

**AZ EMBERI ERŐFORRÁS KIVÁLASZTÁS SAJÁTÓSÁGAI AZ EGYHÁZI
FENNTARTÁSÚ OKTATÁSI INTÉZÉNYEKBEN**

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

Keszler Ádám

Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Emberi erőforrás tanácsadó MA szak II. évfolyam

ÖSSZEFOGLALÁS

A következőkben az egyház fenntartású oktatási intézmények emberi erőforrás kiválasztás terén jellemző sajátosságait mutatom be egy folyamatban lévő kutatás alapján. Kevésbé kutatott területről van szó annak ellenére, hogy az egyházi intézmények szerepvállalása Magyarországon egyre növekvő. Fontos tisztázni, hogy pontosan milyen mértékben is vannak jelen ezek az intézmények, ezért kerül sor az erre vonatkozó statisztikai adatok elemzésére. A kutatás egyik módszere a szakmai mélyinterjú volt, így a vizsgált intézmény jellemzői, majd ezt követően a kapott információk elemzése olvasható a hallottak alapján, végül pedig az ezekből eredő következtetésem és javaslataim, záró gondolataim és a témában szerzett tapasztalataim.

Kulcsszavak: emberi erőforrás, kiválasztás, egyház, oktatás

ABSTRACT

In this thesis I describe the specialties of human resource selection process in the parochial financed educational institutions. This project is not in search, but the number of the parochial financed schools is growing and it means that we have to care about it. It's important to know correctly the changes of the number of this type of educational institutions, that's why I analyzed the statistic data. My research technique was the interview, so I got relevant information about the investigated institutions. After this you can read my thoughts, proposals and conclusion about this project.

Keywords: human resources, selection, church, education

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 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. (15)

A célom az, hogy egy folyamatban lévő kutatás alapján rálátást nyerjek az emberi erőforrás kiválasztás sajátosságaira az egyház fenntartású oktatási intézményekben. A vizsgált kérdés az, hogy ki tanítson egy egyházi iskolában? Bár szakirodalom sajnos kevés van az egyházi menedzsment területén, a rendelkezésre állókat elemezve kaptam egy általános képet arról, hogy mit várnak az egyházi intézmények vezetői. Annak érdekében viszont, hogy ezt még jobban pontosítani tudjam, egy intézményvezető véleményével egészítettem ki, illetve a kiválasztással és a jelentkezőkkel kapcsolatos tapasztalatairól kérdeztem. Az kérdések fő célja, hogy megtudjam melyek azok a sajátosságok az emberi erőforrások kiválasztása során, amelyek különösen az egyházi intézményekre vonatkoznak.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Az egyházi fenntartású oktatási intézmények Magyarországon

Az egyházi intézmények száma Magyarországon a KPSZTI adatai szerint 187 volt 2010-ben (14) 2011-re pedig már 224 (15). Ide tartoznak az óvodák, általános iskolák, gimnáziumok, szakiskolák, szakközépiskolák, alapfokú művészetoktatással foglalkozó intézmények és a kollégiumok is. Ezek a számok a különálló intézményeket jelentik, például a hajdúdorogi Szent Bazil Oktatási Központ is egy óvodából, általános iskolából, gimnáziumból és kollégiumból álló intézmény.

1. 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	
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 legutóbbi részletes adatsor a 2008/2009 tanévből volt elérhető. A legfontosabb adat, hogy 9068 intézményből 620 egyházi, ami 6,83%-ot jelent. A pedagógusok száma 165.936, akik közül 10.293 egyházi intézményekben vállalt munkát, ez 6,2%-ot jelent. A diákok arányát tekintve pedig azt állapíthatjuk meg, hogy az összes 2.073.906-ból 119.427 fő tanult egyházi intézményben, ami 5,75%-ot jelent.

2. 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 3. táblázat az egyházi fenntartású intézmények részarányát mutatja be a magyar közoktatásban. Ennek adatai alapján megfigyelhető, hogy a legkimagaslóbb értéket a gimnáziumok (16,6%) és a kollégiumok (16,4%) produkálták, a legalacsonyabbat pedig a speciális szakiskolák (2,9%).

3. 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 4. táblázatban látható a tanulólétszám alakulása 2001-2009 között. Ezekből az adatokból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy folyamatos a növekedés, de annak mértéke változó. A legkisebb létszámnövekedés 1,54% volt a 2005/2006 és 2006/2007 tanévek között. 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 90.984 volt, ami a 2008/2009-es tanévre elérte a 119.911-et. Ez pontosan 31,79%-os növekedés 7 év alatt.

4. 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

Összességében tehát a felsorakoztatott adatok alapján megállapítható, hogy az egyházi intézmények szerepvállalása a magyar oktatásban egyre növekvő és egyre jelentősebbé válik.

A vizsgált intézmény

Az egyházi intézmények kiválasztási folyamatának sajátosságairól az újfehértói Istenszülő Oltalmáról Elnevezett Görög Katolikus Óvoda és Általános Iskola egyik vezetőjétől kaptam információkat szakmai mélyinterjú keretében. Interjúalanyom tagja a bizottságnak, mely az egyházmegye hasonló intézményeinek emberi erőforrás kiválasztásáért felelős. A bizottság tag-

jai még az intézmények fenntartójának képviselője, az intézmény lelki vezetője, továbbá társintézmények vezetői. Az esetek többségében ugyanaz a bizottság felelős a környékbeli intézmények a munkaerő utánpótlását, így a kapott információk jobban általánosíthatóak, nem csak egy intézményi központra vonatkoznak.

A vizsgált intézmény óvoda része 2008 óta működik, az általános iskola pedig 2009 óta. Mivel nem rég alakult, a bővülés folyamatos mind a diákok, mind pedig a dolgozók számára. A diákok esetében az általános iskolában az első évben először csak hat osztály indult el. A bővülés 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.

A beszélgetések tárgyát az emberi erőforrás menedzsment területén az egyházi intézményekre jellemző sajátosságok képezték, különös hangsúlyt fektetve a dolgozók kiválasztására, a velük szembeni elvárásokra. Kifejezetten az egyházi menedzsment területéről meglepően kevés szakirodalom található, hiszen egy kevésbé kutatott része ez az emberi erőforrás menedzsmentnek. Viszont azt figyelhetjük meg, hogy az intézmények aránya növekvő tendenciát mutat Magyarországon, ezért érdemes foglalkozni ezzel a területtel.

EREDMÉNYEK

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 (14), 2011-re már 224-re nőtt ezeknek a száma (15). Ez százalékban is közel 20%-os növekedést jelent egy év alatt, ami jelentős terjeszkedésnek mondható. Ez maga után vonja azt is, hogy a munkavállalók és az egyházi intézmények diákjainak száma is nő. A munkavállalók számának növekedése azt is eredményezi, hogy egyre többet kell az intézmények vezetőinek a kiválasztás kérdésével foglalkozniuk és tökéletesíteni ezt a folyamatot, hogy az adott munkakörre a legmegfelelőbb személyeket találják meg a tudásuk, a kompetenciáik és az általuk képviselt értékek alapján.

Az eredmények egy folyamatban levő kutatás 2011. októberi állását mutatják 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. Ezeket a lépéseket kell összehasonlítani a kapott válaszokkal, majd a különbségeket vizsgálni.

Vizsgálni kell az emberi erőforrás kiválasztás sajátosságait az egyházi fenntartású oktatási intézményekben. Ehhez szükséges, az emberi erőforrás tervezés és kiválasztás alapvető fogalmi háttérének ismerete, a munkaerő toborzásának és kiválasztásának módszertana. Ezeket a területeket kell úgy vizsgálnunk, hogy kiderüljön milyen speciális esetek és 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 hiánya 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 katolikus iskolákban a dolgozók kiválasztása nagyon fontos. Talán fontosabb, mint egy állami iskolában, hiszen a szülők többnyire azért íratják be ezekben az intézményekben a gyermekeiket, hogy az ott töltött évek alatt teljes biztonságban tudhassák őket és nyugodtak legyenek, ha arra gondolnak, hogy éppen ki vigyáz a gyerekekre, ki foglalkozik velük, ki tanítja őket és milyen nézeteket 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 szülők okkal választják az egyházi iskolákat. Az iskola egyediségét meghatározzák az ott tanítók, ezért nem elég a megfelelő kiválasztás, fontos a szinten tartás is. A nevelő munkája és személyisége példaértékű kell, hogy legyen a diákok számára, ezért fontos az etikai kódex.

A dolgozók és a jelentkezők számára adott egy etikai kódex, melyet a KPSZTI hozott létre. A KPSZTI az az intézmény, amely az egyházi intézmények működését meghatározza és bemutatja az alapelveket. Az etikai kódex azokat az alapelveket és elvárásokat tartalmazza, melyek ezen a területen szükségesek a sikeres beilleszkedéshez és a hosszú távú együttműködéshez. A leírta főleg a nevelő konkrét élethelyzetére térnek ki, elvárt a rendezett családi élet és a vallás rendszeres gyakorlása. Továbbá a nevelő diákokhoz és családjukhoz, munkahelyéhez, munkatársaihoz, nemzetéhez és szakterületéhez való viszonyáról szólnak. A kódexben foglaltak betartására a munkaköri leírás is külön felszólítja a dolgozókat. Az etikai kódex íratlan, de közmegegyezéssel elfogadott etikai normák összessége. Ezek nem szankcionáló jellegűek, de irány- és útmutatók, a szabályok pedig inkább elvárások, mint törvények, de ragaszkodni kell hozzájuk. (KPSZTI, 1998)

A kódexet érdemes tanulmányozni azok számára, akik jelentkeznek egy ilyen állásra, mert tanulságos lehet és több szempont szerint mutat egy általános képet arról, hogy kit keresnek. Többek között meghatározza a nevelő tanítványához való viszonyát, a munkatársakkal elvárt kapcsolatát, szerepvállalását az intézmény életébe és, az egyházközösségekben. Kimondja, hogy a családot tisztelnie kell a dolgozóknak, hiszen első sorban arra tudnak építeni a nevelést illetően, amit a szülőktől hoznak a gyerekek.

A jelentkezők szűrése és a kiválasztási folyamat a következőképpen néz ki. Az önéletrajz alapján, durva szűréssel kerül kiszűrésre az, akinek nincs meg a megfelelő végzettsége, nincs keresztlevele, nincs ajánlása. Őket el sem hívják a személyes elbeszélgetésre. Az önéletrajz típusával kapcsolatban nincsenek különleges elvárások. A beérkezett dokumentumok alapján történő szűrés csak az abszolút nem oda való jelentkezőket zárja ki. Nem cél minél több embert kizárni az első körben, ugyanis az a fontos 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.

Az elvárt munkaköri specifikációkat és szintjüket tekintve inkább 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. A korábbi munkakörök és a jelentkező szakmai háttérének vizsgálata nem gyakori. Nincs komoly háttérvizsgálat a jelentkező eddigi szakmai tevékenységéről azért, hogy negatívumokat vagy kizáró okokat találjanak. Az ajánlás a fontos és a célok, pályakezdőket is várnak, mert fontosnak tartják a fiatalok jelenlétét.

Tesztek és kérdőívek használata alap esetben nem jellemző, de korábban volt rá példa. Nagy létszámgigény és többszörös túljelentkezés indokolta. A tesztkérdések többsége viszont arra irányult, hogy miért szeretnének ott dolgozni és miért fontos nekik ez a munka, tehát pszichés állapotra, intelligenciára és személyiségjegyekre irányuló kérdések nem voltak. A személyes beszélgetést tartják a legfontosabbnak, ezeket a jellemzőket ott próbálják meg tudni. Ezek a beszélgetések teljesen gyakorlatiasak, a családról, gyerekekhez való viszonyáról, a hétköznapi és az egyházi életéről esik szó. Emberileg kell elsősorban megfelelniük. Az elv, hogy a szakmai

tudás könnyen fejleszthető, a személyiség nem. Itt figyelhető meg az, hogy olyan területek kerülnek előtérbe, amelyeket máshol nem érintenek, mert a munka szempontjából általában etikátlan a magánéletre vonatkozó nagyon személyes kérdéseket feltenni.

A kiválasztási folyamat végén orvosi vizsgálat van, ha megfelelt, akkor követi az állásajánlat tétele, majd a szerződés aláírása, végül pedig az elhelyezés és a beillesztés.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az egyházi intézményekben munkát vállalók számának növekedése azt eredményezi, hogy a kiválasztási folyamatot tökéletesíteni kell. Kiemelten fontos a paróchusi ajánlólevél és kevésbé fontos a szakmai tapasztalat, ezt bizonyítja az is, hogy a pályakezdők is könnyen lehetőséget kapnak. A KPSZTI által létrehozott etikai kódex jelentősége nagy a munkában és a magánéletben is. Az egyház etikai normáit kell követni minden esetben, nem vetheti el valaki az elveket, amelyek szerint a munkahelyén él abban a percben, amikor kilépett az intézmény ajtaján.

A beérkezett dokumentumok alapján történő szűrés kevés jelentkezőt ejt ki. Nem cél minél több jelentkezőt kizárni az első körben, a végső fázisba olyanok is eljuthatnak, akiknek ott esetleg nem lenne helyük. A kiválasztási folyamat így több időt vesz igénybe, mint más esetekben, nem egyházi intézményekben vagy egy átlagos munkakör betöltése során.

A következőzetésem az, hogy az egyházi intézményekben a kiválasztási folyamat során nem elsődleges cél, hogy nagy legyen a szórás az első alkalommal, hanem inkább minden jelentkezőt meghallgatnak, akit csak lehetséges. Ez egy kisebb ellentmondást mutat azzal, hogy a kiválasztási folyamat során minél alacsonyabb költséggel és minél rövidebb idő alatt találják meg a legmegfelelőbb munkaerőt.

Nincs nagy szórás és a kiválasztási folyamat során nincsenek tesztek, melyekkel fontos háttérinformációkat tudhatnának meg a jelentkezőkről. A folyamat során egy gyenge első szűrés, majd egy interjú van és az ajánlólevél. Míg más helyeken az az elvárás, hogy legyen valaki pályakezdő, de ugyanakkor tudjon mindent és legyen 1-3 év az adott területen szerzett gyakorlata, így itt gyakran vesznek fel fiatalokat és foglalkoznak velük, mert fontosnak tartják a gyerekek szempontjából is.

Fontos előrelépés lehetne, ha az egyházi intézmények nem hagyatkoznának ennyire a személyes interjúkra, hanem valamilyen szintű előzetes szűrésre való törekvés is megmutatkozna. Az önéletrajzok alapján megfelelő jelentkezőkkel érdemes lenne rövid, adott területre koncentrált, de mégis jól kiértékelhető tesztek, esszéket íratni, melyekből releváns információk nyerhetők az illető pszichés állapotáról vagy általános intelligenciájáról. Előbbi vizsgálható az interjún is, de utóbbit nehéz felmérni és a személyes kérdések során ez nem mindig derül ki egyértelműen, csak a szélsőséges esetek mutatkoznak meg. A jövőben fontos lenne a kiválasztási folyamatot fejleszteni és tökéletesíteni, a költséghatékonyságra törekedni például az által, hogy kevesebb jelentkező kerül az utolsó szakaszba, mely lerövidítené a folyamatot.

A kutatás közben azt tudom megállapítani, hogy a terület további vizsgálatot igényel, ugyanis ezek alapján derülhet ki még több információ, esetleg egyedi esetek vagy más intézmények vezetőinek a szokásai a munkaerő kiválasztásában és pótlásában. Ezek által bővíthetnek 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.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- (1) Bakó Sz. – Bencze M. – Kőváriné Benkő I. – Papp K. – Szüdi J. – Ujházi L. – Zsugyel J. (2009): Egyházi fenntartású nevelési-oktatási intézmények kézikönyve. Complex Kiadó és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, p. 331. (2) Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (2006): Katolikus közoktatás Magyarországon. KPSZTI, Bajzák Erzsébet M. Eszter, p. 297. (3) Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (1998): Etikai kódex a Magyar Katolikus Egyház közoktatási intézményei-

ben dolgozó pedagógusok számára. (4) I2: Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (2010): Katolikus közoktatási intézmények statisztikai adatai 2010. november 17. http://www.kpszt.hu/katolikus_kozoktatasi_intezmenyek_statisztikai_adatai (Letöltve: 2011. szeptember 4.) (5) I3: Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (2011): Katolikus közoktatási intézmények statisztikai adatai 2011. október 5. http://www.kpszt.hu/katolikus_kozoktatasi_intezmenyek_statisztikai_adatai (Letöltve: 2011. október 9.)

