

# Minőségbiztosítottak

## *A ,Comenius 2000' minőségbiztosítási program*

*A ,Comenius 2000' minőségbiztosítási program (a továbbiakban: Comenius program) 2000-ben indult az Oktatási Minisztérium támogatásával. Előzményének részben a minőségbiztosítás gazdaságban tapasztalt elterjedése, részben az oktatás területére kidolgozott speciális – külföldi – modellek tekinthetők. Elterjedésében, elterjesztésében egyaránt szerepet játszott a minőségi oktatás iránti általános igény és az olyan – általánosan elfogadott – mérőeszközök hiánya, amelyek az intézmények, a szülők, a fenntartók, egyszerűen az oktatás résztvevői számára információt szolgáltatnak az oktató-nevelő munka minőségéről.*

**A**zóta intézmények százai és százai kapcsolódtak a programba, amely nemcsak az oktatási intézményeket mozgósította, de a munkájukat támogató tanácsadói hálózatra is inspiráló hatással volt.

Az Oktatáskutató Intézet szervezésében – a Comenius Iroda és a Pedagógus-továbbképző Módszertani és Információs Központ képviselőivel közösen – végzett vizsgálat fő célkitűzése az volt, hogy a programot 2002 októberéig befejező intézmények munkatársainak véleményeire, észrevételeire alapozva javaslatokat lehessen megfogalmazni a program továbbfejlesztésére. A választott módszer – a vizsgálatot végzők által előre látottan – korlátozta az értékelés lehetőségeit, hiszen a megkérdezettek (a résztvevő intézmények vezetői és pedagógusai) érintettek voltak, sajátos érdekeik mentén elkötelezettek. Véleményük összegyűjtése és tematikusan strukturált áttekintése ugyanakkor mégis indokoltnak látszott, hiszen az ő tapasztalataik jelenthetik az egyik legfontosabb támpontját a program értékelésének, korrekciójának, továbbfejlesztésének.

Munkánk során a program külső értékelését végeztük el, ennek megfelelően nem támaszkodtunk a program működése során keletkezett más értékelő és ellenőrző módszerek eredményeire.

A vizsgálat kérdőíves felmérésre és csoportos interjúkra épült. E két megközelítés alapján gyűjtött adatok és információk képezték az alapját annak a zárójelentésnek, amelynek összefoglaló fejezetéből szerkesztettük a jelen ismertetőt. A felmérés során a következő kérdésekre kerestük a választ:

– Milyen intézményi környezetben indult a program? Mennyiben befolyásolta az intézményi kontextus a program működését?

– A résztvevők mit vártak a programtól?

– Milyen szervezeti változásokra ösztönzött a program a résztvevő intézményeken belül, illetve milyen módon hatott a már folyamatban lévő szervezeti változásokra?

– Mennyiben teljesítette a program a résztvevők előzetes elvárásait?

Vizsgálati szempontjainkat végső soron abból a „vízióból” származtattuk, hogy egyrészt az oktatási intézményeknek célszerű olyan intézményekké válniuk, amelyek képesek kivívni különböző – széles értelemben vett – partnereik megalégedését, hatékonyan integrálva azok sokszor eltérő elvárásait, másrészt miközben a program közvetlenül ebben nyújt segítséget számukra, közvetetten a minőségbiztosítás technikáinak alkalmazásába is bevezeti őket. Vizsgálatunkban két módszertani megközelítést alkalmaztunk: a

Comenius első programjában részt vett valamennyi intézmény vezetőjét postai úton kérdőívvel kerestük meg; a Comenius Iroda által szervezett oklevélatadó konferenciákon csoportos interjúkat készítettünk az ott megjelent résztvevőkkel: intézményvezetőkkel, a minőségbiztosítási csoportok vezetőivel, illetve a tanácsadókkal.

A kérdőíves felmérés révén számszerű eredményekhez jutottunk ugyan, ezek azonban nem teszik lehetővé a résztvevők személyes tapasztalatainak árnyalt vizsgálatát. Ezért tulajdonítottunk nagy fontosságot a fókuszcsoportos interjúknak.

Az általunk kiküldött 320 kérdőívből 150 érkezett vissza időre. Bár a visszaérkezési arány megfelelő, az esetleges torzítási lehetőségek miatt (nem tudjuk, hogy a válaszolók és a nem válaszolók között milyen arányban vannak a programmal alapvetően azonosulók, illetve az azt kritizáló intézményvezetők) az adatok fenntartással kezelendők. A válaszoló intézmények tevékenységének összetétele ugyanakkor azt jelzi, hogy a minta ebben a tekintetben lényegesen nem torzult.

1. táblázat. A Comenius I. programban részt vevő és a kérdőíves kérdésre válaszoló intézmények összetétele tevékenységük szerint

Tevékenység*	Résztevők		Válaszolók	
Óvoda	100	18,6	49	23,1
Általános iskolai oktatás	151	28,0	63	29,7
Szakiskolai képzés	51	9,5	19	9,0
Gimnáziumi képzés	69	12,8	27	12,7
Szakközépiskolai képzés	70	13,0	28	13,2
Kollégium	35	6,5	16	7,5
Egyéb (gyógypedagógiai képzés, művészeti képzés)	63	11,7	10	4,7
Összesen	539	100,0	212	100,0

\* Egy intézményben többféle tevékenység is lehetséges.

A következőkben bemutatott vizsgálati eredmények mindvégig figyelembeveendő jellemzője, hogy az egyes jelenségek érvényességi körét nem volt módunkban pontosan behatárolni. A statisztikai számszerűsíthetőség hiánya azonban – megítélésünk szerint – nem állja útját annak, hogy a résztvevők legjellemzőbb véleményegyüttese hozzájáruljanak a program eredményes korrekciójához.

### A vizsgálat tapasztalatai

Adataink alapján összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a program révén a minőségbiztosítás fokozott jelentőséggel épült be a hazai oktatási intézményrendszerbe. A programba bekapcsolódott intézmények többségének működésében olyan változások figyelhetők meg, melyek érdemben fejlesztik az intézmény munkakultúráját (például az intézményi döntéshozatal demokratizálódik). A Comenius program révén számos olyan intézmény vált érintetté a minőségbiztosításban, amely – különféle hátráltató tényezők következtében – azelőtt távol állt ennek lehetőségétől. Külön értéke a programnak, hogy a közoktatási intézményhálózat egészére kiterjedően szerveződött: a kiválasztott intézmények listájának áttekintése azt bizonyítja, hogy a nyertes pályázók nem csupán az „elit intézmények” köréből kerültek ki.

A programba bekapcsolódott intézmények nagy részét az elvégzett munka jelentős, mélyreható átalakulásokra ösztönözte, melynek értékét nem csökkentti, hogy a megvalósítás során sokféle és lényegbevágó kritikai megjegyzés is megfogalmazódott az érintett intézmények képviselői részéről.

Az intézményvezetők, minőségbiztosítási felelősök egyöntetűen állították, hogy oktatási intézményükben a minőségbiztosításnak a jövőben is értelmét látják. E kérdésben az

ő véleményük „perdöntőnek” tekinthető, hiszen számos munkaórát áldoztak a minőségbiztosítás kiépítésére, melynek előnyeiről és hátrányairól – legalábbis saját intézményük vonatkozásában – konkrét, gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek.

Megjegyzendő, hogy abban a tekintetben, hogy a jövőben melyik minőségbiztosítási rendszer alkalmazását tartanák ideálisnak, eltértek a vélemények. A legtöbben a Comenius program korrigált változatára, illetve a Comenius második programjára építették volna intézményük minőségbiztosítási jövőjét, de akadtak olyanok is, akik ezektől eltérő minőségbiztosítási rendszer kiépítését jelölték meg jövőbeli céljaik között.

A Comenius program kísérleti jelleggel indult, s ezért fokozott jelentősége lehet a rá vonatkozó tapasztalatok összegzésének. Egyértelműen megfogalmazhatók eredmények, de felmerültek nehézségekre, funkcionális zavarokra utaló jelek, s maradtak bizonytalanul megítélhető kérdéskörök is. A következőkben a legfontosabb eredményeket, valamint a leginkább zavaró problémákat igyekszünk számba venni. Az áttekintés nagyobb figyelmet szentel a problémáknak, hiszen elsősorban ezek ismerete orientálhatja a program korrekcióján dolgozókat.

### **A program eredményei**

Valamennyi, általunk megkérdezett intézményi képviselő egyöntetűen azt állította, hogy a minőségbiztosítási programjukban megfogalmazott – a partnerközpontú működés megvalósítását lehetővé tevő – célok irányában fejlődött az intézménye. Nem találkoztunk olyan megszólalóval, aki a Comenius program eredményeire vonatkozó kérdésünkre válaszul ne tudott volna megnevezni több olyan területet is, amelyen javult intézményének teljesítménye az elmúlt évek folyamán. A következőkben azokat a területeket vesszük számba, amelyeken a felmérésünk tanúsága szerint érdemi előrelépés történt.

#### *A partnerközpontúság előtérbe kerülése*

A program hatására az intézmények jelentős része – a programot megelőző időszakhoz viszonyítva – lényegesen szervezettebben, tervszerűbben és hatékonyabban tart kapcsolatot partnereivel. A beindult folyamatok nem mentesek problémáktól és ellentmondásoktól, de azt tapasztaltuk, hogy az intézményvezetők gondolkodásában növekvő fontosságú szereplőként jelent meg a szülő mint partner. Egyes – megítélésünk szerint a Comenius programból legtöbbet profitált – intézményvezetők túlléptek azon, hogy „a saját intézményük imázsát kozmetikázzák”: folyik a partneri visszajelzésekből származó tapasztalatok kiértékelése, működik a visszacsatolás rendszere. Igyekeznek olyan szervezeti kereteket kialakítani, amelyek révén már „szakmai” kérdésekben is egyeztetnek „laikus” partnereikkel.

#### *Az intézmények szervezeti rendszerének átalakulása*

A minőségbiztosítás bevezetése az intézmények hagyományos szervezeti rendszerét érintő változással járt. A változás általában az intézményvezető szándékaitól meghatározottan zajlott. Egyes intézményekben jelentéktelennek tekinthető ez a változás, mivel a programmal kapcsolatos tevékenységek lényegében a hagyományos szervezeti struktúrára épülve zajlottak le. Más intézményekben az iskolavezetés feladatai növekedtek, és ehhez a funkcióváltozáshoz szervezeti változás is társult: az intézményvezetőség a jövőben minőségbiztosítási vezetővel kibővülten működik tovább. Gyakori formája volt a szervezeti átalakulásnak, hogy testületi – és nem intézményvezetőségi – szinten alakult ki és működött tovább az intézményi minőségbiztosítás irányításáért felelős központ. A szervezeti átalakulásnak ez a formája megnövelte az egyenrangú viszonyokra épülő – horizontális – kapcsolati hálózatok jelentőségét az azonos testületbe tartozók körében.

A szervezeti rendszer átalakulása bárhogya is valósult meg, annak egyik legfőbb hazsonélvezője az intézményvezető volt. Ez alól csak azok az intézmények kivételek, ahol az intézményvezető legitimációja a testület részéről a munka előtt és alatt megkérdőjelezhető volt. Néhány intézményben ugyanis a minőségbiztosítási munka végzése során az intézményvezető korlátozott alkalmassága a korábbiaknál még inkább nyilvánvalóvá vált, és mivel ezzel egyidejűleg a minőségi csoport egy második – legitim – hatalmi centrummá vált, nyílt vagy rejtett hatalmi konfliktus osztotta meg a testületet. A változásoknak ez a forgatókönyve azonban az intézményeknek csak elenyészően kis részében volt megfigyelhető. Az intézmények többségében az intézményvezető sikerrel integrálta a minőségbiztosítás kiépítése során kialakított szervezeteket az intézmény egészébe.

#### *Szakmai kommunikáció, szakmai kapcsolatrendszer bővülése*

A Comenius programban részt vett – elsősorban kistelepülési – intézmények számára a program jelentős hozadéka volt, hogy bekerültek az „országos vérkeringésbe”. Konferenciákra, továbbképzésekre jártak, érintetté váltak a szakmai nyilvánosság által megvitatott kérdésekben. Korábban meg voltak győződve intézményük jelentéktelenségéről, a program kapcsán azonban a pozitív különbség – kiválasztottság – élményét élhették át.

Járulékos hatásnak tekintjük, de mindenképpen a résztvevők előnyére vált, hogy egyes intézmények – többnyire óvodák – csökkenthették korábbi szakmai elszigeteltségüket. A program kapcsán releváns kérdésekké váltak számukra az országos oktatáspolitikai minőségbiztosítást érintő ügyei, s ami legalább ennyire fontos, kapcsolatba kerültek a Comenius programba bekapcsolódott társintézményekkel. Ez a kapcsolat továbbfejlesztette a szakmai kommunikációjukat: közös kérdésekre közösen gondolkodva kerestek válaszokat.

---

*Egyes intézmények – többnyire óvodák – csökkenthették korábbi szakmai elszigeteltségüket. A program kapcsán releváns kérdésekké váltak számukra az országos oktatáspolitikai minőségbiztosítást érintő ügyei, s ami legalább ennyire fontos, kapcsolatba kerültek a Comenius programba bekapcsolódott társintézményekkel. Ez a kapcsolat továbbfejlesztette a szakmai kommunikációjukat: közös kérdésekre közösen gondolkodva kerestek válaszokat.*

---

#### *Javuló intézménykép, szakmai önkép*

A részt vevő intézmények fele korábban részt vett valamilyen projekt megvalósításában, többen rendelkeztek minőségbiztosítási tapasztalatokkal is. Az intézmények másik jelentős része a program teljesítése során találkozott először a minőségbiztosítás, illetve a projektmunka kihívásaival. Számukra a minőségbiztosítás bevezetésének hasznos hozadéka, hogy magabiztosabbakká, kezdeményezőbbekké váltak. A megkérdozettek közül sokan jelezték, hogy az intézményük nevelőtestülete megerősödött önbizalommal fejezte be a programot. Eredményeik igazolták, hogy képesek az innovációra, s – akár tervezik a Comenius program folytatását, akár nem – határozottan kiléptek a megoldásokat, ötleteket másoktól váró passzív szerepkörből. A program ezen járulékos eredményének nyilvánvalóan önmagán túlmutató hatása van.

A program jelentős hatást gyakorolt a résztvevők intézményképének alakulására, ami összefüggésbe hozható a programot lezáró intézmények egy része esetében érdekérvényesítő képességük javulásával is. Az intézményi célok és az ezekhez rendelt feladatok pontosabb meghatározása, valamint ezek rendszerszerű áttekintése lehetővé tette, hogy az intézményi oldalon állók felismerjék – a korábban is meglévő, ám addig kihasználatlan – lehetőségeiket érdekeik határozottabb érvényesítésére. Néhány esetben a fenntartó és az intézménye közötti viszony új megvilágításba került, ami azzal az eredménnyel

járt, hogy a korábban meglehetősen közömbös, érdektelen viszony humanizálódott, személyesebbé vált.

#### *Az intézmény presztízsnövekedésének új területe*

Az intézmények önmagukról alkotott képe, ambícióik, célkitűzéseik jelentős mértékben függenek attól, hogy hova sorolják magukat az intézmények között sokféle szempont alapján tételezett presztízshierarchiában, illetve hogy milyen pozíciót kívánnak e rangsorban a jövőben elfoglalni. A Comenius rendszer kiépítésének munkája lehetőséget és egyben új területet nyitott az intézmények között óhatatlanul meglévő versengésre. (A versengés tényét ebben a tekintetben javuló teljesítményekre ösztönző – s így hasznos – tényezőként fogjuk fel.)

Különösképpen a kistélepülések intézményeiből érkezett vezetők és pedagógusok hangsúlyozták, hogy szűkebb környezetükben jelentősen emelkedett intézményük presztízse. A program megvalósítása tehát – kevésbé a fenntartó, mint inkább a hasonló szerepű intézmények megítélése szerint – hozzájárult a programban részt vevő intézmények presztízsnövekedéséhez. A programot lezárt intézmények a minőségbiztosítás tekintetében a többiek előtt járnak, ami nem csupán a Comenius program, hanem az oktatási minőségbiztosítás egésze számára is eredménynek tekinthető.

#### *Technikai fejlesztés*

Azok az intézmények, melyek a Comenius programban kapott támogatás révén számítógéphez jutottak – nem minden intézmény volt ebben a helyzetben –, kialakíthattak egy újabb (vagy első) számítógépes „munkahelyet”. Ehhez többnyire az Internet-elérés, illetve az e-mail-használat lehetősége is hozzátartozott. A technikai fejlesztés főleg azon intézmények számára teremtett minőségileg új helyzetet a korábbiakhoz viszonyítva, amelyeknek korábban semmiféle informatikai eszközük, illetve hálózati hozzáférési lehetőségük nem volt. Ebben a tekintetben az óvodákban tapasztaltuk a leginkább alapvetőnek mondható változásokat.

#### *Megerősödtek a program folytatásának személyi feltételei*

A program folytatása szempontjából nem közömbös, hogy milyen szakértői (tanácsadói) gárdára támaszkodhatnak a jövőben belépő intézmények. Eredménynek tekinthető, hogy lényegesen gyarapodott a gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező tanácsadók száma. A tanácsadók tapasztalatszerzésén túl további eredménye a programnak, hogy az intézmények minőségi csoportjaiban részt vevők egy része – konkrét tapasztalat birtokában – tanácsadóként kapcsolódhat be más intézmények minőségbiztosítási munkájába. Ezzel lehetővé válik, hogy a jövőben a minőségbiztosítási tanácsadót kereső intézmények szélesebb tanácsadói körből válasszanak maguknak tanácsadót, ami vélhetőleg alapot nyújt ahhoz, hogy az intézményben dolgozók a maguk számára leginkább megfelelő szakembert választhassák.

### **A program megvalósításának nehézségei**

#### *Kísérlet nagyban*

A Comenius minőségbiztosítási program irányítói kísérleti jelleggel hirdették meg a programot. Nem is történhetett ez másképp, hiszen a program innovációnak tekinthető, s így nem nélkülözhetette a menet közben kiderülő hibák, hiányosságok korrigálásának lehetőségét. Úgy gondoljuk, hogy ezen kísérleti jellegből adódó feladatokhoz és munkamódszerekhez viszonyítva az első ütembe bevont 320 intézmény túlságosan sok. Kiszolgálásuk, menet közben jelentkező problémáik gyors és szakszerű kezelése akkora feladattömeget jelentett, amelyhez a munka összehangolásáért és megvalósításáért felelős irányító apparátus nem rendelkezett elegendő kapacitással.

A program kísérleti jellege csorbult abban a tekintetben is, hogy az általános tapasztalatok gyors visszacsatolásának nem alakult ki jól működő mechanizmusa, vagyis a program működtetői a részt vevő intézmények visszajelzései alapján nem tudták hatékonyan korrigálni a programot.

Mindez szerepet játszott abban, hogy a részt vevő intézmények valójában úgy tekintettek a programra – annak kísérleti jellege ellenére –, mintha az egy kidolgozott, jól kipróbált rendszer lenne. A résztvevők többsége gördülékenyen működő háttérintézményeket, világos célrendszert, egyértelmű szakmai segítséget, szakmai referenciákat igényelt. Mivel az említett támogatási rendszer néhány eleme a munka során – és esetenként időbeli csúszással – került be, a résztvevők között akadtak olyanok, akik bizonyos problémákra megoldást keresve alulinformáltak s éppen ezért kiszolgáltatott helyzetben lévőnek érezték magukat.

#### *A program egységességéből adódó nehézségek*

A Comenius program a magyar oktatási rendszer egésze számára készült, így óvodák, iskolák, kollégiumok, közös igazgatású intézmények, gimnáziumok, szakközépiskolák egyaránt résztvevőivé váltak. Egyes intézmények képviselői jelezték, hogy a megvalósítás során nehézséget jelentett számukra, hogy a program nem illeszkedett intézményük típusának sajátosságaihoz, ezért más intézménytípusokhoz viszonyítva aránytalanul nagy terhet rótt rájuk az adaptáció feladatának teljesítése. Megítélésünk szerint a program továbbfejlesztésének egyik legfontosabb területe az intézmény-specifikus program-adaptáció kialakítása lesz, hiszen bebizonyosodott, hogy más jellegű tájékoztató és útmutató háttéranyagokat igényelnek az óvodák, más a középiskolák, más a közös igazgatású intézmények, illetve hogy a tanácsadói feladatok jellege is érdemben változik az egyes intézményeket, intézménytípusokat illetően.

#### *Kommunikációhiány a résztvevők között*

Az intézményi oldalon részt vevők köréből többen jelezték, hogy a program célkitűzései és annak menete nem vált előzetesen áttekinthetővé és világossá valamennyi résztvevő számára. Az általunk gyűjtött adatok alapján nem ítélték meg, hogy a megfelelő közlésformákat nem találták-e meg a program terjesztésén dolgozók, vagy idő híján nem került sor megfelelő részletességű tájékoztatásra (netán a célcsoport információfogadóképessége bizonyult elégtelennek). Az alulinformáltság velejárója volt, hogy a minőségbiztosítás intézményi szintű kidolgozásában a második vagy harmadik vonalban részt vevők esetenként perspektívtalannak érezték munkájuk egy-egy részletét, mert nem tudták azt a minőségbiztosítás egészének összefüggésrendszerébe beilleszteni. Az elhangzott beszámolók arra is utaltak, hogy az információhiány (egyes esetekben koncepcióhiány) bizonytalanságot keltett a végrehajtásban érintettek körében, ami területi szinten feszültséget generált, nehezítve a program sikeres megvalósítását.

Részben az információhiánynak voltak betudhatók a tanácsadói, illetve intézményi oldalon jelentkező szereptévesztések is. Esetenként a kommunikáció hiányára vezethetők vissza a pénzügyi problémákkal kapcsolatos félreértések is, vagy az, hogy a fenntartó – mint a program ügyében felvilágosulatlan „támogató” – magára hagyta az intézményét.

#### *A Comenius Iroda és az intézmények kapcsolata*

A vizsgálat eredményei azt jelzik, hogy a szerepek leosztása és elhatárolása nem volt kellően megtervezett, s ez többféle zavarhoz vezetett.

A Comenius Iroda egymástól lényegileg eltérő szerepek egyidejű teljesítését vállalta: a részt vevő intézmények előtt támogató szervezetként, elméleti háttérrel biztosító szakmai szervezetként, a programot irányító és ellenőrző szervezetként – illetve annak képviselőjeként – jelent meg. Az intézményi vezetők és nevelőtestületi tagok egy része meg-

szokottként kezelte az adott helyzetet, természetesnek vette az ebből következő alárendeltséget. Kisebb részük ugyanakkor szorítónak érezte azt, ezért egyenrangúbb és kölcsönösebb viszony kialakítását igényelte volna az irányító testület részéről. A rendszerbe épített kritika lehetőségét felhasználva tiltakozott alárendelt szerepével járó kiszolgáltatottsága ellen, de – a megváltoztathatatlan szerepleosztásból következően – sikertelenül.

A kialakított szerepleosztásból fakadt, hogy az irányító szervezet a program ütemtervének meghatározásakor eltekinthetett olyan tényezőktől is, melyek az intézmények tevékenységét és lehetőségeit alapvetően befolyásolják (például a tanév vagy nevelési év időbeosztásától). A helyzet egyik következménye, hogy a végletes időzavarral és feladat-torlódással küszködő intézmények, elkendőzendő a ténylegesen végrehajtott program egyes hiányosságait, a formális feladatteljesítés irányába mozdultak el, egyes esetekben a tanácsadók támogatásával, akik szintén kiszolgáltatottjai voltak a nem mindig racionális követelményrendszernek. Ugyancsak a kölcsönösség hiányára vezethető vissza, hogy az intézményi oldalon állóknak el kellett fogadniuk: a Comenius Iroda nem ugyanolyan precizitással látta el feladatát, tartotta be vállalt határidőit, mint ahogyan azt a résztvevőktől elvárta. Egy kölcsönösségre építő, kommunikációban erősebb, ám dokumentációban és bürokráciában gyengébb iroda talán növelte volna a program sikerességét.

#### *Az ellenőrzés és a minősítés rendszere*

A minőségbiztosítás intézményi szintű munkája, annak időbeni ütemezése az Iroda ellenőrzésével zajlott. Az általunk megkérdezettek egy része azt jelezte, hogy a minőségbiztosítási munkájukra vonatkozó ellenőrzések, monitorozások sok tekintetben formálisnak tűntek és nem szolgálták intézményi szinten is hasznosítható eredményekkel. Ezzel kapcsolatban jegyezték meg egyes intézményvezetők, hogy nem volt egészen világos, pontosan mit és miért kezdeményez az Iroda, így annak működése nem volt megfelelő mértékben kiszámítható. Az ellenőrzés formális jellegének előtérbe kerülésére vezethetők vissza a – szerencsére csak elvétve – tapasztalt, az intézmények méltóságát sértő túlkapások is.

#### *A visszajelzések hiányosságai*

Az intézmények képviselőinek megítélése szerint számukra a minőségbiztosítás megvalósítása egyben tanulási folyamatként is értelmezhető volt. Ennek megfelelően az egyes teljesített szakaszokra – „elsajátított tananyagrészekre” – vonatkozóan külső forrásból származó tárgyyszerű visszajelzéseket vártak. A tapasztalatok szerint a visszajelzések későn, bizonyos értelemben aktualitásukat veszítve vagy – esetenként – egyáltalán nem érkeztek meg. További problémát jelentett, hogy a visszajelzések tömörsége és formális jellege akadályává vált annak, hogy az intézményi munkát – „tanulási folyamatot” – hatékony visszacsatolásként vezéreljék, orientálják. Úgy gondoljuk, hogy a visszajelzések az intézmények számára lényegében alig használható inputokat eredményeztek és ezzel jelentős mértékben hátráltatták az intézményi szintű tanulási folyamatok eredményességét.

#### *A tanácsadó rendszer működési zavarai*

A tanácsadók munkájára vonatkozó kritikai észrevételek visszavezethetők arra, hogy a tanácsadók egy része a velük szemben támasztható követelményekhez képest hiányos képzésben részesült. A jelenség természetesen következett a Comenius rendszer kísérleti jellegéből. A programnak komolyabb előzménye, illetve kísérleti szakasza nem volt, így hasonló jellegű tapasztalatokkal sem rendelkezhetett annyi tanácsadó, amennyi a teljes Comenius rendszert hatékonyan támogatni tudta volna. A probléma természetes a tanácsadók oldalán is érzékelhető volt. Tanácsadóként működő beszélgetőpartnereink közül néhányan kifejezték, hogy időnként frusztrálva érezték magukat, mert olyasmit vártak tőlük partnereik, aminek nem mindig tudtak teljes mértékben megfelelni.

A tanácsadó és az intézmény közötti viszony nem volt megfelelően tisztázott. A tanácsadó egyszerre volt az intézmény megbízottja (mint tanácsot adó), annak ellenőre (mint az elvégzett munka hitelesítője, igazolója) s a Comenius Iroda kvázi alkalmazottja (hiszen annak elvárásait figyelembe véve kellett munkáját végeznie). Tegyük hozzá, hogy mindeközben többségük tényleges alkalmazottja volt egy szervezetnek is.

A tanácsadói rendszer működését jelentős mértékben zavarta, hogy a tanácsadó-választásnál csak formálisan érvényesültek a piaci viszonyok (a finanszírozás ugyanakkor piaci alapon történt). Hiányzott az ehhez nélkülözhetetlen bő tanácsadói választék, illetve – megfelelő támpontok hiányában – nem lehetett megítélni az ajánlkozó tanácsadó cégek és személyek szakmai kvalitását. Emiatt az intézmények sok esetben nem szakmai alapon döntöttek, választásuk következménye ennek megfelelően kiszámíthatatlanná vált.

#### *A programban részt vevők képzése*

A részt vevő intézmények pedagógusainak megítélése szerint a képzési igények és a rendelkezésre álló képzési kapacitások nem álltak kiegyenlített arányban egymással. A képzési kvóta, mely a Comenius program megvalósulása során az intézmények rendelkezésére állt, többnyire nem volt elegendő ahhoz, hogy a testületekben megfelelő számban rendelkezésre álljanak hasznosítható minőségügyi ismeretekkel rendelkező pedagógusok. Megoldást jelentett, hogy az intézményekben dolgozók a pedagógus-továbbképzési rendszerben felkínált minőségügyi képzéseket vették igénybe, illetve hogy a tanácsadó vagy valamely pedagógiai szolgáltató intézmény segítségét kérték további képzések lebonyolítására. Egyes intézményekben szükségmegoldásként a képzésen részt vett kollégák szerveztek „továbbképzést” a testületen belül. Kedvező helyzetben azok az intézmények voltak, ahol a minőségbiztosítás témája nem számított újdonságnak, mivel a tantestület még a pályázat beadását megelőző időszakban vett részt minőségbiztosítási képzéseken.

---

*A pályázóktól megkövetelt részvételi feltételek egyike a fenntartói hozzájárulás megszerzése volt. Ennek egyértelműen formális voltát jelzi, hogy a fenntartók vállalásukat, miszerint a program ideje alatt nem hajtának végre átszervezést, számos esetben megszegték. Történt ez annak ellenére, hogy többnyire ez lett volna az egyetlen érdemi hozzájárulásuk a programhoz.*

---

További nehézségként említették adatszolgáltatóink, hogy a képzések tartalmilag nem illeszkedtek megfelelően a Comenius program megvalósításához. Túl sok volt az általános minőségbiztosítási ismereteket taglaló képzés, ahol a különböző minőségbiztosítási rendszereket mutatták be, és túlságosan kevés volt azoknak a képzéseknek az aránya, melyek a Comenius programhoz kapcsolódó konkrét feladatok megoldását lehetővé tevő, alapvető fontosságú ismereteket nyújtottak. Hogy csak egy ilyet említsünk: hogyan kell reprezentatív mintavételen alapuló adatfelvételt lebonyolítani a szülők körében.

A minőségi kör tagjai sokszor jelezték, hogy a munka sikeres végzéséhez szükséges – nem specifikusan minőségbiztosítási – ismereteik hiányoztak. Tipikus példa erre azoknak az óvodáknak az esete, melyekben a program bevezetése előtt nem volt számítógép. Természetszerűleg a nevelőtestületen belül senki sem akadt, aki értett volna a számítógéphez. A minőségbiztosítással járó adminisztráció, illetve a jelentések készítésének határidős kényszere azonban megkövetelte, hogy egy vagy néhány kolléga elsajátítsa a számítógép-kezelés alapismereteit. Hasonló, ám nehezebben áthidalható nehézséget jelentett a minőségi kör tagjai számára a mérésmetodikai, szociológiai és statisztikai ismeretek, illetve gyakorlat megszerzése is.

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy számos hozzászóló – főként az, aki a Comenius program megkezdése előtt már rendelkezett valamilyen szintű minőségbiztosítási ismeret-



rettel – elégedett volt a képzések tartalmával, metodikájával és színvonalával. Nehéz helyzetben azok voltak, akik egyidejűleg túlságosan sok új ismeret elsajátítására kényszerültek, mert nem csupán a minőségbiztosítási ismeretek megszerzésére volt szükségük a program eredményes teljesítéséhez.

Ebből következően a program sikeres teljesítéséhez előzetes kompetencia-térképet kellett volna készíteni az intézményekben, és ennek alapján dönteni a támogatás jellegéről. Megítélésünk szerint már a szerződéskötéskor a programnak az adott intézményhez, a meglévő intézményi humán erőforrásokhoz illesztett változatát lett volna célszerű jóváhagyni.

#### *A fenntartók szerepe a programban*

A pályázóktól megkövetelt részvételi feltételek egyike a fenntartói hozzájárulás megszerzése volt. Ennek egyértelműen formális voltát jelzi, hogy a fenntartók vállalásukat, miszerint a program ideje alatt nem hajtanak végre átszervezést, számos esetben megszegték. Történt ez annak ellenére, hogy többnyire ez lett volna az egyetlen érdemi hozzájárulásuk a programhoz. A feltárt tapasztalatok szerint a program résztvevői esélytelenek voltak arra, hogy megakadályozzák ezeket a döntéseket.

Az intézmények visszajelzései alapján úgy látszott, hogy az intézményfenntartók jelentős része végig tartózkodónak bizonyult az intézményi minőségbiztosítási munka támogatásában. Egy kisebb részük – amennyiben az intézmények képviselői interpretációjának hihetünk – attól tartott, hogy a pályázat megnyerése után az intézményük „külső irányítás” és ellenőrzés alá kerül. A feszültségektől sem mentes helyzet kialakulása vélhetőleg mindenhol megelőzhető lett volna, ha a program szervezése során nagyobb figyelmet szentelnek a fenntartók körében folytatott propagandának, ha részletesen tájékoztatják őket arról, hogy a minőségbiztosítás milyen eredményekkel, illetve rájuk nézve milyen következményekkel járhat.

#### *A minőségbiztosításban dolgozók anyagi juttatásai*

A programban részt vevő intézmények pedagógusai és vezetői által megfogalmazott vélemények egyöntetűen azt tükrözték, hogy a minőségbiztosításban intézményi oldalról részt vett személyek munkáját rosszul fizették. A Comenius program pénzügyi rendszerre kidolgozónak fokozott figyelmet kellett volna fordítaniuk arra, hogy az oktatási intézmények pénzügyi helyzete olykor a program megvalósításához szükséges minimális feltételek biztosítását sem tette lehetővé (tintapátron, fénymásolópapír), illetve hogy a pedagógusok relatíve alacsony szinten fizetett réteghez tartoznak. Az igazán komoly feszültséget, meg nem értést mégis inkább az jelentette, hogy a programban részt vevő külső szakértők finanszírozása – a pedagógusokkal ellentétben – piaci alapon történt. A két eltérő módon működő rendszer között tapasztalt diszkrépancia szükségszerűen jelentős elégedetlenséget szült az intézményi oldalon. Nem volt feladatunk a Comenius minőségbiztosítási rendszer kiépítését lehetővé tevő pénzügyi támogató rendszer vizsgálata, csupán azt kívánjuk jelezni, hogy a megkérdozett pedagógusok döntő többségének igazságérzetét sértették azok az elosztási elvek, melyeket megismertek vagy ismerni véltek a program megvalósulása során.

Meg kell jegyeznünk, hogy amennyiben a pedagógusok nem anyagi oldalról vizsgálták a minőségbiztosítás megtérülését, számos előnyét említették annak: a program bevezetése során az intézmények egy új folyamatirányítási rendszer birtokosaivá váltak, pedagógusaik képzettsége növekedett. Ez magában hordja annak lehetőségét, hogy a jövőben hatékonyabban működjenek. Az intézmények számára ezek az előnyök lényegében a program rezsiköltségének vállalásával váltak elérhetővé. Ezen az „áron” juthattak egy kidolgozott, szakértői háttérrel biztosított minőségbiztosítási rendszer birtokába. Visszavisszatérő nehézséget jelentett azonban, hogy az intézményekben dolgozó pedagógusok,

intézményvezetők többnyire nem ebben a logikai keretben értelmezték a Comenius programot. Gyakran nem intézményi szintű előnyökben, hanem egyénekből gondolkodtak, és összevetették a befektetett munkaórák mennyiségét az ebből származó anyagi haszonnal. E nézőpontjukból pedig súlyosan igazságtalannak és méltánytalannak ítélték a program során alkalmazott finanszírozási elveket. (Fontos megjegyeznünk, hogy a résztvevők ilyenkor mindig anyagi haszonban gondolkodtak. Ennek során az ingyenesen igénybe vett képzéseket nem tekintették javadalmazásnak, így senki sem hivatkozott arra, hogy megszerzett tudása révén voltaképpen anyagiakra is átszámítható haszonra tett szert.)

A fentiekből nem vonjuk le azt a következtetést, hogy a Comenius program költségvetéséből kellett volna minden részt vevő pedagógus munkáját díjazni, de azt igen, hogy a szerződéskötéskor tisztázni kellett volna, hogy a díjazást ki – intézmény, fenntartó, állam vagy kifejezetten erre a célra létrehozott alap stb. – biztosítja. Tekintettel arra, hogy az intézmények többségének a minőségbiztosítás kiépítésére fordítható tartalékaik nincsenek, minden bizonnyal alapvetően intézményen kívüli megoldásokra lehet törekedni.

#### *A minőségbiztosítás megvalósítását támogató szakirodalom*

A minőségbiztosítás során használt írott anyagok, tájékoztatók, elektronikus formában terjesztett dokumentumok a munka szervezését, irányítását, megvalósítását voltak hivatottak támogatni. Ebben a tekintetben magas színvonalú, a készítők alapos elméleti felkészültségét tükröző művek születtek és váltak a minőségbiztosításban tevékenykedők számára hozzáférhetővé. Kedvezőtlennek tartjuk, hogy a rendelkezésre álló írott és elektronikus anyagok a minőségbiztosítás tanulásának lehetőségét a célcsoport számára a szükségesnél kevésbé biztosították. Meglehetősen sok pedagógus jelezte, hogy számára nem állt rendelkezésre megfelelő – igényeihez és előzetes felkészültségéhez igazodó – minőségbiztosítási tananyag. A jelenség hátterében többek között az állhatott, hogy a minőségbiztosítás szaknyelve távol állt attól a pedagógiai szakmai nyelvhasználattól, amely megszokott a gyakorló óvodapedagógusok, tanítók, tanárok körében. A minőségbiztosítási szaknyelv ezoterikus jellegének minimalizálása azért is sürgetően fontos feladat, mert a szokatlanul hangsúlyos szerepű szakzsargon – adataink alapján legalábbis úgy tűnik – információhiányt idézett elő a kevésbé rugalmas gondolkodású – többnyire idősebb – pedagógusok körében.

### **Összegzés**

Az Oktatáskutató Intézet vizsgálatának eredménye két szinten jelentkezett. Elsősorban és közvetlenül azok munkájához nyújthat támpontokat, akik a Comenius programot irányítják, fejlesztik. Ez önmagában még nem indokolná, hogy tapasztalatainkkal kilépjünk a szűk szakmai nyilvánosság köréből. Ami mégis erre készítetett minket, az az, hogy a konkrét tapasztalatok általánosítható tanulságokat is szolgáltatnak. Ugyan mindvégig a Comenius programról beszéltünk, de az ennek kapcsán jelzett problémák egy része olyan jellegű, amelyek más, újonnan beindított programoknál is jelentkezhetnek. Az általunk jelzett – visszajelzett – problémák száma körültekintő tervezéssel és programirányítással minden bizonnyal csökkenthető, ami egy-egy program sikerességét, hatását jelentősen megnövelheti.