

tudja biztosítani. Államtitkár úr közvetítésével több egyházi fenntartóval is egyeztettünk, mely egyeztetések sajnos végül nem vezettek eredményre, így 2023 áprilisában az a döntés született, hogy az intézmény kerüljön át a Salgótarjáni Tankerületi Központ fenntartásába. Vezetői munkám sikerességét jelzi, hogy ebben a nehéz, lemondásokkal és nélkülözésekkel terhelt tanévben három vármegyei törvényességi ellenőrzést és két intézményi tanfelügyeletet vezényeltem le sikerrel.

Az elmondottakból kirajzolódik, hogy idén húszéves intézményszervezői illetve vezetői tapasztalattal rendelkezem. Ez a tapasztalat több kompetenciát jelent az állami intézmények vezetőinél, hiszen egy magánfenntartású intézmény vezetése sokkal nagyobb önállóságot és felelősséget igényel, mint az állami fenntartású intézmények vezetése. Az intézmény vezetőjeként nem csak a szakmai irányítás volt a feladatom, de egyszemélyi felelőse voltam az intézményi gazdálkodásnak is. Voltak évek, amikor több mint 300 millió forintból gazdálkodtunk. Mivel a fenntartónak nem volt önálló apparátusa az intézmény fenntartói feladatainak ellátására, így a fenntartói döntések teljes előkészítése is az intézmény vezetőjére hárult. Előny azonban, hogy a fenntartói szervezet tagjai közül dr. Paróczai Csaba Gergely tanárként belülről ismerte az intézmény működését, illetve ő maga hozta azt létre, így megvolt a fenntartó és az intézmény közötti mindennapos kapcsolat.

3. Vezetői alapelvek

Az intézményvezetői tapasztalataim alapján vezetői alapelvem változatlan: törvényesség az intézményszervezésben és működtetésben, a pedagógusokkal és egyéb alkalmazottakkal kapcsolatban megértő, de határozott irányítás, a tanulókkal kapcsolatban segítő empátia, és a szilárd értékrendre alapuló konzekvens nevelői munka, folyamatos szakmai és pedagógiai innováció mellett.

Mivel intézményünk működése nem evidencia, a folyamatos megújulás, az állandó magas színvonalú pedagógiai tevékenység az intézmény minden dolgozójával szemben alapkövetelmény. Ebben az intézményben nem elegendő csak annyit és úgy dolgozni, mint egy eddig is állami fenntartású intézményben, itt minden nap munkánkkal kell bizonyítani azt, hogy pótolhatatlanok vagyunk.

Nézetem szerint azonban nem működhet egyszemélyi vezetés, az intézmény hatékony működtetéséhez is szükség van a munkatársak segítségére. Éppen ezért a vezető első és legfontosabb feladata a megfelelő munkatársak kiválasztása. Az intézmény esetében a közvetlen vezetőséget értem ezalatt, melybe beletartozik az általános főigazgató-helyettes, valamint a többi főigazgató-helyettes és egyéb vezető.

A jó vezetőt elszakíthatatlan bizalom fűz össze azokkal, akik iránt felelősséggel tartozik. A vezető példával vezet, de betartatja a szabályokat. A szabályok azért vannak, hogy a csapat egyben maradjon

és egymást, együtt vigyék előbbre. A vezetőt azért követik, mert valamikor ő is jó követő volt, és megtanulta, milyen igazi csapattagnak lenni. Nem kérdés, hogy hisz abban, amit csinál, tudja, mit csinál, és tisztán látja hová tart. A vezető a csapatért dolgozik, a csapat a vezetőért. Ez tartja mozgásban az egészet.

Helyetteseim számára részterületükön a maximális önállóság biztosítására törekszem az SZMSZ által megszabott keretek között. A főigazgató feladata az irány, a célok, a koncepció kijelölése, és annak adaptálása a vezetőtársak irányába. De természetesen bár a főigazgatóé az utolsó szó, a célok kimunkálása is a vezetőtársak együttműködésével lehetséges. Vallom, ha nem működnek közre benne, nem is érzik teljesen magukénak. Meg kell nyerni a kollégákat mindehhez, és ha az önállósághoz szükséges feltételeket előteremtjük, akkor az folyamatosan biztosítani fogja a fejlődés lehetőségét is.

4. Helyzetértékelés

4.1 Az intézmény helyzete 2023 őszén

23 éves intézményünk élete 2023 nyarán gyökeresen megváltozott. Önálló magánintézményből a Salgótarjáni Tankerületi Központ egy intézményévé váltunk, mely bár összetettségét, területi kiterjedését tekintve a legnagyobb, de mégis csak egy a sok közül. A vezetőnek gazdálkodási jogok nélkül kell a feladatait megoldania, mely az állami fenntartás kötöttségei miatt sokkal nehezkesebbé vált, ezt már most tapasztaljuk. Csoportjaink számára november végén még azok az eszközök állnak csak rendelkezésre, amiket a korábbi fenntartó beszerzett. Az állami fenntartó nem egyszerűen fenntartó, hanem a mindennapok szintjén közvetlenül vesz részt a szakmai irányításában a pedagógusok kiválasztásától, azok munkakezdésén át a tantárgyfelosztás kereteinek meghatározásáig. Problémát jelentett a fenntartói elvárások hiányos közlése is. Remélni tudjuk, hogy ezek kezdeti nehézségek, de már nagy vezetői erőfeszítést igényel a működés személyi és tárgyi feltételeinek biztosítása.

4.2 A működés földrajzi területe

A Cogito Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Salgótarján székhellyel jött létre. Mivel azonban a Hibó Tamás Alapfokú Művészetoktatási Intézmény átszervezésével jött létre, működése sohasem szűkölt le sem a városra, sem Nógrád vármegyére, bár tagadhatatlan, hogy e vármegyéhez van a legerősebb kötődése. Jelenleg Nógrádon kívül Bács-Kiskun vármegyében, Heves vármegyében és Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében működnek a művészeti iskolának feladatellátási helyei. A feladatellátási helyek zöme stabil, már több éve folyik működés a többségükben, van, ahol az alapítás éve, 2000. óta.

4.3 A működés személyi feltételei

Elmondható, hogy a következetes intézményvezetői munkának köszönhetően 2022-ig 100%-os volt a szakos ellátottság valamennyi feladatellátási területen, mindig sikerült még a hiányszakokra is embert találnunk. Ennek az is az oka volt, hogy az alapítványi fenntartású intézményekben az államihoz képest kevésbé merevek az alkalmazás feltételei, mi akár nyugdíjast is alkalmazhattunk. Ennek ellenére inkább arra törekedtünk és törekszünk most is, hogy a fiatalokat szólítsuk meg, és ezzel sokáig sikerrel is jártunk. Bár az általános iskolai feladatellátásban sikerült fenntartani a teljes szakos ellátottságot, a művészeti iskola területén sajnos néhány telephelyről nyugdíjba vonulás, elhalálozás miatt pár esetben olyan kollégákat kellett a tanulók tanulmányai folytatásának biztosítására alkalmazni, akik bár az adott művészeti területen jártasak voltak, de nem volt hozzá megfelelő végzettségük. Ennek a gyakorlatnak az állami fenntartó 2023/2024. tanévben véget vetett, így bár a tanulólétszámunk mintegy kétszázötven fővel csökkent, a szakos ellátottságunk újra százszázalékosá vált.

A személyi feltételekkel kapcsolatban betartjuk a jogszabályi előírásokat, rendelkezünk állandó foglalkoztatotti létszámmal, az intézményben nem haladja meg megbízással foglalkoztatottak aránya a 30%-ot.

Az intézmény vezetése stabil. Mint említettem, én 2003. óta dolgozom vezetőként az intézményben illetve annak jogelődjében, az általános főigazgató helyettes 2000-től a nevelőtestület tagja, a B-A-Z vármegyei telephelyekért felelős főigazgató helyettes 2007-től dolgozott az intézményben. Az általános iskolai feladatellátás vezetését 2022-ben olyan kolléganőre bíztuk, aki már két ciklus óta tagiskolavezetőként dolgozott, felkészült pedagógusként és vezetőként egyaránt. Általában érvényes, hogy arra törekszünk, hogy valamennyi feladatellátási helyünkön helyi pedagógus lássa el a feladatot, mert tapasztalataink szerint így biztosítható leginkább a tanulókkal való kapcsolattartás, és a tanulólétszám.

4.4 Tanulólétszámunk

Éppen az előzőekben említett személyzeti politikának megfelelően tanulólétszámunk 2023-ig stabil volt, ami azért nagy siker, mert az általános iskolai korosztály létszáma hosszú évek óta erősen csökkenő tendenciát mutat és ez a jelenség már elérte a középiskolát is. A művészeti iskola tanulólétszáma a 2023. júniusi 1406 főről a már említett személyi változások és a fenntartói létszámmeghatározás miatt az 2023. októberi statisztika szerint 1117-re csökkent, az általános iskoláé évek óta 120-130 között ingadozik. Az általános iskola nemcsak helyben ismert, sokan keresik a környékről, a tanulólétszám legalább 40 %-a a közeli Salgótarjánból, illetve más településekről verbuválódik. Az arányok az állami fenntartással megváltoznak, mivel a Salgótarjáni Tankerületi

Központ beiskolázási körzetünkbe tette a Salgótarján közigazgatási területéhez tartozó Salgóbányát és Somoskőt is, így az ottani tanulóink már körzetesnek számítanak.

4.5 A működés tárgyi feltételei

A tárgyi feltételek közül legfontosabb az épületek biztosítása. Az általános iskola helyzete Somoskőújfaluban jónak mondható. 2017-ben hatéves időtávra kötöttünk iskolahasználati megállapodást az önkormányzattal, és ugyanebben az évben a Területi Operatív Program keretében az önkormányzat megkezdte az iskolaépület energetikai felújítását is. Ennek a munkálatai 2018. novemberében zárultak, december 6-án megtörtént az épület ünnepélyes átadása. Ez a fenntartási költségeket érezhetően csökkentette.

Székhelyünk 2003. szeptember 1. óta Salgótarjánban az Úttörők útja 6. szám alatt található. A kétszintes, majdnem 900m²-es épület eleve oktatási intézménynek indult, és az évek során teljes mértékben átalakítottuk az alapfokú művészetoktatás követelményeihez igazodva. Az épület tartós bérleti formában biztosított, a tulajdonos nem is kíván ezen a státuszon módosítani. Erre az épületre az EFOP keretében 2017. április elején nyújtott be felújítási pályázatot a fenntartó. A tervek az alapítványi fenntartó több mint 2 millió Ft-ot költött, a formai befogadás megtörtént, ezzel együtt 2019-re a pályázatot forráshiány miatt véglegesen elutasították. Ugyanerre a sorsra jutott a somoskőújfalui iskolaépület belső felújítását célzó pályázatunk is, így egy modern külsejű, energetikai szempontból részben megújult, de belül kissé kopottas épületben vagyunk kénytelenek tanítani.

Az alapfokú művészetoktatási intézményegységnek helyet adó tantermeket és egyéb helyiségeket a befogadó köznevelési intézmények biztosítják számunkra Nógrád vármegyében bérleti konstrukcióban a többi területen ingyenes használatba adással.

Eszközfelszereltségünk megítélésünk szerint továbbra is jó. 2023-ig évről évre a tanév elején több millió forintos beszerzést indítottunk a fogyóeszközök területén, és állóeszközparkunkat is folyamatosan karbantartottuk, ütemezve megújítottuk. Ebben a térítési díjak helybeni közvetlen, a kollégák általi felhasználása sokat segített. Ez az út az állami fenntartással lezárult, a jövőben meg kell találni a módját, hogyan tudjuk a tanévkezdésre a megfelelő fogyóeszköz készletet biztosítani.

A munka ellátását 2023 nyaráig három gépjármű segítette. Ebből kettő kisbusz, amelyből az egyik Salgótarjánban, a másik a zempléni telephelyeken segítette a tanuló- és pedagógusszállítást. Ezen felül egy személygépkocsi volt, amellyel az intézményvezető és szükség szerint helyettesei közlekedtek. Sajnos az állami támogatás drasztikus csökkentése miatt a két kisbuszt el kellett adnunk 2023 nyarán.

A vezető által használt hétszemélyesre bővíthető személygépkocsi pontosan tízéves, nem futott túl sokat, a célnak megfelel.

4.6 Gazdálkodás

A gazdálkodás feltételei alapvetően az állami fenntartásba vétellel alapjaiban megváltoztak. A korábbi korlátlan intézményvezetői gazdálkodási jogkör után az új helyzetben az intézményvezető felelőssége abban áll, hogy vezetőtársaival mérjék fel minden tanév elején a beszerzési és egyéb igényeket és azt a fenntartóhoz juttassák el, aki a keret erejéig a beszerzéseket ütemezve lebonyolítja. Ennek a feladatnak hiánytalanul eleget kívánok tenni, és amennyiben a vezetői megbízást megkapom, vezetőtársaimat is ebben az irányban instruálom.

5. Fejlesztési koncepció

5.1. Szervezetfejlesztés

Bár mint említettem az intézmény 2021. óta az adott szervezeti rendszerben működik, és működése kiegyensúlyozottnak mondható, úgy gondolom, folyamatosan monitorozni kell, hogy mely pontokon lehet, illetve kell változtatni. A változtatás azonban sohasem lehet öncélú, mindenképpen azt kell szolgálja, hogy azokra a feladatokra tudjuk erőnket fordítani, amelyek a hosszútávú működést támogatják.

Természetesen az intézményvezetőnek önmagában nincs módja az intézmény szervezetén változtatni, de tapasztalatai elsősorban neki vannak, tehát mindenképpen élhet a fenntartó felé a javaslattétel jogával.

A szervezetfejlesztés másik csapásiránya mindenképpen az alapfokú művészetoktatási feladatellátás megerősítése. Ennek oka, hogy tradicionálisan ez a legrégebbi és legkiterjedtebb feladatellátási területünk, ez adja iskolánk sajátosságát.

Az alapfokú művészetoktatási tevékenység gondozása, éppen abból a tényből kiindulva, hogy itt nem lehet tankötelezettséget teljesíteni, más hozzáállást igényel. Kiemelkedő szerepük van a telephelyen dolgozó tanároknak, hiszen ők azok, akik megnyerik a gyerekeket a művészetoktatás ügyének, ők szervezik őket, az ő színvonalas munkájuk tartja itt őket éveken keresztül. Az intézmény vezetőinek a fő feladatuk, hogy az elengedhetetlen ellenőrzést úgy valósítsák meg, hogy abból a kollégák a segítő attitűdöt érezzék leginkább. Az önállóság és a központi felügyelet egyensúlyát kell megtalálni még a legtávolabbi telephelyek esetében is.

A másik sajátosság, hogy művészeti iskolában azt a fajta állandóságot, mint ami az általános iskolát jellemzi, nem lehet sem biztosítani, sem elvárni. A legtöbb, amit az intézményvezetés elérhet, az a dinamikus egyensúly elérése. Ezen azt értem, hogy működés fenntarthatósága érdekében évről évre legalább tartani kell az össz-tanulólétszámot. Ugyanakkor természetesen a tanulók nőnek és egy idő után elballagnak az általános iskolából, vagy egyszerűen megváltozik az érdeklődési körük, s így otthagyják a képzést. A csoportvezető tanár feladata, hogy ennek ellenére fenntartsa a csoportjait, az intézményvezetés dolga, hogy ehhez a megfelelő anyagi ösztönzést és eszközöket biztosítsa, továbbá marketing munkával az „előregedő” telephelyek helyébe új telephelyeket kapcsoljon be. Ugyanígy biztosítani kell, hogy a nyugdíjba vonuló kollégákat, amíg tudjuk, benntartsuk a rendszerben, illetve találjunk olyan fiatal kollégákat, akik a helyükbe tudnak lépni.

Az általános iskola esetében a 2013/2014-es tanévben megtörtént a teljes évfolyamnagyság elérése. Bár a tanulólétszámunk 140 fő körül tetőzött, az utóbbi években – főként, mivel a településen az óvodás utánpótlás ingadozó – a tanulólétszámunk 125 fő körül állt be. Azonban ennek megőrzéséhez is erőfeszítéseket kell tenni, kiemelt szerepe van az intézményi innovációra épülő iskolamarketingnek.

Előző programomban írtam, hogy ez az általános iskola akkor tud megmaradni, ha nem marad egy átlagos falusi intézmény. Céljaink közül megvalósítottuk a szaktantermi rendszert, teljes a világháló elérése, 2023 augusztusáig alkalmaztunk rendszergazdát is e tevékenység háttérének megerősítéséhez. Sajnos a kolléga elhalálása miatt ezt a munkakört még nem sikerült újra betöltenünk. Ennek fő oka, hogy a versenyszféra az informatikusok számára az állami intézményfenntartónál jóval magasabb juttatást tud biztosítani, így egyszerűen nem éri meg a szakembereknek iskolában dolgozni. Megoldás lehet esetleg egy szolgáltatóval szerződést kötni a feladatellátásra, de ezt már a fenntartó fogja eldönteni.

2016 második felében indítottuk a saját nagyhatású innovációnkat. A községben a fenntartó megvásároltunk egy portát, amelyet 2017 első felében felújítottunk, és kialakítottuk benne az Iskolakert és smart tanműhelyünket. Ennek ünnepélyes átadására 2017 májusában került sor, s amely ünnepségen megjelent a megye vezetőin kívül még az EMMI miniszteri biztosa is. Ez a térségben egyedülálló innováció egyszerre biztosítja a hagyományos kertkultúrához kötődő megfigyelést, a tanulói önálló ismeretszerzést és a 21. századi okosságot. Az épület terveink szerint 0 károsanyag kibocsátású lesz, napelemrendszere révén nem kerül külön pénzbe az energia. Hosszabb távon szeretnénk megoldani, hogy ne csak internetcsatlakozással rendelkezzen, de egy valódi, távirányítható okos házként funkcionáljon, amelynek kezelését akár a tanulók is el tudják sajátítani. Munkánk elismerése, hogy idén nyáron a 2023-2026. évekre ezzel a programmal intézményünk az Oktatási

Hivatal Bázisintézménye címet kapta meg, ezzel egyidejűleg Ökoiskolává is váltunk. Ezzel az egyedülálló újítással reméljük sikerül bizonyítanunk, hogy nemcsak azért érdemes ide íratni a tanulót, mert közel van, de mind felszereltségben, mind pedagógiai kultúrában többet tudunk nyújtani, mint a hasonló iskolák.

Kiemelt célunk, hogy az alapfokú művészetoktatás területén is Bázisiskolai címet nyerjünk el. Erre minden esélyünk megvan, hiszen idén márciusban tizedik alkalommal került megrendezésre Sárospatakon a Ki a legerősebb Paprikajancsi elnevezésű bábos találkozónk, mely a vásári bábjáték hagyományait ápolja egyedülálló módon. Bábosaink az országos diák bábélet aktív szereplői, nincs év, hogy vármegyei illetve országos megmérettetéseken ne kapnának kiemelkedő elismerést. Terveink szerint 2024-ben benyújtjuk az OH-hoz az erre vonatkozó pályázatunkat.

Igazi tervünk azonban évek óta az, hogy innovációink révén egy városi peremkerületi, nagyarányban felzárkóztatásra szoruló tanulókat nevelő intézményből tehetséggondozó iskolává váljunk. Ehhez kérjük új fenntartónk támogatását is.

Mivel valamennyi intézményi feladatellátási terület élén évek óta ugyanazok a személyek állnak, így szervezeterányítási problémákat nem kell megoldanunk, arra kell törekednünk, hogy a vezetés összhangja megmaradjon, és közösen tudjuk az elkövetkező évek céljait meghatározni, és az odavezető út lépéseit megtervezni. Ebben nekem mint főigazgatónak a továbbiakban is inspiráló illetve koordináló szerepem kell, hogy legyen. Erre képesnek is érzem magam.

5.2. Személyügy

A nevelőtestület stabil, közvetlen beavatkozásra ezen a téren még nincs szükség, de továbbra is figyelni kell a folyamatokat. Legnagyobb problémának az elkövetkezendő években a szakos ellátottság fenntartása tűnik. Sok kolléga, akikkel még a kétezres évek legelején együtt kezdtünk lassan nyugdíjas korba ér, többen már nyugdíj mellett dolgoznak tovább, és egyelőre nem látszik, hogy a fiatalok tömegével jelentkeznének munkára. Az iskolavezetés kollektív feladata ezért a tervezett nyugdíjazások mellett új kollégák felkutatása, intézményünkbe csábítása.

5.3. Tárgyi feltételek

Hosszú bizonytalan időszak után 2014 tavaszára rendeződött a székhelyünk sorsa. Az épület végül fenntartói érdekkörben maradt, így úgy gondoltuk, hosszú távon is számíthatunk ennek igénybevételére. Az általános iskolai épülettel együtt így stabilizálódott az intézmény épületállománya, sőt ez utóbbi felújítása látványos változást hozott az életünkbe.

A fenntartóváltással 2023 nyarának végére mint szinte minden, ez is megváltozott. Egészen az utolsó pillanatig kétséges volt, hogy a Tankerületi Központ átveszi-e egyáltalán a székhelyet, majd pedig kiderült, hogy azt csupán az intézményi adminisztráció központjaként képzelel el, köznevelési funkciók nélkül. Mivel a székhely 2003-tól szorosan összefügg az intézmény életével így a székhelyépület sorsáról szóló döntés az intézmény egész további létét meghatározhatja.

A működést szolgáló eszközök állapotát folyamatosan, minden tanév kezdete előtt felmérjük, és ha kell, pótoljuk az elhasznált darabokat. Ez elsősorban az általános iskolai és művészeti iskolai feladatokat felügyelő helyettesek feladata, a főigazgató a költségvetési tervezésnél kell, hogy szerepet játsszon és koordinálnia kell.

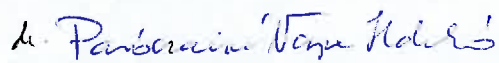
5.4. Pályázatok

Bár a működést az állami fenntartó alapvetően biztosítja, a már említett innováció szempontjából a különböző pályázatokon való részvétel nagy segítséget nyújthat. Ezt folyamatos pályázatfigyeléssel gondolom megoldhatónak. Az elmúlt években a pályázat menedzselésben az intézményvezetés elég nagy gyakorlatot szerzett, így az új projektek lebonyolítása nem okozhat gondot. Sajnos a 2013-2020. közötti uniós pályázatok úgy kerültek meghirdetésre, hogy nem találtunk olyat, amit igénybe tudunk volna venni, tudomásul kell vennünk, hogy az elkövetkező években más forrásokat kell találnunk a fejlesztéshez. Mindenesetre ezt a munkát nem adjuk fel, folyamatosan keressük a lehetőségeket, és a partneri együttműködést.

6. Záró gondolatok

Előző programomat azzal zártam, hogy az előttünk álló évek döntik el, hogy meg tud-e maradni az intézmény. Most úgy tűnik, hogy a folyton változó közeg ellenére ez már nem kétséges. Idén huszonhárom éves lett a Cogito, ami véleményem szerint a fenntartó és az intézmény közös, nagy teljesítménye. Az elkövetkező évek feladata az új, állami fenntartóval nem csupán az életben maradás garantálása, hanem a minőségi fejlődés. Ez természetesen nem csak rajtunk múlik, hanem a külső környezeten is. A mi felelősségünk, hogy, amit meg tudunk tenni, azt tegyük meg, legyünk érzékenyek a kihívásokra, és amennyire lehet, mi magunk mutassuk az utat.

Salgótarján, 2023. november 22.


Dr. Paróczainé Varga Ildikó

főigazgató

pályázó