

**A Marcali Óvoda, Általános Iskola és Alapfokú  
Művészetoktatási Intézmény  
Marcali Városi Zeneiskola**

**Intézményegység igazgatói pályázat**

**Személyi adataim:**

Nevem: **HAJAS BÉLA**

Keszthelyen születtem 1955. november 15-én

Szüleim: id. Hajas Béla, Rajki Ilona

Feleségem: Hajasné Gárdonyi Márta, két gyermekünk van, Bálint (31), és Aliz (30).

Címem: 8647 Balatonmáriafürdő, Rákóczi u. 117.

Tel: +36 85 376 584

**Iskoláim:**

*Alapfokú iskolák:*

- Szendrey Júlia Általános Iskola, Keszthely
- Állami Zeneiskola, Keszthely (alapfokú zeneiskolai tanulmányok)

*Középiskola:*

- Zeneművészeti Szakközépiskola, Pécs

*Felsőfok:*

- Liszt Ferenc Zeneművészeti Főiskola Zeneiskolai Tanárképző Intézete, Pécs (1977 - 80)
- Budapesti Műszaki Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Alkalmazott Pedagógiai és Pszichológiai Intézet Műszaki Pedagógiai Tanszék Közoktatási vezető és pedagógus-szakvizsga szakirányú képzési szak

*Okleveles képzés:*

- Magyar Népművelési Intézet, Budapest (1986 - 89) „B” kategóriás fúvószenekari karnagy

**Munkahelyem:**

Állami Zeneiskola Marcali, majd Marcali Városi Zeneiskola, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény

1980. augusztus 15-től zenetanár, jelenleg megbízott intézményvezető, igazgató.

Europass önéletrajz a csatolt dokumentumokban.

**Pedagógiai hitvallásom:**

Pedagógiai munkám legfontosabb része hivatásomnak. Mindig szerettem a gyerekekkel foglalkozni. A partnerközpontú tanítást tekintem mind a mai napig a pedagógiai munka legfontosabb részének, együttműködni a rám bízott tanulóval, tanítva tanulni, fejleszteni tudásomat. Erre a tanítványaimmal eltöltött idő igen nagy inspirációt ad. Nagyon fontosnak tartom a közösségre nevelést, alapvetően közösségi gondolkodású ember vagyok.

Tanári munkámban elsődleges vezérelvem a tanítványok segítése az ismeretek megszerzésében, készségeik, képességeik fejlesztésében. Sokrétű és sokszínű tevékenységet végeztem eddigi pályafutásom során, melyek a tanítást jól kiegészítették, segítve az ismeretterjesztést, a muzsika megszerettetését, az alapfokú művészetoktatás eredményeinek, rangjának megőrzését. Zenekarvezetői és pedagógiai munkámat továbbra is ennek szolgálatába kívánom állítani.

A fentiek alapján érzek indíttatást a Marcali Városi Zeneiskola vezetői posztjának megpályázására. Döntésemhez hozzájárult, hogy e feladatot két éven át megbízottként végeztem.

Kelt: Marcali, 2012. június 14.

.....  
Hajas Béla

# **A Marcali Városi Zeneiskola szakmai helyzetelemzése és fejlesztési programja**

*„A zene, az ember legősibb kifejezési formája, ősbibb, mint a nyelv vagy a képzőművészet; az emberi hangból született, és az égető szükségből, hogy kapcsolatba kerüljünk embertársainkkal. Tulajdonképpen a zene az ember, sokkal jellemzőbb rá a szavaknál, hiszen a szavak konkrét jelentést hordozó, elvont szimbólumok. A zene érzelmeink mélyebb rétegeire hat, mint a legtöbb szó, és arra kényszerít, hogy egész lényünkkel reagáljunk rá.*

*A zene alapvetően fontos lesz nekünk, amíg csak az emberi nem fennmarad. Azt hiszem, a zenére éppúgy szükségünk van, mint egymásra.”*

*Yehudi Menuhin*

## **1. HELYZETELEMZÉS**

### **1.1. Tárgyi feltételek**

A jelenlegi épületet úgy alakították át, és újították fel, hogy a zeneiskola igényeinek megfeleljen. Az épületben hangszeres oktatáshoz 10 kisebb, csoportos oktatáshoz 2 nagyobb méretű terem, és egy hangversenyterem került kialakításra. Balatonkeresztúron 1 kisebb terem és egy próbaterem áll rendelkezésre az oktatáshoz.

Az iskola hangszerállománya az állandó fejlesztés ellenére is alig éri el a közepes szintet. Mennyiségileg kielégítő a hangszerek száma, csak minőségi tekintetben merülnek fel gondok. Hangszerparkunk előregedett, az állandó, rendszeres karbantartásnak, felújításnak köszönhető, hogy használható állapotban vannak. Ezekben a gondokon valamit változtatott az évenkénti egy-két új hangszer beszerzése, de a még jobb minőségi munkához elengedhetetlenek a minőségi hangszerek.

## 1.2. Személyi feltételek

Jelenleg az oktatást 11 fős tanári álláskeret biztosítja, amiből 10 betöltött, egy álláshely fél státuszban szerződéssel betöltött június 15-ig. (Klarinét tanszak)

Az oktatás zavartalan működéséhez 1 fő iskolatitkár, 1 fő takarító személyzet járul hozzá. A teljes alkalmazotti létszám jelenleg 13 fő. További egy fő megbízási szerződéssel látja el az óvodás korúak dalos-játék (zeneóvoda), és tehetséggondozási feladatokat.

Iskolánkban a következő hangszerek oktatását végezzük:

- zongora,
- vonósok: hegedű, cselló,
- fafúvósok: furulya, fuvola,
- rézfúvósok: trombita, kürt, tenorkürt, eufónium, harsona, tuba
- ütő
- különböző hangszerösszeállítású kamaracsoportok
- előképző és szolfézs.

A tanulói létszám az elmúlt években drasztikusan csökkent, mely csökkenő tendencia utóbbi két tanévben 170 – 180 növendék létszám körül stagnálni kezdett.

A tanszakokon megfelelő képzettséggel rendelkező, szakmailag jól felkészült nevelők oktatnak. Mindezt bizonyítják a megyei, regionális, országos versenyeken elért helyezések, minősítések.

Különösen nagy fejlődésen ment keresztül, létszámát és minőségét tekintve a vonós tanszak. Az energikus, szakmailag jól képzett tanárok munkájának legjobb bizonyítéka a kamarazenekar megalakulása, ami nagyon jó alapot adhat egy szimfonikus zenekar létrehozásához. A többi tanszakokon a megszokott létszámban, szakmai színvonalon folyik az oktatás.

A fúvós tanszakon 2009 évben megszűnt a klarinétoktatás, de a 2011 – 2012 tanévben sikerült újra indítani 11 növendékkal. A fuvola és rézfúvós szakokon a létszámok az elmúlt években nem változtak. Ezen a téren, a folyamatos utánpótlás érdekében, mindenképpen fejlesztést kell végrehajtani: a klarinét tanszakot bővíteni szükséges teljes tanszaki létszámra.

A klarinét tanszak újra indításakor nem volt más lehetőség, mint egy képesítés nélküli, zeneművészeti szakközépiskolát végzett személy alkalmazása, ideiglenesen. Ezt a

helyzetet meg kell szüntetni. A jövőben megfelelő végzettséggel rendelkező tanárt kell alkalmazni.

A növendék létszám alakulásának egyik stratégiai területe az óvodás korú gyermekek megismertetése szolgáltatásainkkal, motiválása szolgáltatásaink igénybevételére. Megbízással alkalmazott óvodapedagógusunk tevékenysége alapvetően befolyásolta a növendék létszám alakulását, ezért e tevékenységre a jövőben is nagy hangsúlyt kívánok fektetni.

### **1.3. Kulturális környezet, tanulói-, szülői elvárások, tanulmányi feltételek**

A tanulói, szülői elvárások alapvetően nem változtak. Szeretnék megismerni, megszeretni és tehetségüktől függően elsajátítani a zenei alapismereteket. A legtehetségesebbek közül általában évente 1-3 tanulónk választja a zenei pályát. Felvételire való felkészítésüknek a Pedagógiai Programunkban leírt módon meg tudunk felelni.

Azzal a kihívással is szembe kell néznünk, hogy a mindennapi életben egyre kevesebb értékes zenét hallhatunk, miközben az üzleti alapon „gyártott” és marketingeszközökkel eredményesen terjesztett, zenét is felhasználó üzleti vállalkozások minden korosztály figyelmét elvonják, ízlését átalakítják. Az iskolákban lecsökkent, majd a középiskola felsőbb évfolyamaitól meg is szűnt az énekoktatás, ezért felelőségünk egyre nagyobb.

Értékkörzés, értékmentés, a minőség közvetítése is a feladatunk, amit a szülők joggal várnak el tőlünk. Azt, hogy a fiatalok mit tartanak értéknek, hitelességünk, tudásunk, példamutatásunk által fogadják el. Azt, hogy jól választunk-e a zenei világ kifogyhatatlan tárházából, az a mi, a jól képzett szakemberek feladata és felelőssége. Tudom, mert évtizedek óta tapasztalom, hogy a hitelességet, a tudást, a felkészült és kérdésekre nyitott pedagógust megbecsülik, szeretik. Ez, a munkánk egyik legnagyobb fizetsége! Az a ragaszkodás, szorgalom, kitartás, amellyel sok-sok gyermek, éveken keresztül a zenei tanulmányok mellett dönt, megerősíti a minőségi munka iránti elkötelezettségünket.

Ma már számos új kihívással kell szembenéznünk, de ezek mind a passzív befogadást, „fogyasztást” célozzák /számítógépes játékok, zenei divathullámok, mozi, videó, DVD, stb./ Különösen értékes, és fontos az aktív, kreatív folyamatokba való bekapcsolódás, /hangszeres, énekes tanulás, gyakorlás/ közösségi élmények, /zenekar, kamarazene/ és a kudarc, illetve a siker kontrollált megélése, az akaraterő fejlesztése.

Ezekben a kérdésekben talán nem az egyetlen eszköz a zene, de a teljes személyiség fejlődése szempontjából egyedülálló, minden ember számára nélkülözhetetlen erőforrás.

## 2. ISKOLAFEJLESZTÉSI PROGRAMOM

*„A zene nem magánosok kedvtelése, hanem lelki erőforrás, amelyet minden művelt nemzet igyekszik közkinccsé tenni.*

*Kapja meg belőle részét minden magyar gyermek.”*

*Kodály Zoltán*

### 2.1. Alapvető célok

Azt a tudást, értéket, amellyel az iskola jelenlegi nevelőtestület rendelkezik, mind pedagógiai, mind művészi értelemben meg kell őrizni. Lehetőséget kívánok biztosítani arra, hogy a rendelkezésre álló keretek alakításával, fejlesztésével ez tovább bővülhessen, mélyebben hatva a zenepedagógiai munkára. A minőségirányítási program eszközeinek átgondolt felhasználásával kell megerősítenünk a pozitív irányú folyamatokat, csökkenteni a konfliktushelyzeteket, a kudarcélményt tanári munkánkban és a tanulás során.

A jelen és jövő érdekében célom: megőrizni a Marcali Városi Zeneiskola rangját, kivívott pozícióját.

Ezzel összhangban további célom: a folyamatos fejlődés, az eredmények megtartása.

Fő feladataink:

- Az iskola tanuló létszámának jelenlegi szinten tartása, ill. kisebb mértékű, az adottságokhoz, igényekhez igazodó fejlesztése.
- A zeneiskolás korú gyermekek mind szélesebb köreinek motiválása a zene és az önálló zenei megnyilvánulások megismerésének lehetőségeire.
- A tanulóink zenei képességének fejlesztése.
- Nevelni a növendékeket a zene szeretetére, megértésére.
- A tanuló erkölcsi jellemvonásainak a zene eszközeivel való fejlesztése.
- Közös zenei élmények útján a közösségre nevelés.
- A növendékek megfelelő szintű interpretációi útján, esztétikai fejlesztésük.
- Az arra alkalmas gyermekek zenei pályára irányítása.

Mindezen célok elérésében elengedhetetlennek tartom a jó együttműködést főigazgatóval, intézményegység vezetőikkel, igazgató tanáccsal, oly módon, hogy saját intézményem érdekeit tudásom szerint képviseljem.

## **2.2. Tárgyi eszközök fejlesztése**

Az iskolaépület többször került javításra. Ennek ellenére még van tennivaló az épületen belül. Megszüntetésre vár a falak vizesedése, a termek egymáshoz képest történő hangszigetelése.

A rendszeres, nyugodt, eredményes munkához jó tárgyi feltételekre van szükség.

Fontos feladatnak tartom a hiányzó eszközök, hangszerek pótlását, fokozatos felújítását.

Továbbra is biztosítani kívánom, hogy az oktatáshoz szükséges különböző kellékek /nádak, vonók, húrok, kották, stb./ a kollégák rendelkezésére álljanak.

Többször elhangzott már az igény, hogy a szerepléseket örökítsük meg CD, illetve DVD felvételen, úgy ahogyan az évekkel ezelőtt volt. Ennek az igénynek a kielégítéséhez szeretnék kialakítani egy házi „stúdiót”. A stúdiót más oktatási célokra is kiválóan lehetne alkalmazni pl. egyéni hangfelvételek készítése növendékekkel.

Mindezen célok alap feltétele a jó és helyes finanszírozás. Marcali város jelenlegi támogatási lehetőségeit figyelembe véve, ezen elképzelések legnagyobb része inkább hosszú távon realizálódhatnak.

## **2.3. Finanszírozás**

Az alapfokú művészetoktatás, mint oktatási-nevelési szolgáltatás, nem tartozik az önkormányzati feladatok kötelezően ellátandó feladatai közé. Az önkormányzatok szabadon dönthetnek, kívánják e településükön a zeneiskolai oktatást biztosítani.

A művészetoktatás intézményi finanszírozása három részből tevődik össze.

1. Állami normatív támogatás
2. Önkormányzati támogatás
3. Tandíj / térítési díj bevételek

Jelenlegi helyzetben, ha az állami és önkormányzati finanszírozás nem nő, és a csökkenő reálérték környezet is tovább ront a helyzeten, kizárólag a szülői tehervállalásra

nem lehet alapozni a hiányzó összeg pótlását. Az utóbbi években jelentős mértékben megnöttek a térítési díjak, néhány szülőnek így is problémát jelent ennek kifizetése. Az iskola célja, hogy anyagi problémák miatt egy növendék se kényszerüljön kimaradni a zenei műveltség megszerzésének lehetőségéből. Megoldást jelenthet erre a Zenélő Gyermekekért Alapítvány támogatása. Intézményünkbe számos olyan növendék szerzi meg zenei ismereteit, akik más településekről járnak iskolánkba. Számítanunk kell ezért fenntartónk támogatásán túl, a környező települések támogatásaira is a fenntarthatóság, a fejlődés és iskolafejlesztés érdekében. Ennek érdekében szorosabb együttműködésre, mélyebb kölcsönös megismerésre van szükség.

A lehetséges külső források folyamatos kiaknázásával előbbre juthat az intézmény, ezért nagy hangsúlyt fektetnek a hazai, és lehetőség szerint az EU-s pályázatok figyelésére és a pályázásra.

Tudjuk, hogy az elkövetkező időkben, akár gyökeres változások is történhetnek a művészetoktatás finanszírozásában. A változásokkal kapcsolatos ismeretek hiányában nem lehetséges stratégiai elképzeléseket felállítani egy új, a jövőbeni finanszírozási rendszerre.

## **2.4. Személyi feltételek javítása**

A helyzetelemzésben említésre került a klarinét tanszak újra indítása. Megszűnése komoly hátrányokat okozott magas színvonalon működő fúvószenekarunk működésében. A klarinét hangszerekek hiánya a zenekar megszólalásában olyan szakmai hiány, mely nem ad lehetőséget az eddigi országos versenyeken való megjelenésre. A klarinét tanszak további működése, bővítése érdekében egy a törvényi előírásoknak megfelelő végzettségű klarinéttanár alkalmazását tartom elengedhetetlennek!

A mai korban a számítógép felhasználói szintű kezelése szinte alapkövetelmény. Magam tapasztalatából tudom, hogy munkámban felhasználva nagy segítség, növendékeim felé, kellő gyakorlattal, akár motivációs tényezőként is használható. Napi gyakorlatban történő használatát kollégáim esetében is fejlesztendő feladatként látom.

Az iskola nevelői nyitottak az új iránt. A közoktatási törvényben előírt végzettségük mellett bekapcsolódtak az országos és megyei továbbképzésekbe. Ezt a tendenciát a következőkben is támogatni kívánom. A humán erőforrás-fejlesztése minden vezető érdeke, feladata. A mai minőségi követelmények végrehajtásához fontosnak tartom a legújabb kompetenciák szakmai, pedagógiai, módszertani ismeretének megszerzését. Ennek



végrehajtásában a törvényben rögzített hozzájárulásokkal támogatom kollégáimat, és ha szükséges, pályázatokkal is finanszírozom.

A továbbképzéseken kívül a továbbfejlődés érdekében fontosnak tartom a térségen, megyén belüli és a megyén kívüli zeneiskolákkal való meglévő szakmai kapcsolataink erősítését, új kapcsolatok létrehozását. Nagyon fontosnak tartom évtizedes múltira visszatekintő kapcsolatunkat a testvérvárosi Künzelsau zeneiskolájával. Az évenként ismétlődő találkozások eredménye mindig a fejlődés.

A pedagógusok tudásának karbantartása és fejlesztése történhet az intézményen belül is: előadók meghívása; tanáraink bemutató tanítása; tanári-, közös tanuló-tanári-, valamint növendékhangversenyek, melyek az oktatás eredményeit jól reprezentálják.

Fontosnak tartom és támogatom a különböző megyei, területi, országos versenyeken való részvételt, amely jó lehetőség a szakmai fejlődésre, az itt szerzett tapasztalatok, kollégákkal, zsűrivel történő konzultációk jól hasznosíthatók és felhasználhatók mindennapi munkánk során.

Szeretném az elkövetkező 5 évben:

- a tanulói létszámot megtartani, lehetőség szerint növelni,
- a munkahelyeket megőrizni,
- biztosítani a tantestületnek a naprakész információkat,
- a kollégák karrierépítési, és továbbképzési tervét segíteni,
- közös munkánkat csapatban végezni.
- nemzetközi kapcsolatainkat megőrizni, fejleszteni.

## **2.5. Kommunikáció és konfliktuskezelés**

A közös célok elérése, az arra való irányulás erősítése érdekében fontosnak tartom, hogy kollégáim *aktív és kreatív alakítói* legyenek iskolánk fejlesztésének. Ez kovácsolja szorosabbra közösségünket. A napi feladatok során azonban számos olyan kérdés vetődhet fel, melyek megfelelő kezelése nélkül a cél elhalványulhat, a munka lefékeződhet, végső soron elégedetlenségbe fordulhat.

A *konfliktushelyzetek minimalizálása*, kiváltó okainak csökkentése, a stresszhelyzetek kezelése, a vitakultúra fejlesztése. Álljon tevékenységünk középpontjában az egymás iránti felelősség, segítőkészség, mely a meglévő tudás és tapasztalat mellett a legnagyobb erőt képviselheti terveink megvalósításában. A feladatok arányos elosztása, a közös célok közös megvalósítása, a színvonalasan elvégzett közös munka, közösségi

magatartást fejleszt. Ebben a szinergiában a közösségi magatartások fejlődése további minőségi fejlődéseket hozhat majd. Legyen ehhez rendelve *egyenlő közelségben* minden eszköz, amely *valamennyi partnerünkkel* a megfelelő kapcsolat alakításához szükséges.

*Legfontosabb partnereink:*

- Tantestület és az alkalmazottak
- Tanulók
- Tanulói közösségek
- Szülők
- Szülői közösségek
- Fenntartó önkormányzat
- További támogató önkormányzatok
- Nevelési-oktatási intézmények
- Kulturális intézmények
- Belföldi iskolai kapcsolatok
- Külföldi kapcsolatok
- Civil szféra
- Országos szakmai szervezetek
- Helyi- és megyei, írott- és elektronikus média
- Egyéb támogatók

### **3. VEZETŐI PROGRAMOM**

**A Marcali Óvoda, Általános Iskola és Alapfokú Művészetoktatási**

**Intézmény**

**Marcali Városi Zeneiskola**

**Intézményegység vezető igazgatójaként**

*„ A mag el van vetve, nem kell csak a békesség és szeretet májusi esője, hogy kalászbba szökjön. ”*

*Kodály Zoltán*

#### **3.1. Az iskolavezetés struktúrája**

Szilárd meggyőződésem, hogy a jó vezető a közösen felvállalt célokért, a közösség élén küzdő, kifelé a közösséget megvédeni képes személyiség, munkatársai között azonban „első az egyenlők között”. Ez az elv azonban nem kisebbíti sem a felelősséget, sem a vezetői eszközöket.

Az új iskola vezetési struktúra kiépítése után immár két évvel, tapasztalataim alapján, meggyőződéssel képviselem azt az elvet, hogy az intézményegységünkben bevált szerkezet, változtatás nélküli állapotát kívánom képviselni. Az igazgató, tanszakvezetők szakmai vezetése terveim szerint továbbra is megmaradna iskolánkban. Ehhez kapcsolódik a tantestület által delegált új szakmai tanácsadó személye az igazgatótanácsban.

Az intézményben folyó munkát, célkitűzéseket, feladatokat elsősorban a törvényi, rendeleti környezet előírásai, a helyi oktatási koncepciók, szabályzók határozzák meg. Az iskola Pedagógiai Programja és Helyi Tanterve a közelmúltban felülvizsgálatra került és az előírásoknak megfelelően korrigálásra, szakértő bevonásával elfogadásra került.

Az intézmény konkrét céljait, feladatait az évente készülő munkatervek jelölik ki, amelyek szakmai irányelveket tartalmaznak, meghatározva a feladatok elvégzéséhez szükséges időbeni, személyi, tárgyi és anyagi hátteret.

Az iskola megítélése a tanítás színvonalától oktatóink, nevelőink viselkedésétől, példamutatásától, a város zenei életében történő aktív részvételtől, és a városban, a városért végzett munkától függ alapvetően.

### 3.2. A kommunikáció fejlesztése

A belső kommunikáció az egyik legfontosabb vezetői feladat. Úgy tapasztaltam, van igény kollegáimban az *egyéni munka* figyelemmel kísérésére, értékelésére, az összhang megteremtésére, fenntartására. Ehhez két alapvető kérdést kell a nevelőtestületen belül tisztáznunk. Egyrészt vitakultúránkat kell fejlesztenünk, másrészt az elemző, véleményező, segítő kritikára fogékonyabbá, nyitottabbá, jobban elfogadóvá kell válnunk mind egyéni, mind közösségi szinten.

A kiváló eredmények nem hatnak kellő erővel, ha egy-egy elemző, értékelő megbeszélésnek az alapját nem a kölcsönös figyelem, nyitottság és elfogadás jellemzi. Ennek fejlesztését a közeljövő központi feladatának tekintem vezetői munkámban.

Tudom, mert tapasztaltam, hogy tanítványaikkal hosszú időn át csak azok érhetnek el kiváló eredményeket, akik partnerként viszonyulnak hozzájuk. Tanítványaink nem vágyaink megvalósításának eszközei, hanem hivatásunk során velünk igen szoros szakmai és érzelmi kapcsolatot kialakító partnerek. A tanári eredményesség alapvető kérdése a tanuló személyiségének teljes elfogadása, és ebből kiinduló fejlesztése.

A szülői elvárások részben azonosak céljainkkal, ugyanakkor nem várható el egy zenei nevelési szakismerettel nem rendelkező szülőtől, hogy nevelési-oktatási elképzeléseinket értse. A mi pedagógusi feladatunk és felelősségünk, hogy el tudjuk fogadtatni azokat a módszereket és eszközöket, amelyekkel a ránk bízott gyermeket neveljük. Ehhez a szülőkhöz való viszonyainkat, kapcsolatainkat a jelenlegi állapotban fenntartani, ill. fejleszteni szükséges!

A folyamatosan jó eredmények a szülői ráhatás nélkül szinte elképzelhetetlenek. Tapasztalatom szerint a szülővel való napi kapcsolat sokat segíthet munkánkban. A Szülői Munkaközösség vezetőivel közvetlenül kívánom tartani a kapcsolatot. Az értekezleteiken részt veszek. A szükséges tájékoztatásokat megtartom, kéréseiket méltányolom. Az SzM elnökét minden iskolai rendezvényre meghívom. Célkitűzéseink megvalósításáról rendszeresen tájékoztatom a vezetőséget.

Intézményünkben ugyan működik diákszervezet, azonban annak aktivitásán javítani szeretnék.

### **3.3. Minőségirányítási programunk**

Intézményünk minőségpolitikájának gerincét a pedagógiai programban meghatározott nevelési elvek és célok adják, másrészt meg kell felelnünk a fenntartó önkormányzat minőségpolitikájának is. Iskolánknak elfogadott minőségirányítási programja van, ami irányadó munkánk során.

### **3.4. Belső ellenőrzés**

Vannak személyek, akik vezetettségre vágnak, mások vezetőkké kívánnak válni, de gyakran ezek a tulajdonságok sajátos arányban keveredhetnek is bennünk. Munkánk véleményezésekor hamar működésbe lép az ún. *énképvédő mechanizmus*, ha bírálat éri azt, amit nagy odaadással végzünk. Akkor is így van ez, ha ennél talán még nagyobb bennünk az elismerés iránti vágy. Fontos és természetes emberi tulajdonságok ezek. Indirekt, közvetett és konkrét, gyakorlati ellenőrző munkára van szükség.

Iskolánkban szükséges az ellenőrzés, mind vezetői, mind középvezetői szinten. A tanszaki bemutatók, növendékhangversenyek, félévi meghallgatások utáni megbeszélések jó lehetőségek a problémák feltárására. Erre a jövőben is hangsúlyt kívánok fektetni. Nagy figyelmet kívánok fordítani a megyei, területi, országos versenyekre, zenei pályára készülő növendékekre.

### **3.5. Vezetési kultúra, konfliktuskezelés**

Szeretném, ha munkatársaim felvállalnák véleményüket, önállóságukat, személyiségüket. Munkám során a vélemények tágabb, türelmesebb befogadását a kritikai kultúra fejlesztését szintén fontosnak tartom. A konfliktusok kialakulását elsősorban következetes, megelőző, feltáró munkával kívánom csökkenteni. Fontosnak tartom, hogy munkatársaim is megismerjék azt a szabály- és követelmény rendszert melyben munkánkat végezni kell.

Célkitűzéseimet, a vállalt feladatokat csapatban, team munkában kívánom megvalósítani. A tervezéstől a szervezésen át a megvalósításig, továbbra is támaszkodni kívánok tanár kollégáim, és az iskola valamennyi dolgozójának közreműködésére. Az eredményes oktató-nevelő munka csak jól összehangolt *csapatmunkával* valósítható meg. Természetesen számítok még a tanulók és a szülők támogató együttműködésére is.

Vezetőként igyekszem határozottan és következetesen betartani, betartatni a követelményeket, a jó munka érdekében kötött közös megállapodásokat, ugyanakkor rugalmasan alkalmazkodom a megváltozott körülményekhez. Igazgatóként is arra törekszem, hogy a legnehezebb helyzetekben is emberséges tudjak maradni.

Kérem, hogy döntésük meghozatalakor vegyék figyelembe pályázatomban leírtakat, 1980 óta végzett munkámat, valamint két éves tevékenységemet a pályázott területen!

.....  
Hajas Béla

Marcali, 2012. június 14.