



Batthyány Kázmér Gimnázium  
PMIK XIV-MIK-HO/25-2/2012  
Igazgató (magasabb vezetői) pályázat

**Szülők Tanácsa (szülői munkaközösség)  
vezetői programok véleményezése**

Szigetszentmiklós, 2012. június 7.

Bege Vencel  
elnök  
Szülők Tanácsa  
Batthyány Kázmér Gimnázium



## Tartalomjegyzék

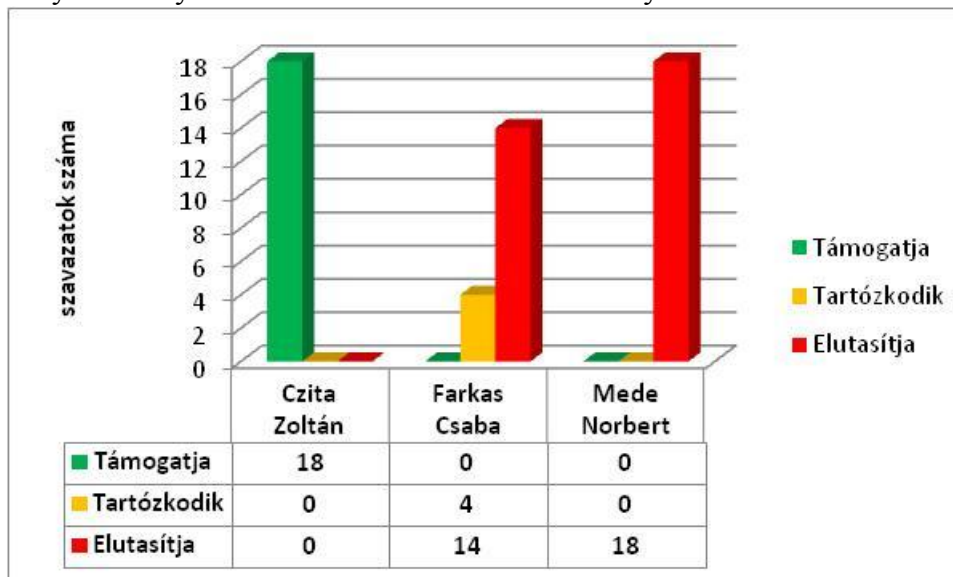
I.	Döntéshozói összefoglaló .....	3
I.1	A szülői munkaközösség szavazásának eredménye .....	3
I.2	Szempontrendszer és osztályozás .....	3
I.3	Az eredmények összefoglalása .....	4
II.	A vezetői programra vonatkozó szülői elvárások .....	6
II.1	Általános megközelítés .....	6
II.2	A szempontrendszer rövid bemutatása .....	6
III.	Czita Zoltán vezetői programjának értékelése .....	7
IV.	Farkas Csaba vezetői programjának értékelése .....	7
V.	Mede Norbert vezetői programjának értékelése .....	8
VI.	Pályázatokra vonatkozó oktatási szakértői vélemények .....	9
VI.1	Szakértői vélemény Czita Zoltán vezetői pályázatáról .....	9
VI.2	Szakértői vélemény Farkas Csaba vezetői pályázatáról .....	14
VI.3	Szakértői vélemény Mede Norbert vezetői pályázatáról .....	19



## I. Döntéshozói összefoglaló

### I.1 A szülői munkaközösség szavazásának eredménye

A véleményezési folyamat zárószavazásának az eredményét a következő táblázat tartalmazza:



### I.2 Szempontrendszer és osztályozás

A szülői munkaközösség által kialakított szempontrendszert és az ahhoz kapcsolódó értékelést az alábbi táblázat tárgyalja:

Szempont* (értékelés 0-tól 9-ig)	Czita Zoltán	Farkas Csaba	Mede Norbert
<b>I. Helyzetelemzés (a vezetői program alapja)</b>			
I.1. Oktatás	9	5	4
I.2. Nevelés	9	1	3
I.3. A pedagógiai rendszer pénzügyi alapjai	8	4	2
<b>II. Vezetői program - célok</b>			
<b>II.1. Oktatás</b>			
II.1.1. Nyelvvizsgák, idegen nyelvek	9	5	3
II.1.2. OKT versenyek - tehetséggondozás	9	7	4
II.1.3. Emeltszintű érettségik, felsőfokú felvételik	9	5	3
II.1.4. Kompetencia mérések	9	4	2
II.1.5. További oktatáshoz kapcsolódó célok	9	3	2
<b>II.2. Nevelés</b>			
II.2.1. Egyéni értékrendszer fejlesztés (erkölcsi érzék, emberi, nemzeti és keresztény értékrendszer, ...)	9	1	1
II.2.2. Társadalmi értékrendszer fejlesztés (jogok, kötelességek,...)	9	1	0
<b>II.3. Szervezet fejlesztés</b>			
II.3.1. Életpálya, folytonosság, tervezhetőség	9	5	2



Szempont* (értékelés 0-tól 9-ig)	Czita Zoltán	Farkas Csaba	Mede Norbert
II.3.2. Koherencia, szervezeti motiválás	9	4	0
<b>II.4. Gazdálkodás</b>			
II.4.1. Gazdálkodás szemlélet (forrásteremtő, szerző, elosztó)	9	4	1
II.4.2. Hatékonyság megközelítések	9	3	0
<b>III. Vezetői program - kivitelezhetőség</b>			
<b>III.1. Eszközök rendelkezésre állása</b>			
III.1.1. Diákok	9	5	2
III.1.2. Humán erőforrás	9	5	0
III.1.3. Szülők/alapítványok	9	3	1
III.1.4. Fenntartói szándék	7	5	4
III.1.5. Törvényi háttér	8	9	4
III.1.6. Materiális javak (infrastruktúra,...)	9	4	2
<b>III.2. Vezetői program menedzselése</b>			
III.2.1. "Testre szabott" stratégia	9	1	0
III.2.2. Kompromisszum képesség, a közösség figyelembevétele	9	4	0
III.2.3. Vezetői gyakorlat és tapasztalat	9	1	0
III.2.4. Pedagógusi gyakorlat és tapasztalat	9	7	1
III.2.5. Következetesség (cél, eszköz és feladat)	9	5	0
<b>Összesített pontszám (maximum 225)</b>	<b>221</b>	<b>101</b>	<b>41</b>
<b>Megfelelőségi index</b>	<b>98%</b>	<b>45%</b>	<b>18%</b>

\*a szempontrendszert a II.2 A szempontrendszer rövid bemutatása fejezet tárgyalja.

### I.3 Az eredmények összefoglalása

A pályázók vezetői programjának értékelése alapján egyetlen egy pályázó, Czita Zoltán ért el kitűnő minősítést, míg a másik két pályázó programja jóval az elégséges szint alatt van. Amennyiben a pályázati kiírás **képzettségre** vonatkozó feltételrendszerét is megvizsgáljuk, akkor megállapítható, hogy **nincs versenyhelyzet**, egyedül Farkas Csaba úr pályázata felel meg a követelményeknek. **Így az a helyzet állt elő, hogy a képesítésre vonatkozó előírásokat teljesítő pályázó nem rendelkezik intézmény vezetői tapasztalatokkal és a vezetői programja sem érte el a bírálati szempontrendszer alapján az elégséges szintet, míg a több mint 10 éves intézmény vezetői tapasztalatokkal és kitűnő minősítésű vezetői programmal rendelkező pályázó, a képesítésre vonatkozó előírásoknak –bár a megszerzése folyamatban van- nem tesz eleget.**



Tudjuk és számtalan sikeres prominens személyiség példájával is bizonyítható az, hogy a **képesítés nem biztosíték a képességre, a rátermettségre, az elkötelezettségre és akaratere, valamint nem helyettesíti a tapasztalatot** sem. Mivel a PMIK központvezetője Dr. Horváth Péter a XIV-MIK-HO/12-72/2012 ügyiratszámú levelében arról tájékoztatott minket, hogy a fenntartónak semmilyen szempontrendszer nem áll a rendelkezésére az elbíráláshoz, így nincs információnk arra vonatkozólag, hogy **a vezetői képesség és vezetői képesítés milyen súllyal bír az elbírálásnál**. Amennyiben a vezetői programok és képességek **fenntartói megítélése jelentősen különbözne** a szülőkétől, úgy **készséggel állunk rendelkezésre és kérjük az egyeztetés lehetőségét**. Kérjük mindezt **a közvetlen érintettség okán** és annak tükrében is, hogy Farkas Csaba urat majd két órán keresztül hallgattuk meg (több mint 30 szülő) és tettünk fel számára kérdéseket, míg a másik két pályázó személyiségével, képességeivel több éve nap, mint nap találkozunk. Megvagyunk győződve arról, hogy **a jó döntéshez nélkülözhetetlen fontos, tényekkel, információkkal és kiegészítésekkel segíthetünk** annak a 3 fős bizottságnak, amelynek csak 30 perc állt rendelkezésére a pályázók meghallgatására. Véleményeltérés esetén kérjük, hogy **a mindenki számára megnyugtató döntés meghozatalához**, szíveskedjenek az egyeztetés lehetőségét igénybe venni.

A pályázat kapcsán előállt megfeleléségi helyzetből kifolyólag a Szülők Tanácsa azzal a kifejezett **javaslattal** fordul a Tisztelt Döntéshozóhoz, - melyre a törvény lehetőséget ad-, hogy **Czita Zoltán** esetében szíveskedjék figyelembe venni, hogy **a képesítés megszerzése már folyamatban van** és egy éven belül már teljesíti is a szükséges követelményeket. **Kérjük, hogy Czita Zoltán urat szíveskedjenek megbízni** a szigetszentmiklói Batthyány Kázmér Gimnázium igazgatásával, és szakvizsgája teljesítése után, - újabb pályáztatás nélkül- nevezzék ki az intézmény élére.



## II. A vezetői programra vonatkozó szülői elvárások

### II.1 Általános megközelítés

A vezetői programokra vonatkozó általános szülői megközelítésünk az általunk úgynevezett "**szerződéses jogviszonyra**" épül. Ez alatt azt értjük, hogy amikor a gyerekeinket beíratjuk a 8 vagy 5 évfolyamos képzés valamelyikébe, akkor egy úgy nevezett szerződést kötöttünk az intézménnyel, annak az írott és íratlan szabályaival együtt. Ezen „szerződéses jogviszony” keretében, az **alulfinanszírozott** iskola színvonalának fenntartásáért **anyagi kompromisszumot is vállalunk** az alapítványok támogatása révén. Az önként vállalt, havi rendszeres befizetéssel mi úgy mond az iskola **részfenntartói is vagyunk** egyben.

Ezen szolgáltatás **minőségi paramétereit** többek között az *iskola pedagógiai programja*, a szülőtársnak fogadott *nevelőtestület oktatási és nevelési színvonala*, az *intézmény szellemisége* és nem utolsósorban az *oktatás és nevelés területén elvárt és bizonyított eredményei* jelentik számunkra.

E minőségi paraméterek biztosítása elsősorban **az intézmény vezetőjének feladata és felelőssége**. Számunkra, **szülőknek, a pályázó vezetői programja az egyetlen biztosíték** a szerződés minőségi paramétereinek betartására vonatkozólag, így a véleményezés során ezen paraméterekre helyeztük a hangsúlyt.

### II.2 A szempontrendszer rövid bemutatása

A kialakított szempontrendszer arra a megközelítésre támaszkodik, hogy bármilyen vezetői programnak tartalmaznia kell a **kiindulási helyzet elemzését**, melynek alapján meg kell fogalmaznia a **fejlődési irányokat** és a **konkrét célokat**. Ezt követően a **kivitelezhetőség** kapcsolja össze a jelent a jövőbeli célokkal és időben elhelyezett **tervek** és **feladatok** mentén mutatja be a célokhoz vezető utakat.

A fejlődési irányok és célok 4 témakört: az **oktatási, nevelési, szervezetfejlesztési és gazdálkodási** foglal magába.

A **kivitelezhetőség** elemzésnél külön foglalkoztunk a megvalósításhoz szükséges **eszközök rendelkezésre állásával** és a **vezetői program menedzselésével**.

A szempontrendszer külön figyelmet fordít a **cél/eszköz** helyes használatára. Gondolunk itt arra, hogy a **vezetői program alapcélja a gyerekeinken keresztül hazánk jövőjének a biztosítása kell, hogy legyen**. A törvényeket, a materiális dolgokat, az eljáró szervezeteket, a nevelőtestületet stb-t mind az alapcélnek alárendelt eszközöknek tekintjük, olyan eszközöknek amelyek az alapcél érdekében fejtik ki tevékenységüket. Sok esetben érzékeltünk **téves megközelítést**, vagyis, hogy az **eszközök vagy feladatok lettek alapcélnek** kinevezve. Pl. az intézmény üzemeltetése önmagában nem tekinthető alapcélnek, hanem csak egy, az alapcélnek alárendelt feladatnak, amelyhez részcélként tűzhető ki a gazdaságos üzemeltetés.

Természetesen minden szempontrendszer szubjektív, így az általunk kialakított is önmagában annak tekinthető. Az osztályozásokat külön-külön végeztük el, majd a kapcsolódó érvrendszerek ütköztetésével került a konszenzusos végső érték kialakításra. Így nem egy személy, vagy különálló személyek, hanem egy nagyobb (több mint 1500 fős) **szülői közösség közös megegyezésen alapuló értékrendszerét** tükrözi. Az **elégséges szintnek** a megfelelőségi index **65%-os** értékét jelöltük meg.





Annak érdekében, hogy ne csak egy mikroközösség értékrendszere legyen meghatározó, a pályázatokat független módon, **oktatási szakértővel** is véleményeztettük. A szakértői véleményeket VI. Pályázatokra vonatkozó oktatási szakértői vélemények fejezet tartalmazza.

### III. Czita Zoltán vezetői programjának értékelése

A program helyzetelemzése kiváló helyismeretről tanúskodik, jól tárgyalja az intézmény adottságait, helyzetét és lehetőségeit, visszatükrözi mindazt, amiért mi szülők ezt az intézményt választottuk. Nem csak az **oktatási**, hanem a számunkra legalább olyan fontos **nevelési témakört** is részletesen tárgyalja, majd megfelelő mélységben ismerteti a pedagógia rendszer **pénzügyi alapjait**.

A programjának **középpontjában a gyerekeink fejlődése áll**, alapcélja tiszta és világos. Ennek az alapcélnak alárendelve mutatja be a fejlődési irányokat és rendeli hozzá az eszközöket. A fejlődési irányok és célok megfogalmazása alapos, az intézményt mint egy **fejlődésképes komplex szervezetet** közelíti meg. A megfogalmazott **konkrét irányok, alap- és rész-célok egybeesnek a szülők szándékaival**, ezért ezeket kivétel nélkül **támogatjuk**. Czita Zoltán az **egyetlen** pályázó, akinél nem csak forráselosztó, hanem a belső tartalékokra vonatkozó **forrásteremtő** szemlélettel is találkoztunk.

A vezetői program kivitelezhetőségéhez kapcsolódó eszközök rendelkezésre állásának felmérését és alkalmazását rendben találtuk. A program menedzselésére vonatkozó vezetői megközelítés kiváló. A **kivitelezés megbízhatóságára** vonatkozóan nincs jobb bizonyíték, mint az, hogy eddig is vezetőként járult hozzá az intézmény eredményeihez. A több mint **10 éves vezetői tapasztalatával** ezt már bizonyította a szülők számára.

A különböző szülői szempontoknak való megfelelés a *1.2 Szempontrendszer és osztályozás* fejezetben került tárgyalásra.

**Czita Zoltán vezetői programja a szülők részéről kiváló minősítést kapott. A megfelelési indexe 98%-os, szülői támogatottsága 100%-os.**

### IV. Farkas Csaba vezetői programjának értékelése

Farkas Csaba vezetői programjának helyzetértékelése az oktató munkára, illetve a személyi és tárgyi feltételekre koncentrál. A helyzetelemzésből hiányoljuk a **nevelési munka hangsúlyosabb** tárgyalását (ez a szülők számára ugyanolyan jelentőséggel bír, mint az oktatási), az intézmény jelenlegi fejlődési stádiumának és irányának a meghatározását.

A célok elemzése során azt érzékeltük, hogy Farkas Csaba vezetői programját nagymértékben behatárolta a **kockázatok kerülése**, az, hogy ő az egyedüli pályázó, aki rendelkezik az előírt pedagógiai szakvizsgával. A konkrét célok helyett inkább **csak óvatos irányok** kerültek megfogalmazásra. A Fő feladatok című fejezetben megfogalmazott három részcéllal a szülők egyetértenek, de hiányolják az elsődleges alapcél (a gyerekeink jövője) oldaláról való megközelítést. A pedagógus szakvizsga önmagában, -minimális vezetői tapasztalatok hiányában- nem jelent garanciát arra, hogy tulajdonosa képes egy hétszázfős intézmény igazgatására.

A vezetői programra vonatkozó általános észrevételünk, hogy **„sok bába közt elveszik a gyermek”**, vagyis a program kevésbé szól a gyerekeink jövőjéről, mint a külső



körülményeknek (fenntartó, helyi vezetés, törvények stb.) való megfelelésről. Nagyra értékeljük a nevelő testülettel való együttműködés szándékát, de inkább **vezetői tapasztalat hiányát** érezzük felfedezni a Gyors feladatok 2012. augusztusában című fejezetben.

A vezetői programból **hiányoznak a gyerekeinkre vonatkozó sikerkritériumok**, sok esetben a célok megfogalmazása is **feltételes** pl. „tehetséggondozáson **kellene** javítani”, de az ehhez kapcsolódó **feltételrendszer és feladatok nem kerültek tárgyalásra**.

Mi szülők úgy érezzük, hogy a **vezetői tapasztalat hiányából** fakadóan Farkas Csaba **nem alakította ki** az intézmény vezetésére vonatkozó programját, a **vezetői programja túl általánosra sikerült**, hiányoznak a konkrét **tervek és vállalások**.

A különböző szülői szempontoknak való megfelelés a *I.2 Szempontrendszer és osztályozás* fejezetben került tárgyalásra.

Farkas Csaba vezetői programja a szülők részéről **elégtelen** minősítést kapott, mivel nem érte el az elégséges kritériumnak meghatározott **65%-os megfeleléségi indexet**. **A megfeleléségi indexe 45%-os, szülői támogatottsága egyértelmű elutasítás (4 tartózkodás és 14 elutasítás).**

## V. Mede Norbert vezetői programjának értékelése

Mede Norbert vezetői programjának **helyzetértékelése nem teljeskörű**. Hiányoljuk belőle a rendszer- és szervezetszemléletet, a különböző fontosabb részrendszerek bemutatását. A helyzetelemzés nem tér ki az intézmény szervezeti kultúrájára, nem tárgyalja a fejlődési stádiumot és annak irányát. A helyzetelemzés **nem ad választ** arra a kérdésre, hogy **mire kíván támaszkodni** a vezetői program kivitelezése során.

Úgy a helyzetelemzés, mint a fejlődési irányok és célok tárgyalása során **szem elől veszíti az alapcél**. A vezetői programra vonatkozóan általánosan kijelenthető, hogy **nem következetes a cél, az elképzelés és a feladat fogalmak** használata, így nehezen látható át, hogy mi a vezetői program célja. Teljes mértékben egyetértünk a pályázó azon **felismerésével**, hogy **fontos a minőségirányítási program**, de a fejlesztési irányok és célok meghatározása nélkül, a **felismerés tényét önmagában kevésnek** találjuk. A konkrét irányok és célok meghatározása helyett, a program inkább néhány elvégzendő feladat tárgyalására koncentrálna. Mindezt meghatározás helyett több esetben is óhajként tünteti fel.

A nem teljes értékű helyzetelemzés és **a konkrét célok hiányában** nehezen tudtuk a program kivitelezhetőségének vizsgálatát elvégezni, gyakorlatilag **a pályázat nem egy értékelhető vezetői program**. Sokkal többet vártunk az intézmény irányításával jelenleg megbízott személy programjától.

A különböző szülői szempontoknak való megfelelés a *I.2 Szempontrendszer és osztályozás* fejezetben került tárgyalásra.

Mede Norbert vezetői programja a szülők részéről **elégtelen** minősítést kapott. **A megfeleléségi indexe 18%-os, szülői támogatottsága 100%-os elutasítás.**





## VI. Pályázatokra vonatkozó oktatási szakértői vélemények

### VI.1 Szakértői vélemény Czita Zoltán vezetői pályázatáról

#### *Szakértői vélemény a szigetszentmiklói Batthyány Kázmér Gimnázium vezetői pályázatáról*

##### A pályázat benyújtója: Czita Zoltán

##### 1. A szakértői vélemény tartalma

A benyújtott vezetői pályázat véleményezése, annak jogszerűsége és szakszerűsége vonatkozásában.

##### 2. A szakértői elemzés módszerei, szempontok

Dokumentumelemzés (vezetői pályázat).

**Szempont:** jogszerűség, szakszerűség.

##### 3. Jogszerűség vizsgálata

##### 3.1. A nevelési-oktatási intézményvezetői megbízás feltételei

Erről az 1993. évi LXXIX tv. 18. § (1) rendelkezik:

„a) <sup>1</sup>az adott nevelési-oktatási intézményben pedagógus-munkakör betöltéséhez szükséges – a 17. § (1)–(2) bekezdésben felsorolt – felsőfokú iskolai végzettség és szakképzettség, továbbá pedagógus-szakvizsga, ...b) legalább öt év – a (6) bekezdésben meghatározott kivétellel – pedagógus-munkakörben szerzett szakmai gyakorlat; ...”

Fontos tehát, hogy a pályázónak – esetünkben az egyetemi oklevél mellett - rendelkeznie kell szakvizsgával, ennek azonban az első kinevezés esetén nem kell közoktatásvezetői szakvizsgának lennie, lehet egyéb szakvizsga is. A második ciklustól írja elő a törvény a kinevezés szükséges feltételként a közoktatásvezetői szakvizsga meglétét (18. § (1)/b) pont: „másodszor és további alkalommal történő megbízás esetén a pedagógus szakképzés keretében szerzett intézményvezetői szakképzettség” szükséges).

Természetesen a pályázat kiírója, deklarálhatja, hogy előnyben részesíti azokat a pályázókat, akik közoktatásvezetői szakvizsgával rendelkeznek (jelen esetben ilyen nem történt).

##### Megállapítások:

- *Előírt egyetemi végzettség:* a dokumentumok alapján **megfelelő** (1999. ELTE TTK számítástechnika tanári egyetemi végzettség).
- Az előírt *szakvizsgával* **nem rendelkezik** a pályázó (elsőéves hallgató a BME Közoktatási Vezető szakirányú képzésén).
- *Szakmai gyakorlat:* az előírásoknak **megfelelő**.

<sup>1</sup> A 18. § (1) bekezdésének a)–b) pontja az 1996: LXII. törvény 14. §-ának (1) bekezdésével megállapított szöveg.



### 3.2. Egyéb tartalmi előírások

Az intézményvezetői pályázattal a Közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi 33. törvény 23.§ 2. bekezdése foglalkozik. A végrehajtásáról rendelkező 138/1992. (X.8.) kormányrendelet 5. § h/(8) bekezdése írja elő a pályázat kötelező elemeit. A következőkben e rendeletnek megfelelően vizsgáltam a pályázat tartalmát:

#### Előírt tartalmi elemek

- Hatósági erkölcsi bizonyítvány: a pályázat **tartalmazza**.
- Végzettséget igazoló oklevél/oklevelek másolata: a pályázó csatolta ezeket, iskolai végzettsége **megfelel** az előírásoknak.
- Az előírt szakvizsgával **nem rendelkezik** a pályázó.
- A pályázó szakmai önéletrajza:

*(Általános megjegyzés: a szakmai önéletrajz a vezetői pályázat kötelező eleme. Alapvető funkciója, hogy a döntéshozó számára bemutatkozzon a pályázó, megmutassa azon kompetenciáit, amelyek a vállalt feladat ellátására alkalmassá teszik.)*

Személyi adatok: a pályázat megfelelő részletességgel **tartalmazza**.

Szakmai tevékenység leírása:

A pályázó földrajzból és történelemből főiskolai (utóbbiból lényegében egyetemi), számítástechnikából egyetemi szintű tanári képesítéssel rendelkezik.

Első tanári diplomájának megszerzése óta (1993.) folyamatosan tanít, egyetemi szintű végzettsége óta, 1999-től folyamatosan a „Batthyányban”.

Szakmai önéletrajza szerint *végigjárta az „iskolai számléltra” minden fokát*. Volt szaktanár (általános iskolai és középiskolai szinten is), osztályfőnök, munkaközösség vezető, 11 évig igazgatóhelyettes, 2012. április 1-jéig megbízott igazgató. Tömör, ugyanakkor informatív szakmai önéletrajza egy komplex, a pedagógiai pálya lényegében minden szegmensét ismerő és „megjárt” kollegát mutat be.

- A pályázatot által *előírt nyilatkozatokat* a pályázat **tartalmazza**.
- *Vezetésre vonatkozó program:* A pályázat **tartalmazza** - részletes elemzését lásd a 4. pontban.

### 4. Az intézmény vezetésére vonatkozó program

*Általános megjegyzések: a vezetői program elkészítésekor a korszerű pedagógiai logika elvárja, hogy helyzetet elemezzünk, ezt követően a működtetésre vonatkozóan elveket, célokat fogalmazzunk meg, majd a célok eléréséhez vezető feladatokat, konkrét tevékenységeket rendeljünk, illetve ezek végrehajtásának feltételrendszeréről, motivációiról, valamint ellenőrzéséről készítsünk programot.*

*A helyzetelemzésből ki kell derülnie annak, hogy a pályázó ismeri a megpályázott intézmény belső struktúráját, működési céljait, tevékenységrendszerét, tárgyi, személyi feltételeit, esetleges működési gondjait, lehetőségeit.*

#### 4.1. Helyzetelemzés

A pályázó, az általa választott logikai felépítés szerint ezt a harmadik fejezetben végezi el (1. Célmeghatározás; 2. Az iskola története; 3. Helyzetelemzés; ...).

Ennek - feltételezett – oka az a „lényegre törési” szándék, amely abban is megnyilvánul, hogy már az 1. fejezetet is megelőzi egy rövid „ars poetica” és egy tömör, egy oldalas *Vezetői összefoglaló*. (Feltételezem, hogy a pályázó abból a nagyon is életszerű gyakorlatból indult ki, hogy rohanó világunkban sokan nem tudnak/akarnak végigolvasni egy 50 oldalas pályázatot, ugyanakkor fontos számukra, hogy 1-2 oldalban megkapják annak esszenciáját. Ez komoly pályázati rutinra utal.)



Már a 2. fejezetben (*Az iskola története*) is szerepelnek helyzetelemző megállapítások, ugyanakkor ez a fejezet elsősorban azok számára íródott, akik nem napra készek a „Batthyányból”, nekik segít időben-térben elhelyezni az iskolát a magyar közoktatásban.

A helyzetelemzéssel foglalkozó 3. fejezet a pályázó *igen alapos helyismeretéről tanúskodik, megállapításait professzionálisan foglalja rendszerbe*. Egyfajta „saját fejlesztésű” SWOT-analízis segítségével (*külső-belső adottságok, lehetőségek, erősségek és fejlesztendő területek szerint*) veszi sorra a „Batthyány” helyzetét, adottságait, lehetőségeit, lépéskényszereit.

Adekvátan és szakszerűen bányik a kvalitatív (leíró, minőségi) és a kvantitatív (számszerűsíthető, mennyiségi) paraméterekkel, jellemzőkkel. A számadatok, táblázatok, grafikonok ill. diagramok használata segíti a megértést, jól szemlélteti az iskola fontos paramétereit.

Az elemzési szempontok és az elemzés módszere a *pályázó tudatos rendszerelméleti, szervezetfejlesztési megközelítési- és szemléletmódjára* utalnak.

Igényes, részletes és igen alapos helyzetelemzése jó alapot jelent a tervező munkához.

#### 4.2. Elvek, célmeghatározás

Ezek részletes kifejtése a 4. fejezetben (*Vezetői program*) történik. A kimerítő részletességű célmeghatározás a 3. fejezetben (*Helyzetelemzés*) is alkalmazott „saját fejlesztésű” SWOT-analízis logikáját és tematikus felosztását követve veszi számba a megfogalmazott elveket, kitűzött célokat. Ebben a fejezetben is jól „tetten érhető”, hogy a pályázó az iskolát, mint komplex rendszert (rendszer szemlélet), mint fejlődőképes szervezetet vizsgálja, ebből következően számos pontban fogalmazódnak meg szervezetfejlesztési szempontok (lásd pl. 4.2.2. pont – *A szellemi bázis* – 40. oldal).

*Czita Zoltán „vezércélként” a 8 évfolyamos és az 1 + 4 évfolyamos képzés jelenleg is igen magas színvonalú eredményének megőrzését, a lehetőségek szerinti további erősítését jelöli meg.*

A pályázó tisztában van a korszerű vezetéstudomány elméleti alapjaival, ami szükséges feltétele a tudatos vezetői magatartás kialakításának.

Végigolvasva a külön-külön 17-18 oldalas 3. (*Helyzetelemzés*) és 4. (*Vezetői program*) fejezetet, még világosabbá válik a pályázó azon döntése, hogy az anyag legelejére beillesztett egy címtelen (általam *Ars poeticanak* elnevezett) és egy *Vezetői összefoglaló* című részt (ezek egyike sem szerepel a tartalomjegyzékben). Ezzel – véleményem szerint – „a kevesebb több!” jogos dilemmáját kívánta feloldani, azaz azt, hogy hogyan tudja minimalizálni azok információ veszteségét, akik ezt a 35-oldal hosszúságú két fejezetet nem olvassák végig kellő figyelemmel. Ez, egy több mint egy évtizede vezetőként (ig. h., megbízott ig.) dolgozó kollega részéről kifejezetten ésszerű és célszerű megoldás.

A pályázó törekszik az *elvek, célok, feladatok* egymástól markánsan különböző fogalmának precíz használatára, ez az esetek többségében meg is valósul.

#### 4.3. Feladatok, tevékenységek

A megfogalmazott, kitűzött feladatok és tevékenységek szinkronban vannak a helyzetelemzéssel, a fejlesztési elképzelések a helyzetelemzésre épülnek.

A pályázó igen széles spektrumban gondolja át és rögzíti az intézmény feladatait. Jól érzékelhető a korszerű vezetéelméleti ismeretek alkalmazási szándéka. Fontos kérdésként kezeli a pályázó a gazdálkodást, szemlélete nem csupán forráselosztó, hanem forrásteremtő, forrásszerző is.



Az elvek és a célok egymással és a megjelölt feladatokkal koherensek, a célok átgondolt jövőképet mutatnak. A feladatok konkrétak, ám esetenként keverednek az elvek, a célok, és a feladatok, de ez egészében nem zavarja meg a céltételezést és a feladat-meghatározást. A pályázat „számon kérhetőségét” erősítendő, ha több sikerkritérium megfogalmazást tartalmazna.

## 5. Formai, szerkezeti szempontok

### 5.1. Szerkezet

A klasszikusan felépítettnek mondottól némiképp eltérő logikát követő pályázat jól tagolt, egységes szerkezetű. Szerkezete a pályázó alaposan átgondolt, egyéni, logikus fogalmi kategorizálását követi.

### 5.2. Külsőalak, címlap

Teljesíti az elvárható minőséget, kellőképpen igényes. A címlap világosan tájékoztat a dokumentumról, tartalmazza a szükséges információkat. A szövegszerkesztővel készített pályázat áttekinthető, tagolását részben a decimális számozás alkalmazása, részben pedig a jól alkalmazott formai megoldások (tartalomjegyzék, kiemelések, aláhúzások, betűtípus-váltások) segítik. A beillesztett ábrák, táblázatok arányos méretűek, a dokumentummásolatok jól olvashatók.

### 5.3. Nyelvezet, stílus

Nyelvezete mind az intézményi dolgozók, mind a szülők, mind a fenntartó, vagy más külső olvasó számára közérthető, szakszerű. A pályázat stilisztikailag egységes, nyelvhelyesség, nyelvi igényesség szempontjából korrekt.

## 6. Összefoglalás

*(Általános megjegyzések: egy vezetői pályázatban a leendő vezető szemszögéből kell levezetni a fejlesztési elképzeléseket úgy, hogy világossá váljon a pályázató számára a leendő vezető által képviselt, választott elvrendszer csakúgy, mint a kitűzött célok, feladatok és tevékenységek. A pályázató egyszerre vár stabilitást és fejlesztést, ennek a pályázatban meg kell mutatkoznia. A pályázatból ki kell derülnie, hogy a pályázó hisz az intézmény megújulási, fejlődési képességében és erről konkrét elképzelései vannak.*

*Egy vezetői pályázatból annak is ki kell derülnie, hogy a jelölt nem szándékozik a jól bevált működési algoritmusokon öncélú reformokat végrehajtani, azaz stabilitást és kiszámítható jövőt ígér, amely az iskolahasználói környezet számára is alapvetően fontos.)*

A pályázatból megállapítható, hogy **Czita Zoltán** pályázata a tartalmi és a formai követelménynek eleget tesz, azt a feltételt azonban, hogy a jelöltnek pedagógiai szakvizsgával kell rendelkeznie, nem teljesíti.

Kiemelendő, hogy a pályázó *intézményvezetői szemszögéből is* tökéletesen ismeri az iskolát és annak környezetét, valamint az, hogy pályázata markáns rendszerelméleti és szervezetfejlesztési szemléletmódról és felkészültségről tanúskodik.

Pályázatában mind az eredmény-, a teljesítmény centrikusság, mind a meglévő szervezeti struktúra, az egyének funkciójának újragondolása, letisztulása/letisztítása jelentős hangsúlyt kap. Ez, ill. a pályázat több más eleme a **Quinn-Rohrbaugh** féle kategorizálásban leginkább a racionális cél modell és a belső folyamatok modell irányába mutat.

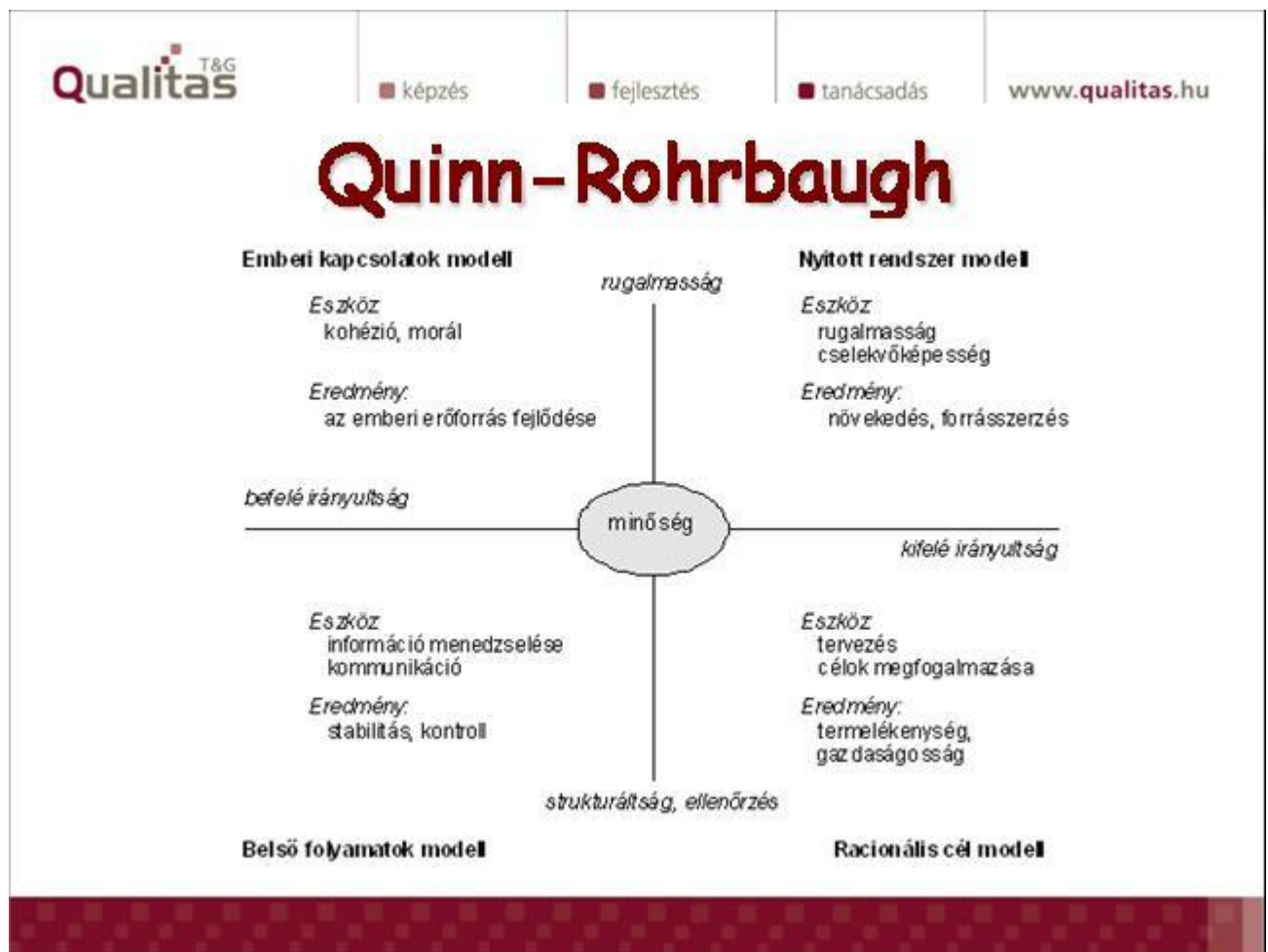


*(Figyelem: egyik modell sem jobb, vagy rosszabb a másiknál! Azt, hogy egy adott intézmény esetén melyik az optimális, az intézmény társadalmi környezete, fejlődési stádiuma, ellátandó funkcióinak esetleges változása és még „ezernyi” szempont alapján kell mérlegelnie a döntéshozónak.)*

**Ez a szakvélemény kizárólag a jelölt írásbeli pályázata alapján készült, a pályázót nem ismerem, semmilyen kapcsolatban nem állok vele.**

Budapest, 2012. május 30.

Árendás Péter  
közoktatási szakértő (szakértői igazolványszám: 006738-02)  
középiskolai igazgató







## VI.2 Szakértői vélemény Farkas Csaba vezetői pályázatáról

### **Szakértői vélemény a szigetszentmiklói Batthyány Kázmér Gimnázium vezetői pályázatáról**

#### **A pályázat benyújtója: Farkas Csaba**

##### **1. A szakértői vélemény tartalma**

A benyújtott vezetői pályázat véleményezése, annak jogszerűsége és szakszerűsége vonatkozásában.

##### **2. A szakértői elemzés módszerei, szempontok**

Dokumentumelemzés (vezetői pályázat).

**Szempont:** jogszerűség, szakszerűség.

##### **3. Jogszerűség vizsgálata**

###### **3.1. A nevelési-oktatási intézményvezetői megbízás feltételei**

Erről az 1993. évi LXXIX tv. 18. § (1) rendelkezik:

„a) <sup>2</sup>az adott nevelési-oktatási intézményben pedagógus-munkakör betöltéséhez szükséges – a 17. § (1)–(2) bekezdésben felsorolt – felsőfokú iskolai végzettség és szakképzettség, továbbá pedagógus-szakvizsga, ...b) legalább öt év – a (6) bekezdésben meghatározott kivétellel – pedagógus-munkakörben szerzett szakmai gyakorlat; ...”

Fontos tehát, hogy a pályázónak – esetünkben az egyetemi oklevél mellett - rendelkeznie kell szakvizsgával, ennek azonban az első kinevezés esetén nem kell közoktatásvezetői szakvizsgának lennie, lehet egyéb szakvizsga is. A második ciklustól írja elő a törvény a kinevezés szükséges feltételként a közoktatásvezetői szakvizsga meglétét (18. § (1)/b) pont: „másodszor és további alkalommal történő megbízás esetén a pedagógus szakképzés keretében szerzett intézményvezetői szakképzettség” szükséges).

Természetesen a pályázat kiírója, deklarálhatja, hogy előnyben részesíti azokat a pályázókat, akik közoktatásvezetői szakvizsgával rendelkeznek (jelen esetben ilyen nem történt).

#### **Megállapítások:**

- *Előírt egyetemi végzettség:* a dokumentumok alapján **megfelelő (1987. ELTE TTK matematika - fizika - számítástechnika szakos tanári egyetemi végzettség).**
- Az előírt *szakvizsgával rendelkezik* a pályázó (**BME Közoktatási Vezetői Szakvizsga**).
- *Szakmai gyakorlat:* **az előírásoknak megfelelő.**

##### **3.2. Egyéb tartalmi előírások**

Az intézményvezetői pályázattal a Közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi 33. törvény 23.§ 2. bekezdése foglalkozik. A végrehajtásáról rendelkező 138/1992. (X.8.) kormányrendelet 5. § h/(8) bekezdése írja elő a pályázat kötelező elemeit. A következőkben e rendeletnek megfelelően vizsgáltam a pályázat tartalmát:

<sup>2</sup> A 18. § (1) bekezdésének a)–b) pontja az 1996: LXII. törvény 14. §-ának (1) bekezdésével megállapított szöveg.





### **Előírt tartalmi elemek**

- *Hatósági erkölcsi bizonyítvány:* a pályázat **tartalmazza**.
- *Végzettséget igazoló oklevél/oklevelek másolata:* a pályázó csatolta ezeket, **iskolai végzettsége megfelel az előírásoknak**.
- *Az előírt szakvizsgával rendelkezik a pályázó.*
- *A pályázó szakmai önéletrajza:*

*(Általános megjegyzés: a szakmai önéletrajz a vezetői pályázat kötelező eleme. Alapvető funkciója, hogy a döntéshozó számára bemutatkozzon a pályázó, megmutassa azon kompetenciáit, amelyek a vállalt feladat ellátására alkalmassá teszik.)*

*Személyi adatok:* a pályázat megfelelő részletességgel **tartalmazza**.

*Szakmai tevékenység leírása:*

A pályázó, diplomája megszerzése óta (1987) - sőt azt már egy évvel megelőzően - folyamatosan a *Jedlik Ányos Gimnázium* matematika – fizika – számítástechnika szakos tanára. Osztályfőnök, kerületi munkaközösség vezető, „fő” tantárgya az informatika, számos ilyen irányú képzés, tanártovábbképzés szervezője, vezetője volt.

Vezetői ambícióira utal, hogy öt éve belevágott a közoktatásvezetői szakképzésbe (BME), amelyet sikerrel elvégzett. Komoly szaktanári, osztályfőnöki, munkaközösség-vezetői, érrettségi elnöki tapasztalatokkal rendelkezik.

1995-ig, húsz éven át Szigetszentmiklóson lakott, jelenlegi lakhelye Szigethalom.

Tömör, informatív szakmai önéletrajza alapján nem rendelkezik vezetői gyakorlattal.

- A pályázatot által előírt *nyilatkozatokat* a pályázat **tartalmazza**.
- *Vezetésre vonatkozó program:* A pályázat **tartalmazza** - részletes elemzését lásd a 4. pontban.

### **4. Az intézmény vezetésére vonatkozó program**

*(Általános megjegyzések: a vezetői program elkészítésekor a korszerű pedagógiai logika elvárja, hogy helyzetet elemezzünk, ezt követően a működtetésre vonatkozóan elveket, célokat fogalmazzunk meg, majd a célok eléréséhez vezető feladatokat, konkrét tevékenységeket programozunk, illetve ezek végrehajtásának feltételrendszeréről, motivációiról, valamint ellenőrzéséről készítsünk programot.*

*A helyzetelemzésből ki kell derülnie annak, hogy a pályázó ismeri a megpályázott intézmény belső struktúráját, működési céljait, tevékenységrendszerét, tárgyi, személyi feltételeit, esetleges működési gondjait.)*

#### **4.1. Helyzetelemzés**

Farkas Csaba két területre fókuszál, ezeket *Az oktató-nevelő munka* és a *Személyi és tárgyi feltételek* c. pontokban tárgyalja.

*Az oktató-nevelő munka* eredményei közül néhány kimeneti adatot (érettségi eredmények, nyelvvizsgák száma) és az országos kompetenciamérés adatait ismerteti, komolyabb trendvizsgálat nélkül.

*A személyi és tárgyi feltételek* pont még szűkszavúbb, mint az előző, a két csatolt táblázat nélkül cca. 1 oldal. Az elmúlt bő évtized költségvetési főösszegeinek, a tanulók és az alkalmazottak létszámának ismertetésén túl az épületről és a nem pedagógus kollégákról ír néhány mondatot a pályázó.

*A Helyzetfelmérés* c. fejezetnek legfontosabb gondolata annak kimondása, hogy a jelenlegi humánerőforrás (mindenekelőtt a tanári létszám) nem elegendő az iskola pedagógiai program szerinti működtetéséhez.



Olyan területek helyzetének értékelése, mint pl. a partnerkapcsolatok, a diákélet, a hagyományok, a diákönkormányzatiság, a sportélet, stb. nem szerepel ebben a pontban, igaz a *fejlesztési tervben* ezekre is kitér a pályázó.

#### 4.2. Elvek, célmeghatározás

A **Helyzetelemzésre épülő fejlesztési terv** fejezet – a pályázó szándéka szerint – tartalmazza az *elvek* megfogalmazását, a *célok* kitűzését, az ezeket megvalósító *feladatok* azonosítását, ám a pályázó nem mindig konzekvens az *elvek*, a *célok*, és a *feladatok* fogalmának használatában. Például a **Fő feladatok** c. alfejezet „három középtávú cél” teljesítéséről szól (9. oldal).

A **Gyors feladatok 2012. augusztusában** alpontban többek között a vezető-helyettesekkel, a munkaközösség vezetőikkel, és az osztályfőnökökkel tervezett, legkésőbb augusztusban megvalósítandó konzultációkról ír. Feltehetően a pályázó vezetői tapasztalatlanságával magyarázható, hogy a konzultáció része lenne egy írásbeli tájékoztató kérése is az érintettek részéről. A pályázat olvasójában (különösen, ha érintett) legalább három – megválaszolatlan – kérdés merül fel:

- pl. osztályfőnökként kivel konzultálna, **kitől** kérne írásbeli tájékoztatót a pályázó? A jelenlegi 21 osztályfőnöktől (lehet, hogy valaki közülük még 1 éve sem osztályfőnök), vagy azoktól is, akik idén éppen nem osztályfőnökök, de az elmúlt időszakban azok voltak? A munkaközösség vezetőket hozzávéve legalább 30 főnél tartunk a 40 egynéhány fős tantestületből.
- **Mikor** kérné ezt az írásbeli tájékoztatót? Az érettségik alatt? A nyári szünetben?
- **Mit** tartalmazna ez az írásbeli tájékoztató? Mit *akarna, tudna, merne* írásba adni egy csúcsra járatott (lásd tanár/diák arány), nyugalomra vágyó tantestület, ráadásul egy „külsős”, „először látott” vezetőnek? Olyan megállapításokat szinte bizonyosan nem, amelyekre szabad volna stratégiai célokat alapozni.

A pályázó fontosnak tartja deklarálni, hogy véleménye szerint „A Pest Megyei Intézményfenntartó Központ ... vélhetően jobb gazdája lesz az iskolának, mint ... a megyei önkormányzat”.

Az **Oktató-nevelő munka** alpontban a *nyelvoktatásról*, a *tehetséggondozásról*, a *továbbtanulásról*, a *személyiségfejlesztésről*, az *iskola hagyományairól*, *gyermek- és ifjúságvédelemről* esik szó. Ebben az alpontban sem érhető tetten a *célok* → *ebből következő feladatok* logika. Pl. a **Sokoldalú személyiségfejlesztés** c. pontban olvasható (14. o.) : „**a gyerekek minél nagyobb létszámban kapcsolódjanak be a művészeti életbe, vegyenek részt sportversenyeken**” (ami egy óhaj, jobb esetben célkitűzés). Arról, hogy *kinek, mit, mikorra* kellene ehhez megtennie, nem szól a pályázat. Sikerkritériumokat sem találunk arra vonatkozóan, hogy hány diák, milyen tevékenysége, stb. esetén mondhatjuk megvalósultnak a kitűzött célt. A pályázatban olvasható „sikerkritérium”: „Továbbra is folyamatos, jó viszonyt kell ápolni a városi zeneiskolával és a Városi Könyvtárral.” Ugyanakkor igaztalan volna a pályázóval szemben, ha nem tenném hozzá, hogy sok pályázó beleesik ebbe a hibába.

Az **Emberi erőforrások** alpontban (a számozás hiánya nehezíti a hivatkozást; 16. o.) korrigálatlan mondatok is benne maradtak. Pl. „Ezért önmagában a frontális munka alkalmazását nem tartom sem károsnak, sem elítélendőnek.” Ezzel teljes mértékben egyet lehet érteni, hiszen nem ismerünk olyan pedagógust, aki önmagában a frontális munka alkalmazását károsnak, vagy elítélendőnek tartaná (azaz a mondat, mivel lényegében tautológia, teljességgel felesleges).

A **Partnerkapcsolatok** alpontban többnyire helyzetleíró megállapítások találhatók, a klasszikus értelemben vett céltételezések helyett szándékok megfogalmazását olvashatjuk.



A **Gazdálkodás és infrastruktúra** alpont talán részletesebb és behatóbb elemzést-tervezést érdemelt volna egy cca. negyedmilliárdos költségvetésű intézmény esetében, még akkor is, ha nem önállóan gazdálkodik az iskola.

#### 4.3. Feladatok, tevékenységek

Mivel a pályázó nem a klasszikus *kiindulási állapot* → *elérendő célállapot* → *az eléréshez végrehajtható feladatok (kinek, mit, mikorra kell megcsinálnia)* → *sikerkritériumok (milyen paraméterek elérése esetén tekinthető a cél megvalósultnak)*, esetleges célkorrekciók, stb. logika szerint építette fel a **Helyzetelemzésre épülő fejlesztési terv c.** fejezetet, a *feladatok a célok, elképzelések és szándékok* bár tematika szerint rendezetten és tagoltan, de keverednek a pályázatban.

### 5. Formai, szerkezeti szempontok

#### 5.1. Szerkezet

Klasszikus szerkezetben felépített pályázat, tagolása megfelelő. Nem választja el konzekvensen az elveket, a célokat és a feladatokat.

#### 5.2. Külalak, címlap

Teljesíti az elvárható minőséget. A címlap világosan tájékoztat a dokumentumról, a szükséges információkat tartalmazza. A szövegszerkesztővel készített pályázat áttekinthető, tagolását, a visszakereshetőséget, a hivatkozásokat megkönnyítette volna pl. egy decimális számozás alkalmazása. Ugyanakkor a jól alkalmazott formai megoldások (tartalomjegyzék, kiemelések, betűtípus-váltások) segítik az áttekinthetőséget. A dokumentummásolatok, a beillesztett táblázatok jól olvashatók.

#### 5.3. Nyelvezet, stílus

Nyelvezete mind az intézményi dolgozók, mind a szülők, mind a fenntartó, vagy más külső olvasó számára közérthető, szakszerű. A pályázat stilisztikailag egységes, nyelvhelyesség, nyelvi igényesség szempontjából korrekt.

### 6. Összefoglalás

*(Általános megjegyzések: egy vezetői pályázatban a leendő vezető szemszögéből kell levezetni a fejlesztési elképzeléseket úgy, hogy világossá váljon a pályázató számára a leendő vezető által képviselt, választott elvrendszer csakúgy, mint a kitűzött célok, feladatok és tevékenységek. A pályázató egyszerre vár stabilitást és fejlesztést, ennek a pályázatban meg kell mutatkoznia. A pályázatból ki kell derülnie, hogy a pályázó hisz az intézmény megújulási, fejlődési képességében és erről konkrét elképzelései vannak.*

*Egy vezetői pályázatból annak is ki kell derülnie, hogy a jelölt nem szándékozik a jól bevált működési algoritmusokon öncélú reformokat végrehajtani, azaz stabilitást és kiszámítható jövőt ígér, amely az iskolahasználói környezet számára is alapvetően fontos.)*

**Farkas Csaba** pályázata eleget tesz a jogi, a tartalmi és a formai követelménynek.

Helyismerete – lévén külső pályázó – természetesen jóval szerényebb a belső pályázókénál. Szemléletmódja lényegre törő, praktikus, inkább elvégzendő feladatok sorozatában, mint egymásba ágyazott rendszerben gondolkodik. A szervezetet (kiolvasható véleménye szerint) inkább a világosan definiált szabályok és munkakörök, mint az emberi kapcsolatok és a



konkrét feladatok vezérlik. Inkább egy jól szervezett hierarchikus struktúrában, mint nagy autonómiájú részrendszerek szövetségében, kooperációjában gondolkodik.

A klasszikus struktúrára és szervezetben preferált szerepkultúrára helyezett hangsúly, ill. a pályázat sok eleme a Quinn-Rohrbaugh féle kategorizálásban leginkább a racionális célmodell irányába mutat.

*(Figyelem: egyik modell sem jobb, vagy rosszabb a másikonál! Azt, hogy egy adott intézmény esetén melyik az optimális, az intézmény társadalmi környezete, fejlődési stádiuma, ellátandó funkcióinak esetleges változása és még „ezernyi” szempont alapján kell mérlegelnie a döntéshozónak.)*

**A pályázót nem ismerem, ez a szakvélemény kizárólag a jelölt írásbeli pályázata alapján készült.**

Budapest, 2012. június 4.

Árendás Péter  
közoktatási szakértő (szakértői igazolványszám: 006738-02)  
középiskolai igazgató



## VI.3 Szakértői vélemény Mede Norbert vezetői pályázatáról

### *Szakértői vélemény a szigetszentmiklói Batthyány Kázmér Gimnázium vezetői pályázatáról*

#### A pályázat benyújtója: Mede Norbert

##### 1. A szakértői vélemény tartalma

A benyújtott vezetői pályázat véleményezése, annak jogszerűsége és szakszerűsége vonatkozásában.

##### 2. A szakértői elemzés módszerei, szempontok

Dokumentumelemzés (vezetői pályázat).

**Szempont:** jogszerűség, szakszerűség.

##### 3. Jogszerűség vizsgálata

###### 3.1. A nevelési-oktatási intézményvezetői megbízás feltételei

Erről az 1993. évi LXXIX tv.18. § (1) rendelkezik:

„a) <sup>3</sup>az adott nevelési-oktatási intézményben pedagógus-munkakör betöltéséhez szükséges – a 17. § (1)–(2) bekezdésben felsorolt – felsőfokú iskolai végzettség és szakképzettség, továbbá pedagógus-szakvizsga, ...b) legalább öt év – a (6) bekezdésben meghatározott kivétellel – pedagógus-munkakörben szerzett szakmai gyakorlat; ...”

Fontos tehát, hogy a pályázónak – esetünkben az egyetemi oklevél mellett - rendelkeznie kell szakvizsgával, ennek azonban az első kinevezés esetén nem kell közoktatásvezetői szakvizsgának lennie, lehet egyéb szakvizsga is. A második ciklustól írja elő a törvény a kinevezés szükséges feltételként a közoktatásvezetői szakvizsga meglétét (18. § (1)/b) pont: „másodszer és további alkalommal történő megbízás esetén a pedagógus szakképzés keretében szerzett intézményvezetői szakképzettség” szükséges).

Természetesen a pályázat kiírója, deklarálni, hogy előnyben részesíti azokat a pályázókat, akik közoktatásvezetői szakvizsgával rendelkeznek (jelen esetben ilyen nem történt).

#### **Megállapítások:**

- Az előírt (egyetemi) végzettség a dokumentumok alapján **megfelelő** (pl. a 2000-ben, a Károli Gáspár Református Egyetemen szerzett történelem szakos középiskolai tanári oklevél).
- Az előírt szakvizsgával **nem rendelkezik** a pályázó (jelenleg elsőéves hallgató a BME Közoktatási vezető szakirányú képzésén).
- Szakmai gyakorlata: az előírásoknak **megfelelő**.

###### 3.2. Egyéb tartalmi előírások

Az intézményvezetői pályázattal a Közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi 33. törvény 23.§ 2. bekezdése foglalkozik. A végrehajtásáról rendelkező 138/1992. (X.8.) kormányrendelet 5. § h/(8) bekezdése írja elő a pályázat kötelező elemeit. A következőkben e rendeletnek megfelelően vizsgáltam a pályázat tartalmát:

#### ***Előírt tartalmi elemek***

<sup>3</sup> A 18. § (1) bekezdésének a)–b) pontja az 1996: LXII. törvény 14. §-ának (1) bekezdésével megállapított szöveg.





- *Hatósági erkölcsi bizonyítvány:* a pályázat **tartalmazza**.
- *Végzettséget igazoló oklevél/oklevelek másolata:* a pályázó csatolta ezeket, iskolai végzettsége **megfelel** az előírásoknak.
- *Az előírt szakvizsgával **nem rendelkezik** a pályázó.*
- *A pályázó szakmai önéletrajza:*

*Személyi adatok:* a pályázat megfelelő részletességgel **tartalmazza**.

*Szakmai tevékenység leírása:*

*(Általános megjegyzés: a szakmai önéletrajz a vezetői pályázat kötelező eleme. Alapvető funkciója, hogy a döntéshozó számára bemutatkozzon a pályázó, megmutassa azon kompetenciáit, amelyek a vállalt feladat ellátására alkalmassá teszik.)*

- Az első diploma megszerzésétől (2000-től) 2007-ig, a Batthyány Károly Gimnáziumban végzett feladatairól, betöltött funkcióiról nem ír a pályázó, csupán a Sziltop Kht. Dunaharaszti Tagintézményben végzett feladatokról. Ez a külső szakértő számára azt jelenti, hogy Mede Norbert (elsősorban) a dunaharaszti tagintézményben dolgozott ebben az időszakban.
- A 2007-2011 közötti tevékenységről nem tartalmaz információt a szakmai önéletrajz.
- A 2011/2012-es (jelenleg folyó) tanévben a pályázó – szakmai önéletrajza szerint - több, egymással nehezen összeegyeztethető funkciót betöltését közli (pl. megbízott igazgató, adminisztrátor, osztályfőnök, munkaközösség vezető, szabadidő- és rendezvényszervező, tanulószobai felügyelő). Az ellentmondás háttérben az áll(hat), hogy a felsorolt funkciók nem mindegyike terjed ki a 2011/2012-es tanév egészére (ennek részletei nem derülnek ki az önéletrajzból).

Mede Norbert szakmai önéletrajzában az **Oktatási-szakmai tapasztalatok** bekezdés 2/3 részét egyetlen év, a 2011-2012-es tanév feladat-felsorolása teszi ki. Ennek feltételezett oka, hogy a pályázó erre a tanévre sűrítve kívánta bemutatni pedagógiai sokszínűségét, kompetencia „repertoárját” (ill. az valóban erre a tanévre korlátozódik).

- A pályázatot által előírt *nyilatkozatokat* a pályázat **tartalmazza**.
- *Vezetésre vonatkozó program:* A pályázat **tartalmazza** - részletes elemzését lásd a 4. pontban.

#### **4. Az intézmény vezetésére vonatkozó program**

*(Általános megjegyzések: a vezetői program elkészítésekor a korszerű pedagógiai logika elvárja, hogy helyzetet elemezzünk, ezt követően a működtetésre vonatkozóan elveket, célokat fogalmazzunk meg, majd a célok eléréséhez konkrét tevékenységeket, feladatokat rendeljünk, illetve ezek végrehajtásának feltételrendszeréről, motivációiról, valamint ellenőrzéséről készítsünk programot.*

*A helyzetelemzésből ki kell derülnie annak, hogy a pályázó ismeri a megpályázott intézmény belső struktúráját, működési céljait, tevékenységrendszerét, tárgyi, személyi feltételeit, esetleges működési gondjait, lehetőségeit.)*

##### **4.1. Helyzetelemzés**

Mede Norbert az eddigi fenntartók bemutatása után ismerttet néhány fontos tanulói teljesítménymutatót (pl. osztályátlagok, kompetencia mérési eredmények), majd lajstromozza a „Batthyány” standard eseményeit, hagyományait.





A humán erőforrás „leltár” abban az értelemben egyenetlen mondható, hogy amíg a tanulók, ill. az osztályok számához képest egyértelműen alacsony pedagóguslétszám (41 állandó + 2 óraadó kolléga; 1 könyvtáros) okairól, indokáról nem tesz említést (*jóllehet ez stratégiai kérdés*), addig kitér a karbantartók egészségi állapotára és a hajnalban kelő takarítók (valóban tiszteletet érdemlő) kemény munkájára (*munkaszervezési, operatív kérdés*).

A **D) A dolgozók** c. pontban némi fogalmi keveredés van (egyaránt szerepelnek benne munkatársak, alapítványok, eszközök (pl. digitális napló), ám ez nem zavarja a megértést.

A korszerű iskolavezetés egyre nagyobb hangsúlyt helyez arra a szemléletre, hogy az iskolát, mint *rendszert*, az iskolát, mint *szervezetet* vizsgáljuk és elemezzük. A döntéshozók számára komoly támpontot jelent(het), hogy a pályázó hogyan ítéli meg az iskola szervezetfejlődési stádiumát, annak irányát, szervezeti kultúráját és célmeghatározásában hogyan támaszkodik ezekre. A helyzetelemzés ebben a vonatkozásban lényegében kimerül az iskola szervezeti-vezetési struktúráját bemutató ábrából (10. oldal, **D) A dolgozók** pontban).

A pályázat helyzetelemzéssel foglalkozó fejezete nem tartalmaz az épületre, a körülményekre, az eszközellátottságra vonatkozó megállapításokat, igaz, a *Vezetői program c.* fejezetben szó esik ezekről.

#### 4.2. Elvek, célmeghatározás

A pályázó tömören deklarálja oktatásfilozófiai vezérelveit („konzervatív, szabálykövető, a lehetőség szerinti legszabadabb légkörű iskola”), majd két, világosan elkülönített szempont szerint ismerteti céljait, elképzeléseit.

Elsőként végigköveti az oktatást érintő új törvények, mindenekelőtt az új köznevelési törvény előírásait, ezeket rendezi pontokba a szerint, hogy mi válik hatályossá a 2012/2013-as tanévtől, a 2013/2014-es tanévtől, stb. Szerencsésebb lett volna ezt a vezetői program második fejezetében szerepeltetni (hiszen ezek legtöbbje nem cél, hanem már valamilyen cél eléréséhez rendelt végrehajtandó feladat). Általában is elmondható, hogy a pályázó nem használja következetesen a *cél*, az *elképzelés* és a *feladat* fogalmakat, ezek többször egymás szinonimájaként jelennek meg az anyagban. (Természetesen ettől még világos a pályázó mondanója.)

A vezetői program második fejezete (**B) Vezetői elképzeléseim**) inkább követi a *célok* → *ebből következő feladatok* logikát.

Kiemelt fontosságú célnak tartja a nyolcévfolyamos gimnáziumi bázison kifejezetten kínálkozó *tehetséggondozást* és ehhez konkrét megvalósítandó feladatokat is rendel. A pályázatban több helyen, így itt is keveredik a *stratégiai* és az *operatív* szint (pl. a művészeti tehetséggondozás kapcsán (18. oldal): „... támogatnám egy kollégámat a drámapedagógiai végzettség megszerzésében (*cél, stratégiai döntés*). Egy olyan kollégára gondoltam, akinek van színpadi és műsorszervezési tapasztalata, és tud segíteni az iskolai ünnepi megemlékezések megszervezésében (*operatív kivitelezési szempont*).”

A kiemelten kezelt *tehetséggondozás* mellett több további fontos területet említ a pályázó (tagozatok, nyelvvizsgák, felvételi rendszer, érettségik, stb.). Az egyes területek elemzése-értékelése, a kitűzött célok és a megvalósításukhoz szükséges feladatok végiggondoltsága, megfogalmazása eltérő mélységű.

Példa erre az *Érettségi vizsgák* bekezdésben leírtak: „Kiemelném az *előrehozott érettségi vizsgák* egyre növekvő számát, amely azt bizonyítja, hogy diákjaink már az *érettségi előtti évben is képesek az érettségi követelményeinek megfelelni.*”



Nyilvánvalóan hatalmas különbség van a között, ha a diákok jellemzően egy már befejezett tantárgyból (pl. kémia, földrajz, rajz, stb.), vagy az iskolán kívül is tanult idegen nyelvekből, vagy pl. matematika fakultációsok (tagozatosok) középszinten matematikából tesznek előrehozott érettségi vizsgát, és a között, ha jellemzően a végigtanult tantárgyakból, pl. magyarból, történelemből, matematikából történnek ezek az előrehozott vizsgák. A pályázatban leírt állítás inkább az utóbbit jelenti, a tanári tapasztalat viszont az előbbit valószínűsíti.

Ebben a pontban foglalkozik az infrastrukturális, tárgyi feltételekkel, a korszerűsítési, fejlesztési lehetőségekkel. Kiemelt fontosságú kérdésként kezeli pályázatában az informatika, az IKT számos szegmensét.

Megfelelő hangsúlyt helyez a **partnerkapcsolatokra** (szülők, volt diákok, tanárképző intézmények, fenntartó, Szigetszentmiklós, más települések, stb.)

Kitér olyan karakteresen elsősorban nevelési területekre is, mint pl. az ifjúságvédelem, a diákönkormányzat, a környezetvédelem, büfé, stb. (Erről még tesztek említést a köv. 4.3. pontban.)

### 4.3. Feladatok, tevékenységek

Az elvek, célok és a feladatok, tevékenységek sokszor nem válnak világosan szét. A pályázat abban az értelemben túlzottan gyakorlatorientált, hogy jellemzően nem a *célok* → *ebből következő feladatok* logikát követi, hanem eleve egyfajta „feladat leltárból” indul ki. A pályázó – bár mindössze 6 sorban foglalkozik a minőségbiztosítási, minőségirányítási témával (21. old) – érzi, hogy az intézményi folyamatok azonosítása, elemzése és szabályozása nélkül nem lehet (még középtávon sem) tervezni az iskola jövőjét, célokat megfogalmazni.

Példa: A pályázat záró bekezdése az **iskolai büféről** szól: „továbbra is fontosnak tartom, hogy törekedjen arra (mármint az üzemeltető), hogy a magas cukor- és só tartalmú élelmiszerek egyre kisebb helyet foglaljanak el...”. Esetünkben a cél: az egészséges táplálkozás, egészséges büfékínálat. A cél „feladatosítása”: *kinek, mit, mikorra* kell megtennie ahhoz, hogy a cél megvalósuljon!? Melyek azok az előre rögzített paraméterek (*sikerkritériumok*), amelyek esetén a cél megvalósultnak mondható. A „fontosnak tartom, hogy törekedjen arra...” az óhaj, nem feladat-meghatározás.

Hasonlóan, ha a tanulási nehézségekkel küzdő diákokról egy nagyon precíz, számszerű értékeket közlő grafikont csatol be a pályázó (23. old., 7. sz. melléklet), akkor neki is számszerűen kell(ene) nyilatkoznia arról, hogy mennyi időn belül milyen értéket (javulást) vár el a „Batthyántól”.

A pályázat (általában minden pályázat), „számon kérhetőségét” jelentősen javítaná, ha **konkrét sikerkritériumokat tartalmazna** (azaz egy kitűzött cél megvalósítására megfogalmazott feladat ilyen és ilyen eredmények - paraméterek - esetén tekinthető sikeresen teljesítettnek).

## 5. Formai, szerkezeti szempontok

### 5.1. Szerkezet

A pályázat klasszikus szerkezetű, kellően tagolt. Fogalmilag, logikailag nem válnak világosan szét olyan fogalmak, mint: elvek, célok, elképzelések, feladatok.

### 5.2. Külalak, címlap

Teljesíti az elvárható minőséget. A címlap világosan tájékoztat a dokumentumról, a szükséges információkat tartalmazza. A szövegszerkesztővel készített pályázat áttekinthető, tagolását a



jól alkalmazott formai megoldások (tartalomjegyzék, kiemelések, aláhúzások, betűtípus-váltások) segítik. A beillesztett ábrák, grafikonok és a dokumentummásolatok jól olvashatók.

### 5.3. Nyelvezet, stílus

Nyelvezete mind az intézményi dolgozók, mind a szülők, mind a fenntartó, vagy más külső olvasó számára közérthető. Néhol szubjektív, személyes megjegyzéseket is tartalmaz, ez nyilvánvalóan abból fakad, hogy a pályázó az iskola dolgozója. A pályázat stilisztikailag egységes, nyelvhelyesség, nyelvi igényesség szempontjából korrekt.

## 6. Összefoglalás

*Általános megjegyzések: egy vezetői pályázatban a leendő vezető szemszögéből kell levezetni a fejlesztési elképzeléseket úgy, hogy világossá váljon a pályázató számára a leendő vezető által képviselt, választott elvrendszer csakúgy, mint a kitűzött célok, feladatok és tevékenységek. A pályázató egyszerre vár stabilitást és fejlesztést, ennek a pályázatban meg kell mutatkoznia. A pályázatból ki kell derülnie, hogy a pályázó hisz az intézmény megújulási, fejlődési képességében és erről konkrét elképzelései vannak.*

*Egy vezetői pályázatból annak is ki kell derülnie, hogy a jelölt nem szándékozik a jól bevált működési algoritmusokon öncélú reformokat végrehajtani, azaz stabilitást és kiszámítható jövőt ígér, amely az iskolahasználói környezet számára is alapvetően fontos.*

A pályázatból megállapítható, hogy **Mede Norbert** pályázata a tartalmi és a formai követelménynek eleget tesz, azt a feltételt azonban, hogy a jelöltnek pedagógiai szakvizsgával kell rendelkeznie, nem teljesíti.

Az intézményt, a munkatársakat nyilvánvalóan jól ismeri, a fejlődés forrását elsősorban a még magasabb színvonalú munkában látja, lényeges strukturális, koncepcionális változásokat nem tervez.

A klasszikus struktúrára és vezetői szerepre helyezett hangsúly, ill. a pályázat sok eleme a Quinn-Rohrbaugh féle kategorizálásban leginkább a racionális cél modell irányába mutat.

*(Figyelem: egyik modell sem jobb, vagy rosszabb a másiknál! Azt, hogy egy adott intézmény esetén melyik az optimális, az intézmény társadalmi környezete, fejlődési stádiuma, ellátandó funkcióinak esetleges változása és még „ezernyi” szempont alapján kell mérlegelnie a döntéshozónak.)*

**A pályázót nem ismerem, ez a szakvélemény kizárólag a jelölt írásbeli pályázata alapján készült.**

Budapest, 2012. május 30.

Árendás Péter  
közoktatási szakértő (szakértői igazolványszám: 006738-02)  
középiskolai igazgató