

1. Vezetői program

1.1. Bevezető

A csömöri Zeneiskolában eltöltött 16 év pedagógiai és 13 év vezetői munka révén megismerhettem a helyi sajátosságokat, jó kapcsolatot építettem ki a helyi nevelési-oktatási, kulturális intézményekkel, a csömöri civil szervezetekkel, kisebbségi önkormányzatokkal.

A 2013. évi fenntartóváltást követően az intézmény működtetését Csömör Nagyközség Önkormányzata vállalta, a fenntartás a KLIK Gödöllői Tankerületének hatáskörébe került. Úgy vélem, hogy a jelentős változás ellenére jó kapcsolat alakult ki a fenntartóval, és a már kialakított, együttműködő kapcsolat megmaradt a helyi önkormányzattal is.

Az elmúlt időszakban szerzett tapasztalatok alapján a zeneiskolai oktatás szerepének megerősödését tapasztalom, melyet a folytonosan változó környezet és igények megismerésével, azoknak a szakmai munkába való beépítésével, a megújulásra való képesség megőrzésével lehet folyamatossá tenni a jövőben is.

Az elmúlt évek – azon belül kiemelten az elmúlt öt év - tapasztalatai alapján összegzem vezetői célkitűzéseimet, és szeretnék a szakmai munkából és az iskola vezetése során elért eredmények figyelembe vételével rámutatni azokra a folyamatokra, melyek folytatását szükségesnek tartom. Ezzel együtt viszont szeretnék rávilágítani azokra a hiányosságokra, amelyeken változtatni kell, illetve bemutatni azokat a lehetőségeket, amelyek továbblépési irányt mutatnak.

1.2. Vezetői célok

1. Hatékony vezetési struktúra működtetése, amely biztosítja az intézmény folyamatos fejlődését, egyben képes a folyamatosan alakuló környezet adta változásokra megfelelő válaszokat adni.
2. Vezetői felelősség- és feladatvállalás, mely elsősorban szervezésen, összehangoláson alapuló irányító munkát jelent, és ahol a döntések meghozatalát az intézmény céljai határozzák meg.

3. Együttműködést segítő, partnerek bevonását támogató vezetői attitűd megteremtése, ami lehetővé teszi a különböző vélemények beillesztését az intézmény pedagógiai, szakmai és szervezeti rendszerének fejlesztésébe.

Célok megvalósításából eredő vezetői feladatok

Jogszerű működés biztosítása

- Az intézmény dokumentumainak folyamatos felülvizsgálata és a folyamatosan változó jogszabályi keretek szerinti dokumentum-módosítás és szabályzatok elkészítése.
- Folyamatos együttműködés a fenntartó, működtető és az intézmény között, hogy az iskola működése megfeleljen a törvényi és egyéb jogszabályoknak, illetve a hosszú távú működés biztosítva legyen.

Alapvető szakmai dokumentumok:

Pedagógiai Program és Helyi Tanterv, ezek bevalásának vizsgálata, figyelembe véve a jogszabályi, kerettantervi változásokat.

Alapvető szervezeti működést meghatározó dokumentumok:

Alapító Okirat által meghatározott működés biztosítása.

Szervezeti és Működési Szabályzat és Függeléke - folyamatos felülvizsgálata, szükség szerinti szabályzat-módosítás elvégzése a fenntartóval való szoros együttműködésben.

Házirend

Egyéb, jogszabályok által meghatározott dokumentumok:

Intézményi Önértékelési Program, bevalásának vizsgálata, szükségszerű módosítása.

Munkatervek, beszámolók, tanügyi dokumentumok elkészítése vezetői felelősség.

Célom, hogy a dokumentumok minden esetben a tényleges terveket, azok megvalósítását, eredményeit reálisan, tényszerűen közöljék, ami a hosszú távú működtetés, tervezhetőség és követhetőség alapkövetelménye.

Gazdaságos működés biztosítása

Az iskola gazdaságos működtetése kiemelt vezetői feladat, melyet jelenleg fenntartói és működtetői oldal egyaránt biztosít. Ezt egészíti ki a 2008 óta működtetett alapítványi forrás, mely részben pályázati, részben támogatások révén segíti a szakmai célkitűzések megvalósítását.

Az intézmény hosszú távú fenntartása és működtetése megtérül abból a szempontból, hogy a gyerekek és fiatalok számára hasznos szabadidő eltöltést tesz lehetővé, miközben igényes, produktív művészeti tevékenységet folytatnak. Valódi gyermek- és ifjúságvédelmi szerepet tölt be az intézmény, a működésének sajátosságaiból fakadóan.

Személyi feltételek biztosítása

Jelenlegi 15,75 pedagógus álláshely és a 1,5 pedagógiai munkát közvetlenül segítő munkakör teljes mértékben kihasznált. Ebből 5 fő teljes állású-, 16 fő részfoglalkozású közalkalmazott van.

Jelenleg 4 munkaközösség működik intézményünkben: zongora-magánének, vonós-gitár, fúvós és szolfézs-ütő tanszakok. Szempontok a vezetők kiválasztásánál: szakmai tapasztalat, terhelhetőség, magasabb óraszámú foglalkoztatás, elkötelezettség, felelősségvállalás.

Igazgató-helyettes és munkaközösség-vezetők közreműködnek az ellenőrzési, értékelési folyamatokban. Az intézmény sajátossága a kis létszámú tantestület, melynek előnye a könnyebb átláthatóság, közvetlen személyes kapcsolat kialakítása. De ezzel együtt komoly kihívást jelent a szakmai és szervezési feladatok megoldásában a többségében részmunkaidős pedagógusok munkájának összehangolása, a helyi sajátosságokból adódó többletfeladatok vállalására való ösztönzés.

A személyi feltételek szükségszerű változásakor, a kiválasztásnál elsődlegesen figyelembe kell venni: a helyi sajátosságok (többlet feladatok) vállalásában, elfogadásában várható mértéket, a szakmai felkészültséget és elhivatottságot, hiszen a személyi feltételek megfelelő biztosítása jelenti az alapot, a megfelelő szakmai fejlődéshez.

Szakmai munka támogatása, fejlesztése

A folyamatos szakmai fejlesztés elengedhetetlen ahhoz, hogy egy oktatási intézmény életképes legyen a jelenlegi oktatási, kulturális és társadalmi környezetben.

Ezen a területen különösen hangsúlyossá válik az igények és elvárások összhangja:

- Az igényeket elsődlegesen a külső kapcsolatok határozzák meg (tanulói, szülői, fenntartói, működtetői, oktatási és kulturális környezet, település sajátosságai), melyeknek összhangba kell kerülni szakmai és gazdaságossági elvárásokkal.

Az eddig elért eredmények, melyeknek folytatása szükséges:

- ✓ Tehetséggondozásban megkezdett munka – 'B' tagozatos növendékek lehetőség szerint minden tanszakon, hazai és nemzetközi versenyeken való részvételük, szakirányú továbbtanulás segítése, eredményeik, tudásuk bemutatása helyi és tágabb környezetben.
- ✓ Tehetséggondozó műhelymunka beindítása, illetve tehetséggondozó tábor szervezése két alkalommal 2012-ben és 2014-ben.
- ✓ Felzárkóztatás támogatása – tanulási nehézségekkel, részképesség- beilleszkedési zavarokkal küzdő tanulók segítése hangszeres és elméleti órákon egyéni vagy kiscsoportos oktatás keretében, a tapasztalatok folyamatos összegzése, hatékonyság mérése.
- ✓ Tanulói beiskolázás tervezettség, folyamatos ellenőrzése: a kiegyensúlyozott, alapvetően a zenekarok által meghatározott, tanuló-létszám igény betartásával, figyelemmel kísérésével, tanulói létszám stabilitásának, és egyben fokozatos növekedésének biztosításával.
- ✓ Pedagógiai elvárások és lehetőségek körvonalazottabb megfogalmazása a nagyobb növendékek megtartásának érdekében is, hogy az iskolából kikerült jó képességű tanulók zenekari munkában való rendszeres részvétellel segítsék szakmai munkánkat.
- ✓ A település kulturális életében való aktív részvétel, kiegészítve felmerülő más igények szerinti programokkal. (Oktatási és kulturális intézmények, civil szervezetek, nemzetiségi önkormányzatok, működtető önkormányzat igényeinek megfelelően)
- ✓ A kialakított külső kapcsolatok (finnsorsági, erdélyi, tankerületen belüli és Budapest I. XVI. XIX. IV. kerületeinek zeneiskolái) ápolása és a külső kapcsolatok folyamatos bővítése.
- ✓ Működő zenekaraink, kamaracsoportjaink munkájának segítése, kiegészítve kamarazenélés eddigi gyakorlatával, lehetőségeinek bővítésével (Testvér-koncertek,

Kamara-Estek, házi versenyek), illetve rendszeres részvétel országos és megyei versenyeken.

- ✓ Zenekaraink számára biztosított fellépési lehetőségek szélesítése: minősítő versenyeken, fesztiválokon, egyéb szakmai programokon való részvétel segítése, biztosítása.
- ✓ Szabadtéri koncertek, fesztiválok, találkozók, szervezése Csömörön - Fúvószenekari és Vonószenekari, Csellista találkozó 2010 óta folyamatosan, Zongorista Kistérségi Találkozó (2015), külföldi zenekarok, énekarok (Anglia, Írország, Finnország, Norvégia, Ausztrália) fogadása 2011 óta folyamatosan
- ✓ Hangoló tábor és nyári zenekari szakmai táborok (Balatonlelle) szervezése, hagyománnyá alakítása, igény szerint bővítése, igényes közösségteremtő programok, külföldi utazás, vendégszereplés – Finnország 2013 augusztus – megvalósítása.
- ✓ 4 db CD és 1 db DVD lemezek készítése a zenei együttesek repertoárjának megőrzése és a szélesebb körben való megismertetése céljából (2014, 2015, 2016)

Továbblépés területei:

- Az igények alapján megfogalmazott és az elmúlt években tanulói létszám alapján is biztosítható szakok beindításának előkészítése, tervezése, szükséges erőforrás (emberi, eszköz-tárgyi, környezeti) megteremtése, fokozatos fejlesztés biztosítása.
 1. Népzene: népi hegedű, népi brácsa szak beindítása. Erőteljes igény fogalmazódott meg a település hagyományörző csoportjainak erőteljes fejlődéséből fakadóan népi zenekar biztosítására. Egyben évek óta erősödő tanulói-szülői igény is felmerült népi hegedű, népi brácsa tanulásának biztosítására, ami egyben segítheti a zeneiskolában tanuló hegedűs növendékek hosszú távú megtartását, fejlődésük biztosítását.
 2. Jazz-gitár, jazz-basszusgitár szak beindítása: 2008 óta működő Krammer Big Band Zenekarunk és a Fúvószenekar előadásaihoz szükséges hangszeroktatás feltételeinek biztosítása.
 3. Brácsa szak beindítása: különösen a nagyobb hegedűs növendékek megtartása, továbblépési lehetőségeik bővítése és a zenekari munka szakmai színvonalának fejlesztése érdekében.
 4. Jazz-zongora szak: a nagyobb hangszeres növendékek megtartása és a fent említett együttesek szakmai igényeinek támogatásának céljából.

- Iskola külső környezeti feltételeinek alakítása a bővülő igények biztosításáért és a szakmai munka fejlesztéséért: párbeszéd és közös gondolkodás elindítása az önálló zeneiskolai épület megvalósításáért, bővítéséért, illetve a tervek alapján az intézmény vezetésének elkötelezett munkája a támogatások felkutatásában, szükségletek biztosításában.
- Munkaközösségi munka fejlesztése: együttműködésen, belső tudásmegosztáson alapuló tanszaki és tanszakok közötti munka, tanszak-vezetői felelősség erősítésével, ami egyben támogatja és segíti a pedagógusok egyéni munkájának fejlesztését, közösen megfogalmazott elvárások szerinti munkavégzést és ösztönzi a minősítési rendszerben meghatározott elvárásoknak való megfelelést és sikeres előrelépést.
- Kamarazenei csoportok működtetése, fejlesztése, egységes elvárás-rendszer határozott megfogalmazásával, illetve a szakmai dokumentumokban való kiemelt kezelésével, szükséges módosítások elvégzésével minden tanszakon.
- Zenekari munka továbbfejlesztése az elért eredmények megtartásával

A feladatok megvalósításának módja:

- Tervezettség – tudatosság

Az intézmény működtetését hosszú-, közép-, és rövid távú tervek határozzák meg. Ezzel együtt készülnek el a tervek megvalósítását bemutató beszámolók, melyekben rögzített összegzések egyben a továbblépés irányát is meghatározzák. A tényszerű dokumentumok alapján értékelhető minden tekintetben az elvégzett munka, ezért ennek kiemelt jelentőséget tulajdonítok.

- Pontos és jó döntések meghozatala, felelősségvállalás

Reális és körültekintő értékelésen alapuló döntések biztosíthatnak megfelelő, hosszú távú működést. A döntések meghozatalát megfelelő konzultációk előzik meg munkaközösségi és egyéni szinten egyaránt, a teljes nevelőtestület bevonásával, a döntésért vállalt teljes felelősség tudatában.

- Folyamatos ellenőrzés és értékelés

A vezetői munka jelentős részét az ellenőrzés és az azt követő értékelés teszi ki. Színtere, módja sokféle, lényegi eleme a folyamatosság és az összefüggések, hosszú távú hatások keresése, meghatározása.

▪ Jó humánerőforrás gazdálkodás, pedagógusi és alkalmazotti kör működtetése

Az iskola működését alapjaiban határozza meg a dolgozói közösség munkája. Szakmai és szervezeti munka színvonala akkor fejleszthető folyamatosan, lehet eredményes:

- ha mindenki fontosnak érzi magát,
- ha ismerik a felelősségi és döntési kompetenciákat,
- ha megegyezően alapul a célok és követelmények megfogalmazása,
- ha az együttműködés gördülékeny.

Emellett a szakmai felkészültség, a pedagógiai és egyéb munkakörben a feladatvégzés iránti elkötelezettség befolyásolja az iskola belső klímáját, a munka színvonalát, az eredményességet.

2. Helyzetértékelésen alapuló fejlesztési terv

A Krammer Teréz Zeneiskola 1991 szeptembere óta működik településünkön. Az első évtized legfontosabb feladata az volt, hogy magas színvonalú szakmai munkával megerősítse szerepét a község kulturális és nevelési-oktatási életében egyaránt.

Az ezt követő időszakban, az elért eredmények alapján, kialakultak és folyamatosan bővültek az iskola hagyományos programjai, egyre nagyobb szerepet vállalt a település kulturális életében, hagyományőrző rendezvényein.

Megerősödtek a zeneiskolai csoportok (zenekarok, kamaraegyüttesek), ezen keresztül meghatározóvá vált a közösségfejlesztés intézményi és települési szinten egyaránt. Bővült az iskola kapcsolatrendszere (zenei találkozók rendezése, fesztiválokra való részvétel, külföldi utazás).

A tehetséggondozás kiemelt feladattá vált (versenyek, fesztiválok, szakirányú továbbtanulás és felsőfokú szakirányú továbbtanulás), melyet az eredmények igazolnak. Ezt egészítette ki a felzárkóztatásra, a tanulási nehézségek művészetoktatáson keresztüli segítésére fordított kiemelt szakmai munka megvalósítása.

Mindezeket a szakmai dokumentumok tartalmazzák, illetve a szükséges felülvizsgálatok és módosítások tükrözik az igények és körülmények adta változtatásokat.

Így valósulhatott meg a kezdetek óta megfogalmazott szakmai célkitűzés, hogy a zenei nevelés eszközeivel lehetőséget biztosítson a településen élő gyerekeknek és fiataloknak zenei képességeik kibontakoztatására, lehetőség szerinti tehetséggondozásra, illetve közösségteremtésre, szabadidő hasznos eltöltésére.

Ezek a célok, lényegüket tekintve nem változtak az elmúlt időszak alatt, viszont néhány területen kiegészültek, az évek alatt megfogalmazott fenntartói-működtetői, lakossági igények és a szakmai elvárások bővülése szerint.

2.1. Helyzetértékelés

Helyzetértékelésemben röviden kitérek az 1991-2006 közötti időszakra és a 2006-2011, illetve 2011-2016 közötti időszakot részletesebben elemzem. Vezetői munkám elmúlt 10 évében a folyamatos fejlődést, és egyben a kiegyensúlyozott és stabil működést tekintetem elsődlegesnek, melyet az alábbiakban részletezem.

2.1.1. 1991-2006 közötti időszak

Szakmai, szervezeti, gazdálkodási célkitűzések, és azok megvalósítása:

- Iskola működését megalapozó szakmai és egyéb dokumentumok kialakítása a megalapozott igények szerint, illetve átfogó felülvizsgálata, módosítása jogszabályi és egyéb indokok alapján.
- Az igényeknek megfelelő pénzügyi források biztosítása, hosszú távú működés biztosítása (tanszakok kialakítása, eszközbeszerzés, költségvetési tervezés).
- Megfelelő tanulólétszám biztosítása, külső megítélés javítása – elsődlegesen a településen és a szomszédos XVI. kerületben, később csömöri gyerekek nagyobb számú bevonása a zeneiskolai munkába, ezzel párhuzamosan, fokozatos megszüntetése a Bekecs utcai telephelynek (fenntartói döntés alapján). Zeneóvoda és kis-előképző tanszakok megerősítése. Létrejöttek, stabilizálódtak a tanszakok (zongora, vonós-gitár, fúvós, elméleti), kiegészült a magánének tanszakkal
- Személyi feltételek megteremtése – tantestület kialakítása megtörtént, csömöri zenetanárok bevonásával a szakmai munkába. Tanári létszám 21-24 fő körül stabilizálódott. Teljes állásúak: 5-6 fő. Részmunkaidős: 16-18 fő.
- Az igények és szakmai elvárások szerinti zenekarok létrehozása, működési feltételeik kialakítása (személyi, tárgyi) - fúvós és vonós zenekarok fejlesztése, megerősítése (települési igény – elsősorban a hagyományörző programok kapcsán).
- Hagyományos zeneiskolai programok kialakítása – részeként a település kulturális életének.
- Eszközpark fejlesztése, az épület korszerűsítése, a zeneiskolai oktatás szükségletei szerinti átalakítás megtörtént. Évek során informatikai, irodai munkát segítő eszközök beszerzésével korszerű körülmények jöttek létre.

Személyi feltételek alakulása az adott időszakban:

Iskola vezetése: Kóczyás György 1991-1995 (csömöri zenetanár), Konstantinné Dombegyházi Mária 1995-2006 (budapesti zenetanár). Munkájukat egy igazgatóhelyettes segítette. 1996 után létrejöttek a szakmai munkaközösségek: zongora, vonós-gitár, fúvós-ütő, szolfézs-magánének tanszakok szerint. Vezetőik az intézmény szakmai vezetésében, ellenőrzésben segítették a vezetőt. Tantestület összetétele: többségében Budapesten, illetve a környéken élő zenetanárok alkották a pedagógusi közösséget, csömöri zenetanárok rövid ideig és kevés számban vettek részt a pedagógiai munkában.

Alkalmazotti kör: egy iskolatitkár, egy takarító, egy portás (csömöri lakosok), ami a szervezeti munka gördülékenységének feltétele jelenleg is.

Nehézségek az adott időszakban:

A zeneiskola tanulólétszáma nem stabil (összességében és tanszakonként). A tanulólétszám tervezése, az álláshelyek kialakítása nem következetes, ezért egyes tanszakok, illetve zenekarok, folyamatosan a tanulólétszám változásaiból fakadó nehézségekkel küzdenek.

A gazdálkodás egyoldalúan a költségvetési forrásokra, a normatívák alakulására támaszkodik. Zenekarok, kamaracsoportok működése nem folyamatos, kiegyenlítetlen, fejlődésük esetleges.

A szakmai elvárások megfogalmazása nem egységes, nincs következetes szakmai fejlesztés, amit nehezítenek a gyakori személyi változások a tantestületben. A tantestületen belül a képzési szintekben megmutatkozó kiegyenlítettség, és a nem megfelelő végzettség nehézséget jelent, emiatt a tehetséggondozás területén is egyenetlenségek tapasztalhatók.

A zeneiskolai programok színvonala nem egyenletes, szervezettségük hiányos. Az eszközpark fejlesztése nem mindig tudatos, tervezett, így gyenge minőségű hangszerek beszerzése is megtörtént, melyek hosszú távon jelentenek nehézséget.

2.1.2. 2006-2011 közötti időszak

Alapvető célkitűzések és megvalósításuk a 2006-2011 közötti időszakban

Személyi feltételek alakulása 2006-2011 közötti időszakban

Pedagógus álláshelyek száma 16, alkalmazotti 2,5 melynek fenntartása szakmailag és gazdaságossági szempontok szerint is indokolt.

Jelenleg 20 pedagógus dolgozik a zeneiskolában. Pedagógus munkakörben foglalkoztatottak összetétele betöltött álláshely szerint:

- Részmunkaidős: 10 fő (fél és háromnegyed állás)
- További jogviszonyt létesítő: 4 fő (fél és háromnegyed állás)

- Teljes állású: 6 fő (Ebből 2 fő csömöri lakos)
- Teljes állású iskolatitkár, takarító, részmunkaidős portás (félállás)

Cél: Stabil tanári közösség kialakítása – megfelelő végzettség és szakmai elhivatottság alapján, a szakmai fejlődés biztosításához, amelyet nagy részben meg lehetett valósítani, de bizonyos esetekben szükséges személyi változások történtek. Okok: szakos tanár hiány, nem megfelelő végzettség, elhivatottság hiánya, egyéni élethelyzetek.

Tanulólétszám biztosítása 2006-2011 közötti időszakban

Tanulólétszám tervezhetőségének biztosítása elengedhetetlen a szakmai elvárások teljesítése érdekében. A beiskolázási folyamat tudatos irányítása, tervezése, hatékonyra tétele valósult meg, figyelembe véve a zenekarok tanulói igényeit. Az utánpótlásra kiemelt figyelmet fordítottunk a zeneóvodai és kis-előképzős csoportok esetében. Ennek érdekében szorosabb kapcsolat alakult ki a település oktatási intézményeivel (összehangolt beiratkozás az általános iskolával, hangszerbemutatók a zeneóvodában). Átlagos teljes tanulólétszám stabilizálása 250-260 főben.

Szakmai célkitűzések megvalósítása 2006-2011 közötti időszakban

- ✓ Aktív és eredményes részvételt valósítottunk meg a település kulturális életében, illetve az egyéni és csoportos munka színvonalának folyamatos emelését biztosítottuk. Ennek részeként bővült kapcsolatrendszerünk a településen működő kulturális, szociális intézményekkel, civil szervezetekkel, nemzetiségi önkormányzatokkal.
- ✓ Bővültek az iskola külső megítélését segítő kommunikációs-információs lehetőségek. Honlap létrehozása és folyamatos működtetése, frissítése, magas látogatottsági arányokkal. Tanulókkal, szülőkkel való kapcsolattartás a modern informatikai és kommunikációs eszközök segítségével, kihasználásával. Egyes rendezvényekhez, rendezvénysorozatokhoz kapcsolódó színvonalas megjelenésű papír-alapú kiadványok, programfüzetek, ismertető, meghívók rendszeres elkészítése. 2 db CD lemez készítése.
- ✓ zenekarok, kamaracsoportok munkájának támogatása, stabilizálása, folyamatos részvételük segítése a település kulturális és hagyományőrző programjaiban,
- ✓ kapcsolatrendszer bővítése településen kívüli zeneiskolákkal, zenekarokkal,
- ✓ tehetséggondozás terén nagyobb létszámú B tagozat létrehozása, támogatása, versenyeken, fesztiválokon való nagyobb számú részvétel, illetve a szakirányú továbbtanulók hatékonyabb támogatása, a nagyobb növendékek jobb arányú megtartása, illetve bevonása zenekaraink munkába

- ✓ a tanulási és egyéb nehézségekkel küzdő tanulók felzárkóztatásának támogatására tantervi, szervezeti-működési szabályzat módosítását végeztünk el, a feltételek szakmai és szervezeti megteremtéséhez. (kis létszámú csoport, egyéni felzárkóztatás lehetősége elméleti területen)
- ✓ a zeneiskolai és egyéb programok színvonalának, szervezetségének javítása, a zeneiskola népszerűsítése és eredményeinek rendszeres bemutatása,
- ✓ egységes elvárások megfogalmazása a tantestület részéről, ennek alapjaként: megegyezésen alapuló szakmai célkitűzések, a helyi sajátosságokat és igényeket elfogadó, aktív pedagógusközösség stabil működése. Javult a tanszakok közötti együttműködés: közös feladatvállalás, produkciók. A tanári közösség változásainak, egyben a kiválasztás és az álláshelyek kihasználásának tudatosabb és következetes irányítása révén sokrétű, magas színvonalú munkát végző, megfelelő végzettséggel rendelkező tantestület alakult ki, stabilabbá váltak a személyi feltételek. A különböző feladatok elosztásánál az egyenlő munkamegosztás elve és a feladat végzésére való alkalmasság nagyobb hangsúlyt kapott.

Szakmai irányvonalak mentén elért egyéb eredmények

- ✓ Zenekarok létszámának stabilizálása, arányok javítása (nagyobb létszámú fúvós és vonós zenekar), emellett utánpótlás zenekarok létrehozása, működésük rendszeressé tétele: Corvin Kamara (új fúvós zenekar), vonós zenekarok (IFI, Tücsök) rendszeres próbáinak kialakítása. Kamaracsoportok munkájának segítése, rendszeressé tétele, bevonása zeneiskolai és egyéb programokba.
- ✓ Nagyobb növendékek megtartása érdekében: Krammer Band zenekar létrehozása (igényes könnyűzene), illetve a vonós zenekari munka színvonalának emelése, és a település kulturális programjaiban való folyamatos részvétel.
- ✓ Kapcsolatok bővülése: Pécel, Ócsa, Nyírbátor – fúvós zenekarok, Dunakeszi, Budaörs - vonós zenekarok. Kapcsolattartás módja: fesztiválok, találkozók mindkét fél rendezésében, folyamatos bővüléssel, három év alatt. Fúvós és vonós zenekari találkozó szervezése Csömörön.
- ✓ Közösségformáló programok bővítése: Hangoló tábor programunkat elindítottuk-augusztus utolsó hetében napközis tábor jelleggel.

Gazdaságos működés megvalósulása 2006-2011 közötti időszakban

- ✓ A gazdaságos működés érdekében alapítványt hoztunk létre (Krammer Alapítvány), folyamatos volt a pályázati források megtalálása és kihasználása intézményi, alapítványi formában egyaránt. Emellett jó együttműködést alakítottunk ki a fenntartó Önkormányzattal, így biztosíthattuk a szükséges eszközbeszerzéseket, az épület folyamatos megújítását, fejlesztését, korszerűsítését.
- ✓ Pályázati lehetőségek kihasználása intézményi és alapítványi szinten - eszközbeszerzésre, szakmai programok szervezésére, felújításra: 2006/2007 261.000,-; 2007/2008 2.306.000,-; 2008/2009 2.851.000,-; 2009/2010 1.796.000,- Ft, 2010/2011 1.040.000,-Ft összegben.

Egyéb célként meghatározott és teljesített feladatok az adott időszakban

- ✓ Az alapfokú művészetoktatásban elindított (jogszabályi előírásokon alapuló) *minősítési eljárásban* való részvétel, az ahhoz kapcsolódó adminisztratív, ellenőrzési és intézkedési feladatok. Kiváló minősítés a minősítési eljárás során.
- ✓ Vezetői céljaim között fontos feladat volt: a teljes alkalmazotti kör, intézményi munkában megjelenő felelősségvállalásának, a különböző területeken - egyéni, munkaközösségi, vezetői szinten - megjelenő kompetenciák tudatosabb alkalmazásának fejlesztése, ehhez kapcsolódóan a jutalmazás motiváló erejének kihasználása a kiemelkedő munkavégzés, nagyobb felelősségvállalás elismerése során.
- ✓ Egyéb, elsősorban jogszabályi, törvényi változásokból fakadó feladatok: teljesítménymérés, tanítási időkeret szerinti munkaidő-számítás, gyakornoki szabályzat bevezetése.

Nehézségek az adott időszakban:

- Személyi változások minden esetben nehézséget okoztak egy-egy tanszak életében. A részmunkaidősök nagy számának köszönhetően folyamatos feladatot jelentett a megfelelő és hosszú távon dolgozni kívánó személyek kiválasztása. Gitár tanszakon szaktanár hiány okozott éveig gondot a helyettesítés megszervezésében.
- Kamaracsoportok működésében a személyi változások okoztak nagyobb gondot (gitár, magánének tanszakon).
- A zenekari munka megerősítése elsősorban személyi feltételek stabilitásával valósulhat meg. Ennek eredményesebbé tétele ebben az időszakban alapozódott meg, folytatása szükséges volt a későbbiekben is.

- Az oktatási és kulturális intézményekkel való együttműködés javult, rendszeressé váltak a közös programok, vezetői szinten egyeztetett feladatok, közös termek használatának rendje. Ezzel együtt a zeneiskolai oktatás fontossága, hasznosulásának értékelése nem teljesen egységes más oktatói közösségekben, így a közös programok megszervezése, az azzal járó feladatok egyoldalúan a zeneiskolára terhelődtek.
- Az épület kihasználtsága igen nagy, nehézséget okoz az áthallás a termek között, illetve a rendezvények jelentős részét külső helyszínen kellett megoldani helyhiány miatt, ami nagy szervezési terhet rótt az intézményre.

2.1.3. 2011-2016 közötti időszak

A 2011-16 közötti időszakban jelentős változást okozott az állami fenntartású intézmények esetében a fenntartói és működtetői oldal kettéválása (2013. január 1.) 2011-2013 között továbbra is az intézmény fenntartója a település Önkormányzata volt, 2013-tól a KLIK Gödöllői Tankerülete vette át ezt a feladatot és a működtető maradt az Önkormányzat.

A változás érintette a finanszírozási rendszert, részben módosította az addigi vezetési feladatokat, szervezeti rendszert. Az alapfokú művészetoktatás alapvető tartalmi, szakmai feladatait, követelményeit a változás jelentős mértékben nem befolyásolta.

A pedagógus életpálya-modell bevezetését, a 2014-től elindított minősítési rendszert és a 2015/16-ban bevezetésre kerülő tanfelügyeleti rendszert viszont jelentős változásként éltük meg.

Mindezek hatással voltak az eredetileg megfogalmazott célkitűzések megvalósítására is. Ennek tükrében részletezem az időszakra vonatkozó célok és eredmények alakulását.

Alapvető célkitűzések és megvalósításuk a 2011-2016 közötti időszakban

Stabil személyi feltételek biztosítása 2011-2016 közötti időszakban

- ✓ Álláshelyek száma 2011-ben: 16 pedagógus és 2,5 iskolai munkát közvetlenül segítő álláshely. 2013-ban 1,5 álláshely(technikai dolgozók) a működtető Önkormányzat hatáskörébe került. A feladatok alakulásából az 1 fő iskolatitkári munkát 2013 őszétől félállásban pedagógiai asszisztensi munkakörrel egészítettük ki, a meglévő státuszok terhére (15,5 + 1,5 státusz). 2014. szeptemberében a tanulólétszám

bővülése és a gitár tanszak iránt megnövekedett igény miatt 0,5 státusszal bővítette az engedélyezett számot a fenntartó.

- ✓ Továbbra is jellemző volt intézményünkre, hogy a nevelőtestület 2/3-a rész munkaidős pedagógus és többnyire Budapest és környékének lakói. Ezzel együtt a Csömörön élő pedagógusok és iskolai munkát közvetlenül segítők száma fokozatosan bővült ebben az időszakban.
- ✓ A személyi feltételek alakításánál figyelembe vettük a reális igényeket, melyek egy-egy tanszak létszámát befolyásolják, ezen a területen stabilitás jellemezte az intézményi működést.
- ✓ A kiválasztásnál továbbra is szempont volt az iskola és a település sajátosságainak, és az ebből fakadó feladatoknak elvárásként való megfogalmazása, ezekkel való azonosulás a pedagógus részéről. Stabilizálódott a tantestület, amiben jó arányúnak mondható a fiatalabbak és idősebbek, férfiak és nők aránya. Megfelelő végzettséggel rendelkeznek pedagógusaink, illetve egy felsőfokú oklevél megszerzése folyamatban van.
- ✓ Éves továbbképzési programjaink a tantestület bevonásával készülnek el, figyelembe véve az 5 évre szóló beiskolázási terv szempontjait. Pedagógusink alapvetően motiváltak a szakmai megújulást segítő továbbképzésben való részvételre.

Munkaközösségek fejlesztése 2011-2016 közötti időszakban

- ✓ A munkaközösségek száma nem, összetételük részben változott a jogszabályi és a fenntartói változások miatt az elmúlt öt év alatt. Négy munkaközösség működik iskolánkban: Zongora-magánének, fúvós, vonós-gitár és szolfézs-ütő.
- ✓ Kiemelt célkitűzésként fogalmazódott meg a munkaközösségek közötti együttműködés fejlesztése, együttműködést segítő színterek bővítése. Ennek érdekében elsődlegesen a tehetséggondozás terén, a B tagozatosok számának növelésével, a közös elvárások megfogalmazásával, rendszeres meghallgatások szervezésével, az egymás munkájának megismerését kívántam ösztönözni. Emellett több közös szakmai program megvalósítását biztosítottuk.
- ✓ A munkaközösség-vezetők felelősségvállalása, az egyeztető, összehangoló folyamatok segítése, a pedagógusokkal való együttműködés megvalósítása folyamatosan fejlődött, de a vezetői szerepvállalásra még nagy mértékben szükség volt ebben az időszakban.

Tanulólétszám tervezhetőségének biztosítása 2011-2016 közötti időszakban

- ✓ A beiskolázási folyamatra komoly figyelmet fordítottunk, mert ennek tudatos irányítása, tervezése, hatékonysága biztosította a zeneiskola együttesek működtetéséhez szükséges tanulólétszámot. (Folyamatos tájékoztatás, szülőkkel való szoros kapcsolat kialakítása, zeneiskolai munka folyamatos népszerűsítése). Fokozatosan növekedett az igény az utánpótlást biztosító zeneóvodai és kis-előképzős csoportok indítására. Továbbra is biztosítottuk az összehangolt beiratkozást az általános iskolával, hangszerbemutatókat az óvodában és kis-előképzős csoportokban. Ennek eredményeként növekedett a stabil tanulólétszám: 275 - 285 fő.
- ✓ A hangszerválasztást és a hangszerek megismerését segítő rendszeres hangszerbemutatókat szerveztünk, ami jelentős mértékben segítette a megfelelő tanulólétszám biztosítását minden tanszakon és a kevésbé népszerű vagy ismert tanszakok megismertetését is biztosította.
- ✓ Az egész napos iskola bevezetése és az iskolai tanulók óraszámának nagy mértékű növekedésekor gyors és hatékony beavatkozást valósítottunk meg, elsősorban a megfelelő és pontos információk széles körű átadásával, részben pedig a zeneiskolai munka szervezeti rendszerének rugalmas alakításával (órarend, teremrend változtatása).

Szakmai feladatok megvalósulása 2011-2016 közötti időszakban

- ✓ Zenekaraink szakmai színvonala egyenletes és folyamatos fejlődést mutatott. Kamaracsoportjaink száma bővült, rendszeressé vált részvételük településen belüli és kívüli rendezvényeken: Kaméleon-ütőkamara csoport, Csömöri Csellisták kamaracsoport.
- ✓ Tovább bővültek és hagyományossá váltak részvételi lehetőségeink a település kulturális életében: Sváb majális, Szlovák majális, Film-Zene Koncert, Idősek Versmondó Ünnepe.
- ✓ Folyamatosan bővülő kapcsolatrendszerünknek köszönhetően *finnországi Tampere város zeneiskolájával* alakítottunk ki kapcsolatot, illetve *erdélyi testvértelepülésünk*, Torockó zeneiskolásait fogadtuk. A *gödöllői tankerület* létrejöttével párhuzamosan szorosabb együttműködés alakult ki a térség *zeneiskoláival*, de Csömörön rendezett *zenekari találkozók* keretében országos szintű kapcsolatrendszert alakítottunk ki, megújuló formában. Ezzel együtt, a már kialakított és jól működő kapcsolatainkat továbbra is áptuk.

- ✓ Tehetséggondozás terén végzett munkát a folyamatos eredmények igazolják. Rendszeresen vesznek részt növendékeink országos, megyei és egyéb versenyeken egyéni vagy kamarazenei formában. Az elmúlt időszakban több I-II-III-IV. helyezést, országos döntőben szerzett I és III. helyezést, Kiemelt Nívó-, illetve Nívó – díjat szereztek növendékeink. Krammer Big Band csoportunk rendszeresen részt vesz évente két alkalommal minősítő fesztiválon, ahol az elmúlt évek alatt folyamatos előrelépés volt tapasztalható.
- ✓ Tehetséges növendékeknek két alkalommal szerveztünk tehetséggondozó tábort személyiségfejlesztő és szakmai fejlesztést biztosító programokkal. Évente átlagosan 2-4 tanuló tett sikeres felvételi vizsgát szakirányú továbbtanulásra, többségük rendszeresen részt vett szakmai konzultációkon, középiskolai tanár által tartott foglalkozásokon. Két növendékünk pedig felsőfokú tanulmányokat kezd, illetve folytat európai zeneművészeti egyetemeken.
- ✓ Tovább bővültek az iskola külső megítélését segítő kommunikációs-információs lehetőségek. Honlap működtetése és fejlesztése, tanulókkal, szülőkkel való kapcsolattartás formáinak bővítése a modern informatikai és kommunikációs eszközök segítségével, kihasználásával. Rendszeresen jelennek meg rendezvényekhez, rendezvénysorozatokhoz kapcsolódó színvonalas papír-alapú kiadványaink, *4 db CD lemezt és 1 DVD lemezt készítettünk az elmúlt időszakban.*
- ✓ A tanulási és egyéb nehézségekkel küzdő tanulók felzárkóztatásában elkötelezett volt az iskola vezetése és a teljes nevelőtestület. Akár az egyéni hangszeres oktatásban és különösen az elméleti csoportos oktatás részeként biztosítottuk az egyéni és kis-csoportos oktatási formát, ami igen hatékonynak bizonyult.
- ✓ Nagyobb növendékek megtartása érdekében magas szakmai színvonalú pedagógusi munka segítése, támogatása, közösségfejlesztő programok megvalósítása, kapcsolattartás formáinak bővítése, rugalmas és együttműködő munkaformák kialakítása középiskolában és felsőfokú intézményekben tanuló növendékeinknél.
- ✓ Közösségformáló szakmai programok bővítése: Hangoló tábor programunk rendszeresen megvalósul augusztus utolsó hetében napközis tábor jelleggel, emellett nyári zenekari tábor programot indítottunk el, melyet hagyományossá és több növendék számára elérhetővé kívánunk tenni.

Egyéb, elsősorban jogszabályi, törvényi változásokból fakadó feladatok

- ✓ Teljesítménymérést felváltotta az Intézményi Önértékelési Program, mely jelenleg bevezetési szakaszában tart, kialakítása megtörtént, szükséges a módosítások elvégzése.
- ✓ A pedagógus minősítési rendszer bevezetése megtörtént és a minősítési eljárások megkezdésével, az erre való felkészülés és az eljárási folyamatokban való sikeres részvétel zajlik.
- ✓ Erőteljes vezetői feladatvállalás teljesült, ami segítette az intézmény nyugodt légkörű, alapvetően kiegyensúlyozott működését az elmúlt időszakban.

Gazdaságos működés biztosítása 2011-2016 közötti időszakban

- ✓ Pályázati lehetőségek kihasználása intézményi és alapítványi szinten – tehetséggondozó programok megvalósítására, eszközbeszerzésre: *2011/2012* 1.200.000,- Ft, *2013/2014* 1.417.000,- Ft, *2014/2015* 400.000,- Ft összegben.
- ✓ Eszközbeszerzéseket, szakmai programokat, CD lemez felvételeket és készítettéseket, zenekaraink utaztatását, szakmai programokon való részvételét részben alapítványi, részben működtetői és fenntartói támogatásból tudtuk megvalósítani. Igényeink megalapozottak és megfelelően indokoltak voltak, így a szükséges támogatás biztosított volt.
- ✓ A működtető Önkormányzat segítségével 2011/12-ben az épület teljes tetőfelújítása megtörtént, majd 2014-ben a külső nyílászárók (ablakok) cseréjét támogatta és valósította meg. A belső ajtók cseréje jelenleg folyamatban van.

Nehézségek az adott időszakban

- Személyi változások nehézséget okoztak egy-egy tanszak életében. Az elmúlt időszakban bővült a tanárhiány szinte minden tanszakon, ami a kiválasztási folyamatban okozott nagy gondot. Gitár tanszakon, zongora tanszakon, de bizonyos mértékig vonós tanszakokon, fuvola tanszakon is komoly kihívást jelentett akár a helyettesítés biztosítása is, így a hosszú távú alkalmazás esetében is nehézségek léptek fel. Nehézséget jelentett továbbá az is, hogy a nyugdíjasok alkalmazását nem teszi lehetővé a hatályos jogszabály. Két korengedményes nyugdíjazásban levő kolléga esetében is ez nagy gondot jelentett, melyet a lehetőségek szerint igyekeztünk orvosolni.
- Az egyenlő feladatelosztás és feladatvállalás területén nem kiegyenlített a tantestület szerepvállalása, aminek részben oka a részmunkaidősök túlsúlya a nevelőtestület

egészeben. Másrészt a minőségi munkavégzés elismerésének lehetőségei jelentősen szűkültek az elmúlt időszakban, ami ösztönzően hatott többlet feladatok vállalásában.

- Pedagógiai Programunkban és Helyi Tantervünkben minden tanszakon meghatároztuk a kamarazenélés kereteit, fontosságát. Zongora tanszakon és gitár tanszakon is nehézséget jelentett a növendékek bevonása, aktivizálása ezen a területen, kisebb mértékben ugyan, de hegedű tanszakon is jelentett problémát a kezdő növendékek Tücsök Zenekari részvételre való ösztönzés esetében. Ebben a folyamatban a pedagógusi szerepvállalás elengedhetetlen, de szükséges a szülők rendszeres és fokozott tájékoztatása a követelmények és elvárások rendszeréről is.
- A növendékeink általános és középiskolai elfoglaltságai jelentős mértékben nőttek az elmúlt években. A zeneiskolai oktatás rendszeréből fakadóan ez komoly gondot jelentett az egyéni és csoportos órák megszervezésében, a zeneiskolai foglalkozások számának biztosításában és a zenekari, kamarazenei tervek megvalósításában. A zeneiskolai oktatás jól bevált módszereiből kiindulva, az intézményünkre jellemző elkötelezett szakmaiságból fakadóan úgy látom, hogy bár a zeneiskolai oktatásban résztvevő növendékek személyiségfejlesztését, tanulási, művészeti, önkifejezési, kezdeményező-készségi és egyéb kompetenciák kibontakoztatását jelentősen segítjük, hatékonyan fejlesztjük a tanulási nehézségekkel, rész-képességzavarokkal küzdő tanulókat, tehát közvetlenül segítjük az általános oktatást minden szinten, mégsem áll összhangban más oktatói közösségekben a művészeti oktatás értékelése, elismerése.
- Munkaközösségen belüli és munkaközösségek közötti együttműködés javult, viszont munkaközösség-vezetők felelősségének és feladatainak pontosabb meghatározása szükséges, értékelés és ellenőrzés területén betöltött szerepük fontosságának hangsúlyozásával.
- A székhely épület kihasználtsága igen nagy lett az elmúlt időszakban, az iskolai tantermekeként is funkcionáló helyiségek zeneiskolai oktatásra túlságosan nagyok, így a helykihasználás nem optimális. Továbbra is nehézséget okoz az áthallás a termek között. A már említett tanulói terhelés egyik következménye, hogy telephelyünkön, az általános iskolában évről-évre nehezebb megszervezni egyéni és csoportos órákat, a tantermek késő délutáni való kihasználása miatt. Rendezvényeink jelentős részét külső helyszínen kellett megoldani helyhiány miatt, ami nagy szervezési terhet rótt az intézményre.

2.2. Fejlesztési terv

Vezetői programomban (1. fejezet) elsősorban azokat a vezetői feladatokat összegeztem, melyeket a következő időszakban kiemelt– elsődlegesen intézményvezetői – feladatként kívánok elvégezni.

Fejlesztési tervemben, a helyzetértékelésre alapozva, pedig összegzem azokat, az elsődlegesen szakmai területeket, másodsorban szervezeti rendszert érintő irányvonalakat, melyek mentén biztosítani lehet a Csömöri Krammer Teréz Zenei AMI folyamatos fejlődését, a település és a régió kulturális életében való hatékony hasznosulását.

A szakmai munka és a szervezeti rendszer fejlesztését megalapozza:

- megfelelő és folyamatosan ellenőrzött jogszabályi feltételek (tanügyi dokumentumok, szakmai dokumentumok, szabályzatok)
- a megfelelő személyi feltételek alakítása,
- nevelőtestületen belüli csoportok fejlesztése, összehangolása,
- együttműködő, közös gondolkodásra való képesség alakítása,
- a tanulólétszám tervezése a tanszakok és zenekarok működésének biztosítása érdekében,
- értékelési folyamatok biztosítása, folyamatos fejlesztése,
- külső kapcsolatok javítása, az eddig elért eredmények megtartása mellett.
- továbbképzések területeinek bővítése a tanulási nehézségek felismerése, azokkal kapcsolatos ismeretek bővítése terén.
- a változás vagy változtatás szükségességének felismerése, helyes kezelése.
- az iskolai partnerek véleményének, igényeinek, elégedettségének folyamatos megismerése, értékelése

A fejlesztési tervben meghatározott célokat, csak együttesen, az egyéni felelősségvállalás tudatában lehet megvalósítani, a teljes alkalmazotti kör bevonásával.

2.2.1. Szakmai feladatok

Tantervi követelmények magas színvonalú megvalósítása az egyéni és csoportos oktatásban

→ A Pedagógiai Program és Helyi Tanterv szerinti szakmai munka működtetése, folyamatos szakmai fejlődés biztosítása.

Kiemelt célok:

- **tehetséggondozás** magas szakmai szintű megvalósítása (B tagozat működtetése, versenyek, szakirányú továbbtanulás támogatása)
 - **kamarazenélés** támogatása, ösztönzése minden tanszakon
 - **zenekari munka** támogatása, segítése, a meghatározott egységes elvárások alapján
 - **felzárkóztatás** fontosságának egységes kezelése, illetve hatékony munkamegosztás az elméleti oktatás területén
 - **hagyományaink** ápolása, vállalt szakmai programok megvalósítása, új hagyományok kialakítása, megújulás támogatása
 - **aktív részvétel** a település kulturális életében
- Objektív, külső és belső pedagógiai dokumentumok által meghatározott feladatok végzése: értékelési folyamatok működtetése, minősítési rendszerben való előrelépés - pedagógus életpálya-modell alapján.
- Nyílt, szakmai vitára képes pedagógusi közösség, és a belső tudásmegosztást, hatékony együttműködéssel alkalmazni tudó tantestület alakítása.
- A pedagógiai munkát segítő, aktív alkalmazotti kör működtetése a szakmai célok megvalósítása érdekében.
- Önkifejezés, önismeret, személyiség fejlesztése: a közös és egyéni munka során értékteremtő folyamatban vesznek részt a tanulók, ami segíti személyiségük pozitív irányú fejlesztését. Célunk, az értékekre fogékony, gondolkodó, produktív munkára képes, szűkebb és tágabb közösség érdekében munkálkodni kívánó személyiség kialakítása.
- Az oktatási-kulturális intézményekkel, civil szervezetekkel, nemzetiségi önkormányzatokkal, tankerületen belüli és kívüli alapfokú művészetoktatási intézményekkel, művészeti csoportokkal való együttműködés továbbvitele, fejlesztése, új kapcsolatok kialakítása.

Továbblépés területei, megvalósításának módja

- Az igények alapján megfogalmazott és az elmúlt években tanulói létszám alapján is biztosítható, új tanszakok beindításának előkészítése, tervezése, szükséges erőforrás (emberi, eszköz-tárgyi, környezeti) megteremtése, fokozatos fejlesztés biztosítása.
 - Népzene: népi hegedű, népi brácsa szak beindítása. Erőteljes igény fogalmazódott meg a település hagyományörző csoportjainak erőteljes fejlődéséből fakadóan népi zenekar biztosítására. Egyben évek óta erősödő tanulói-szülői igény is felmerült népi hegedű, népi brácsa tanulásának biztosítására, ami egyben segítheti a zeneiskolában tanuló hegedűs növendékek hosszú távú megtartását, fejlődésük biztosítását.
 - Jazz-gitár, jazz-basszusgitár szak beindítása: 2008 óta működő Krammer Big Band Zenekarunk és a Fúvószenekar előadásaihoz szükséges hangszeroktatás feltételeinek biztosítása, egyben a nagyobb növendékek megtartásának támogatása.
 - Brácsa szak beindítása: különösen a nagyobb hegedűs növendékek megtartása, továbblépési lehetőségeik bővítése és a zenekari munka szakmai színvonalának fejlesztése érdekében.
 - Jazz-zongora szak: a nagyobb hangszeres növendékek megtartása és a fent említett együttesek szakmai igényeinek támogatásának céljából.
 - Munkaközösségi munka és ezen keresztül a teljes alkalmazotti kör szervezeti fejlesztése: együttműködésen, belső tudásmegosztáson alapuló tanszaki és tanszakok közötti munka, tanszak-vezetői felelősség erősítésével, ami egyben támogatja és segíti a pedagógusok egyéni munkájának fejlesztését, közösen megfogalmazott elvárások szerinti munkavégzést és ösztönzi a minősítési rendszerben meghatározott elvárásoknak való megfelelést és sikeres előrelépést.
 - Kamarazenei csoportok működtetése, fejlesztése, egységes elvárás-rendszer határozott megfogalmazásával, illetve a szakmai dokumentumokban való kiemelt kezelésével, szükséges módosítások elvégzésével minden tanszakon.
 - Zenekari munka továbbfejlesztése az elért eredmények megtartásával
 - Vonószenekekarok: megfelelő tanulólétszám biztosítását, a nagyobb növendékek megtartásával (részben új tanszakok beindításával) lehet biztosítani, egyben a zenekari szereplési lehetőségek, külső kapcsolatok bővítése szükséges. A zenekari munkába való korai bevonás, illetve a gazdag szakmai programok,

együttműködés más együttesekkel biztosítják a hosszú távú szakmai munkát, amihez elengedhetetlen a pontosan megfogalmazott egységes elvárás-rendszer.

- Fúvószenekarok: az Ifjúsági Fúvószenekar (Corvin Kamara) és a Krammer Big Band folyamatos fejlődése indokolja a fúvós tanszak hangszeres szakonkénti tanulólétszám átgondolását. Az eddig elért eredmények továbbviteléhez szaxofonon (részben klarinéton), mélyrész szakon tanulók létszámának fokozatos bővítése szükséges. Az ehhez szükséges státusz, személyi és tárgyi eszköz szükséglet kialakítása megvalósítható.
- Közösségfejlesztő szakmai programok bővítése, hagyományossá tétele: zenei táborok, fesztiválok, találkozók való részvétel támogatása, ösztönzése.

2.2.2. Szervezeti rendszert érintő feladatok

- A szervezeti működést meghatározó dokumentumok bevalásának folyamatos vizsgálata, a szükséges módosítások elvégzése.
- Az iskola megítélését nagyban befolyásolja a szervezettség, kapcsolattartás módja, problémakezelési rendje, hatékonysága. Az iskola megítélése jó, ezzel együtt fontosnak tartom a jövőben is a felelőségek rendjének határozott betartását, egyben az egyéni felelősségvállalást a teljes alkalmazotti körben. A kapcsolattartás és információáramlás modern lehetőségeinek felelős és körültekintő használata, ami pedagógus, szülő és tanuló számára a személyiségi jogok sértetlenségének teljes körű biztosítását. Szükség szerint a szabályozás pontosítása Házi rendben, illetve Szervezeti Működési Szabályzatban.
- A Szülői Szervezettel, Diákönkormányzattal, és az Intézményi Tanáccsal való jó együttműködés folytatása elengedhetetlen a partnerek igényeinek, elégedettségének megismeréséhez, és a szükséges változások felismerésének és hatékony kezelésének folyamatában.
- A munkaközösség-vezetők felelősségi területeinek pontosítása, ellenőrzés-értékelésbe bevontak körének pontosítása, feladataik körültekintő meghatározása, az Önértékelési Program módosítása a teljes nevelőtestület bevonásával, egyetértésével.
- A pedagógiai munkát közvetlenül segítők (iskolaittkár, pedagógiai asszisztens) főbb felelősségi és tevékenységi köre az eddigiekhez hasonlóan szervezési, partnerekkel való kapcsolattartási feladatok elvégzésénél, illetve az iskola külső megítélésének fejlesztésében különösen fontosak.

Továbbképzési rendszer működtetése

A pedagógusok számára előírt, jogszabályokban rögzített kötelező továbbképzés működtetése fontos, de az erre fordítható anyagi támogatások mértéke jelentősen csökkent.

Ezzel együtt figyelembe kell venni az egyéni és iskolai érdekeket, igényeket, a jogszabályi előírásokat a továbbképzési terület kiválasztásánál.

Intézményi célok:

- szakmai, szakterületi fejlődés biztosítása
- informatikai ismeretek bővítése
- fejlesztő pedagógiai módszerek megismerése (tanulási és egyéb nehézségekkel küzdő tanulók fejlesztéséért)
- pedagógus szakvizsga megszerzése
- egyetemi oklevél megszerzése (Master képzések)

Eszközfejlesztés, külső környezet fejlesztése

→ Az iskola hatékony működtetése és megfelelő tanulási környezet biztosítása érdekében intézményi terv készítése az iskolaépület korszerűsítése, bővítése témakörben, illetve önálló zeneiskolai épület kialakítása, párhuzamosan az általános iskolai fejlesztésekkel, melyet a működtető Önkormányzattal való folyamatos egyeztetésekre és a teljes alkalmazotti kör bevonásával kell elvégezni. Ebben az intézmény vezetésének elkötelezett munkája szükséges a támogatások felkutatásában, szükségletek biztosításában.

Rövid-, közép-, és hosszú távú tervek alapján egyéb fejlesztés:

- az elavult hangszerek fokozatos cseréje, rendszeres hangszerjavítás,
- a helyiségek hanggátlásának, hangszigetelésének folyamatos alakítása,
- fűtésrendszer korszerűsítése,
- ajtók cseréje