

OTDK-DOLGOZAT

Keszler Ádám

MA

2013

**AZ EMBERI ERŐFORRÁS KIVÁLASZTÁS SAJÁTOSSÁGAI AZ
EGYHÁZI FENNTARTÁSÚ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN**

**THE SPECIALTIES OF HUMAN RESOURCE SELECTION
PROCESS IN PAROCHIAL FINANCED EDUCATIONAL
INSTITUTIONS**

Keszler Ádám

Kézirat lezárva: 2012. április 7.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT	2
1.1. EMBERI ERŐFORRÁS TERVEZÉS ÉS AUDITÁLÁS	4
1.2. MUNKAKÖRELEMZÉS ÉS -TERVEZÉS	7
1.3. EMBERI ERŐFORRÁS BIZTOSÍTÁS: TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS.....	9
1.3.1. <i>Toborzás</i>	9
1.3.2. <i>Kiválasztás</i>	12
2. A TANÁROK KIVÁLASZTÁSÁRÓL	16
2.1. A TANÁROK TOBORZÁSÁVAL, KIVÁLASZTÁSÁVAL ÉS ALKALMAZÁSÁVAL KAPCSOLATOS FELVETÉSEK	16
2.2. TANÁRI ÁLLÁSOK PÁLYÁZTATÁSA	16
2.3. KÖVETKEZTETÉSEK A TANÁROK TOBORZÁSÁRÓL, KIVÁLASZTÁSÁRÓL ÉS ALKALMAZÁSÁRÓL	18
2.4. KIK TANÍTSANAK A KATOLIKUS ISKOLÁBAN?	19
3. A KATOLIKUS OKTATÁS MAGYARORSZÁGON	21
3.1. KATOLIKUS KÖZOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK ADATAI.....	21
3.2. KIK AZ EGYHÁZI INTÉZMÉNYEK FENNTARTÓI?	24
3.3. A KATOLIKUS PEDAGÓGIAI SZERVEZÉSI ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI INTÉZET (KPSZTI) 26	
4. A DOLGOZÓK KIVÁLASZTÁSA EGY EGYHÁZI FENNTARTÁSÚ OKTATÁSI INTÉZMÉNYBEN	27
4.1. AZ INTÉZMÉNY RÖVID BEMUTATÁSA	27
4.2. AZ INTERJÚ ALAPJÁN KAPOTT INFORMÁCIÓK	27
4.2.1. <i>A katolikus nevelő konkrét élethelyzeteinek erkölcsi alapelvei</i>	27
4.2.2. <i>A dolgozókkal szembeni alapvető elvárások</i>	31
4.2.3. <i>Milyen egy álláshirdetés?</i>	32
4.2.4. <i>A jelentkezők szűrése</i>	34
4.2.5. <i>A dolgozók sikeres kiválasztásának feltételei</i>	35
5. A KATOLIKUS - KERESZT(Y)ÉN(Y) - PEDAGÓGUSOK ÁLLÁSKERESŐ-OLDALA	39
ÖSSZEFOGLALÁS	42
IRODALOMJEGYZÉK	44
MELLÉKLETEK	I
1. MELLÉKLET: AZ ÓVODAPEDAGÓGUS MUNKAKÖRI LEÍRÁSA	II

BEVEZETÉS

Magyarországon 2011-re az oktatásban ismét egyre jobban teret kaptak az egyházi intézmények. Ezt a statisztikai adatok is alátámasztják, ugyanis a Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (KPSZTI) adatai szerint ma az országban az intézményi központok és önálló intézmények száma összesen 224. A katolikus érettségi vizsgaelnökök száma 42 fő, a katolikus közoktatási szakértők száma pedig jelenleg 121 fő. Ez jelentős szerepvállalásnak minősül a magyar oktatásban.

A dolgozat célja az, hogy bemutassa az emberi erőforrás kiválasztás sajátosságait az egyházi fenntartású oktatási intézményekben. Ehhez szükséges, hogy betekintést nyerjünk az emberi erőforrás tervezés és kiválasztás alapvető fogalmi háttérébe és tisztázzuk a humán erőforrás menedzsment területén ide kapcsolódó fontos témaköröket, mint az emberi erőforrás tervezés, a munkakörelemzés és munkakörtervezés, illetve a munkaerő toborzásának és kiválasztásának módszertana.

Mivel oktatásról és oktatókról van szó, fontos, hogy bemutatásra kerüljenek a velük szemben támasztott elvárások. Tudnunk kell, hogy az egyházi fenntartású oktatási intézmények vezetői mit várnak és milyennek képzelik el a pedagógusokat. A kérdés tehát, hogy ki tanítson egy egyházi iskolában?

A szakirodalomból szerzett információk alapján kapunk egy képet arról, hogy mit várnak az egyházi intézmények vezetői. Annak érdekében viszont, hogy ezt még jobban pontosítani tudjuk, szakmai interjúk készülnek, ahol egy intézményvezető mondja el a kiválasztással és a jelentkezőkkel kapcsolatos tapasztalatait. A kérdések fő célja, hogy megtudjuk melyek azok a jellemzők az emberi erőforrások kiválasztása során, amelyek különösen az egyházi intézményekre vonatkozó sajátosságoknak tekinthetőek, hogyan néz ki egy álláshirdetés és mik a jelentkezés speciális kritériumai. Az álláshirdetésekkal kapcsolatban bemutatásra kerül még egy weboldal, melyet az internetező álláskereső *a katolikus - kereszt(y)én(y) - pedagógusok álláskereső-oldal*aként találhatnak meg.

Összegzésként tehát a dolgozat fő célja, hogy megismerjük az egyházi fenntartású oktatási intézmények emberi erőforrás kiválasztással kapcsolatos sajátosságait egy folyamatban levő kutatás alapján.

1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

Az emberi erőforrás menedzsment a vállalati működés egy kiemelkedően fontos területe. Megfelelő működése elősegíti a rendelkezésre álló humán erőforrások legmagasabb szintű, leghatékonyabb kihasználását, ez pedig ideális esetben azt eredményezi, hogy a versenyképesség nő és a szervezet működése stabilabb lesz. Az emberi erőforrás menedzsment egyaránt előtérbe helyezi az egyén és a szervezet céljait is, továbbá szorosan összefügg a vállalat stratégiájával és az üzleti tervezéssel.

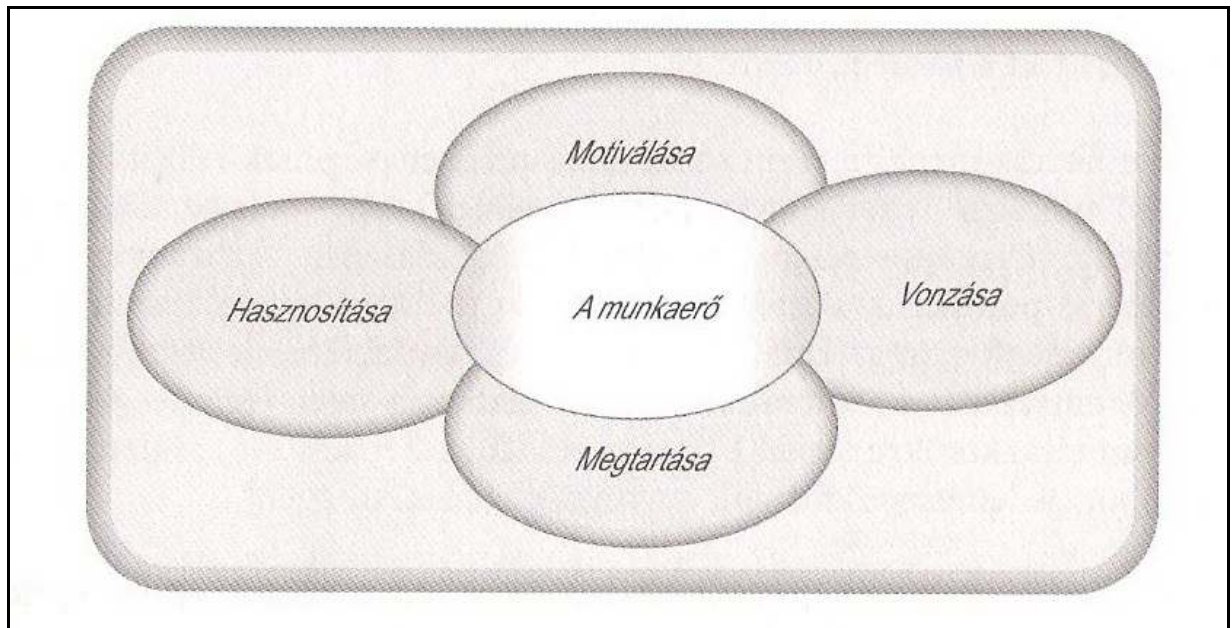
Az emberi erőforrás menedzsment megnevezést mára már világszerte kétféle módon alkalmazzák. Egyik módja az emberek menedzselésének egy sajátos, az addig érvényesülő személyzeti menedzsmenttől jól megkülönböztethető változatot jelenti, a másik pedig az egymás mellett érvényesülő sokféle személyzetmenedzselési közelítés, megoldás közös, új neve. (Karoliny, 2010)

„Az emberierőforrás-menedzsment (Human Resource Management) vagy emberierőforrás-gazdálkodás a szervezet egyik funkciója, amelynek fő feladata az emberi erőforrásokkal kapcsolatos stratégiaalkotás és annak megvalósítása, valamint a működés során felmerülő emberi problémák megelőzése, megoldása.” (Roóz, 2006:22)

A funkcionális logika és a történeti fejlődés alapján az emberi erőforrás menedzsment területén a következő szakterületeket fogjuk megtalálni – sokszor elkülönült osztályokban vagy csoportokban (Bokor, 2006):

- HR-tervezés
- Toborzás
- Kiválasztás
- Munkakörelemzés és -tervezés
- Munkakör-értékelés
- Teljesítményértékelés
- Kompenzáció
- Képzés-fejlesztés
- Karriermenedzsment
- Szervezeti kommunikáció
- HR információrendszerek
- Munkaügyi kapcsolatok
- Elbocsátások, leépítések

Más megközelítés szerint az emberierőforrás-menedzsment „a menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.” E funkciók közé soroljuk a munkakör-elemzést és -tervezést, az erőforrás-biztosítást, a munkakör-értékelést, az ösztönzés-menedzsmentet, a teljesítményértékelést és az emberi erőforrás-fejlesztést. (Karoliny–Poór, 1999:26)



1. ábra. Az emberi erőforrás menedzsment feladatai

Forrás: Roóz, 2006:23

Az emberi erőforrás menedzsment feladatai az 1. ábrán láthatóak. A legfontosabb az, hogy a szervezet az egyén számára vonzó legyen, érdekelt legyen abban, hogy ott dolgozhasson. A jó munkaerőt meg kell tartani, hasznosítani és motiválni kell. Ha ezek a feladatok teljesülnek, akkor működik jól egy szervezet HR osztálya. Az emberi erőforrás menedzsment feladataiból levezethetők kulcsfogalmai is, melyek a következők.

Az *integráció*, ami azt jelenti, hogy az emberierőforrás-menedzsment beépül a szervezeti, vezetési stratégiába. Szoros a kapcsolata a különböző szintű vezetőkkel és jelen van az igény a munkatársak részvételen és beleszóláson alapuló szervezeti kötődésének erősítésére. Az *elkötelezettség* fontosságát alátámasztja, hogy az elkötelezett dolgozók elégedettebbek, jobb a teljesítményük és könnyebben alkalmazkodnak. A *rugalmasság* a munkaerő flexibilitását és konvertálhatóságát jelenti. A szervezet könnyen megfelelhet a

követelmények, ha például a rendelkezésre álló munkaerőt könnyen át tudja csoportosítani. A *minőség* a személyi állomány minőségének állandó fejlesztését jelenti, ez pedig ideális esetben a termékek és szolgáltatások folyamatos minőségi javulását eredményezi. (Roóz, 2006)

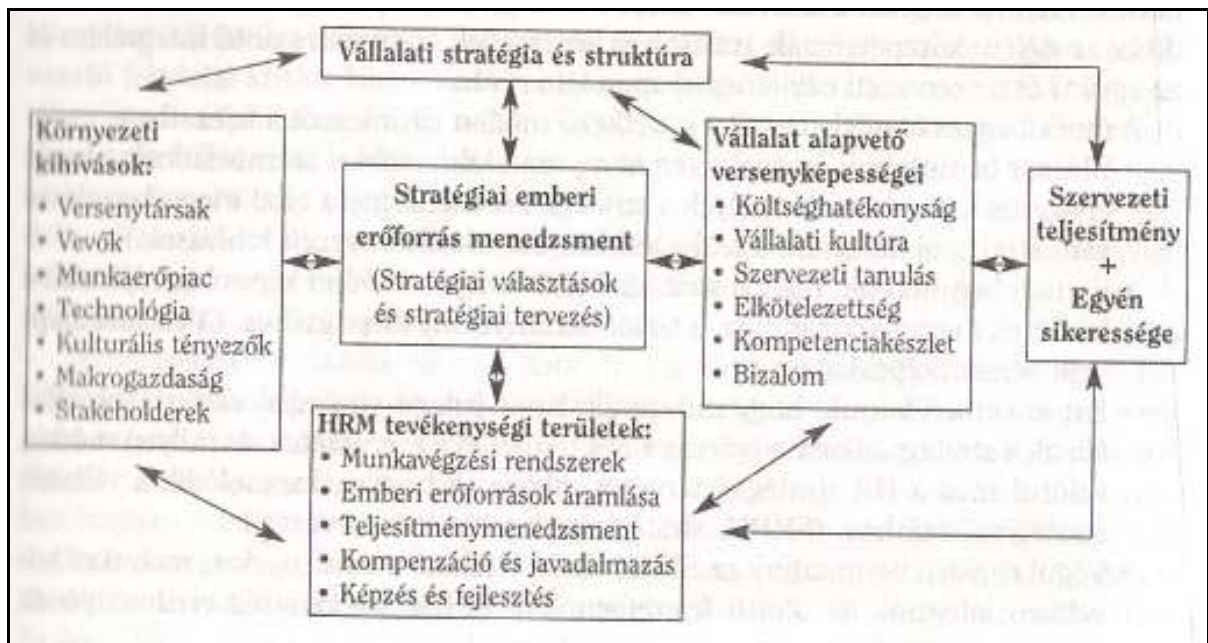
A következőkben az emberi erőforrás menedzsmentnek a dolgozat szempontjából legfontosabb területei kerülnek röviden bemutatásra.

1.1. EMBERI ERŐFORRÁS TERVEZÉS ÉS AUDITÁLÁS

Ennek részei a stratégiai emberi erőforrás menedzsment, a munkaerő-tervezés és az emberi erőforrás értékelése. A vállalati gyakorlatban és a szakirodalomban is elterjedté vált napjainkra a *stratégiai emberi erőforrás menedzsment* kifejezés. Itt az emberi erőforrás menedzsment úgymond egy magasabb szintre emelkedik: „már nem egyszerűen szakmai, funkcionális feladatok hatékony megoldásáról, vagy más vállalati tevékenységek támogatásáról van szó. A korábbi célok megtartása mellett az új, stratégiai szemlélet a tartós vállalati versenyképességhez való hozzájárulást helyezi előtérbe: a funkció fókuszában a stratégiaalkotás és a megvalósítást támogató tevékenységek állnak, az emberi erőforrás menedzserek partnerré válnak a vállalati üzleti stratégia kialakításában és megvalósításában.” (Bokor, 2006:46–47)

A 2. ábrán a stratégiai emberi erőforrás modellje látható. Ez a modell a vállalati stratégia részét képezni, ennek kapcsán kerülnek be az érintett tényezők közé a környezeti kihívások, melyek lehetnek a versenytársak, a vevők, a munkaerőpiac, a technológia, a kulturális tényezők, a makrogazdaság és a stakeholderek (magyarul az érintettek). A körben tovább haladva találkozhatunk az emberi erőforrás menedzsment tevékenységi területeivel, melyek a munkavégzési rendszerek, az emberi erőforrások áramlása, a tevékenység menedzsment, a javadalmazásmenedzsment és a képzés, fejlesztés. Ha ezek szervezése megfelelő, akkor az növelheti egy vállalat versenyképességét, hiszen a költséghatékonysággal a profit szintje optimalizálható, a vállalati kultúra pedig a dolgozók motivációjához és termelékenységéhez járul hozzá. A versenyképességet javító tényezők még a szervezeti tanulás, az dolgozók elkötelezettsége a vállalat iránt, a kompetenciakészlet és a bizalom. A versenyképességet befolyásoló tényezők zárják a kisebb kört. A középpontban itt, mint ahogyan a 2. ábrán is látható, a stratégiai emberi erőforrás menedzsment áll, tehát a megfelelő stratégiai választások és a tervezés. A külső körben az összefüggést kiegészíti meg a szervezeti teljesítmény és a szervezetben dolgozó egyén sikerességének tényezője. Itt is

látható egy egymásra hatás a HRM tevékenységi területével és a tényező hozzájárulása a vállalati stratégia sikerességéhez.



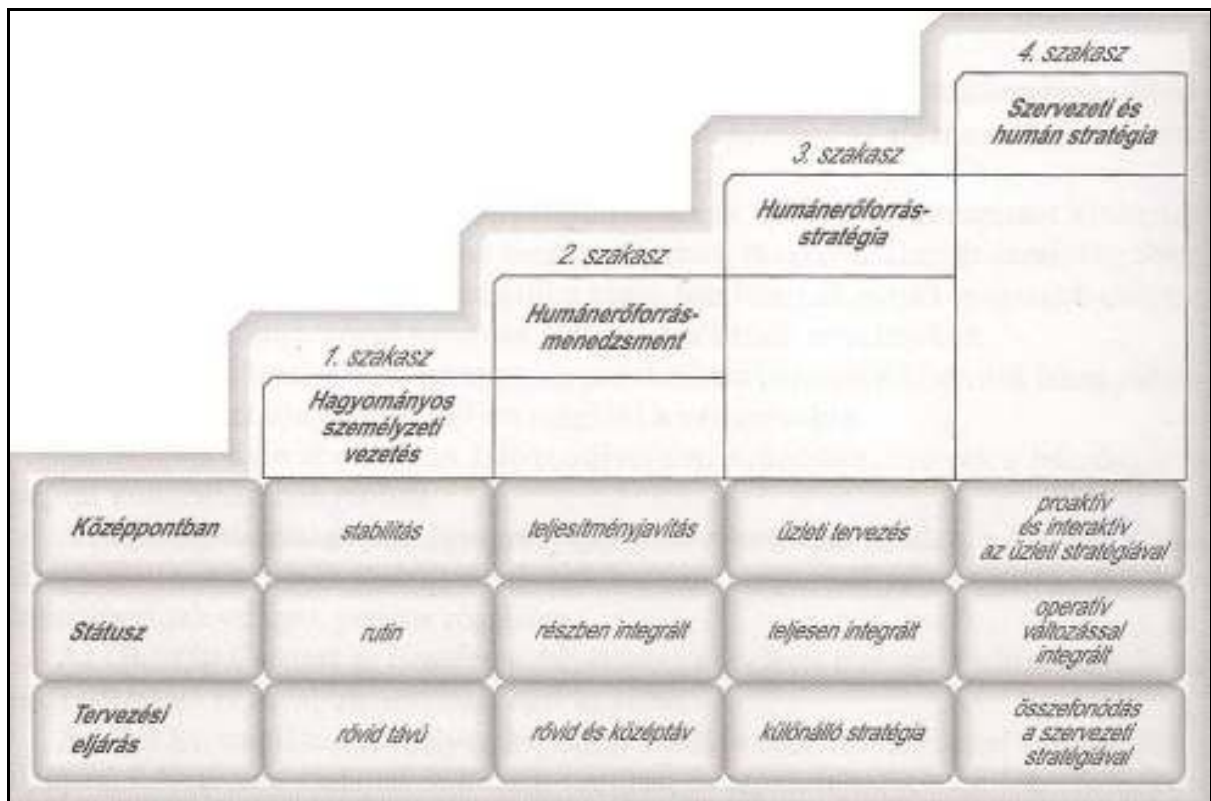
2. ábra. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje.

Forrás: Bakacsi, 2006:51

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment egy döntéshozatali megközelítés az emberekre koncentrálnó szervezetekben. Ez az emberierőforrás-menedzsment és a stratégiai menedzsment összekapcsolódását jelenti. A stratégiai menedzsment jó működése fontos terület a szervezet számára, „összefüggésbe hozható a szervezeti működés valamennyi összetevőjével, a szervezet struktúrájával és kultúrájával, a szervezeti hatékonysággal és teljesítménnyel, az emberek fejlesztésével, valamint az erőforrások leosztásával a jövőbeli üzleti előirányzatokra”. (Roóz, 2006:128–129)

A 3. ábrán a humánerőforrás stratégia és a tervezés fejlődése látható. Négy szakaszt különíthetünk el, melyek a következők. Első a hagyományos szervezeti vezetés, melynek középpontjában a stabilitás áll, a tervezés pedig rövid távú. A második szakasz a humánerőforrás-menedzsment, itt középpontban a teljesítményjavítás áll, a tervezési eljárás pedig már a korábbinál hosszabb, középtávúra is elnyúlhat. Harmadik szakasz a humánerőforrás-stratégia ahol az üzleti tervezés áll a középpontban, a tervezési eljárás pedig külön stratégiaalkotás formájában történik. A negyedik és egyben utolsó szakasz pedig a szervezeti és humán stratégia, ahol középpontban az áll, hogy proaktív és interaktív legyen

az üzleti stratégiával, a tervezési eljárás pedig az előzővel ellentétben szoros kapcsolatban áll a szervezeti stratégiával.



3. ábra. A humán erőforrás-stratégia és -tervezés fejlődése

Forrás: Roóz, 2006:128

Ferenczi Edéné szerint „az emberi erőforrás terv fontos eleme a munkaerő- vagy létszámterv, melynek középpontjában mindig a szervezeti célok eléréséhez szükséges számú és összetételű alkalmazott biztosítása áll. Létszámtervet minden szervezet készít formálisan vagy informálisan.” (2001:9) Létszámtervre ugyanis szükség van, hiszen alapja a költséghatékonyságnak és a költségtervek megalkotásának, részre a vállalati stratégia alkotásának az, hogy milyen célra, hány embert és mennyi időre akarunk alkalmazni.

„Az *emberi erőforrás tervezés* biztosítja a kapcsolatot a befolyásoló külső körülmények, a szervezeti feltételek, a belső jellemzők és a személyzeti funkciók között, valamint az egyes személyzeti tevékenységek között.” (Karoliny, 1999:90) Az emberi erőforrást a vállalatnak értékelnie is kell, ez pedig több módszerrel teheti. „Helyes dolgokat tenni abban az értelemben, hogy milyen eredményt érünk el. Ez az *auditálás*. A személyzeti munka auditálása a pénzügyi/számviteli auditálás formáját követi és a szervezeti sikerhez való hozzájárulás alapján értékeli.” (Karoliny, 1999:111)

1.2. MUNKAKÖRELEMZÉS ÉS -TERVEZÉS

A *munkakörelemzés* a „munkával kapcsolatos lényeges információk összegyűjtése, integrálása.” (Klein, 2004:227) Ide tartozik a munkakör-specifikáció, a munkakörtervezés és az alternatív munkakörrendszerek alkotása.

A *munkakörelemzés* (job analysis) „az a folyamat, amely feltárja és meghatározza a munkakör tartalmát, kapcsolatrendszerét, valamint a munkakör sikeres ellátásához szükséges kompetenciákat”. A munkakörelemzés révén a következő kérdésekre kaphatunk választ (Gelei, 2006:101–102):

- Milyen munkafeladatok alkotják együtt a munkakört?
- Hogyan kell a feladatok egymásutániségát megszervezni?
- Milyen – a közvetlen feladatkör ellátásához szükséges, vagy azon túlmutató – hatásköröket érdemes a munkakörhöz rendelni?
- A munkavállalónak milyen konkrét magatartást kell tanúsítania a munkakör sikeres betöltéséhez, és milyen teljesítményszintet várunk el tőle?
- Milyen tulajdonságokkal, tapasztalattal, képességekkel és készségekkel rendelkező munkavállaló lehet sikeres az adott munkakörben?
- A munkakörelemzésből nyert információk miként hasznosíthatóak az egyéb emberi erőforrás menedzsment rendszerek/tevékenységek fejlesztéséhez?

A munkakörelemzésnek stratégiai szempontból nagy jelentősége van az emberi erőforrások menedzselésében. A *munkaköri leírás* „a munkával kapcsolatos követelmények, tevékenységek rendszeres felsorolása.” (Klein, 2004:227) A *munkakör-specifikáció* pedig „azt a minimum képzettséget határozza meg, amelyre a jelentkezőnek szüksége van ahhoz, hogy egyáltalán számításba vegyék az állás betöltésekor.” (Elbert–Poór, 1999:131) A munkára legmegfelelőbb személy kiválasztásához szükség van a munkakör átlátható megtervezéséhez. „A munkakör meghatározása után lehetővé válik, hogy a szervezet úgy alakítsa ki a munkakörök tartalmát, funkcióit és kapcsolatait, hogy a szervezeti célok elérését és a dolgozók igényeinek kielégítését szolgálják. A *munkakörtervezés* a munkakörök olyan strukturálását jelenti, amely során egyidejűleg törekszünk az optimális teljesítmény és az elégedettség elérésére.” (Elbert–Poór, 1999:141) A munkakört értékelni is kell, fontos „a munkakör viszonylagos súlyának, fontosságának megállapítása egy adott szervezetben belül (gyakran a fizetési rendszer kialakításának céljából)”. (Klein, 2004:228)

Az *alternatív munkaidőrendszerek* megalkotása és alkalmazása megoldás lehet akkor, ha nem lehetséges vagy nem kifizetődő a munka tartalmának megváltoztatása. A munkakörülmények megváltoztatása, főleg ha az a munkavállaló számára pozitív irányba történik, fokozhatja a munkával való elégedettséget, csökkentheti a hiányzásokat és a fluktuációt is, legjobb esetben pedig a termelékenység növekedését is eredményezheti. Ide tartozó példa, lehetséges alternatíva lehet a rövidített munkahét, a rugalmas munkaidő, az otthoni munkavégzés és a munkakörmegosztás (Elbert–Poór, 1999).

A munkakörelemzésről nem mondható el, hogy egy szervezet minden gondját megoldaná, de kétségtelenül az eredményesség egyik alapvető feltétele. A munkakör-elemzést a következő célokra használják fel leggyakrabban Klein Sándor (2004) szerint:

1. A termelés hatékonyságának növelése
2. Alkalmasságvizsgálati rendszer kialakítása
3. A munkakörök osztályba sorolása, értékelése; a fizetés megállapítása
4. A dolgozók értékelése
5. A munkaköri kötelezettségek tisztázása
6. A balesetek okainak vizsgálata, megelőzése
7. A normák megállapítása
8. Fáradtságvizsgálat, a dolgozók egészségének megőrzése
9. Szociálpszichológiai vizsgálatok
10. Betanítás, továbbképzés
11. Hatékonyabb munkaeszközök, berendezések kialakítása
12. Rehabilitáció
13. A vezetés munkájának segítése

Roóz József szerint „a *munkakörelemzés* végső célja, hogy a különböző munkakörök jellemzőinek feltárásával és elemzésével megállapíthatók és értékelhetők legyenek a munkakört betöltővel szemben támasztott követelmények, a munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek és készségek, azaz kompetenciák. A munkakörelemzés eredményeképpen készülnek el a munkaköri leírások, és válik lehetővé a munkaköri követelmények részletesebb felvázolása.” (2006:175)

1.3. EMBERI ERŐFORRÁS BIZTOSÍTÁS: TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS

1.3.1. Toborzás

Ehhez a területhez tartozik a *stratégiai erőforrás-biztosítás*. Ennek alappillére az, hogy a kiválasztási kérdések a stratégiai gondolkodás részét képezik mind az üzleti stratégiaképzés, mind pedig a megvalósítás fázisában. „A védekező stratégiájú szervezetek inkább a belső személyzetfejlesztést (make) választják, mint a magasan képzett kész alkalmazottak megszerzését (buy). A belépési szint felett nemigen toboroznak, a kiválasztás a képzetlen, illetve más szempontból nem kívánatos jelentkezők kiszűrésére irányul. Mivel a belső képzés erős hangsúlyt kap, a tanulóképesség az elsődleges tesztelendő kritérium. A támadó stratégia mellett a kész alkalmazottak megvétele kap hangsúlyt és nem a belső képzések. A szervezet minden szintjén toboroznak, kifinomult módszereket használva. Az erőfeszítések középpontjában a megfelelő készségek azonosítása és a képzett egyének megszerzése áll.” (Karoliny–Elbert, 1999:161)

„A toborzás célja: minél több potenciális jelölt azonosítása, felkutatása, érdeklődésük felkeltése a vállalati álláslehetőség iránt.” (Bokor et. al. 2007:142) A toborzás oka abban keresendő, hogy ha egy álláshely megüresedik, vagy egy új keletkezik, akkor a szervezetnek új munkatársat kell keresnie. Az állás alatt azokat a feladatokat értjük, amelyeket az egyén normál munkaidő keretein belül el tud végezni. Ezeket a feladatokat szükséges elvégezni ahhoz, hogy a kitűzött célokat sikerüljön elérni. „Az álláshely a többi állás által strukturálisan és időben elődefiniált, és annak bele kell illeszkednie a meglévő munkaviszonyok egészébe. Ilyen módon a munka tartalmát a többi állás hiányprofiljából vezetik le.” (Balogh et. al. 2002:4/2.2)

A toborzást alapos előkészítő munkának kell megelőznie. Ezek a követelmények a korábbi alfejezetekben kerültek bemutatásra. Ha megtörtént az emberi erőforrás tervezés és elkészültek a munkakörelemzések és leírások, rendelkezésre állnak a felvételi követelmények, akkor megkezdődhet a megfelelő munkaerő toborzása, majd kiválasztása.

A munkaerő toborzásakor fontos lépés ideális alkalmazott jellemzőinek meghatározása. A pontos munkakör- és személyspecifikáció alapja a már korábban is említett munkaköri leírás készítése és a munkakörelemzés. A személyspecifikáció tartalmazhatja a következőket (Karoliny–Elbert, 1999):

- A szükséges iskolai végzettséget
- Az igényelt tapasztalatokat
- Különleges adottságokat és készségeket

- Speciális bizonyítványokat, engedélyeket
- Érdeklődést, motivációt, fizikumot, megjelenést, másokra kifejtett hatást stb.

Meg kell határozni a felvételi követelményeket a munkakör ismeretében. Ez egy „olyan folyamat, melynek során a munkaköri leírásban található információt segítségként használják fel annak meghatározása érdekében, hogy milyen tulajdonságokkal rendelkező személy képes arra, hogy a beosztással járó feladatokat sikeresen végrehajtsa”. (McKenna–Beech, 1998:119) A munkakör és a jelentkezők összepárosítása folyamán segítséget nyújt a következő hét pont (McKenna–Beech, 1998):

1. Fizikum (egészség, megjelenés)
2. Képességek (iskolai végzettség, szakképesítés, tapasztalat)
3. Általános intelligencia (intellektuális képességek)
4. Különleges adottságok (kézügyesség, számolási készség vagy kommunikációs készség)
5. Érdeklődés (kulturális, sport stb.)
6. Beállítottság (rokonszenves, megbízható, meggyőző)
7. Különleges körülmények (hajlandó több műszakos beosztást ellátni, sokat utazni stb.)

Ha már tisztázódott az, hogy a munkakör betöltéséhez milyen személyre vagy személyekre van szükség, akkor elkezdődhet a keresésük. A toborzás forrását is ki kell választani, ami lehet belső vagy külső forrás. A *belső forrás* a jelenlegi alkalmazottak közül segít megtalálni az egyént például előléptetés formájában, de ide sorolhatjuk az újraalkalmazást és a visszahívást is. Ez azért lényeges, mert leépítésekkel sok értékes ember elveszítheti a munkáját és nem feltétlenül a saját hibájából. Ha javul a szervezet helyzete, akkor kifizetődő lehet ezeknek az embereknek a visszahívása. Ez olcsóbb, mert nem kell újra betanítani őket, nem kell próbaidőre hívni és rengeteg idő nyerhető vele. Az újraalkalmazás szezonális munkáknál is praktikus és gyakori. (Karoliny–Elbert, 1999)

A belső forrásból történő toborzás előnyei és hátrányai Klein Sándor (2004) szerint a következők.

A módszer előnyei:

- A jelentkezőket alaposabban ismerik
- Gyors
- A belső karrier lehetősége növeli a motivációt

- Olcsó.

A módszer hátrányai:

- Láncreakció, a megüresedett pozíciót csak a szervezeten belülről lehet betölteni
- Megalkuvás a közepes megoldásokkal
- Előfordulhat, hogy elvesztenek egy jó dolgozót és nyernek egy rossz vezetőt.

A megfelelő jelentkező *külső forrásból* is megtalálható. A szervezeten kívüli munkaerő-toborzásnak is vannak előnyei. A friss emberek új ötleteket, nézőpontokat és kapcsolatokat hozhatnak, gyakran elmaradnak az előléptetésekkel kapcsolatos belső harcok és valóban lehetséges a legalkalmasabb ember megtalálása. Hátrányoktól sem mentes a módszer, ugyanis ez viszonylag drága, megvan a lehetősége, hogy egy külső ember nehezen illeszkedik be, továbbá konfliktusforrás is lehet. (Klein, 2004)

Több lehetőség is van, hogy *külső forrásból* találjon a szervezet munkaerőt, ezek pedig McKenna és Beech (1998) szerint a következők lehetnek.

- *Munkaügyi központok.* Ez egy szabad, külső szolgáltatás, ami nagy segítséget nyújt a szervezetek számára. Meghirdetik az állást és segítenek a megfelelő jelentkezők előszűrésében.
- *Állasközvetítő ügynökségek.* Listát adnak az adatbázisukból a szerintük alkalmasnak talált jelentkezőkről, majd a későbbi fizetés általuk meghatározott százalékát kérik juttatásként. Meghirdetik az állás és előzetes szűrést végeznek. Ez a szervezet számára egyértelműen sok időmegtakarítást jelent.
- *Vezető kutató/fejvadász ügynökségek.* Akkor alkalmazzák, ha egy magas szintű vezetőt vagy kiemelkedően magas szakértelemmel rendelkező egyént keresnek a besztásra. Ebben az esetben nem lehet elég a jelentkezőkre számítani, érdemes kutatni is a megfelelő ember után.
- *Alkalmi jelentkezők.* Olyan jelentkezők, akiket a szervezet hírneve bír rá a jelentkezésre, de munkaügyi központokban nem regisztrálnak.
- *Középiskolák, főiskolák, egyetemek.* A szervezet képviselői jó viszonyt igyekeznek kialakítani az intézményekkel és a végzős hallgatókkal, így kedveltetik meg magukat velük. Másik lehetőség pedig az, hogy anyagilag támogatják azon hallgatók tanulmányait, akik a végzés után az adott szervezetnél fognak munkát vállalni.

Klein Sándor (2004) szerint a frissen végzettek közül történő toborzást legfőképpen a csúcstechnológiával dolgozó cégek alkalmazzák. A módszer előnye, hogy intelligens, lelkes és tehetséges fiatalok érkezhetnek, viszonylag olcsó és egyszerre

sok megfelelő ember felvétele lehetséges. Ennek a megoldásnak a hátrányai, hogy hosszú a betanítási idő, növekednek a képzés költségei, és ha egyszerre sok fiatal kerül be, akkor felborulhat a szerepek súlya.

- *Hirdetések.* A toborzás népszerű formája az újságokban való álláshirdetés. Itt fontos alaposan megfogalmazni a tartalmat. A hirdetés hatékonyan vetíti ki a vállalat image-ét, eladási dokumentum válik belőle.
- *Telefonos „forródrót”.* Lehetővé teszi, hogy a jelentkezők előzetesen érdeklődjenek a munkalehetőségről. Előnye, hogy gyors válaszreakciót tesz lehetővé.
- *Nyílt napok.* A jelentkezések ösztönzése érdekében bizonyos szervezetek gyakran nyílt napokat rendeznek. A jelöltek meghívják a szervezethez, itt találkozhatnak a vezetőkkel és megtekinthetik, hogy milyen helyen dolgozhatnak.

1.3.2. Kiválasztás

A toborzás célja a megfelelő számú képzett jelölt összegyűjtése, aki közül kiválasztásra kerül a szervezet által legjobbnak ítélt egyén. A kiválasztás a toborzás végső stádiumának is tekinthető, itt dől el az, hogy ki jelenhet meg a felvételi elbeszélgetésen. „A kiválasztás az a szűrő, amely a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak, illetve elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelöltek.” (Matiscsákné, 2004:278)

Karoliny és Elbert (1999) szerint a kiválasztási folyamat meghatározó lépései a következők. A *felvételi politika* meghatározása az első lépés. Dönteni kell, hogy a legjobb embereket akarja megtalálni drágábban, vagy kevesebbet akar fizetni, ez pedig gyakran közepes munkaerőt eredményez. Az, hogy mennyire motiváló vagy rutinszerű egy munkakör, nagyban befolyásolja a munkavégző teljesítményét. Tehát a *munkakör tervezett jellemzői* a kiválasztási folyamat lehetséges eljárás módjai közül választást nagyban befolyásolják. A harmadik elem a *munka sikerének mérése*. A sikeres teljesítmény pontos kritériumainak meghatározása nagy segítséget jelent a használható teljesítmény-előrejelzők kidolgozásához. A negyedik lépés a munkakörelemzésre épülő *munkakör-specifikáció*. Ez megmutatja, hogy milyen képzettségre és tudásra van szüksége az egyénnek a feladatok elvégzéséhez. A folyamat utolsó lépése pedig eldönteni, hogy *milyen kiválasztási eljárást célszerű választani*.

Matiscsákné (2004) szerint kiválasztásról akkor beszélhetünk, ha az alábbi feltételek teljesülnek. Bármelyik hiányzik ezek közül, nem beszélhetünk kiválasztásról.

1. Legyenek betöltendő álláshelyek.

2. Legyenek jelentkezők az állásra.
3. A pályázók bizonyos tulajdonságaik alapján különbözzenek egymástól.

Ahogy a toborzás esetében, a kiválasztásnak is vannak külső és belső módjai. A belső esetében szükség van egy jól működő *javadalmazási rendszere*, mert ez által válik lehetségessé a jó teljesítmény honorálása. Ez járhat pozícióváltással is. Egy *teljesítményértékelő rendszer* megmutatja, hogy egy dolgozó mennyire felel meg a követelményeknek. Egy *pszichológus* megmondhatja, hogy a dolgozó képességei mennyire vannak összhangban az elvárásokkal. Ide tartozik még a *karriertervezés* is, ami feltételez egy tervezési folyamatot, amibe beletartoznak az előléptetési lehetőségek is. A külső kiválasztás esetében lényeges befolyásoló tényező a munkaerőpiaci helyzet. Összetett állás esetén gyakori a többlépcsős, több módszert is alkalmazó kiválasztási folyamat. (Matiscsákné, 2004)

A kiválasztás egy nagyon fontos döntés, itt nem engedhető meg a részrehajlás, mindenképpen objektivitást igényel. A hibák elkerülésének érdekében többféle kiválasztási technikát lehet alkalmazni, akár csak egyet közülük, de idő és pénz függvényében mindegyik alkalmazható. McKenna és Beech (1998) hét módszert ajánlott a kiválasztási technikák közül.

1. *Elbeszélgetés*, más néven interjú. Ez történhet négy szem közt vagy egy felvételi bizottság előtt, ez a kiválasztás legnépszerűbb módja. Itt egy kétirányú információcsere válik lehetővé, amely alapján eldönthető, hogy a jelentkező megfelelő-e a szervezet számára. Az elbeszélgetés buktatója nem abban áll, hogy nem megfelelő módszer, hanem abban, hogy a folyamatot hibásan hajtják végre.
2. *Pszichológiai vizsgálat*. A két leggyakrabban alkalmazott teszt az intelligencia- és a személyiségteszt. Úgy vélik, hogy a kettő eredményének összevetéséből helyesen lehet következtetni az egyén jövőbeli teljesítményére és alkalmasságára.
3. *Munkaalkalmassági felmérés*. A szervezet a felméréshez tesztek alkalmaz. Ezeket választékteszteknek hívják, mert a felvételizőknek a munkakörben elvégzendő feladatokból kell elvégezniük próbaként néhányat, melyekre meghatározó idő áll rendelkezésre. Ezek eredményeiből lehet következtetni arra, hogy az egyén mennyire tanulékony és mennyire fogékony az új dolgokra. Ezek azért értékesek, mert bizonyítékkal szolgálnak a felvételizőnek és a szervezetnek is a feladatok végrehajtására vonatkozó kompetenciáját illetően.

4. *Értékelő központok (assessment center)*. Itt különböző módszereket alkalmaznak a jó döntés valószínűségének növelése érdekében. Ezek lehetnek pszichológiai tesztek, vagy egyszerű elbeszélgetés, de akár egyéni vagy csoportos gyakorlatok is, mint például szerepjátékok vagy szituációs gyakorlatok. Az értékelő központokat általában nagyvállalatok használják kulcsfontosságú pozíciókba történő felvétel esetén.
5. *Önéletrajzi adatok*. Hasznos lehet nagyszámú jelentkező előszűrésére, ez által könnyen takaríthat meg a szervezet pénzt és időt. Ha az önéletrajzok kiválasztási eszközként vannak alkalmazva, akkor érdemes a jelentkezéshez mindenkitől egy-egy mintára alapján készült dokumentumot kérni, hiszen így valósulhat meg leghatékonyabban az összehasonlítás.
6. *Referenciák*. A referenciaadás azért lényeges, mert a jelentkező igazolhatja vele, hogy a tudása és a megadott információk valósak, továbbá akaratán kívül is egyfajta jellemzést adhat az illetőről. Hátránya az, hogy jelentkező jó eséllyel nem fog olyan referenciát megnevezni, ahol rossz véleménnyel vannak róla így a csak ezek alapján alkotott vélemény nem biztos, hogy teljesen megfelel a valóságnak.
7. *Grafológia*. Ez egy olyan technika, mely a kézírás elemzése alapján von le következtetéseket az jövőbeni teljesítményre vonatkozóan. Megítélése és hatékonysága kérdéses.

Matiscsákné (2004) szerint a kiválasztáskor a következő lépésekre kell kiemelkedő hangsúlyt fektetni:

1. Pályázati anyag (kísérőlevél, önéletrajz, mellékletek és a referencia).
2. Referencia (munkareferencia, személyreferencia, ajánlólevelek).
3. Tesztek (teljesítményteszt, képességteszt, időre irányuló teszt, egyéni vagy csoportos teszt, intelligencia teszt, személyiség teszt, motivációs teszt stb.).
4. Interjú (személyes benyomás).
5. Grafológia (jellemrajzot készít)
6. Értékelő központok (több-nézőpontúság)
7. Egészségi állapot (akár kizáró ok is lehet, főleg vércukor, koleszterin-szint, vérnyomás, EKG, pulzus stb.).
8. Szakvélemény (négy részből áll, ezek alapján készül el: szakmai önéletrajz, személyiség, szakma ismerete, egészségi állapot).

9. Döntés (gyakran vitákat szül egy bizottságban a döntés ha nem ugyanazt a személyt tartották a legmegfelelőbbnek).
10. Utóhang (akik nem jöhetnek számításba minél hamarabb írásban kell értesíteni lemondólevélben).
11. Garancia (próbaidő alkalmazása, itt ugyanis jogi következmények nélkül el lehet válni egymástól meghatározott időn belül).

Az előző felsorolás 9. pontja a döntés kérdését érintette. Ki dönt a kiválasztás során? Mindenképpen fontos kérdésről van szó, hiszen a felmerülő vitákat érdemes lehetőség szerint minél jobban elkerülni, hiszen a konfliktusok bomlaszthatják az adott osztály működését. Bokor Attila és szerzőtársai (2007:149) szerint „a kiválasztás a vezető és a HR szakember közös együttműködésére épül: amiben a HR szakember hozza a kiválasztási szakmai, módszertani tudását, a vezető az üzleti, szakmai ismereteit. A HR szakember képviseli, hogy a vállalat-specifikus értékek, a munkaköri jellemzők, kompetenciák megjelenjenek a kiválasztás során. Fontos kérdés, hogy a toborzás-kiválasztás mely szakaszába kapcsolódik be a vezető.” Tehát a döntést mindenképpen ennek a két embernek a közös döntése alapján kell meghozni és fontos, hogy összhangban legyen a véleményük. Amennyiben ez nem teljesül, az további problémákat szülhet. Akkor sikerülhet jól a kiválasztás, ha a vezető a folyamat elején közli az igényfelvetésnél a saját szempontjait, részt vesz az interjúkon és a döntésben övé az erősebb szó. Ugyanakkor a vezető ne vegyen fel önállóan, HR szakember megkérdezése nélkül dolgozókat és ez fordítva se történjen meg. Ha ezek teljesülnek, a kiválasztási folyamat így válhat a legeredményesebbé.

Egy szervezet számára fontos az, hogy megtalálja a módját annak, hogy hogyan vonzza magához azokat a dolgozókat, akik kíváncsiak a számára és hogyan szűrje ki legjobban azokat, akikre nincs szüksége, mert nem költséghatékonyak. Több módon lehetséges szűrni a jelentkezőket. Az állás köthető bizonyítványokhoz, teljesítménybérezés is lehetséges, vagy a próbaidő alkalmazása is megoldás lehet annak jogi feltételei miatt. „A nyereséges felvételi politika meghatározásához fontos, hogy megértsük, miként választják ki önmagukat a munkások a vállalatokhoz és az állásokhoz való jelentkezésre.” (Lazear, 2006:83)

2. A TANÁROK KIVÁLASZTÁSÁRÓL

A kérdés az, hogy ki tanítson? Mik az elvárások egy átlagos oktatási intézményben a pedagógusok kiválasztásakor? A kiválasztás kulcskritériumaira nagy hangsúlyt kell fektetni ebben a szakmában, ugyanis „az egész tanítási pálya során a javítandó területek meghatározását célzó, folyamatos értékelés; a hatékony tanítás elismerése és jutalmazása; valamint annak biztosítása, hogy a tanárok rendelkezzenek azokkal az erőforrásokkal, illetve támogatással, amelyek a magas elvárásoknak való megfeleléshez szükségesek”. (OECD, 2004a:3)

A karrier és a pozíció alapú rendszerek

Az OECD országokban két alapvető foglalkoztatási konstrukció létezik: a „karrier-alapú” és a „pozíció alapú”. „A *karrier-alapú* rendszerekben a közalkalmazottakkal szemben általában elvárás, hogy egész aktív életük során a közszolgálatban maradjanak. A belépés általában fiatal korban történik, tanulmányok igazolásával, és/vagy egy közszolgálati felvételi vizsga teljesítésével. A *pozíció-alapú* közszolgálati rendszerek általában a legalkalmasabbnak vélt jelölt felvételére helyezik a hangsúlyt, akár külső fejedelmű, akár belső előléptetés segítségével. A kinevezési kritériumok között szerepel speciális képesítések, illetve készségek szerepelnek, nem pedig általános kompetenciák átfogó leírása.” (OECD, 2004b:123)

2.1. A TANÁROK TOBORZÁSÁVAL, KIVÁLASZTÁSÁVAL ÉS ALKALMAZÁSÁVAL KAPCSOLATOS FELVETÉSEK

- A legtöbb országban aggodalmat kelt a tanárok iskolák közötti méltánytalan elosztása, valamint az, hogy az elmaradottabb területeken élő diákok rendelkeznek-e a szükségleteiknek megfelelő színvonalú tanárokkal.
- Az iskoláknak gyakran kevés közvetlen szerepük van a tanári kinevezésekben.
- Egyes országokban jelentős túlkínálat van képzett tanárokból, ami más politikai kihívásokat vet föl. (OECD, 2004a)

2.2. TANÁRI ÁLLÁSOK PÁLYÁZTATÁSA

A tanárok pályáztatása során lényeges az, hogy milyen hamar és milyen költségek árán, mennyi befektetett munkával és milyen jó munkaerőt sikerült megtalálni az üres állásra. A pályázati eljárás egy egyszerű és hatékony eljárásnak tekinthető, hiszen ez olyan alapvető

mechanizmus, mely során az ösztönző tényezők elvezethetnek a jó minőségű oktatászemélyzethez. A pályázati kiírásnak tehát mindenképpen vonzónak kell lenni, hogy ne csak az elkeseredett munkanélkülieket vonzza, hanem olyanokat is, akik szakmai előrelépésre vágnak és karrierépítési lehetőséget keresnek. Ha a munkaerő-felvételi gyakorlat nem tudja a tanárok javadalmazási csomagját eredményes tanárookra beváltani, mert például az összes pályázó közül nem a legjobbak felvételét eredményezi, akkor a fizetésemelések vagy az ösztönzési csomagok nem vezetnek a tanári gárda minőségi javulásához. (OECD, 2004b:127)

Bevett szokás a nyílt pályáztatás, mint munkaerő-felvételi eljárás a tanári állásokba való felvételre. Ez azt jelenti, hogy az önkormányzat vagy az iskola felméri a munkaerő-igényt, majd meghirdeti az álláshelyeket. Ezt követően pedig összeveti a jelentkezőket a konkrét megüresedésekkel. A pályázóval egy személyes találkozót szerveznek, melynek része egy interjú, aminek során egy összetett kritériumrendszer alapján megállapítható, hogy a jelentkező megfelelő-e az adott állásra, illetve megfelel-e az iskola oktatási filozófiájának. „A nyílt rendszerű pályáztatás a jelentkezőknek is előnyösebb, mivel közvetleből választhatnak az iskolák közül, és szoros kapcsolatot is létesíthetnek vele mielőtt a pályázásról döntenek.” (OECD, 2004b:128)

A tanárokkal szemben támasztott igények – a tanárprofil

- Legyen jó akadémikus tudása és jó gyakorlati képzettsége.
- Mutasson elkötelezettséget szakmai fejlődése iránt azzal, hogy folytatja képződését, illetve részt vesz szakmai kurzusokon.
- Legyen nagyon motivált arra, hogy minden gyerekből ki tudja hozni a lehető legjobb eredményeket.
- A diákok értékelésében legyen szakszerű és objektív.
- Az legyen az alapvető hozzáállása, hogy komoly elvárásokat támaszt minden diákkal szemben.
- Legyen pozitív hozzáállása a folyamatos minőségfejlesztéshez és az elszámoltathatósághoz.
- Legyen kész elfogadni az önértékelés közösen kialakított módszerét és a külső értékelés elvét.
- A tanulás céljaira összpontosítson inkább (alapvető készségek), mint a tanítandó fogalmak mennyiségére.

- Legyen képes csapatban dolgozni, legyen hajlandó átadni a legjobb gyakorlatokat kollégáinak, legyen szervezőkészsége.
- Legyen hajlandó rendszeres megbeszéléseket folytatni a diákokkal és családjakkal.
- Legyen nyitott a külvilágra, ismerje az üzletet és a munkaerőpiacot.
- Legyen kész partneri viszony kialakítására más érdekérvényesítőkkal az iskolai környezetben.
- Legyen képes kreatívan dolgozni az új oktatási technológiákkal. (OFI, 2009)

2.3. KÖVETKEZTETÉSEK A TANÁROK TOBORZÁSÁRÓL, KIVÁLASZTÁSÁRÓL ÉS ALKALMAZÁSÁRÓL

A tanár szakma egésze felé irányulóan szükséges lenne az alkalmazás rugalmasabb formáinak használata és az iskolák nagyobb felelősséggel való felruházása a tanárok személyügyi irányítása terén. Előnyös lenne a rövid távú személyzeti igények kielégítése, az információáramlás és a tanárok munkaerő-piaci nyomon követésének javítása. „Egyes tanár- vagy iskolatípusokat megcélzóan pedig a tanárok kiválasztási kritériumainak szélesítése, a próbaidő kötelezővé tétele és a tanárok nagyobb mobilitásának ösztönzése kellene, hogy a legfontosabb célok közé tartozzon.” (OECD, 2004a:4)

Egyértelműen kimondhatjuk, hogy jó szakemberekre, jól képzett tanárookra van szükség. Amennyiben ezt szeretné elérni egy intézmény, akkor autonómiát kell kapnia a tanárok kiválasztásában. Ez alatt azt értjük, hogy a képzett és a szakmai standardoknak megfelelő jelöltek közül kiválaszthassák azt, akit tanárnak kineveznek. A tanároknak egyetemi szintű képzésben kellene részt venniük és lehetőség szerint ennek része kellene, hogy legyen egy gyakornoki időszak és egy minősítő vizsga is. A munkafeltételekről szóló megállapodásokban teret kell hagyni az iskolai szintű rugalmas elrendezésekre. Általában kollektív szerződéseket kötnek, ezek írhatják le a képességeket és preferenciákat, valamint az iskola fókuszát és profilját. A jelenlegi keretek az esetek többségében túlságosan merevek. (OFI, 2009)

Gondoskodni kell arról, hogy a legjobb tanárok kapják végül az állásokat, és az egyes iskoláknak meglegyenek a szükséges tanáraik mind a létszámot, mind pedig a kompetenciát tekintve. E feladatok igen komoly kihívást jelentenek egy akkora munkaerővel tevékenykedő ágazatban, mint a tanítás. (OECD, 2004b:122)

2.4. KIK TANÍTSANAK A KATOLIKUS ISKOLÁBAN?

A katolikus iskolákban a megfelelő dolgozók kiválasztása nagyon fontos. Talán fontosabb, mint egy állami iskolában, hiszen a szülők többnyire azért íratják be ezekbe az intézményekbe a gyermekeiket, hogy az ott töltött évek alatt teljes biztonságban tudhassák őket és nyugodtak legyenek, ha arra gondolnak, hogy éppen ki vigyáz a gyerekekre vagy ki foglalkozik velük, ki tanítja őket és milyen világnézeteket ismernek meg. „A katolikus iskolák egyediségét nagyban meghatározzák az ott tanítók. Fontos a személyiségük és a hivatástudatuk, viselkedésük. Nem elég a megfelelő kiválasztás, fontos a szinten tartás is.” (KPSZTI, 2006: 28-29)

A KPSZTI az az intézmény, ami az egyházi intézmények működését meghatározza és bemutatja az alapelveket. Az intézet szerint „a nevelési és oktatási munka felelős etikai cselekvés. Ezért a katolikus közoktatási intézmények gyakorlatában keresztény erkölcsi alapelvek érvényesülnek. Ezeknek átfogó hatálya kiterjed mindazokra, akik bármilyen mértékben részt vesznek az intézmény tanulóinak nevelésében. Valamennyi kisegítő dolgozó a nevelési célokat tekintve az oktatást végző tanárok munkatársa (KPSZTI, 1998:2).” Tehát ezt érthetjük úgy, hogy nem csak a pedagógusok kiválasztása fontos, hanem az őket segítő alkalmazottak jelenléte és személyisége is meghatározó a működésben és az elvek, a szellemiség megtartásában. Aki bekerül egy egyházi intézménybe dolgozóként, akármilyen munkaköre is legyen, minden tétét megfelelően át kell gondolnia, hiszen a feladata a nevelés, példaértékű kell, hogy legyen a viselkedése és az élethelyzete is. Ezek akkor teljesülhetnek, ha az illető minden tőle telhetőt megtesz azért, hogy a számára előírt etikai kódexben foglaltak szerint éljen. „Az etikai kódex nem illemszabályok és előírások gyűjteménye, nem is olyan kézikönyv, amely részletesen szabályozza a nevelők felelős cselekvését. Csupán azokat az íratlan, de közmegegyezéssel elfogadott etikai normákat sorolja fel, amelyek mindenkor időszerűek. Nem szankcionáló jellegűek, de föltétlenül irány- és útmutatók a katolikus intézmények tanárai és dolgozói számára. Kíváncsú, hogy az intézmények belső szabályzataiban megfogalmazott jogok és kötelezettségek a kódex szelleméhez igazodjanak, természetesen kiegészítve az egyházmegye, illetve az intézmény védőszentjének vagy a fenntartó szerzetesrend lelkiségének, karizmáinak sajátos vonásaival.” (KPSZTI, 1998:2) Az etikai kódex igazából az íratlan szabályokat foglalta mégis írásba. A szabályok pedig inkább elvárások, mint törvények, de ragaszkodni kell hozzájuk. A lényege mindenképpen az, hogy aki egyházi intézményben dolgozik, mindenképpen ismerje és tegyen meg minden tőle telhetőt, hogy a leírtak teljesüljenek. Ez által nem csak

az intézménynek és a vezetőségnek felel meg, hanem mélyebben vizsgálva a kódexben foglaltakat, a saját személyiségét is jó irányba fejlesztheti.

Abban a kérdésben, hogy ki tanítson egy egyházi intézményben vannak érdekes, kivételes esetek is. Előfordul például, hogy egy korábban állami iskola vezetését és fenntartását veszi át az egyház. Ilyen esetekben (tehát átvételkor) a dolgozókkal és a diákokkal szembeni követelmények nem olyan szigorúak, mint a felvételnél, ugyanis ilyenkor a tanári gárdát és a diákokat is egy az egyben törekszik átvenni az új intézményvezetés. Ha egy ilyen esetben mindent a nulláról kellene kezdeni, akkor évek telnének el, mire teljes létszámban tudna működni az intézmény úgy, hogy az adottságait kihasználja és több osztállyal, kapacitásaihoz mérten minden évfolyamot elindítva tudjon működni. Ilyen esetekben tehát a dolgozók számára nem előírás a vallásos életvitel, de a toleranciát mindenkitől elvárják.

Ugyanakkor ilyen esetekben is bevett szokás az, hogy az intézményvezetés interjúkat készít a dolgozókkal, hogy felmérje mennyire alkalmasak a további együttműködésre. Erre mindenképpen szükség van, mert máskülönben nem derülne ki az, ha olyan dolgozók is vannak, akiknek az életmódjával teljes mértékben összeférhetetlen az egyházi szemlélet, vagy nem megfelelőek arra, hogy egy ilyen szellemiségű intézményben dolgozzanak. Igaz, hogy a tanárok kiválasztásánál a szakmai szempont az első, de fontos az egyházi értékrend elfogadása is. Nem szabad az értékrend közvetítése ellen dolgoznia.

Ugyanakkor nem csak a dolgozóknak van lehetősége maradni és toleranciát mutatni, vagy távozni, hanem a szülők is dönthetnek arról, hogy a gyerekeiket továbbra is egy ilyen intézménybe járatják-e. Ez azért fontos, mert ha ilyen változás történik egy intézmény életében, akkor az hatással van az oktatásra és az iskolai programokra, kötelezettségekre is, ami megeshet, hogy nem mindenkinek felel meg. Ha a szülők úgy döntenek, hogy nem íratják át gyerekeiket másik iskolába, nyilatkozniuk kell a gyerekek felekezeti hovatartozásáról és arról, hogy elfogadják az intézmény világnézetileg elkötelezett jellegét. (Dull, 2011)

3. A KATOLIKUS OKTATÁS MAGYARORSZÁGON

3.1. KATOLIKUS KÖZOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK ADATAI

A katolikus közoktatási intézmények szerepvállalása az oktatásban ma már elég jelentős és növekvő tendenciát mutat. Ezt bizonyítják a statisztikai adatok is, melyek szerint az intézményi központok, önálló intézmények száma 187 volt 2010-ben (KPSZTI, 2010), 2011-re pedig már 224 (KPSZTI, 2011). Ide tartoznak az óvodák, általános iskolák, gimnáziumok, szakiskolák, szakközépiskolák, alapfokú művészetoktatással foglalkozó intézmények és a kollégiumok is. Az 1. és 2. számú táblázatokban áttekinthetően látható a tagintézmények száma fenntartók és az intézménytípus szerint részletes lebontásban a 2010 és 2011 években. A táblázatok hasonló részeiben az esetek többségében növekedést tapasztalunk, kevés esetben csökkenést vagy az adatok változatlanságát.

1. táblázat: Az egyházi tagintézmények száma fenntartók és az intézménytípus szerint 2010-ben

Intézmény típus	Fenntartók			Összesen 45 fenntartó
	Egyházmegye (14 fenntartó)	Szerzetesrend (26 fenntartó)	Egyéb egyházi (5 fenntartó)	
	Intézmény	Intézmény	Intézmény	
Óvoda	57	19	2	78
Általános iskola	85	28	4	117
Gimnázium	19	39	1	59
Szakiskolák	4	7	5	16
Szakközépiskola	5	17	1	23
Alapfokú művészetoktatás	4	8	2	14
Kollégiumok	15	33	2	50
Összesen	189	151	17	357

Forrás: www.kpszti.hu

2. táblázat: Az egyházi tagintézmények száma fenntartók és az intézménytípus szerint 2011-ben

Intézmény típus	Fenntartók			Összesen 45 fenntartó
	Egyházmegye (14 fenntartó)	Szerzetesrend (26 fenntartó)	Egyéb egyházi (5 fenntartó)	
	Intézmény	Intézmény	Intézmény	Intézmény
Óvoda	81	20	2	103
Általános iskola	115	30	4	149
Gimnázium	23	40	1	64
Szakiskolák	5	7	5	17
Szakközépiskola	10	17	1	28
Alapfokú művészetoktatás	6	10	2	18
Kollégiumok	17	32	2	51
Összesen	257	156	17	430

Forrás: www.kpszti.hu

A 3. táblázatban láthatóak az egyházi fenntartású intézményekre vonatkozó információk a közoktatás összességében a 2008/2009 tanév adatai alapján. Összesítést láthatunk az összes intézményről és arról, hogy ezek közül hány egyházi. Látható továbbá a tanárok és a diákok száma is intézménytípusokra lebontva és összesítve. A legfontosabb adat, hogy 9068 intézményből 620 egyházi, ami 6,83%-ot jelent. A pedagógusok száma 165936, akik közül 10293 egyházi intézményekben vállalt munkát, ez 6,2%-ot jelent. A diákok arányát tekintve pedig azt állapíthatjuk meg, hogy az összes 2073906-ból 119427 tanul egyházi intézményben, ami 5,75%-ot jelent.

3. táblázat: Az egyházi fenntartású intézmények a közoktatás összességében a 2008/2009 tanév adatai alapján

	Összes			Egyházi		
	Intézmény	Pedagógus	Fő	Intézmény	Pedagógus	Fő
Óvoda	2562	29860	325677	134	1018	10757
Általános iskola	3363	75606	790722	213	4703	46789
Szakiskola	451	8706	128848	24	349	4168
Spec. szakiskola	140	1414	9809	4	24	162
Gimnázium	621	18436	242777	103	3139	36535
Szakközépiskola	704	19452	271351	28	375	6251
Alap. műv. okt.	732	8362	240867	33	240	7183
Kollégium	495	4100	63855	81	445	8066
Összesen	9068	165936	2073906	620	10293	119427

Forrás: Bakó et.al., 2009:26

A 4. számú táblázat mutatja be az egyházi fenntartású intézmények részarányát a magyarországi közoktatásban a 2008/2009 tanév alapján. Itt jól láthatóak a százalékos megoszlások. Megfigyelhető, hogy a legkimagaslóbb értéket a gimnáziumok (16,6%) és a kollégiumok (16,4%) produkálták, a legalacsonyabbat pedig a speciális szakiskolák (2,9%).

4. táblázat: Az egyházi fenntartású intézmények részaránya a magyarországi közoktatásban a 2008/2009 tanév alapján

	Részarány		
	Intézmény	Pedagógus	Fő
Óvoda	5,2%	3,4%	3,3%
Általános iskola	6,3%	6,2%	5,9%
Szakiskola	5,3%	4,0%	3,2%
Spec. szakiskola	2,9%	1,7%	1,7%
Gimnázium	16,6%	17,0%	14,4%
Szakközépiskola	4,0%	1,9%	1,9%
Alap. műv. okt.	4,5%	2,9%	3,0%
Kollégium	16,4%	10,9%	12,6%
Összesen	6,8%	6,2%	5,8%

Forrás: Bakó et.al., 2009:25

A 5. számú táblázat a tanulólétszám alakulását mutatja be Magyarországon 2001-2009 között az egyházi fenntartású intézményekben. Az adatokból látható, hogy folyamatos a növekedés, csak annak mértéke változó. A legkisebb létszámnövekedés 1,54% volt, ami a 2005/2006 és 2006/2007 között történt. A legnagyobb mértékű növekedés pedig a 2002/2003 és a 2003/2004-es tanévek között volt, ekkor 5,25%-al nőtt az egyházi intézményekben tanuló diákok száma. A kiinduló létszám 2001/2002 tanévben 90984 volt, ami a 2008/2009-es tanévre elérte a 119911-et. Ez pontosan 31,79%-os növekedést jelent 7 év alatt.

5. táblázat: A tanulólétszám alakulása 2001-2009 között az egyházi fenntartású közoktatási intézményekben

Tanév	Fő	2001/2002 %-ban
2001/2002	90984	100%
2002/2003	94473	104%
2003/2004	99440	109%
2004/2005	104495	115%
2005/2006	109903	121%
2006/2007	111597	123%
2007/2008	115087	126%
2008/2009	119911	132%

Forrás: Bakó et.al., 2009:24

3.2. KIK AZ EGYHÁZI INTÉZMÉNYEK FENNTARTÓI?

Egyéb egyházi fenntartók

1. Apor Vilmos Katolikus Főiskola (I904)
2. Kolping Oktatási és Szociális Intézményfenntartó Szervezet (MK02)
3. Pázmány Péter Egyetem Vitéz János Kar (I904)
4. Pécsi Püspöki Hittudományi Főiskola (I905)

Egyházmegyék

1. Debrecen-Nyíregyházi Egyházmegye (EM10)
2. Egeri Főegyházmegye (EM02)
3. Esztergom-Budapesti Főegyházmegye (EM01)
4. Győri Egyházmegye (EM04)

5. Hajdúdorog Görög Katolikus Egyházmegye (EM13)
6. Kalocsa-Kecskeméti Főegyházmegye (EM12)
7. Kaposvári Egyházmegye (EM07)
8. Miskolci Apostoli Exarchátus (EM14)
9. Pécsi Egyházmegye (EM03)
10. Római Katolikus Egyházi Szeretetszolgálat (rk01)
11. Szeged-Csanádi Egyházmegye (EM09)
12. Székesfehérvári Egyházmegye (EM08)
13. Szombathelyi Egyházmegye (EM05)
14. Váci Egyházmegye (EM11)
15. Veszprémi Főegyházmegye (EM06)

Szerzetesrendek

1. Árpád-házi Szent Margitról Nevezett Szent Domonkos Rendi Nővérek Apostoli Kongregációja (S008)
2. Boldogasszony Iskolanővérek (S026)
3. Ciszterci Rend Zirci Apátsága (S103)
4. Congregatio Jesu (Angolkisasszonyok Szerzetesrend) (S001)
5. Csornai Premontrei Prépostság (S118)
6. Erzsébetnővérek Szerzetesközössége (S010)
7. Gödöllői Premontrei Perjelség (S119)
8. Jézus Isteni Szívéről Nevezett Kármelita Nővérek Kongregációja (S016)
9. Jézus Társasága Magyarországi Rendtartománya (S109)
10. Krisztus Légiója Kongregáció (S127)
11. Magyar Bencés Kongregáció Pannonhalmi Főapátság (S102)
12. Magyarok Nagyasszonya Ferences Rendtartomány (S105)
13. Mária Iskolatestvérek (S114)
14. Megváltós Nővérek (S013)
15. Miasszonyunkról Nevezett Kalocsai Iskolanővérek Társulata (S027)
16. Minorita Rend Magyarországi Tartománya (S115)
17. Missziótársaság (Lazaristák) (S113)
18. Notre Dame Női Kanonok- és Tanítórend (S051)
19. Piarista Rend (Kegyes Tanítórend) Magyar Tartománya (S117)
20. Premontrei Női Kanonokrend (S031)

21. Római Unióhoz Tartozó Szent Orsolya Rend (S029)
22. Segítő Szűz Mária Leányai Don Bosco Nővérek (S032)
23. Szalézi Szent Ferenc Társaság (S120)
24. Szatmári Irgalmas Nővérek Társulata (S033)
25. Szeretet Leányai Társulat (S012)
26. Szociális Missziótársulat (S042)

(KPSZTI, 2011)

3.3. A KATOLIKUS PEDAGÓGIAI SZERVEZÉSI ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI INTÉZET (KPSZTI)

„1997-ben a *Magyar Katolikus Püspöki Kar Iskolabizottsága* a *Katolikus Iskolák Főhatósága* jogutódjaként létrehozta a *Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézetet*, amely pedagógiai, szakmai szolgáltatással, továbbá tanácsadással összefüggő szervezési és továbbképzési feladatokat lát el. 1999 januárjában az Oktatási Minisztérium a KPSZTI-t felvette a pedagógiai szakmai szolgáltatásokat ellátó intézetek sorába. Ezzel megnyílt a lehetőség pályázatok beadására, a szakmai munka továbbfejlesztésére, kibővítésére. A KPSZTI belső szervezeti kiépítése megfelel a törvényi előírásoknak.

A KPSZTI szakmai szolgáltató szervezet, melynek alapvető célja a katolikus közoktatási intézmények szakmai színvonalának emelése. Ezen intézmények köre 1990-től folyamatosan bővül. Magyarország eltérő adottságú területein működnek, különböznek a feltételeik, intézménytípus szerint sem egységesek. Szükség van tehát egy olyan szervezetre, amely az egyes intézmények helyzetüknek megfelelő fejlődését segíti, ugyanakkor erősíti az intézmények közötti egységet.” (KPSZTI, 2009)

4. A DOLGOZÓK KIVÁLASZTÁSA EGY EGYHÁZI FENNTARTÁSÚ OKTATÁSI INTÉZMÉNYBEN

4.1. AZ INTÉZMÉNY RÖVID BEMUTATÁSA

Az egyházi intézmények kiválasztási folyamatának sajátosságairól az *Újfehértói Istenszülő Oltalmáról Elnevezett Görög Katolikus Óvoda és Általános Iskola* vezetőjétől, GERMÁNNÉ SZABÓ KATALINTÓL kaptam információkat. Az intézmény óvoda része 2008 óta működik, az általános iskola pedig 2009 óta. Mivel egy nem rég alakult intézményről van szó, a bővítés folyamatos mind a diákoknál, mind pedig a dolgozóknál. A diákok esetében az általános iskolában az első évben először csak hat osztály indult el, de azok sikeresen. A bővítés pedig a második évben folytatódott, ekkor teljes létszámú elsős évfolyam kezdhetett, majd a következő szeptembertől pedig már teljes kapacitással, 8 évfolyammal működik az iskola. Az óvodai csoportok száma és létszáma is folyamatos növekedést mutat. Jelenleg az óvodában 14 fő főállású dolgozó van, az iskolában pedig 20 fő. Ezeken kívül pedig több esetben is óraadóként vannak jelen dolgozók például a hajdúdorogi társintézményből, ugyanis a fenntartó mindkét esetben ugyanaz, ő határozza meg a felvehető gyerekek és a dolgozók létszámát is. A legfőbb vezető Püspöki Hivatal, aki alatt helyezkedik el a hivatal által létrehozott bizottság és a harmadik lépcső az intézményvezető. A főbb döntéseket el kell fogadnia mindenkinek ahhoz, hogy megvalósulhassanak, de vannak esetek, amikor az intézményvezető autonóm döntéshozóként jár el.

4.2. AZ INTERJÚ ALAPJÁN KAPOTT INFORMÁCIÓK

Amikor egy új dolgozót felvesznek, azonosulnia kell az intézmény légkörével és értékrendjével. Az erkölcsi és etikai kódex íratlannak mondható, de mégis össze van foglalva a KPSZTI honlapján, így bárki szabadon megtekintheti, de természetesen ez elsősorban a dolgozókra vonatkozik. A következőkben arról esik szó, mik is az elvárások.

4.2.1. A katolikus nevelő konkrét élethelyzeteinek erkölcsi alapelvei

Az élethelyzet alatt azt érti az etikai kódex, hogy a Bibliában is olvasható, az ott megfogalmazott kritériumok meglegyenek az ember életében. Amennyiben az illető házasságban él, úgy a házassága rendben legyen, szentségi házasságban éljen az, aki egyházi intézményben kíván dolgozni. Rendszeresen gyakorolja a vallását, mert csak így lehet hiteles és jó példa a gyerekek és ugyanúgy a szülők számára.

Az etikai kódex betartására vonatkozó utasítást tartalmazza az intézmény házirendje és a dolgozók munkaköri leírása is (1. sz. melléklet). A házirend törvényként kezelendő, miután azt elfogadja a nevelőtestület és a szülői szervezet, az intézmény fenntartója, Kocsis Fülöp megyéspüspök aláírása teszi hitelessé. A dolgozó a munkaköri leírás dokumentumának aláírásával igazolja, hogy tudomásul vette a feladatait és az etikai kódexben leírtakat, kötelessége a jövőben az abban leírtak szerint végezni a munkáját. Ennek betartatásért a vezető a felelős, akinek állandó felügyelete alatt dolgoznak az alkalmazottak és rendszeresen ellenőrzi valamennyi pont betartását. A vezető tehát a jelenléte és munkája során koordinálja ezeket.

Az óvoda törvényszerű létszámkerete úgy alakul, hogy egy csoportra (25 fő) 3 dolgozónak kell jutnia, ez azt jelenti, hogy két óvodapedagógus és egy dajka jelenléte szükséges. Az óvoda 4 csoportos, ezért 14 dolgozó van az óvodában, így van 1 vezető óvodapedagógus, 8 óvodapedagógus, 4 dajka és 1 konyhai kisegítő.

Az óvodapedagógus felelős a csoport testi-lelki fejlesztéséért, a pedagógiai munkáért, a dajka munkáját irányítja, illetve a dajka tisztán tartja a gyermekek környezetét és segít a gondozási feladatokban.

Minden dokumentumot a vezető készít el, a nevelőtestület minden dokumentumot véleményez, határozatával elfogadja vagy elutasítja. Továbbá a szülői szervezet is véleményezi és lehetőség szerint szakértő véleményét is ki kell kérni. Ha mindez megtörtént, ez után írja alá a fenntartó, mely a hatályba lépést jelenti.

Ezek a dokumentumok határozzák meg az egész intézmény működését. Feladatköröket és részfeladatokat is meghatároznak, minden tanév megkezdése előtt elkészül az éves munkaterv. Az éves munkaterv alapján szerveződik az egész intézményi élet egy évre.

A vezető feladata, hogy beossza a munkatervet, melyek tartalmazzák, ki hol dolgozzon, és milyen csoportokban. Feladata még, hogy a beiratkozást és a felvételt meghirdesse, azt lebonyolítsa, továbbá a friss beiratkozók és a már korábban is oda járók csoportbeosztása. Ezen kívül az értekezletek megszervezése, szülői értekezletek megtartása, lelki gyakorlatok megszervezése, ünnepek megtartása az éves munkatervben megfogalmazottak alapján.

A dolgozóknak a besorolását, bérét is meghatározza, szerződést köt és meghosszabbít, pótlékokat oszt és felelősöket jelöl ki. Év végén el kell készítenie a költségvetést a következő évre, mely vonatkozik a személyi és a dologi kiadásokra egyaránt.

Az egyházi intézményekben nagyon fontosak a kapcsolatok, legfőképpen a személyes kapcsolatok. Minden esetben megfelelően informálódni kell. Fontos a paróchusi ajánlás a dolgozók kiválasztásánál, mert az elv az, hogy az beszéljen, és az ajánlja az egyént, aki személyesen ismeri, és hiteles véleményt tud róla mondani, nyugodt lelkiismerettel tudja ajánlani. Ha ez nincs meg, akkor várhatóan a paróchus sem fog ajánlólevelet adni, vagy ha mégis ad, akkor az nem lesz olyan mint egy olyan emberé, akit régebben és jobban ismer. Mivel ez a dokumentum az egyházi intézményekben nagyon fontos a kiválasztás és a munkavállalás során, így nem kaphat bárki egyszerűen, csak akkor, ha tényleg rászolgált arra, hogy jó ajánlást kapjon.

Az intézményvezető szerint a kapcsolatok ilyen szintű jelentősége csak azért furcsa a „mai ember” számára, mert az emberekre való kapcsolat és az, hogy tudjam nevelni a másikat az teljesen természetes kell, hogy legyen. Ez csak ma furcsa, mert ennek minden területen teljesen természetesnek kell lennie.

Az intézmény vezetője hirdeti meg az állásokat. Pályázatot írnak ki, ami megjelenik egyházi folyóiratokban illetve az intézmény és az egyházmegye weboldalán. A pályázatokra írásban lehet jelentkezni a megadott címen. Szükséges csatolni szakmai önéletrajzot és a megfelelő végzettséget igazoló dokumentumokat (ami keményfedelű diplomát jelent, nyelvvizsgával). Indokolt esetben, tehát ha nincs más vagy jobb jelentkező, akkor helyettesként vagy kiegészítő munkakörbe felvesznek olyan személyt is, akinek nincs még kezében a diplomája vagy csak abszolutóriummal rendelkezik. Továbbá szükséges még és paróchusi vagy plébánosi ajánlás és keresztlevél bemutatása.

A pályázatot írásban kell leadni zárt borítékban. Az intézményvezető egy kimutatót készít a pályázókról, majd értesíti a fenntartót. A fenntartó oktatási bizottságot hív össze, közösen meghatározzák a szóbeli meghallgatás időpontját és helyszínét, majd a jelentkezőket írásban értesítik. A megadott időpontban szóbeli elbeszélgetés zajlik a bizottság előtt. Miután a meghallgatások megtörténtek, a bizottság zártkörűen ülést tart és a legfontosabb szempontok és kritériumok alapján megvitatja, hogy a pályázók közül ki a legalkalmasabb a munkakör betöltésére. Amikor ez megtörtént, megállapodnak abban, hogy egy héten belül írásban értesítik a pályázókat a felvétel eredményéről. Ezek után értesítik a sikeresen pályázót, hogy mikor írhatja alá a munkaszerződést.

Első alkalommal mindenkivel egy éves időtartamra írnak alá szerződést 3 hónapos próbaidővel. A szerződés tartalmazza a munkabért és a munkaköri leírást. A dolgozók bérezése a bértábla alapján, végzettség illetve a munkával töltött évek alapján határozzák

meg. Ennek mértéke látható az 5. számú táblázatban, mely a közszolgálati dolgozók fizetési osztályait tartalmazza 2011-ben. Ezek mellé pedig egy etikai kódexet is csatol a vezető, melynek tartalmát a szerződő fél aláírásával elfogad.

A szerződés tartalmazza, hogy az egy éves időtartam alatt bármelyik fél következmény nélkül felmondhatja azt. Ez alatt az egy év alatt eldől, hogy az felvett személynek ebben az intézményben, vagy egyáltalán ilyen szellemiségű szervezetben van-e a helye vagy nem. Amennyiben a vezető úgy ítéli meg, hogy nem lenne előnyös tovább együtt dolgozni az illetővel, abban az esetben nem történik szerződés hosszabbítás. Amennyiben viszont elégedett a vezetéssel, akkor határozatlan idejű szerződésre módosulhat az illető jogviszonya.

6. táblázat: Közszolgálati dolgozók fizetési osztályai

Fizetési fokozatok	Fizetési osztályok									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1.	69.000	77.000	78.000	79.000	89.000	122.000	127.000	129.500	142.000	154.500
2.	1,0175	1,0175	1,0200	1,0250	1,0275	1,0350	1,0350	1,0500	1,0450	1,0600
3.	1,0350	1,0350	1,0400	1,0500	1,0550	1,0725	1,0725	1,1000	1,1025	1,1350
4.	1,0525	1,0525	1,0650	1,0750	1,0900	1,1100	1,1100	1,1500	1,1675	1,2100
5.	1,0700	1,0700	1,0900	1,1000	1,1250	1,1475	1,1475	1,2000	1,2425	1,2850
6.	1,0875	1,0875	1,1125	1,1250	1,1600	1,1850	1,1850	1,2600	1,3175	1,3600
7.	1,1075	1,1075	1,1375	1,1525	1,1975	1,2225	1,2225	1,3350	1,3925	1,4200
8.	1,1275	1,1400	1,1625	1,1875	1,2350	1,2650	1,2725	1,4100	1,4675	1,4825
9.	1,1500	1,1725	1,1950	1,2250	1,2725	1,3075	1,3325	1,4850	1,5275	1,5450
10.	1,1725	1,2075	1,2300	1,2625	1,3100	1,3675	1,3950	1,5600	1,5875	1,6075
11.	1,1950	1,2425	1,2675	1,3000	1,3475	1,4275	1,4575	1,6250	1,6475	1,6700
12.	1,2175	1,2775	1,3050	1,3375	1,3775	1,4875	1,5200	1,6900	1,7075	1,7325
13.	1,2400	1,3125	1,3425	1,3750	1,4075	1,5475	1,5825	1,7550	1,7775	1,8025
14.	1,2625	1,3500	1,3800	1,4125	1,4425	1,6075	1,6450	1,8200	1,8475	1,8725

Forrás: www.kozszolga.hu

Az intézmények életét irányító bizottság egyházmegyei szervezésű. Van egy oktatási bizottság, amelynek a tagjait a megyéspüspök választja. Ennek tagja a püspök helynöke, az oktatási referens, a helyi intézmény igazgatója vagy vezetője, valamint társintézmények oktatási bizottságának tagjai, továbbá a helyi paróchus vagy iskolalelkész (a fenntartó képviselője). A pályázónak bárki szabadon tehet fel kérdéseket a meghallgatáson, melynek során egy olyan információcsere válik lehetővé, amely alapján a bizottság eldöntheti, hogy a pályázó megfelelő kapcsolatot tud-e majd kialakítani kollégáival, valamint, hogy illik-e a szervezet kultúrájába.

Az állásinterjúk típusa ebben az esetben strukturálatlan interjú, a beszélgetés néhány általános kérdés után egyre kötetlenebbé válik. A kötetlen formájú interjú egy társalgássá alakul át, a feszült várakozás elmúlik, ha a bizottság megfelelően indít. Sok infor-

mációhoz juthatnak, mert a jelentkező nem érzi merevnek vagy vallatásszerűnek a beszélgetést, így feloldódhat.

Lehetőség szerint ez egy őszinte és nyílt beszélgetés kell, hogy legyen. Az ilyen interjúkat panel interjúnak nevezzük. Ennek lényege, hogy egy több fős bizottság beszélget egy felvételizővel. Az ítékezés felelősség megoszlik és mivel minden kérdező tehet fel kérdéseket, így több idő van arra, hogy újabb kérdések kerüljenek elő vagy több információt tudhassanak meg, mint egy egyszerű egyéni interjú alapján.

4.2.2. A dolgozókkal szembeni alapvető elvárások

Az intézmény etikai kódexe meghatározza, hogy milyen alapvető elvárások vannak a dolgozókkal szemben. A következőkben ezekről az elvárásokról esik szó.

Milyen legyen a nevelő tanítványához való viszonya? Az egyházi intézmények álláspontja az, hogy az embernek a gyermeket Isten ajándékaként kell kezelnie. A pedagógusnak a gyermeket ajándéknak kell tekintenie aminek örül, és örülök annak, hogy taníthatja. A munkáját mindenkinek úgy kell elvégeznie, hogy jól érezze magát a gyermek, tehát szeretettel, türelemmel és kedvességgel. A dolgozó a lehető legtöbbet és legjobbat adja. Lehetőség szerint minél jobb kapcsolatot alakítson ki az intézménybe járó gyerekekkel. A gyerekek szabadsága biztosított kell, hogy legyen, tehát szabadon fejlődhessen, és senki ne skatulyázza be és ne fogja vissza, hanem hagyja kibontakozni. A rend adja meg szabadságot az intézményben. Egy tanító soha se szégyenítsen meg egy gyereket, titoktartási kötelezettségük van és minden esetben mérlegelniük kell, hogy mi az az információ amelyet megoszthatnak valakiről. Nagyon fontos kérdés, hogy a munkájával informálni vagy formálni akar valaki.

Milyen legyen a nevelő munkatársaihoz való viszonya? A munkatársakkal mindenképpen a lehető legjobb viszont kell ápolnia, mert az osztályközösségeknek úgy kell működniük, mint egy nagy családnak. Segíteniük és ismerniük kell a másik gyengeségét és úgy végezni a munkát, hogy ezek minél kevésbé kapjanak teret.

Milyen legyen a nevelő iskolájához való viszonya? Törekednie kell az egységre, hogy tudjon egy nagy közösségben dolgozni, vállaljon plusz feladatokat és a közösségi életben is vegyen részt, az iskolában és az egyházközösségben is. A szertartásokon való részvétel kiemelten fontos, a hétközi ünnepeken és vasárnapokon egyaránt.

Milyen legyen a nevelő a tanítványai szüleihez, családjához való viszonya? Az előzőekbe családot is próbálják bevonni. A családot tisztelik a dolgozók, hiszen első sorban arra tudnak építeni a nevelést illetően, amit a szülőktől hoznak a gyerekek, de az elvet

közmondásszerűen egy megfelelő hasonlattal leírva úgy lehetne összefoglalni, hogy nem csak a palántát kell ápolni, hanem a körülötte a talajt is. Viszonylag sok a családi program, fontos cél a szülőket bekapcsolni az iskola és az intézmény életébe.

Milyen legyen a nevelő egyházához való viszonya? Az egyházközséggel szoros kapcsolatot kell, hogy ápoljon, hiszen a paróchus az intézmény lelki igazgatója. Amikor tudnak, mindig részt kell, hogy vegyenek az egyházi életben.

Milyen legyen a nevelő a nemzethez, a hazához való viszonya? A keresztény embernek nézeteit tekintve mindig minden tekintetben tisztelnie kell a hazáját. A kereszténység a magyarságon alapul, a haza szeretetén és az emberszereteten. Minden keresztény mindig hű volt a hazájához, ez egy általános elvárás a dolgozókkal szemben is, hiszen az egyházi ünnepek mellett a nemzeti ünnepeket megünneplik az iskolában, ez is a nevelés része.

Milyen legyen a nevelő szaktárgyához való viszonya? Elvárja az egyház, hogy aki tanít, annak tudása a minden körülmények között hiteles legyen, és az igazságra neveljen, a jézusi tanítások megállják a helyüket.

4.2.3. Milyen egy álláshirdetés?

A következőkben bemutatásra kerül hogyan is néz ki egy álláshirdetés egy egyházi intézményben. Ehhez két pályázati kiírás látható lejjebb, melyek a Hajdúdorogi Egyházmegye honlapjáról származnak. Az első a *Hajdúdorogi Szent Bazil Oktatási Központ* Szív utcai óvodájába tagintézmény vezető - óvodapedagógus – állásra. A felhívás kevés információt tartalmaz, csak a lényeget. Szerepel benne az intézmény neve és székhelye, a meghirdetett munkakör, a jelentkezés módja, határideje, feltétele és a csatolandó dokumentumok. A szokásostól eltérő kérések itt is a keresztlevél és a lelkipásztori ajánlás csatolása, továbbá egy rövid tanulmány „a keresztény nevelési elvek az óvodapedagógusi munkában” címmel. Utóbbinak a jelentősége az lehet, hogy ebből az intézményvezető már a személyes elbeszélgetés előtt is kapjon egy képet a jelentkező nevelési elveiről és gondolkodásmódjáról.

A Hajdúdorogi Egyházmegye pályázatot hirdet a Hajdúdorogi Szent Bazil Oktatási Központ Szív utcai óvodájába tagintézmény vezető - óvodapedagógus - állásra.

Jelentkezni írásban **2010. június 20-áig** lehet, melyet a Görögkatolikus Szemle Szerkesztősége címére (4400 Nyíregyháza, Bethlen Gábor út 5.) kérünk elküldeni.

A jelentkezés feltétele: a közoktatási törvényben előírt szakmai végzettség.

A jelentkezéséhez csatolni kell: az iskolai végzettségét igazoló oklevél másolatát, szakmai önéletrajzot, keresztlevelet és lelkipásztori ajánlást. Ezen kívül rövid tanulmányt (max. 2-3 oldal) „A keresztény nevelési elvek az óvodapedagógusi munkában” címmel.

Forrás: www.gorogkatolikus.hu

A második pályázati felhívás a dolgozatban is szereplő intézmény, az *Újfehértói Istenszülő Oltalmáról Elnevezett Görög Katolikus Óvoda és Általános Iskola* hirdetése. Itt öt meghirdetett állás volt, 2 fő óvodapedagógus, 1 fő dajka és 2 fő napközis nevelő. A jelentkezés módja az előzőhöz hasonlóan itt is ugyanúgy írásban történik ugyanarra a címre, ami a Görögkatolikus Szemle című újság szerkesztősége Nyíregyházán. Itt nem kér a vezető tanulmányt, csak az iskolai végzettséget igazoló oklevél másolatát, szakmai önéletrajzot, keresztlevelet és lelkipásztori ajánlást. Ezt arra enged következtetni, hogy az intézményvezető minden fontos információt a személyes elbeszélgetésen szeretne megtudni, a jelentkezéskor csak a legfontosabb feltételeknek kell megfelelni.

A Hajdúdorogi Egyházmegye pályázatot hirdet az Újfehértói Istenszülő Oltalmáról Elnevezett Görög Katolikus Óvoda és Általános Iskola intézményébe a következő állásokra:

- 2 fő óvodapedagógus
- 1 fő dajka álláshelyre
- 2 fő napközis nevelő

Jelentkezni írásban **2010. június 20-áig** lehet, melyet a Görögkatolikus Szemle Szerkesztősége címére (4400 Nyíregyháza, Bethlen Gábor út 5.) kérünk elküldeni.

A jelentkezés feltétele: a közoktatási törvényben előírt szakmai végzettség.

A jelentkezéséhez csatolni kell: az iskolai végzettségét igazoló oklevél másolatát, szakmai önéletrajzot, keresztlevelet és lelkipásztori ajánlást.

Forrás: www.gorogkatolikus.hu

4.2.4. A jelentkezők szűrése

Fontos tudni, hogy melyek azok a tényezők vagy melyek azok a kritériumok amelyek léte vagy hiánya miatt valakit kizárhatnak a jelentkezők közül a kiválasztási folyamat során.

Lehetséges *önéletrajz alapján, durva szűréssel*. Ezt azt jelenti, hogy ha egy jelentkezőnek nincs meg a megfelelő végzettsége, nincs keresztlevele, nincs ajánlása akkor el sem hívják a személyes elbeszélgetésre. Az önéletrajz típusával kapcsolatban nincsenek különleges elvárások, a jelentkező szabadon írhat bele bármit, amit fontosnak érez az élete és a karrierje során. Ugyanakkor ki is hagyhat belőle olyan információkat, melyeket saját megítélése szerint a munkakörre jelentkezéskor irrelevánsnak tart. Ha valami nem kerül bele, akkor az kiderül az elbeszélgetésen, hiszen az ott elhangzottak tekinthetők az igazán fontosak, a döntés az alapján történik.

A *munkaköri specifikációk* és azoknak a *szintje* is lehet kizáró ok vagy lehetőség az előnyszerzésre. A megfelelő hitélet fontos, a többi elvárás nem különbözik a hasonló, állami fenntartású intézményektől. Ez azt jelenti, hogy bárki alkalmas lehet egy munkakörre, aki rendelkezik az ahhoz szükséges végzettséggel (és az ajánlólevéllel). A személyes beszélgetésnél nagyon fontos, hogy az illető könnyen elnyerje a bizottság szimpátiáját, megjelenése és külseje igényes, beszéde pedig érthető legyen.

Gyakran része lehet az eljárásnak a *korábbi munkakörök és a jelentkező szakmai háttérének vizsgálata*. Az intézményvezető elmondása szerint alapelv az egyházi intézményeknél, hogy törekednek megadni a lehetőséget a pályázóknak, hogy amennyire csak lehetséges tiszta lappal indulhassanak. Nem csinálnak mélyreható és több évre visszamenő háttérvizsgálatot a jelentkező eddigi szakmai tevékenységéről azért, hogy esetleg negatívumokat vagy szándékosan kizáró okokat találjanak. Az számít, hogy milyen ajánlást tud felmutatni, jelenleg mik a céljai és miért akar ott dolgozni. Pályakezdőket is szívesen várnak, viszonylag sok fiatalot vesznek fel, mert ez a gyerekek szempontjából is fontos.

Tesztek és/vagy kérdőívek alkalmazása is jó megoldás lehet, ha gyors szűrést szeretne végezni a felvételiztető bizottság. Ennek elsősorban akkor van értelme, ha sok jelentkező van, mert kis létszámnál egy megfelelő tesztlap összeállítása több időt vehet igénybe, mint a személyes beszélgetés (ami során ráadásul egyértelműen több információhoz lehet jutni). Korábban voltak tesztek és kérdőívek az intézménynél, de ekkor 85-en jelentkeznek 14 meghirdetett állásra, ezért volt rá szükség. A várakozók tesztekkel töltötték ki, amíg várakoztak. A tesztkérdések többsége arra irányult, hogy miért szeretnének ott dolgozni és miért fontos nekik ez a munka, tehát pszichés állapotra, intelligenciára és személyiségjegyekre irányuló kérdések nem voltak. Ennek oka ismételtén az, hogy a sze-

mélyes beszélgetést tartják a legfontosabbnak, mert a tesztek eredményei befolyásolhatóak, míg személyesen a gyorsan adott válaszok, vagy a válaszok milyensége sokkal jobban megmutatják, hogy milyen az illető.

A legjobb és legtöbb információt tartogató módszer a személyes *interjúk készítése*. Ezeket lehetőség szerint a munkakörre irányítottan kell végezni. Fontos, hogy kik vannak jelen a beszélgetésnél. Célja, hogy kiderüljön, rendelkezik-e a jelentkező a megfelelő tudással a munkakör betöltéséhez. Teljesen gyakorlatiasak a beszélgetések, a családról, gyerekekhez való viszonyáról, a hétköznapi és az egyházi életéről esik szó. A beszélgetés során a lelkészek minden megnyilvánulásból tudnak következtetéseket levonni. Emberileg kell elsősorban megfelelniük, ez a legfontosabb. Az elv, hogy a szakmai tudás könnyen fejleszthető, a személyiség nem. Az állásinterjúk egyben *vezetői interjúk* is, mert már az első (és egyben utolsó) interjún is ott van a vezető, de olyan is előfordul, hogy mielőtt a jelentkező beadja a pályázatot elmegy megkérdezni és egy személyes, négyszemközti beszélgetés alapján sok minden kiderül.

Orvosi vizsgálat van, melyet az iskolaorvos végez. Kell erkölcsi bizonyítvány és egészségügyi kiskönyv és orvosi alkalmassági. Az üzemorvos rendszeresen vizsgálja a dolgozókat. Tüdőszűrés és egészségügyi alkalmassági papírok nélkül nem léphet be az intézménybe egyetlen dolgozó sem.

Ezek után a lépések után következik a konkrét *állásajánlat* tétele, a szerződés aláírása, majd az *elhelyezés és a beillesztés*.

4.2.5. A dolgozók sikeres kiválasztásának feltételei

A sikeres kiválasztásnak vannak feltételei, melyeknek szem előtt tartása nagy valószínűséggel a feladatra legalkalmasabb személy megtalálását eredményezhetik. Ha az a cél, hogy a kiválasztás minél hatékonyabb legyen, akkor az eljárásnak a sikeresség feltételeiből minél többnek meg kell felelnie.

A kiválasztási folyamatnak *diszkrimináció-mentesnek* kell lennie, tehát a jelentkezőket azonos feltételek szerint kell megítélni és senki esetében sem megengedett a hátrányos megkülönböztetés. A jelentkezők egyenlő esélyekkel indulnak, de könnyű előnyt szerezni az ismeretsséggel és a kapcsolatokkal. Az egyházhoz való korábbi kötődés szintén előnyt jelent, továbbá ha valaki keresztény családból származik. Csak azért, hogy valakinek megélhetéséért munkát biztosítsanak, nem veszik fel, ennek sokkal több oka kell legyen annak, hogy ott dolgozik. Kizáró okok viszont vannak, ami alapján diszkriminálnak jelentkezőket. Többek között ilyen okok lehetnek ha az illető elvált vagy rendezetlen csa-

ládi háttérű. Alapvető a 10 parancsolat megtartása, ebbe beletartozik a családdal szembeni és az egyéb erkölcsi kritériumok betartása is.

Az *indiszkreció-diszkreció* kérdése is fontos, hiszen a felvételi eljárás leírásakor kiderült, hogy itt elsősorban a személyes információk számítanak. Míg más munkahelyeken nem feltétlenül kérdeznak rá ilyen mélységig a magánéletre, itt ez nagyon fontos tényező és sok a személyes kérdés. A sikeres kiválasztásnak feltétele, hogy a beszélgetés során a kérdések feltevése közben kerülni kell a személyeskedést, tehát az interjú elsősorban szakmai irányú legyen, ennek viszont a határa technikánként változó, esetenként elfogadottak magánjellegű kérdések. Ebben az esetben a bizottság egyértelműen a személyes információkra kíváncsi, hiszen az alapelv ezzel kapcsolatban az, hogy míg egy egyén szakmai tudását lehet fejleszteni, a személyiségét nehezebb, ezért kell alaposan megismerni amennyire persze ez lehetséges egy ilyen interjún.

Az *objektivitás* fontos feltétel, hiszen lehetőség szerint ki kell zárni a szubjektív véleményeket. Minél inkább objektív megítélést enged egy módszer, annál jobban sikerülhet kiszűrni a szelekciós hibákat, így még közelebb kerülhet a bizottság ahhoz, hogy megtalálja a legmegfelelőbb embert. A felvételi elbeszélgetéseket végző bizottság a pontosságra és az igazságosságra törekszik.

Az *alkalmazott technika költsége* fontos kérdés lehet, már korán el kell dönteni, hogy mi az a határ, amit be tud vállalni az intézmény. A dolgozók megtalálásának a költsége gyakorlatilag a nullához közelít. Ez a hirdetés helyéből is adódik, hiszen az internetes hirdetések a saját weboldalakon nem kerülnek pénzbe. A másik módszer pedig az egyházmegyében megjelenő egyházi folyóiratokban való pályázati kiírás megjelentetése, aminek szintén nincs költsége, hiszen valamilyen szinten ezek is saját lapok. A bizottság a felvételiztetésért külön fizetést nem kap, hiszen ez a munkakörük része. A kis távolságokból (szomszédos városok) adódó utazási költségek pedig minimálisak. Összességében kijelenthető, hogy az alkalmazott módszer költséghatékonynak tűnik.

A jelentkezőket vizsgáló módszer akkor tekinthető *értényesnek*, ha ténylegesen azt méri amire létrehozták, tehát az általa becsült és a tényleges teljesítmény között minél nagyobb a hasonlóság. Ez szintén a megfelelő munkaerő kiválasztását segíti elő, jelen esetben egy személyes interjú ad lehetőséget arra, hogy biztosan a megfelelő ember kerüljön a munkakörbe. Ha a három hónapos próbaidő után nem kerül bontásra a szerződés, vagy egy év után meghosszabbítása kerül, akkor a módszer *megbízhatósága és hatékonysága* kielégítő. A sikeres kiválasztás feltétele, hogy *azonos munkakörök betöltésére* azonos fel-

vételi eljárást, *azonos módszereket* alkalmaznak. Itt ezt is tapasztalhatjuk, hiszen a munkakerő kiválasztása nem csak egy időszakban, hanem évről évre megegyezik.

Az *alkalmazkodás valószínűsége* is a sikeresség feltétele. Fontos szem előtt tartani azt, hogy az illető, aki a munkára jelentkezik várhatóan mennyire lesz képes beilleszkedni az intézmény dolgozói közé? Mennyire tud azonosulni az itteni alapelvekkel? Ebben az esetben elviekben a jelentkező tudja, hogy mire vállalkozik és tisztában van azokkal az elvárásokkal is amelyeket vele szemben támasztanak, tehát az erkölcsi kritériumok megléte, a megfelelő szemléletek és a személyiségét vizsgálva illenie kell az intézmény profiljába. Ezt a személyes elbeszélgetésnél külön figyelik, a viselkedésből, a stílusból és a beszédből próbálnak következtetést levonni és megállapítani, hogy mennyire tud majd együttműködni a már ott dolgozókkal.

A dolgozók oldaláról a *kiválasztási folyamattól függ a szervezet megítélése*. Minden jelentkező kialakít egy képet a szervezetről és nagyon fontosak a tapasztalataik és az, hogy milyen benyomást kelt a bizottság, hogy kezeli őket. Ennek a jövőben lehet további jelentősége. Nem illik például későn lemondani a találkozót vagy túlzottan megvártni a jelentkezőt. A *döntésről* minden esetben *értesíteni kell a jelentkezőket*, a felvetteket és az elutasítottakat egyaránt – utóbbit lehetőség szerint indoklással alátámasztva. Jelen esetben a jelöltek értesítése írásban történik, a levelet 10 napon belül mindenki megkapja és fogalmazás terén tisztelettel bánnak az elutasítottakkal.

A kiválasztási folyamatban előfordulhat olyan, hogy valakinek első alkalommal nem sikerül egy pályázat, de következő évben vagy néhány hónap múlva mégis sikeresen bekerül. Ezekre a következőképpen van lehetőség. A bizottság a jelentkezőkből az interjúk végén adott szempontok alapján egy sorrendet állít fel és az első helyre került lesz az, akit megkeresnek a konkrét állásajánlattal. Ha az illető bevált, akkor van lehetőség a következő évben bekerülni ha valaki újra pályázatot ad be. Amennyiben az első helyre került és felvett dolgozó még sem vált be és a három hónapos próbaidő letelte után elkerül a szervezettől, akkor nincs új eljárás és pályázati kiírás, hanem az előző interjúk alapján keresnek új dolgozót. Ez automatikusan a második helyre került egyén lesz, aki kap egy állásajánlatot. Ha nincs munkája és elfogadja, akkor ismét életbe lép vele a három hónapos próbaidő, ha van munkája vagy valamilyen egyéb indokból nem tudja elfogadni, akkor pedig a harmadik helyre került személyt keresik fel. Ha esetleg az adott év jelentkezői közül senkit nem tudnak felvenni, akkor pedig a korábbi évek jelentkezőit keresik fel, ugyanis az önéletrajzok és az elérhetőségek továbbra is megmaradnak. A folyamat addig tart, amíg nem

találnak a korábbi jelentkezők közül valakit, akit megfelelőnek találtak korábban, de akkor még sem került be, mert nem ő volt a legjobb. Bizottságot minden évben csak egy alkalommal hívnak össze a nyári időszakban, amikor már előre látható az éves létszámigény.

A bizottság összetételéből adódóan (környékbeli városok hasonló intézményeinek vezetői) előfordult már olyan eset is, hogy abba az intézménybe ahová jelentkezett a pályázó oda nem kerül be, de valamelyik olyan intézménytől ahová nem találtak megfelelő munkaerőt mégis kapott állásajánlatot az interjú alapján.

5. A KATOLIKUS - KERESZT(Y)ÉN(Y) - PEDAGÓGUSOK ÁLLÁSKERESŐ- OLDALA

A weboldalra a www.kpszt.hu oldal böngészése közben lettem figyelmes, ugyanis innen elérhető az *Ökumenikus állaskereső* menüpontból. A katolikus állaskereső oldal pedig a <http://tanarallas.vamosplebania.hu/index.html> címen érhető el közvetlenül.

Belépés után a látogatónak a következő lehetőségei vannak. Állást kereső tanárként megadhatja az elérhetőségeit és a személyes adatait, melyek nyilvánossá válnak az oldalon. Egy adatlapot kell kitölteni, mely az alábbi adatokat kéri:

- Név
- Szakok
- Végzettség
- Keresett település
- Keresett iskolatípus
- Egyéb közlendő
- Elérhetőségek (telefon, e-mail, egyéb)

The screenshot shows a registration form with the following fields and instructions:

- Neve:** Kérem, írja ide a nevét! *
- Szakok:** Kérem, írja ide, milyen tárgyakat taníthat! *
- Végzettsége:** Kérem, válasszon! *
- Keresett település:** *
- Keresett iskolatípus:** *
Dropdown menu options: Óvoda, Általános iskola, Gimnázium, Szakközépiskola, Szakiskola.
Instruction: Egyéb, írja be az "Egyéb közlendő" mezőbe! *
- Több iskolatípus kijelöléséhez tartsa lenyomva a Ctrl-billentyűt!**
- Egyéb közlendő:** Text area with a character count (0/1).
- Elérhetőségei:** * (egy elérhetőséget mindenképpen adjon meg!)
- Telefon:** 06 [] (06XXxxxxxx formátumban)
- E-mail:** Ide írhatja e-mail címét! (A @jelet tegye zárójelbe!)
- Egyéb:** Ide írhatja egyéb elérhetőségét!
- Buttons: **ELKÜLDÉS** and **Mezők törlése**

4. ábra. Tanárok regisztrációs lapja

Forrás: tanarallas.vamosplebania.hu

A kitöltendő adatlap fölött egyértelmű utalás van arra, hogy az oldal mire specializálódott és kiknek a regisztrációját várják. A következő mondat olvasható ott nagy, piros, nyomtatott betűkkel:

„Felhívjuk figyelmét, hogy kizárólag vallását gyakorló, egyházi ajánlással rendelkező pedagógusok jelentkezését várjuk!”

Tehát egy ismert követelmény már itt is szükséges a regisztrációhoz, az pedig az egyházi ajánlás. Mivel az adatlap kitöltésekor ennek létét nem kell bizonyítani, így bárki regisztrálhat, de ha valakinek nincs és behívják egy állásinterjúra, mert a kompetenciái megfelelnek egy üres állás betöltéséhez, akkor az ajánlás hiányában nagy valószínűséggel nem kapja meg a munkát, vagy talán már az interjún sem vehet részt.

Nem csak tanárok adhatják meg az adataikat, hanem állást kínáló egyházi intézmények is, akiknek a következő adatokat kell megadniuk:

- Iskola neve
- Iskola elérhetőségei (cím, telefon, e-mail, weboldal)
- Meghirdetett állások
- Milyen szakos és milyen végzettségű munkaerőt keresnek
- Egyéb közlendő



5. ábra. Iskolák regisztrációs lapja

Forrás: tanarallas.vamosplebania.hu

Az „*állást kereső pedagógusok*” menüben 2007-ig visszamenőleg archív hirdetések is megtalálhatóak évi bontásban, amiket az oldal betöltődése után látunk azok csak az utóbbi egy év hirdetési. Ezek szabadon, regisztráció nélkül megtekinthetők bármilyen adatvédelem nélkül a hirdetés feladási idejével együtt. A „Pedagógust kereső iskolák” menüpontban pedig a hirdetést feladó intézmények szerepelnek. A hirdetések itt is rövidek, tömörek és egyszerűek, ahogyan a kitöltendő űrlap. Minimalista adatszolgáltatás, ami arra enged következtetni, hogy várják a jelentkezőket, és ha az alap kritériumoknak megfelel, akkor onnantól már a személyes interjú lesz a döntő és az ajánlólevél.

ÖSSZEFOGLALÁS

A kapott információkat összegezve azt állapíthatjuk meg, hogy az egyházi fenntartású oktatási intézmények szerepvállalása Magyarországon egyre növekvő. Ezt erősíti meg az az adat is, hogy míg 2010-ben 187 ilyen intézmény volt, 2011-re már 224-re nőtt ezeknek a száma. Ez százalékban is közel 20%-os növekedést jelent egy év alatt, ami jelentős terjeszkedésnek mondható. Ez a változás maga után vonja azt is, hogy a munkavállalók és az ilyen intézmények diákjainak száma is gyarapodik. A munkavállalók számának növekedése azt is eredményezi, hogy egyre többet kell az intézmények vezetőinek a kiválasztás kérdésével foglalkozni és tökéletesíteni ezt a folyamatot, hogy az adott munkakörre a legmegfelelőbb személyeket találják meg mind a tudásuk, kompetenciáik alapján, mind pedig az általuk képviselt értékek alapján.

A dolgozat egy folyamatban levő kutatást mutat be, melynek célja, hogy feltárja azokat a sajátos jellemzőket, melyek az egyházi fenntartású oktatási intézmények dolgozóinak kiválasztásakor jelennek meg. Ahhoz, hogy a különbségek kiderüljenek, tudnunk kell, hogy melyek azok a lépések, amelyek a versenyszférában, vagy az emberi erőforrás kiválasztás során általánosságban jelen vannak. Erre hivatott az első fejezet. Az itt leírtak a vizsgált intézménytípusban is jelen vannak, de egyéb tényezőkkel kiegészítve.

Bemutatásra kerültek az emberi erőforrás kiválasztás sajátosságai az egyházi fenntartású oktatási intézményekben. Ehhez szükséges, hogy betekintést nyerjünk az emberi erőforrás tervezés és kiválasztás alapvető fogalmi háttérébe és tisztázzuk a humán erőforrás menedzsment területén ide kapcsolódó fontos témaköröket, mint az emberi erőforrás tervezés, a munkakörelemzés és munkakörtervezés, illetve a munkaerő toborzásának és kiválasztásának módszertana. Ezeket a területeket kell úgy vizsgálnunk, hogy kiderüljön milyen speciális esetek vagy részletek fordulnak elő az egyházaknál a menedzsment e területein.

Ami egyéninek mondható, hogy kiemelten fontos az ajánlólevél és annak tartalma, kevésbé pedig a szakmai tapasztalat. Tehát míg szakmai gyakorlat hiányában bekerülhet valaki egy munkakörre, úgy az ajánlás nem léte azonnali kizáró ok. Fontos az is, hogy nagyobb a valószínűsége annak, hogy a megfelelő végzettség vagy tapasztalat hiányában valaki felvételt nyer (részmunkaidőbe vagy óraadóként, kisegítőként), mint annak, hogy a megfelelő ajánlás nélkül kap munkát.

A dolgozók és a jelentkezők számára adott egy etikai kódex, mely azokat az alapelveket és elvárásokat tartalmazza, melyek ezen a területen szükségesek a sikeres beilleszkedéshez és a hosszú távú együttműködéshez. Az leírtak főleg a nevelő konkrét élethelyzetére térnek ki, elvárt a rendezett családi élet és a vallás rendszeres gyakorlása. Továbbá nevelő diákokhoz és családjukhoz, munkahelyéhez, munkatársaihoz, nemzetéhez és szakterületéhez való viszonyáról szólnak. A kódexben foglaltak betartására a munkaköri leírás is külön felszólítja a dolgozókat.

Kiemelten fontosak a kapcsolatok, hiszen csak így kerülhet be valaki. Nyílt a pályázati eljárás és valóban beadhatja bárki a jelentkezését, de nem mindegy kitől kapja az ajánlólevelét és abban mi áll.

A beérkezett dokumentumok alapján történő szűrés csak az abszolút nem oda való jelentkezőket zárja ki, tehát a valamilyen szükséges dokumentum hiánya vagy nem megfelelő végzettség lehet az ok. Nem cél minél több jelentkezőt kiszórni az első körben, ugyanis az a cél inkább, hogy minden jelentkezőt a lehető legjobban megismerjenek, és ne ítéljenek egy fénykép és néhány leírt információ alapján, hanem a személyes interjú legyen a legmeghatározóbb még akkor is, ha így a kiválasztási folyamat több időt vesz igénybe és ebbe a fázisba így olyanok is eljuthatnak, akiknek ott esetleg nem lenne helyük. De az esélyt megkapják és ez az, amit mindenképpen érdemes kiemelni.

A vizsgálat közben azt tudom megállapítani, hogy a terület további kutatást és interjúkat igényel, ugyanis ezek alapján derülhet ki még több információ, esetleg egyedi esetek vagy más intézmények vezetőinek a szokásai a munkaerő kiválasztásában és pótlásában. Ezeknek a szükséges interjúknak az elkészítése folyamatban és egyeztetés alatt van, így hamarosan újabb és részletekbe menőbb információkkal bővíülhetnek majd a kutatás eredményei, még árnyaltabban jelennek majd meg a különbségek az állami és az egyházi intézmények között, esetleg az egyik és másik egyházi intézmény szokásai vagy álláspontja közötti különbségek is előfordulhatnak.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Bakó Sz. – Bencze M. – Kőváriné Benkő I. – Papp K. – Szüdi J. – Ujházi L. – Zsugyel J. (2009): Egyházi fenntatású nevelési-oktatási intézmények kézikönyve. Complex Kiadó és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, p. 331.
- Balogh G. – Dr. Baranyi R. – Bíró K. – Fehérvári Á. – Kelenvölgyi Á. – Dr. Korcsmáros I. – Tóth É. M. – Hakkel H. – Papp-Váry S. – Dr. Perczel T. – Dr. Szedlár A. – Szedlárné Gáll I. – Dr. Szeles P. – Váradi A. – Hadházy T. – Róka J. (2002): HR Emberi erőforrás menedzsment – felsőfokon. Management Kiadó Kft., Budapest.
- Bokor A. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. In Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S.: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Akadémia Kiadó Zrt., Budapest, p. 357.
- Bokor A. – Szóts Kováts K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. (2004): Emberi erőforrás menedzsment. AULA Kiadó Kft. Budapest, p. 411.
- Dr. Elbert, N. F. – Dr. Poór J. (1999): Munkakörelemzés és -tervezés. In Elbert, N. F. - Karoliny M. – Farkas F. - Poór J. (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, p. 127-157.
- Ferenczi E. (2001): Emberi erőforrás gazdálkodás. Nonprofit Szolgáltató Központ, Zalaegerszeg, p.33.
- Gelei A. (2006): Munkavégzési rendszerek. In Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S.: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Akadémia Kiadó Zrt., Budapest, p. 357.
- Dr. Karoliny M. (2010): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In Karoliny M. – Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, p. 642.
- Dr. Karoliny M. (1999): Emberi erőforrás tervezés és auditálás. In Elbert, N. F. - Karoliny M. – Farkas F. - Poór J. (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, p. 89-125.
- Dr. Karoliny M. - Dr. Elbert, N. F. (1999): Erőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés. In Elbert, N. F. - Karoliny M. – Farkas F. - Poór J. (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, p. 159-191.

Dr. Karoliny M. - Dr. Poór J. (1999): Áttekintés a személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentről. In Elbert, N. F. - Karoliny M. – Farkas F. - Poór J. (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, p. 23-55.

Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (2006): Katolikus közoktatás Magyarországon. KPSZTI, Bajzák Erzsébet M. Eszter, p. 297.

Klein S. (2004): Munkapszichológia. Edge 2000, Budapest, p. 850.

Lazear, E. P. (2006): A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, p. 568.

Matiscsákné dr. Lizák M. (2004): Munkaerőkiválasztás és beillesztés. In Tóthné Sikora G. (szerk.): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc, p. 463.

McKenna, E. – Beech, N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment. Panem Könyvkiadó Kft., Budapest, p. 254.

Dr. Roóz J. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó, p. 317.

Internetes források

Dull Sz. (2011): A lila hajból nem kér az egyházi kezelésbe kerülő gimnázium.
http://www.origo.hu/itthon/20110629-az-evangelikus-egyhaz-vesz-at-ket-iskolat-pestszenlorincen.html?SYSref=NONE&cmnt_page=1
Letöltés időpontja: 2011. október 9.

Hajdúdorogi Egyházmegye (2010): Állásajánlatok.
http://www.gorogkatolikus.hu/index.html?muv=hir&hir_id=512
Letöltés időpontja: 2011. október 9.

Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (1998): Etikai kódex a Magyar Katolikus Egyház közoktatási intézményeiben dolgozó pedagógusok számára.
<http://www.kpszti.hu/ki/etika.doc>, Budapest, p. 10.
Letöltés időpontja: 2011. október 9.

Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (2009): A KPSZTI bemutatása.
http://www.kpszti.hu/a_kpszti_bemutakozasa
Letöltés időpontja: 2011. október 9.

Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (2010): Katolikus közoktatási intézmények statisztikai adatai 2010. november 17.

http://www.kpszti.hu/katolikus_kozoktatasi_intezmenyek_statisztikai_adatai

Letöltés időpontja: 2011. szeptember 4.

Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (2011): Katolikus közoktatási intézmények statisztikai adatai 2011. október 5.

http://www.kpszti.hu/katolikus_kozoktatasi_intezmenyek_statisztikai_adatai

Letöltés időpontja: 2011. október 9.

Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (2011): Katolikus közoktatási intézmények fenntartói.

<http://www.kpszti.hu/fenntartok>

Letöltés időpontja: 2011. szeptember 4.

Közzsolga.hu (2011): A köztisztviselői illetményalap és közalkalmazotti bértábla 2011-ben.

<http://www.kozszolga.hu/illetmenyalap>

Letöltés időpontja: 2011. október 9.

OECD (2004a): Tanárkérdés: Eredményes tanárok pályára vonzása, szakmai fejlődésének elősegítése és megtartása.

<http://www.oecd.org/dataoecd/39/21/34991138.pdf>, p. 10.

Letöltés időpontja: 2011. október 9.

OECD (2004b): A hatékony pedagógusok pályára vonzása, fejlesztése és a pályán való megtartása.

http://www.nefmi.gov.hu/letolt/nemzet/oecd_teachers_matter_061116.pdf, p. 206.

Letöltés időpontja: 2011. október 9.

Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet (2009): A tanári szakma helyzetbe hozása és az iskola-vezetés modernizálása.

<http://www.ofi.hu/tudastar/nyitott-iskola-tanulo/tanari-szakma-helyzetbe>

Letöltés időpontja: 2011. október 9.

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: AZ ÓVODAPEDAGÓGUS MUNKAKÖRI LEÍRÁSA

Az óvodapedagógus munkaköri feladatai

- A rábízott gyerekek nevelése és fejlesztése a legjobb tudásának megfelelően minden területre kiterjedően.
- Munkáját a közoktatási törvényben meghatározottak szerint, az országos és helyi nevelési program alapján végzi önállóan és felelősséggel.
- A nevelőtestület tagjaként gyakorolja azokat a jogokat és kötelezettségeket melyeket az ide vonatkozó jogszabályok határoznak meg.
- Alkotó módon együttműködik a nevelőmunka fejlesztése és a nevelőtestületi egység kialakítása érdekében.
- Feladata az együttműködés változatos és célszerű formájának kialakítása.
- Köteles betartani a pedagógus etika követelményeit, valamint a munkafegyelem és közösségi együttműködés normáit.
- Életszemléletében törekedjen a pozitív beállítottságra, működjön együtt a jó munkahelyi légkör megteremtésében.

Alaptevékenysége:

- Az óvoda nyitva tartása alatt 7-17,30-ig óvodapedagógus foglalkozik a gyerekekkel.
- Felelős a rábízott gyermekek szellemi és testi fejlődéséért. Nevelő tevékenysége során gondoskodik a gyermekek testi épségének megóvásáról, erkölcsi védelméről, személyiségének fejlődéséről. Az ismereteket sokoldalúan közvetítse. A humanista pedagógia elveivel ellentétes büntetési eljárásokat nem alkalmazhat / pl.: testi fenyítés, megfélemlítés, csoporttól való eltávolítás, alvásra, vagy az étel elfogyasztására való kényszerítés, stb. /.
- Minden óvónőnek hivatásából eredő kötelessége, hogy fejlessze szakmai és általános műveltségét, tökéletesítse pedagógiai munkáját. Ennek érdekében használja fel az önképzésben és a szervezett továbbképzésben biztosított lehetőségeket.
- Az érvényben lévő dokumentum előírásai és ajánlásai szerint megfelelően készüljön fel a tervszerű nevelőmunkára. Alkalmazza a gyermekek tevékenységéhez szükséges szemléltető eszközöket, segédanyagokat. Látja el a szakmai munkával kapcsolatos ügyviteli teendőket.
- Folyamatosan ellenőrzi, méri, értékeli a gyermekek teljesítményét, fejlődését és erről a személyiséglapon feljegyzést készít.

- A csoportszobában és a közös helyiségekben teremtsen esztétikus környezetet, amely harmonizál az óvoda többi helyiségével.
- A külső világ tevékeny megismeréséhez gondoskodjon biztonságos külső helyszínekről, kíséretéről.
- A minőségfejlesztésben aktívan vegyen részt.
- Megfelelő felkészültséggel felkérésre vállaljon és végezzen mentori feladatokat.
- Kapcsolatot tart a szülőkkel, pedagógiai, pszichológiai és egészségügyi felvilágosító tevékenységével hozzájárul az óvodai és családi nevelés egységének kialakításához. A gyermekek és szülők emberi méltóságát és jogait tiszteletben tartja. Részt vesz az óvoda szülői értekezletein, megszervezi és vezeti azokat, a szükségletekhez igazodva fogadóórát és nyílt napot tart. A szülőket folyamatosan tájékoztatja az óvodában folyó nevelőmunkáról, a gyermekek fejlődéséről. Ha családlátogatást végez, arról feljegyzést készít. Közreműködik a gyermek- és ifjúságvédelmi feladatok ellátásában, a gyermekek fejlődését veszélyeztető körülmények megelőzésében, feltárásában, megszüntetésében.
- A nevelés folyamatosságának biztosítása érdekében kapcsolatot tart az iskolai nevelőkkel. Az iskolaérettség megállapításához szakvéleményt készít.
- Támogatja, segíti az orvost, a védőnőt, a logopédus munkáját.
- Csoportját nem hagyhatja felügyelet nélkül. Gondoskodik a kultúrált étkezés, a nyugodt pihenés és gondozás feltételeinek biztosításáról. A gyermekek egészségi állapotáról, magatartásáról, értelmi képességeinek fejlődéséről, a szülőt rendszeresen tájékoztatja.
- A gyermekek életkorának, fejlettségének figyelembe vételével elsajátíttatja a közösségi együttműködés magatartási szabályait, törekszik azok betartatására.
- Naprakészen végzi a csoportmunkához kapcsolódó adminisztrációs feladatokat. /
mulasztási napló, csoportnapló, személyiséglapok, étkezési nyilvántartás, stb. /.
- Alapvető feladata a rábízott gyermekek egyéni differenciált nevelése, a gyermekközösségek alakítása, fejlesztése. Vegye figyelembe a gyermek egyéni képességét, tehetségét, fejlődési ütemét, szociokulturális helyzetét, átlagtól eltérő másságát. Biztosítsa a gyermekek részére az etikus viselkedéshez szükséges ismereteket. Feladata a tehetséggondozás, felzárkóztatás, a preventív nevelőmunka.
- Az iskolaérettségi vizsgálatokhoz felméri a gyermekek tudásszintjét, erről tájékoztatja a szülőket, és január 30-ig a Nevelési Tanácsadóba irányítja azt a gyermeket, akinél ez szükséges.
- Az iskolában megszervezi az iskolalátogatást.
- Köteles a balesetveszélyt megelőzni, elhárítani, ennek érdekében a szükséges intézkedéseket megtenni.

Az óvodapedagógus egyéni megbízásai, feladatai

A feladat ellátási tervben meghatározottak betartása, elvégzése.

Egyéni megbízása:

.....
.....

Valamint a Magyar Katolikus Egyház közoktatási intézményeiben dolgozó pedagógusok számára összeállított Etikai Kódexben foglaltak maradéktalan betartása.

A fenti munkaköri leírás visszavonásig érvényes.

A munkaköri leírásban foglaltakat tudomásul vettem, és megtartásáért, végrehajtásáért felelősséget vállalok.

Nyíregyháza, 2008. 08 15.

.....
munkáltató

ph

.....
munkavállaló