

PÁLYÁZAT

**a Kecskeméti Kodály Zoltán Ének-zenei Általános
Iskola, Gimnázium, Szakgimnázium és Alapfokú**

Művészeti Iskola

szakgimnázium intézményegység-vezetői

beosztására

Pályázó: Gerhát László

Kecskemét, 2026.

Helyzetelemzésre épülő vezetési koncepció

„primus inter pares”

Szakmai önéletrajzomban utaltam rá, hogy 2010-től tíz évig irányítottam az intézmény szakközépiskolájának, (a 2016-os névváltozás után szakgimnáziumának) munkáját. Ez nagy tapasztalattal járt, erre alapozva mondtam igent 2025 augusztusában jelenlegi főigazgatónk szakgimnáziumi intézményegység-vezetői megbízatásra vonatkozó felkérésére. Ezt két ok miatt tettem.

Az egyik, a Szakmai életút fejezetben már egyértelművé tett elköteleződés, a Kodály Iskoláért érzett felelősségtudat okán, a másik a jelenlegi vezetés értékrendjével, koncepciójával, jövőképével való azonosulás miatt.

Az eddigiekből egyértelművé vált folyamatosan élő, nagyon szoros, nagyon sokrétű kapcsolat talán feljogosít arra, hogy ne érezzem szükségét, ilyenformán a kötelességemnek sem, hogy bemutassam az intézményt, beszámoljak a struktúrájáról, működéséről, számot adva arról, hogy azt jól ismerem. A Kodály Iskolában eddig eltöltött több, mint 40 esztendő ennek bizonyosságául szolgálhat.

Fontosabbnak gondolom - az évek során kialakul, és talán letisztult - vezetői koncepcióról, vezetői stílusról kialakult véleményemet megfogalmazni.

Meggyőződésem, hogy egy vezető tevékenységének megítélését alapvetően nem döntései határoznak meg, sokkal inkább kommunikációs stílusa.

Művészeti intézmény lévén, különösen nagy jelentőségű a **légkört** alapjaiban meghatározó vezetői viselkedés, eszköztár. A Kodály Iskola történetének immáron több, mint négy évtizedes időszakára rálátva biztosan kijelenthető, hogy a szervezeti kultúra mindig is **korrekt**, és általában véve **hatékony** volt. Ez jelenleg sincs másképpen. Az iskola jelenlegi struktúrája nagyon **komplex**, ez a **többcélűség** - a legnagyobb gondosság, következetes irányítás ellenére is - törvényszerűen jelenti bizonyos területek nem kellően hatékony működését. Az eddigi vezetőváltások, és az ebből adódó kommunikációs stílusban tapasztalható - időnként meglehetősen szélsőséges - különbségek tehát nem a hatékonyságban, eredményességben csapódnak le közvetlenül. Problémás és semmiképp sem tekinthető objektív, reális és igazságos összképet, véleményt alkotni a hatékonyság kérdésében. Hogy miért, annak pont a komplexitás, túl sok iskolatípust magában foglaló jelleg az oka.

Nagyon nehéz mindig, minden területen egyformán biztosítani a leghatékonyabb működést. Ezt tudomásul kell venni. Azonban a legfelsőbb vezetés habitusa, karaktere, és ebből fakadó viselkedése, - legyen az „magánemberi” mivoltának személyiségjegyeiből fakadó alaptulajdonság, vagy a megbízatásából adódó, tudatosan felvállalt - leginkább kommunikációjában megnyilvánuló - viselkedése már erős hatással van a **munkahelyi atmoszférára**. És ez, - ha tetszik, ha nem - egyaránt kihatással lehet a szervezeti kultúrára, és együttműködésre. Meggyőződésem, hogy a **bizalom** az egyik leglényegesebb vezetői hozzáállás, mely a legközvetlenebbül határozza meg a kollektíva intézményhez fűződő érzelmi viszonyát. Ez bármely iskolatípusban igaz, sőt, tovább megyek: bármely munkahely, hivatal, vállalat, cég esetében alapvetés. Egy Kodály Iskolában, ahol az alapfunkció a művészeti nevelés, mely mélyen érzelmi gyökerű, kiváltképp igaz. Ez a bizalom, melynek mértéke különbözött a vezetőknél, óhatatlanul kihatott-kihat a tantestületre. Nem kétséges, hogy a munkahelyi atmoszférát meghatározó, - vezetőtől eredő - **motiváció**, alapjaiban befolyásolja az intézmény eredményességét, sikerességét. És ennek bizony a beosztottakkal szembeni **bizalom** a gyökere. Ennek köszönhető, hogy jelenleg az egyes iskolatípusokon belül kifejezetten baráti a légkör. Ez a legtöbb esetben még a különböző területeken dolgozó kollektívákra is jellemző. Számtalanszor tapasztaljuk, hogy a hazai és külföldi látogatók a magas szakmai szint mellett épp ezt a légkört nevezik meg legjellemzőbb benyomásnak. Ez igaz a diákok viselkedésére is. A motiváció minőségi szintjének egyenes következménye a **kreatív**, előremutató ötletek megjelenése, térhódítása. Ha a legfontosabb szempont az iskola egészének céljaira irányul. Tehát ha olyan viselkedés, magatartás a leginkább támogatott, mely az intézmény **vonzerejét**, hírnevét, az itt folyó szakmai munka eredményességét segíti. Ehhez lelkesített, motivált, széles látókörrel rendelkező kollégák kellenek. Szerencsére iskolánkban többen gondolkoznak összintézményben, és így képesek érvényre juttatni újító ötleteiket. A mindenkori vezetés feladata az erkölcsi bátorításon túl, konkrét feladatok megfogalmazása. A zeneművészeti szakgimnáziumban, - melynek **intézményegység vezetői posztját már egy éve én töltöm be** - a legfontosabb motiváló tényező maga a tehetséges növendék. A velük való foglalkozás nemcsak feladat, de izgalmas kihívás is, hiszen a tehetséges diák, tehetséges tanár kezében tud csak kibontakozni. Ez folyamatos megújulást kíván a pedagógustól, és folyamatos motiváltságot is, hiszen felelünk a növendékért, de felelünk magáért az intézményért is.

Meggyőződésem, hogy mindezek, alapjában a vezetői magatartásban, viselkedésben, kommunikációs stílusban gyökereznek. Erősen befolyásolják a szervezeti kultúrát és az együttműködést. Ezen túl kétségkívül meghatározzák a pedagógusok hozzáállását a mindennapi munkájukhoz, de tágabb értelemben a perspektívájukhoz is.

A fentiekből talán egyértelműen kitűnik a vezetői szerepkört meghatározó ars poeticám. Kollégáim iránti bizalomra, tiszteletre, megbecsülésre épülő, irányító, koordináló, segítő szerepvállalás. *Szándékom, hogy alapvetően a motiváltság generáljon mindenki számára egyéni ötleteket, kreatív gondolatokat, nem vagyok híve a feladatkiosztás/ellenőrzés - bizonyos értelemben kétségkívül kényelmesebb - vezetői elvének.* Ez természetesen nem jelenti azt, hogy konkrét feladatok, programok esetében ne legyenek ugyanilyen konkrét, egyértelmű feladatkiosztások, ellenőrzések. Ez elkerülhetetlen. Azonban a harmonikus, egymást elismerő, segítő légkör mindennek alapjául kell, hogy szolgáljon.

A jó pedagógust elsősorban a jó, nyitott, érdeklődő, tehetséges növendék tudja motiválni.

Szakgimnáziumi intézményegység-vezetői feladatom legfontosabb célkitűzése nem lehet más, mint mindent megtenni ennek érdekében. A növendék utánpótlás kiszámíthatatlansága nemcsak a tervezhetőséget akadályozza, (lásd tantárgyfelosztás, státuszok, óraszámok kalkulációja), de morális következménye sem elhanyagolható.

A Kodály Iskola szakgimnáziuma nincs előnyös helyzetben. Budapest és Szeged között félúton, zeneművészeti felsőoktatás nélkül nehéz versenyre kelni az említett nagyvárosok azonos intézményeivel. De korántsem lehetetlen. Hiszem, hogy a komplexitás, többcélú struktúra előnyt is tud jelenteni, ha kellő érdekérvényesítéssel biztosítani tudjuk az idejelentkező fiatalok magas szintű szakmai képzése mellett a hasznos önálló készülést, gyakorlást is. Ez kétségkívül szélmalomharcnak tűnik a párhuzamos oktatást jelentő gimnáziumi érettségi rendszer követelménye miatt. Épp ezért, fontosnak tartom, hogy a 12-es szakgimnazista növendékeink ne tegyenek előrehozott érettségit választott tárgyból, maradjanak a 13. évfolyamon, választva a számukra sokkal előnyösebb, pályájuk szempontjából kétségtelenül célravezetőbb szakmai érettségi tárgyat. A közismereti tárgyak terhe alól mentes „szakmai év” az esetek döntő többségében jelent szakmai megugrást, megerősödést, nagyobb felvértezettséget a felsőoktatási képzésre.

A kimeneti rendszer mellett legalább olyan súlyúnak gondolom a beiskolázás jóval hatékonyabb megsegítését.

Ez egyrészt az érettségre épülő 13. és 14. évfolyamok indítására vonatkozik. El kell érniük, hogy iskolánk is perspektívát nyújthasson olyan érettségizett fiataloknak, akik általános iskolai tanulmányaik után nem zenészképző szakgimnáziumban végeztek, hanem gimnáziumot választottak, és amellet zeneiskolai keretek között muzsikáltak. A felsőoktatásba való bekerülésüket szolgálja az érettségre épülő 2 éves képzés, mely intenzív hangszeres, magánének és elméleti felkészítést biztosít.

Másrészt, és természetesen ez a fajsúlyosabb: komoly erőfeszítéseket szükséges tenni a 9. évfolyamba jelentkezők létszámnövelésére. Mindkét cél az eddigiéknél sokkal nagyobb aktivitást, erőfeszítést, kreativitást és összefogást is kíván.

Iskolánk jubileumi évét kihasználva indítottuk el a „Kurzusok a Kodály Iskolában” sorozatot, melyre megszólítottuk, - elsősorban a környező - de az ország távolabbi zeneiskoláit is. A nyitás első lépésként sikeresnek bizonyult. De tudjuk: az igazi hatékonyságot a beiskolázás tekintetében az jelentheti, ha mi, művésztanárok látogatunk el azokba az alapfokú iskolákba, ahol reményeink szerint nyitott, érdeklődő kollégákat találunk. Ezek a kollegiális szakmai, több esetben baráti kapcsolatok jelenhetik a bizalom építését, a bátorítást. Friss élmény: a napokban szétküldött, művésztanáraink látogatását felajánló felhívásra már számos lelkes elfogadás, konkrét időpontegyeztetést kérő válasz érkezett. Ezek a törekvések, ha nem is hoznak azonnal, látható, érezhető pozitív változást, mindenképp reményt adnak a töretlen, következetes folytatáshoz.

Meggyőződésem, hogy a szakgimnázium legnagyobb vonzerejét az ott tanító művésztanárok jelentik. Szakmai tudásuk, pedagógusi rátermettségük, személyiségük. Éppen ezért, a növendék utánpótlás mellett, nagyon fontosnak tartom, a nyugdíjazás miatt távozó kollégák méltó utódlását. Ezt minél hamarabb, minél tudatosabban, körültekintőbben elő kell készíteni, hogy a legkevesebb zökkenőt jelentsen egy tanszakon belüli tanárváltás a beiskolázás terén. Ezzel prezentálnunk és bizonyítanunk kell felelősségtudatunkat, gondosságunkat e téren is. Így lehetünk folyamatosan hitelesek.

Jelenleg működő tanszakaink listája mindenképp bővítésre szorul. A vonóshangszerek tekintetében nagy hiány a brácsa és nagybőgő, fúvósoknál az oboa, klarinét, fagott, trombita, harsona, tuba. Ez több esetben csak óraadói státusszal oldható meg, de bízom a fenntartó belátásában, támogatásában, hiszen közös az érdekünk. Jól működő, vonzó iskolához széles kínálati skála kell.

Feladatomnak tekintem, hogy megtaláljam azokat az elhivatott, nagyszerű muzsikusokat, akik a jelenleg hiány tanszakokon vonzerőt jelenthetnek a potenciális jelentkezők számára.

A tanszakok listájának bővítése nem kizárólag beiskolázást célzó mennyiségi szempont. Fajsúlyos szakmai kérdés is, hiszen a képzést teszi erősebbé, színvonalasabbá, teljesebbé a kamaracsoport összeállítás tágabb lehetősége. És ne feledkezzünk meg a zenekari játék jóval nagyobb lehetőségéről sem.

Az iskola vonzerejének erősítését szolgálhatják a már említett kurzusok mellett az általunk meghirdetett, megrendezett, saját művésztanáraink által tartott akkreditált továbbképzések. A napokban került elfogadásra az Oktatási Hivatal részéről kolléganőnk a Barokk és klasszikus billentyűs zene előadásmódjáról szóló tanfolyama. Mindenképp bővíteni kell a kínálatot.

Néhány konkrét terv

Tudjuk: a hangszerjáték több esetben természetellenes, speciális testtartást igényel. Ezt nem elég törvényszerűségeként sajnálattal tudomásul venni.

És az is egyértelmű, hogy a mindenre, - így erre is - kiterjedő hangszer-tanári figyelem önmagában kevés az ebből adódó problémák kompenzálására. Nagyszerű és mindenképp alkalmazandó lehetőség erre a zenei munkaképesség-gondozás céljából kifejlesztett *Kovács-módszer*. A szakképző 13/14. évfolyamok kerettantervében kötelező tantárgyként szerepel, ez jó. De, ha életkori fontosságát, fajsúlyosságát tekintjük, ha nem is veszett fejsze nyele, de ilyenkor már több esetben találkozunk kialakult - adott esetben fájdalommal járó - problémákkal. Nagyon szükséges volna a prevenció. Tehát mihamarabb meg kell szerezni azt az eszköztárat, ami hosszútávon hasznosítható, amire folyamatosan építeni lehet. A mindennapos testnevelés egy órájának kiváltása erre lehetőséget adhat. Zenészkollégáink között van ugyan, akinek erre képesítése van, de minden bizonnyal szükség lesz még szakember bevonására. Ezt meg kell oldani.

A másik elképzelésem szintén a mindennapos testnevelés tárgykörét érinti.

Kihasználva a *néptánc* oktatás, alapfokon és a szakképzésben is jelenlévő voltát, valamint a szakgimnáziumi néptánc kerettantervben kötelező tárgyként szereplő *társastánc/moderntánc* tantárgyat, a tanterv átalakításával biztosítani kellene ennek beemelését a mindennapos testnevelés egy órájának kiváltására. Ez túl azon, hogy zenei, szakmai szempontból

kifejezetten előnyös egy zeneművészeti, néptáncművészeti oktatást-nevelést folytató Kodály Iskolában, hiszen a mozgáson túl, vitathatatlan előnye van - különösen a párkapcsolatokban - az általános etikett terén; talán jobban megóvjá a zenész tanulókat az olyan balesetektől, ami hátráltatja előmenetelüket. Ezzel kapcsolatban szükségesnek tartom mindjárt hozzátenni, és hangsúlyozni: óvakodnunk kell attól a demagóg szemlélettől, hogy a testnevelés órák általánosságban károsak a zenész gyerekeknek. Mindenképp megfontolandó azonban, hogy a hagyományos tornaórák keretében minek van kockázata a hangszerjáték tekintetében, és ezt nagyon következetesen és szigorúan szem előtt kell tartani. Visszatérve a társastánc tantárgy 9. évfolyamtól történő beemelése, hasznossága a végzős évfolyam szalagavató tánc előkészítésében is mutatkozna, tehermentesítve a rendezvény előtti hetek, hónapok sűrű időszakát.

Részben már működő programok, továbbgondolásra érdemes tervei

A Magyar Kodály Társaság Kecskeméti Tagcsoportjának elnökségi tagjaként Kecskemét város kulturális életét kívánom szolgálni. Ahogy eddig, úgy az ezutáni tevékenységemet is elsősorban a Kodály Iskolával kapcsolatos rendezvények, programok kitalálása, megszervezése, lebonyolítása jellemzi. A decemberi városi ünnepi Kodály koncertek, kezdeményezéseimre egy-egy jubiláns magyar zeneszerző munkásságát is reflektorfénybe állítja egyben. A program, a közreműködők kitalálása, a pénzügyi háttér előteremtése, a koordinálás felvállalt és eddig teljesített feladata során a továbbiakban is alapvetés szerepeltetni iskolánk tehetséges növendékeit, együtteseit.

A kétségkívül hasznos „stúdiókoncert” jellegű vegyestanszaki hangversenyek mellett, szeretnék havonta-kéthavonta szélesebb nyilvánosság számára is meghirdetett **reprezentatív koncerteket** tartani, mely még inkább szolgálná a közönség előtt történő szereplés gyakorlását, a színpadi rutin szerzést.

Szeretnék tervezett rendszert csinálni **volt növendékek koncertekre** történő visszahívásából. Ennek nyilvánvaló célja: hangszeres növendékeink számára példaként megmutatni a főiskolás, egyetemi, sőt: sok esetben nemzetközi színvonalat, inspiráló erőt adva jelenlegi tanulmányaikhoz.

Üdvözlendő, hogy újraéledt a 23 évig általam irányított **Kecskeméti Szimfonikus Zenekarral a Kiemelkedő tehetségű növendékek közös hangversenye**. Az 1997-ben kezdeményezésemre indított és hagyománynak szánt sorozat mindig is az egyik legfontosabb szívügyem volt. Érdemes lenne ebbe a koncertbe bevonni a kimagasló képességű zeneiskolás növendékeinket. Minden évben akad egy-két arra méltó ifjú tehetség. Ez motiváló a zeneiskolai kollégáink számára.

Művésztanári hangversenyeink minden bizonnyal folytatódnak, hiszen látjuk egyrészt a folyamatos, nagyon gyümölcsöző kapcsolatot a helyi nyugdíjas szövetséggel, akik biztos, kiszámítható és nagyon érdeklődő közönséget jelentenek. Emellett ezek a koncertek természetesen városi érdeklődésre is számot tartanak.

Másrészt látjuk művésztanáraink nem lankadó aktivitását is. Fontos, hogy vonzó perspektívát jelenthessen ez a hozzánk érkező fiatal tanárkollégáink számára is. A növendékeknek pedig a legjobb példaadás, ha tanárukat hangversenyen látják, hallják játszani.

Szeretném kibővíteni az évi két alkalmat három hangversenyre, melynek egyike u.n. „**Mesterek és tanítványok**” hangversenyként kerülne a programsorozatba. Célja, hogy a szakgimnáziumi hangszeres növendékek tanáraikkal történő együtt muzsikálása során inspiratív produkciót nyújtsanak. A próbafolyamat pedig tudjuk: egy igazi, speciális tehetségfejlesztő tevékenység. Nem titkolt szándékom ezzel az is, hogy ezekkel a koncertekkel talán hatékonyabban el tudjuk érni, hogy a szakgimnazista növendékek „előadóművészként” is jelenjenek meg közismereti tanáraik előtt, így is tudjanak rájuk tekinteni, tehetségüket, szorgalmukat, áldozatkészségüket elismerni.

Alapvetően költségvonzatú tervek

A tanszak bővítés terve kapcsán nem hagyható figyelmen kívül ennek eszköz, azaz hangszer vonzata. Ez beszerzést, felújítást is jelenthet. Ahogy ez is, úgy a jelenleg is prosperáló tanszakok által használt hangszerállomány javítása, bővítése sem képzelhető el a fenntartó segítsége nélkül. Tapasztalva a jelenlegi „jógazda” szerepet, okkal remélhetjük a támogatást. De szükség van a nagyon következetes, hatékony és céltudatos érvelésre. Ezt feladatommak tekintem.

Az épület állagmegóvása érdekében tett törekvések közös vezetői feladatkör. E tekintetben, mint előadóművész is, mint szakgimnáziumi intézményegység-vezető is különösen fajsúlyosnak érzem a hangversenytermünk, a Nemesszeghy Márta terem esztétikai és funkcionális állapotát. Több szempontból sem méltó már az ott tartott rendezvényekhez, kiváltképp nem az a hangversenyekhez.

Az aljzat marmoleum felülete, az oldalsó lámpasorok szedett-vedett jellege, a részben ebből is adódó színpad világítási problémák, a vetítövászson szárnalmas állapota mind megoldást kíván. Fel kell mérni továbbá a bejárati ajtók szigetelésének, avagy duplaajtós megoldásának lehetőségét is. A jelenlegi függöny csak minimális segítség a külső, folyosói zajok beszűrődésének enyhítésére. A terem klimatizálásának kérdése már korábban is többször felmerült. Jelenleg is terítéken van, de nagyon körültekintően kell ezzel foglalkozni, tekintetbe véve az orgona állapotára gyakorolt hatását. Minél hamarabb referenciákat kell szerezni a minden szempontból megfelelő megoldáshoz.

Ezen feladatok folyamatos evidenciában tartását feladatomnak tekintem.

Talán luxusnak tűnik, de fixa ideám, hogy megszüntessük az iskolai csengőt, és azt dallamszignál váltsa fel. Kodály Iskolában ez különösen üzenetértékű lehet. Számtalan Kodály mű idézet alkalmas lenne erre. Ennek kiválasztására érdemes lenne megpályáztatni a diákságot. Természetesen ennek alapfeltétele a jelenleg használhatatlan iskolarádió felújítása, átalakítása, modernizálása. Céлом, hogy ennek megvalósítását célzott támogatással elérjem.

Zárszó, összefoglalás

Pályázatom anyagának tekintélyes részét az iskolai légkört alapjaiban meghatározó tényezők foglalják el: a vezetői kommunikációs stílus, az ösztintézményben való gondolkodás, a bizalom, a motiváció. Nem véletlen. Meggyőződésem, hogy a különböző intézményegységek, munkaközösségek, munkaterületek érdekérvényesítésének sikere a tiszteleten, a másik megértésének szándékán, szempontjainak mérlegelésén vezethet. Ez ad hitelt a vezetői stílusnak, magatartásnak. Így lehet esély változtatásokra, fejlesztésekre, előre lépésre.

Ezzel a hittel adom be pályázatomat, és kérem művésztanár kollégáim, az iskola tantestületének, alkalmazotti közösségének, diákságának, szülői közösségének és természetesen a fenntartó Kecskeméti Tankerület Központ támogatását.

Kecskemét, 2026. április 3.



Gerhát László