuth-szeged.sulinet.hu/docs/szmsz2005.doc

Tatabánya
Erkel Ferenc Zeneiskola (SZMSZ)
193.138.127.88/duplicateelemek/10726/2_erkel.doc

VIII. számú melléklet

A művészeti középiskolák sorrendje a felvételi arányok (F/L) alapján 1998, 1999, 2000, 2002, 2003

Az Országos Közoktatási Intézet 2003-ban kiadott kiadványára hivatkozva közölt sorrend a kecskeméti Kodály Zoltán Ének- Zenei Általános Iskola, Gimnázium, Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola *honlapján* található.[52]

MŰVÉSZETI KÖZÉPISKOLÁK

Kodály Zoltán G. és Sz.	Kecskemét	73,49
Bartók Béla Sz.	Békéscsaba	64,44
Kodály Zoltán Kórusiskola	Budapest	55,42
Béke Téri Kodály Zoltán K.	Székesfehérvár	47,96
Kodály Zoltán Sz.	Debrecen	46,33
Bartók Béla Sz.	Miskolc	45,41
Bartók Béla Sz. és G.	Budapest	44,11
Művészeti Sz.	Szombathely	42,71
Dohnányi Ernő Sz.	Veszprém	41,05
Művészeti Sz.	Nyíregyháza	34,12
Művészeti Sz.	Pécs	33,92
Győri Balett Művészeti Sz.	Győr	32,32
Weiner Leó Sz.	Budapest	32,17
Szent István Király Sz.	Budapest	31,84
Erkel Ferenc G.	Budapest	31,29
Zeneművészeti Sz.	Vác	29,46
Richter János Sz.	Győr	29,41
Képző- és Iparművészeti Sz.	Budapest	22,06
Zichy Mihály Sz.	Kaposvár	21,43

[52] Elérhető: www.extra.hu/kodaly-kkt/magyar.html

FORRÁSJEGYZÉK

Az Országgyűlési Biztosok Közös Hivatalának Működése és Beszámolója, 2002". (www.obh.hu)

Az Országgyűlési Biztosok Közös Hivatalának Működése és Beszámolója, 2002"

Csökken a támogatás, Népszabadság, 2004. október 27. (www.nol.hu/cikk/337779)

Dr. Szentirmai László: *Az alapfokú művészetoktatási intézmények helye, szerepe a közoktatásban* (Elhangzott 2004. február 11-én a „Zene teszi az Embert" című Művészetoktatási Konferencián)

Halász Gábor – Palotás Zoltán: *A közoktatás irányítása*, in: Jelentés a magyar közoktatásról, 2003. (ftp.oki.hu/jelentes2003/Jelentes_2003.pdf)

Halász Lajos: *Molnár Gyula 2006-ban nem a főpolgármesterségért indul,* 2005. január 3., www.molnargyula.hu

Halász Lajos: *Az építkezés és a fejlődés idejét éljük*, 2005.09.14. www.molnargyula.hu .

Iskolanyitogató 2004, Tájékoztató a XI. kerület iskoláiról, XI. kerületi Pedagógiai Szolgáltató Központ

Jelentés az Alapfokú művészetoktatási intézmények ellenőrzéséről, OKÉV, 2003-ban (Kivonat)

Kedves Tamás: *Zenész-széljegyzet*, Élet és Irodalom, XLVI. évfolyam, 27. SZÁM, 2002. szeptember 27. (Vita a felsőoktatásról sorozat)

Lakásrekorder lett a XI. kerület, interjú Lakos Imre alpolgármesterrel, in: LAKÁS.HU, 2005/8. Augusztus. (www.lakaspont.hu/200508/200508.htm#interju)

Lenkey Csaba: *Zeneművészeti szakképesítések, beiskolázási, továbbtanulási adatok elemzése*, 2003

Magyar Zeneiskolák és Művészeti Iskolák Szövetsége (MZMSz) honlapja (www.mzmsz.hu)

Neuwirth Gábor: *A középiskolai munka néhány mutatója 2004*, Országos Közoktatási Intézet, Budapest 2005.

OM Oktatás-statisztikai évkönyv 2004/2005, Budapest 2005.

Reichmesz Ádám: *Önkormányzat és közoktatás* 2004, az összefoglaló szerkesztett változata in: Köznevelés 2004/39.

Zene teszi az Embert, Művészetoktatási Konferencia (2004.) anyagai (www.mzmsz.hu)