



SZAKMAI ELLENŐRZÉS ÉS ÉRTÉKELÉS A KATOLIKUS NEVELÉSI-OKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN

HOFFMANN RÓZSA

A magyarországi óvodák, iskolák, kollégiumok anélkül működnek, hogy tevékenységüket külső szakmai kontroll figyelné és minősítené. Ez európai viszonylatban szinte példátlan. (...) A katolikus közoktatás korszerű elveken nyugvó, az intézményi autonómiának megfelelő, elfogadott és sikeres intézményellenőrzési és -értékelési rendszer működtetését kezdte el. (...) Mint ilyen, egyedülálló a magyar közoktatás rendszerében.

I. A KATOLIKUS OKTATÁS ÚJJÁSZÜLETÉSE

A nyolcvanas évek utolsó harmadában a rendszerváltozás sok egyéb hozadéka mellett újraéledt tetszhalott állapotából Magyarországon a katolikus oktatás. E történelmi időkben a komputerezált világhoz méltó sebességgel támadt fel, illetve jött létre újra az az intézményhálózat, amely mára országsszerte 300 tagintézményt számlál¹.

Az újrakezdés öröme és a vele együtt járó nehézségek jól ismertek. Még nem is értünk a végükre. Ám az bizonyos, hogy az első szakasz, a gyorsan szaporodó óvoda- és iskolaalapítások korszaka lezárult. Az új évezreddel együtt a katolikus közoktatás is belépett a minőségi fejlődés szakaszába. Szükségszerűen erre készíteti az ezeréves múltból táplálkozó pedagógiai kultúrája, amely a nevelést az ember folytonos tökéletesedésének, jobbá válásának elősegítéseként értelmezi. De erre kényszerítik azok a külső körülmények is, amelyek közepette a katolikus közoktatás rendszerének működnie és fennmaradnia kell: a vallásukat gyakorlók számának csökkenése, a fogyatkozó gyermeklétszám, az oktatásügy túlszabályozottsága és a szakmai autonómia együttléte és ellentmondásai, a pedagógiai kultúra általános hanyatlása, stb. Fennmaradni pedig csak az tud, aki fejlődik, azaz többé és minőségileg jobbá válik.

Jó időben és jó érzéssel ismerte fel a katolikus közoktatásért egyetemes felelősséget viselő Magyar Katolikus Püspöki Kar² ezt a szükségszerűséget. Ezért hívta életre a Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézetet, a KPSZTI-t, melynek a kizárólagos feladatául szabta, hogy minden tekintetben segítse óvodáinak, iskoláinak, kollégiumainak szakmai munkáját.

Az Intézet tudatában volt annak, hogy mennyire megváltozott az az oktatáspolitikai közeg, amelyben az intézmények újrakezdhetnék tevékenységüket. Felmérte





azt is, hogy a fiatal intézményrendszernek felelnie kell az új kihívásokra, mert így van esélye a tartós fennmaradásra. Mi több, a szakmai nívót tekintve az élen kell járnia, mert csak ebben az esetben számíthat a keresztény szülők bizalmára. Vagyis a pedagógiai eredmények terén versenyképesé kell válnia a hosszabb idő óta működő állami iskolarendszerrel, miközben vállalnia kell a fél évszázadnyi vallásüldözés pusztításai után szükségszerűvé vált missziós feladatokat is. Mindezt olyan körülmények között, amikor az új intézmények identitásukat keresik, és te-
le vannak a járatlan út miatti bizonytalanságokkal és félelmekkel.

A KPSZTI e felismerések nyomán számos segítő-támogató programot indított el. Az egyik legnagyobb szabású, és – horderejét tekintve – az egyik legjelentősebb projektjének megvalósításához a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészettudományi Karának Pedagógiai Intézetét kérte fel partnernek. A projekt egy *önértékelésen alapuló komplex külső szakmai intézményellenőrzési és -értékelési modell* kidolgozását és rendszerszerű működtetését célozta meg a teljes katolikus közoktatásban.

A program 2001-ben indult; első szakasza 2004 nyarán zárul le. A három év eredményei és történései érdemessé teszik arra, hogy – mint a projekt szakmai vezetője – e folyóirat hasábjain is³ beszámoljunk róla a szakmai nyilvánosságnak.

II. A PROJEKT INDULÁSA

A magyar közoktatás intézményeit közel két évtizeddel ezelőtt *szakmailag önállóknak* deklarálta az akkor megalkotott közoktatási törvény⁴.

A korábbi központi irányítás és szigorú kontroll után a szakmai önállóság nyilvánítása korszakos jelentőségűnek tekinthető a magyar közoktatásban. A rendelkezés viszont együtt járt az évszázados múltra visszatekintő tan-, ill. szakfelügyeleti rendszer megszüntetésével. Ezt az intézkedést – a 80-as évek szabadságmámorában – pozitívan fogadta a pedagógus társadalom java része, elsősorban azért, mert a szakfelügyeletre az 50-es, 60-as években – méltatlanul – politikai felhangok rakódtak: a szakfelügyelők politikai, sőt, világnézeti alapon is minősítették, nemegyszer meghurcolták a pedagógusokat; a sok, szakmailag alkalmatlan „ejtőernyős” pedig gyakran hiteltelenné tette magát a szakfelügyeletet. Természetesen olyan szakfelügyelőkkel is találkoztunk, akiktől – kiváló szakemberek lévén – sokat lehetett tanulni, és akik magas színvonalon végezték munkájukat.

Ezzel az intézkedéssel tehát a közoktatási rendszer külső szakmai ellenőrzés nélkül maradt: azóta a magyarországi óvodák, iskolák, kollégiumok anélkül működnek, hogy tevékenységüket *külső szakmai kontroll figyelné és minősítené*. Ez európai viszonylatban szinte példátlan.

A törvény ettől kezdve csak a belső szakmai ellenőrzésre épített, amelyet az igazgatók feladatává tett; később már rendelkezett arról is, hogy minden intézménynek meg kell alkotnia a maga belső ellenőrzési, értékelési rendszerét.⁵ Felmérésekből⁶ viszont tudjuk, hogy intézményeink 79%-ában ez csak papíron lé-





tezik, és nem, vagy nem elégséges módon működik a belső szakmai ellenőrzés rendszere. (Ami ismét a külső ellenőrzés hiányára vezethető vissza.)

Nincs tehát valós képünk arról, *mit is ér valójában az egyes intézményekben folyó munka.*

A hiányt nem pótolják azok az oktatáspolitikai intézkedések sem, amelyek a mérésekből vagy a különböző felvételi rangsorokból vonnak le következtetéseket az egyes intézmények tevékenységéről. Ezek az adatok ugyanis kizárólag az *eredmény* oldalának korlátozott vizsgálatára alkalmasak; nem képesek figyelembe venni a tanulók iskolán kívül szerzett tudásának arányát, és semmit sem mondanak az intézmények tényleges helyzetéről, körülményeiről, erőforrásairól, az ott folyó munka valódi minőségéről. Nem alkalmasak tehát a *pedagógiai hozzáadott érték* kifejezésére.

A szakmai ellenőrzés nélkül való állapot az oktatásügy egyik szereplőjének sem kedvez – sem a tanulóknak, sem a szüleiknek, sem a pedagógusoknak, sem az intézményvezetőknek, sem a fenntartóknak –, mert tí. bizonytalanságokat szül. Különösen igaz ez olyan intézmény vagy intézményhálózat esetében, amely még fiatal, nincsenek hagyományai, illetőleg meg kell azokat teremtenie; és versenyképesen helyt kell állnia egy nemritkán ellenséges közegben. Ilyen volt az elmúlt évtizedben a katolikus közoktatás. De a megszakítotttság nélkül működő önkormányzati iskolák és óvodák világában is akad probléma: egyszer túlértékelik, másszor alulértékelik a teljesítményüket, amiből sok konfliktus származik.

Ezzel a bizonytalansággal magyarázható, hogy ma már senki sem kérdőjelezi meg a külső ellenőrzés szükségességét⁷. Még kevésbé azóta, hogy hazai és nemzetközi vizsgálatok rámutattak a magyar iskolák romló teljesítményére, és hogy az intézményekben folyó munka *minősége* a közoktatás-politika egyik leggyakrabban emlegetett hívószavává vált. Nem véletlen, hogy a PISA-jelentésben nyilvánosságra került *teljesítményromlásra több európai ország oktatásirányítása éppen a külső szakmai ellenőrzési rendszer kialakításával vagy megerősítésével felelt.*

A hazai oktatásirányítás egyelőre nem tett lépéseket a külső szakmai ellenőrzési rendszer kiépítésének és működtetésének érdekében. Nem készültek el az ellenőrzések és értékelések irányelvei⁸ sem. Ennélfogva a – szintén nem ellenőrzött – szakmai szolgáltatók által kínált, és a fenntartók által megvásárolt különféle értékelések nem illeszkednek országos rendszerbe, és szakmai megbízhatóságuk tekintetében kételyek merülhetnek fel. A – fentebb is említett – szaporodó közoktatási mérések nem helyettesíthetik az intézményesített külső ellenőrzést, mivel nem vizsgálják magát a pedagógiai folyamatot. Nem alkalmasak az óvodák és a kollégiumok objektív megítélésére sem. Mi több, a teljesítménykényszer következtében könnyen rossz irányba, a teszteknek minden áron való megfelelés kényszerre felé terelhetik az iskolai tanítást.





Ezt a helyzetet kívánta orvosolni a KPSZTI a katolikus közoktatás rendszerében. A Pázmány Péter Katolikus Egyetem BTK Pedagógiai Intézetének irányítása alatt működő kutató-fejlesztő csoporttal kidolgoztatta, és három éve működteti a komplex intézményellenőrzési és -értékelési programot.

III. A MÓDSZER BEMUTATÁSA

A magyar közoktatásban a külső szakmai ellenőrzésnek egyetlen komoly előzménye van: a szakfelügyeleti rendszer. Ennek lényege az volt, hogy *központból* irányított és kiküldött szakfelügyelő vizsgálódott az intézmény valamely meghatározott munkaterületén (többnyire egy bizonyos *tantárgy* tanítását ellenőrizte), és a tapasztalt eredményeket összevetette az ugyancsak *központilag* meghatározott elvárásokkal. E rendszer jól funkcionálhatott olyan közoktatási rendszerben, ahol az intézmények egységes programok alapján, és minden tekintetben azonos szabályok szerint végezték a munkájukat. Ez a *felügyeleti típusú ellenőrzés* tehát a centralizált oktatási rendszerek sajátja.

Ezzel szemben a magyar közoktatási rendszer ma már *decentralizált elven* működik: intézményei szakmai tekintetben önállóak. Működésüket meghatározzák ugyan jogszabályok, de autonómiájuk a jog által nem korlátozott területeken teljes mértékben érvényesül (lásd például a pedagógiai programot, benne a nevelési programot és a helyi tantervet; a szervezési és működési szabályzatot, a házirendet stb., amelyeket az intézmények nevelőtestületei fogadnak el). Az önállóság a katolikus óvodák, iskolák és kollégiumok esetében ugyanolyan jellemző, mint a közoktatási rendszer egészében. A keresztény nevelésre-oktatásra vonatkozó egyetemes érvényű tanításokat követve és a Magyar Köztársaság jogszabályait betartva ők is maguk döntenek a saját pedagógiai rendszerükről, amelyet – akárcsak az önkormányzati vagy más fenntartású intézményeknél – a saját fenntartójuk hagy jóvá.

Ilyen körülmények között a külső szakmai ellenőrzés és értékelés rendszerének is meg kell hogy változzék a szerepe a korábbiakhoz képest. Bár természetesen vizsgálnia kell azt, hogy az óvoda, iskola vagy kollégium mennyiben felel meg a központi elvárásoknak (amelyeket a jogi, a szakmai etikai és a pedagógiai *normák*, továbbá a keresztény tanítás közvetítenek), ellenőrzése elsősorban mégis arra irányul, hogy hogyan él az intézmény a szakmai autonómiájával: Hogyan tudja meghatározni önmagát. Helyesen ismeri-e fel az egyedi helyzete adta lehetőségeket és elvárásokat, ezeknek adekvát módon tűzi-e ki a céljait, a feladatait, és mennyire tudja ezeket teljesíteni. Az ellenőrzés kérdéseinek elsősorban nem annyira az egyes szakterületekre (tantárgyakra), mintsem az *intézmény egészének a működésére*, és a működés eredményességére kell vonatkozniuk. Hiszen a körülvevő világ – divatos szóhasználattal élve az iskolák *partnerei* – sem az egyes tantárgyi eredményekben, hanem a gyermekek, tanulók *optimális fejlődésében* érdekeltek. Ennélfog-





va a bevezetendő ellenőrzési rendszert nem szabad szétaprózni, nehogy az egyes részek elfedjék a teljességet. A jó ellenőrzés az *egészre* kell hogy koncentráljon, vagyis *komplexnek* kell lennie.

MÓDSZERTANI ELŐZMÉNYEK

A közoktatási rendszer változásaiból eredő új várakozásoknak tehát csak egy minden tekintetben *új szemléletű* külső ellenőrzés felelhet meg. Olyan, amely integrálja magában mindazokat az elemeket, amelyek tradicionálisan jól funkcionáltak az ellenőrzésben; és azokat, amelyeket a korszerű *szervezetelmélet* felmutat a ma már *kontrollnak* nevezett irányítási funkció terén.

A KPSZTI komplex intézményellenőrzési és -értékelési modellje egy ilyen integrált rendszert alkotott. Bár a modell egyedi, olyan rendszerelemekből építkezik, amelyek más területeken már beváltak. Gyökerei az alábbi négy előzménybe kapaszkodnak, ezeket építette magába:

a) EFQM minőségfejlesztési modell

Kezdetől fogva egyértelmű volt, hogy az ellenőrzés célja *nem a hibakeresés*, hanem a *fejlesztés*, vagyis a *fejlődés* elősegítése. Minden korszerű kontroll-tevékenységnek ez a végső célja. Az is köztudott, hogy fejlesztő jellegű ellenőrzés és értékelés nem létezhet anélkül, hogy abban érdekeltté ne váljanak maguk az ellenőrzöttek. Vagyis a külső ellenőrzés csakis egy mindenre kiterjedő *belső önértékeléssel* karöltve lehet eredményes. Ennélfogva természetesen adódott a svájci EFQM minőségfejlesztési modell egyes elemeinek felhasználása. Ez ugyanis megfelelőképpen strukturálja a szervezetek lényeges alkotóelemeit, valamint egy önértékelésen alapuló értékelési rendszert kínál.⁹

b) ISO minőségfejlesztési rendszer

A külső értékeléshez *szempontokat, kritériumokat* (ha úgy tetszik, szabványt) és *ellenőrzési módszereket* kell hozzárendelni, ha kerülni akarjuk a szubjektív értékítéletek túlsúlyát. Nem a vizsgált jelenséget magát kell szabványosítani, hanem a megítélésükhöz felhasznált viszonyítási pontokat. Biztosítani szükséges továbbá azt is, hogy az ellenőrzést végző személyek *szakmailag felkészültek* legyenek, egyformán ismerjék a közoktatási intézmények belső világát és a vizsgálati módszereket, és *függetlenek* maradjanak mind a vizsgált intézménytől, mind az ellenőrzést elrendelő fenntartótól. E szempontok érvényesítéséhez az ISO minőségfejlesztési rendszerből ismert külső tanúsítási audit szállította a modellbe beépíthető elemeket.

c) A felsőoktatás akkreditációs rendszere

A magyar felsőoktatás akkreditációs rendszere ugyanezen elvek alapján működik. A főiskolák, egyetemek akkreditációját egy *irányított önértékelés* vezeti be, amelynek *dokumentumait* valamennyi érintett bevonásával készíti el maga az intézmény. En-





nek tanulmányozását követi a *helyszíni vizsgálat*, amely az intézménytől független, más egyetemek tekintélyes oktatóinak részvételével zajlik. Az eljárás eredményeként értékelést készítenek, amellyel – ha az összkép pozitív – az egész folyamatot irányító Magyar Akkreditációs Bizottság meghatározott időre akkreditálja az intézményt, azaz megadja az engedélyt a működéséhez. Ez esetben tehát az oktatás területén kipróbált modellről van szó, amelynek a közoktatásra történő adaptálása a legjobb megoldásnak tűnt.

d) Szakfelügyeleti rendszer

Az egyetemi akkreditáció sem nélkülözi a helyszíni vizsgálatok során az *óralátogatásokat*, a *pedagógiai dokumentumok átnézését*, és az *oktatókkal történő szakmai konzultációt*. Mindezek az elemek működőképeseek voltak a szakfelügyeletben is. Így tehát a *tradícióhoz*, mint negyedik forráshoz nyúltunk a modell megalkotása során.

ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

Bonyolult feladatokat nem lehet eredményesen megoldani kizárólag egyetlen módszer alkalmazásával. A közoktatási intézmények tevékenysége sok réteget takar. Innen származik a projekt elnevezésében fellelhető *komplex* jelző. E sokféleség feltárása és értékelése megköveteli az igénybe vett módszerek sokféleségét. A komplex intézményellenőrzési és -értékelési modell ennek megfelelően többféle módszer kombinációjával törekszik a lehető leghitelesebb képet kapni az intézmények működéséről. Az alábbi módszereket használja:

- a) Irányított önértékelés
- b) Dokumentumelemzés
- c) Helyszíni vizsgálat:
 - Megfigyelés
 - Egyéni és csoportos interjúk
 - Kérdőíves kikérdezés
- d) Tanulói teljesítménymérések

a) Irányított önértékelés

Az irányított önértékelést – előzetes tájékoztatás után – a nevelőtestület bevonásával az intézményvezető készíti el, és a nevelőtestület hagyja jóvá. Irányító dokumentuma az az önértékelési füzet, amely az EFQM-modell belső logikáját követi. A füzet öt nagy fejezetbe rendezve kérdez rá az intézmény jellemzőire:

- Erőforrások
- Intézményi stratégia
- Vezetés és szervezeti kultúra
- Az intézmény kulcsfolyamatai
- Eredmények¹⁰





Struktúrája alapját képezi mind a helyszíni vizsgálatnak, mind a folyamat végén elkészült intézményértékelési dokumentumnak.

b) Dokumentumelemzés

A dokumentumelemzés részben előzetesen, részben a helyszíni vizsgálatnál egy időben zajlik. A modell (amelynek leírását előre megkapja minden olyan intézmény, amelyet az adott tanévben a KPSZTI a vizsgálatba bevon) felsorolja azokat a dokumentumokat, amelyeket az intézmény külön kérés nélkül megküld a vizsgálatot végzőknek előzetes tanulmányozás céljából. Ilyenek az önértékelés, a pedagógiai program – a nevelési program –, a szervezeti és működési szabályzat, a házirend, az órarend, és a nevelőtestülettel való ismerkedést segítő dolgozói névsor és feladatmegosztás. A kört szükség esetén újabbak bekérésével bővíteni lehet. Ám a legtöbb dokumentum átnézésére csak a helyszínen kerül sor. Ilyenek például a helyi tanterv, a tanári tanmenetek, a tanulói dolgozatok, az érettségi dokumentáció, az intézményi, munkaközösségi és egyéb munkatervek, értekezleti jegyzőkönyvek, a munkaköri leírások, a különféle szabályzatok, a törzskönyvek, a naplók stb.

Az előzetes dokumentumelemzés alapos és részletes. A helyszíni csak szűrőpróbaszerű. A dokumentumelemzés – bár nagy erőket mozgat meg az intézményben – a helyszíni vizsgálatra szánt időnek csak a töredékét veszi igénybe.

c) Helyszíni vizsgálat

Az intézményellenőrzés leginkább reflektorfényben álló csúcspontja kétségkívül maga a helyszíni vizsgálat – itt emlékeztet a modell leginkább a szakfelügyeletre. Hiszen a *megfigyelések* java részt a tanítási órákon vagy egyéb pedagógiai foglalkozásokon történnek, amelyek után a pedagógusok – a régi beidegződések utóérzete gyanánt – alapos szakmetodikai szempontú óraelemzést várnának a látogatótól. A különbség mégis számottevő. Modellünkben ugyanis a szakértők *általános pedagógiai szempontú* megfigyeléseket végeznek, és nem feladatuk a szaktárgyi ellenőrzés. Ez utóbbi lehetetlen is volna. Hiszen az általában háromtagú szakértői csoport nem képviselheti a tantárgyak mindegyikét. Ezért a szakértők nem azt vizsgálják elsősorban, hogy az adott órán látottak miként felelnek meg a tantárgy sajátosságainak, hanem azt, hogy mennyire sikerült a tanulókat aktivizálni az órán, mennyire segítette a *tanítás* a diákok *tanulását*. Értékelésüket pedig – a pedagógiai célszerűségnek való megfelelésen túl – az adott intézmény *helyi programjában* foglaltakhoz viszonyítják. A személyre szabott reflexiók rövid megbeszéléseken hangzanak el. E beszélgetések egyben egy-egy rövid interjúnak is keretet adnak.

Az *interjúk* többsége ún. strukturált interjú. Vagyis a beszélgetést a kérdező szakértő irányítja, célzatosan feltett kérdései mentén. A szakértők a vizsgálati tervükben előre rögzítik, hogy kikkel, milyen időpontban és időtartamban,





miről, és mely kérdések alapján fognak beszélgetni. A beszélgetések témáját és kérdéseit előre megjelölik a vizsgálati jegyzőkönyvben, nehogy lényeges téma esetleg háttérbe szoruljon. Az interjúkészítésnek több célja is van. Ezek a következők:

- segítségükkel pontosabbakká, értelmezettekké, esetleg kontrolláltakká váljanak a dokumentumokból, és később a megfigyelések során szerzett információk;
- a vizsgálatot végzők új információkhoz jussanak;
- ismerjék meg az adott kérdéssel kapcsolatos eltérő álláspontokat;
- a személyes kontaktus kínálta lehetőséggel élve folytassanak segítő szándékú, a fejlesztést szolgáló szakmai beszélgetéseket.

Az interjúk részben egyéniek (vezetővel, vezető-helyettesekkel, gazdasági vezetővel, minél több pedagógussal, a fenntartó képviselőjével, diákönkormányzati vezetővel stb.), részben csoportosak (pedagógusok csoportjaival, munkaközösségekkel, szülőkkel, diákokkal, nem pedagógus dolgozókkal).

A pedagógusok, a szülők és a diákok körében *kérdőíves kikérdezést* is alkalmazunk a pontosabb tájékozódás és az értékelés – részben számszerű adatokban történő – kifejezhetősége érdekében. Az alkalmazott kérdőívek azonosak valamennyi intézmény esetében. Ezáltal lehetőség nyílik majd – a projekt későbbi szakaszában – az intézmények egymás közötti összehasonlítására és értékelésére is. Az összehasonlítást, a rangsorba állítást – úgy tapasztaljuk – a legtöbb intézmény igényli, ezért a modellt továbbfejlesztésekor figyelemmel leszünk majd rá.

d) Tanulói teljesítménymérések

A tanulói teljesítményméréseket csak az iskolák esetében alkalmazzuk, az óvodákban és a kollégiumokban nem végzünk méréseket. Ezek azt a célt szolgálják, hogy a nevelőtestületek objektív, az egyes tudáselemekre is kiterő, pontos képet kapjanak tanulóik aktuális tudásszintjéről az adott területen. Célja továbbá, hogy iskolák és fenntartóik össze tudják vetni egymással eredményeiket, majd – a projekt későbbi szakaszában megismételt mérések eredményei láttán – objektív adatokkal rendelkezzenek a tendenciákról is. Hogy lássák: volt-e elmozdulás az adott tantárgy vonatkozásában néhány év alatt, és ha igen, milyen irányú.

A modell pontosan meghatározza, hogy melyik évfolyamon milyen tantárgyból zajlik a mérés. A tantárgyak sorrendjét azok súlyát, a tanulók életkori sajátosságait, valamint az érettségi vizsga kötelező tantárgyait figyelembe véve állapítottuk meg. A minden iskolában egységes tantárgyi méréseken túl az iskolák bármelyik másik tantárgyból is kérhetik a tesztelést.¹¹





IV. A SZAKÉRTŐK

A közoktatásról szóló törvény értelmében közoktatási intézményben csak olyan személy végezhet szakmai ellenőrzést, aki szerepel az Országos szakértői névjegyzéken. Ők az ún. „listás” szakértők. Ezzel a törvényhellyel a jogalkotó végre nevesítette az oktatási rendszer azon szereplőjét, aki e fontos – és a rendszerből egyelőre hiányzó – feladatot ellátja. Ezáltal a szakértőt az intézményellenőrzések kulcsfigurájává tette. Paradox módon azonban sem a törvény, sem egyéb jogszabály nem foglalkozik egyelőre a szakértő munkájával. A szakértői munkavégzés irányelveinek kiadása késik.¹² A szakértői névjegyzékre kerülést is csak igen lazán, formai oldalról köti szakmai kritériumokhoz jogszabály.¹³ Közoktatási rendszerünk súlyos adósságának tekintjük, hogy sem a szakértők képzésére, sem munkájuk szabályozására nem történtek ez idáig meghatározó lépések. Ilyen körülmények között nincsen arra nézve semmiféle garancia, hogy a névjegyzéken szereplő szakértő valóban el is tudja látni, ráadásul a modellben leírt módon és rendszerben, az intézményellenőrzési feladatát.

Projektünkben kezdettől fogva igen nagy hangsúly esett a résztvevő szakértők munkájára. A KPSZTI olyan szakértők jelentkezését kérte felhívásában, akik szerepelnek az országos névjegyzéken, katolikus közoktatási intézményben dolgoznak, és vállalják a programban való részvételt, az azt megelőző képzést. A jelentkezőket ezután három részletben, térítésmentesen, többnapos bentlakásos képzés során készítette fel az a szakértői csoport, amelynek tagjai a modell kidolgozásában közvetlenül részt vettek. Ugyanilyen célú és tartalmú (ám szélesebb és alaposabb) felkészítést kapnak azok is, akik a Pázmány Péter Katolikus Egyetemen szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzésen vesznek részt, és ott szakértői szakot végeznek. Közöttük már olyan pedagógusok is vannak, akik nemcsak katolikus intézményekben dolgoznak. Ők ugyanúgy képesek és készek arra, hogy részt vegyenek a projektben.

A szakértő tevékenységében történeti előzménynek tekinthetjük a szakfelügyelők munkáját. Az ő szerepük azonban a maitól gyökeresen különböző közoktatási rendszerben, eltérő feladatok mentén fogalmazódott meg. A központi normákhoz viszonyító, ítélkező ellenőr helyett ma a *tanácsadásra, fejlesztésre, segítségére* helyeződik a szakmai ellenőrzésben a hangsúly. Ennek az *attitűdváltásnak* az elősegítése képezi – a modell megismertetése mellett – a szakértői képzés gerincét.

A KPSZTI projektjében csak olyan szakértő vehet részt, aki a képzésen megfelelt. Ez azonban kezdetben csak arra jogosítja fel, hogy a szakértői csoport *tagjaként* végezzen külső szakmai ellenőrzést és értékelést. A vizsgálatot ugyanis minden esetben szakértői csoport végzi egy vezető szakértő irányítása alatt. Vezető szakértő az lehet, aki:





- vállalja a részvételt;
- már legalább kétszer végzett csoportban szakértői munkát, és
- azt mind szakértő társai, mind a vizsgált intézmény pozitívan értékelte.

A program minőségbiztosításának fontos eleme, hogy a benne résztvevők egymás tevékenységét írásban értékelik. A munkáját kifogásolható módon végző szakértő nem számíthat további megbízásra.¹⁴

V. AZ ELLENŐRZÉS-ÉRTÉKELÉS FOLYAMATA: ELJÁRÁSREND

A komplex intézményellenőrzési és -értékelési modell eljárásrendje a következő lépésekből áll egy-egy intézmény esetében:

1. Előkészítés, szervezés
2. Önértékelés
3. Tanulói mérések
4. Szakértői felkészülés
5. Helyszíni vizsgálat
6. Értékelés
7. Hasznosítás

1. Előkészítés, szervezés

A folyamat azzal veszi kezdetét, hogy a KPSZTI értesíti az intézményt és fenntartóját a tervezett ellenőrzésről. Közli annak időpontját és a szakértői csoportban résztvevők nevét. Ezzel egy időben megküldi az intézménynek a modell-leírást, az önértékelési füzetet, és tájékoztatja az intézményt a határidőkről. Szóbeli tájékoztatást (és felkészítést) tart az önértékelés sikeres elkészítése és a vizsgálatra történő felkészülés érdekében.

A törvény értelmében az intézmény nyolc napon belül kifogással élhet a szakértői csoport bármelyik tagjával szemben, amennyiben összeférhetetlenséget vagy elfogultságot gyanít. Kifogását elfogadható módon indokolni köteles. Ilyen esetben a KPSZTI újabb megbízást ad ki, mindaddig, amíg a két fél meg nem tud egyezni. (Az eddig lezajlott 170 vizsgálat során egyetlen esetben sem fordult elő, ahogy az intézmény ne fogadta volna el a szakértők személyét.)

A szakértői csoportokat a KPSZTI állítja össze. Az összeállítást a fentiekben leírtakon túl többféle szempont vezérli. Például: az adott intézménytípus ismerete, az összeférhetlenség kizárása, a szakértők arányos és ésszerű terhelése egyetlen tanéven belül, a csoport sokoldalúságának biztosítása, a teamek változó személyi összetételének megoldása.

Az előkészítő-szervező szakasz a szakértői megbízólevelek kiadásával ér véget.

2. Önértékelés

Az önértékelési szakaszt – tiszteletben tartva az intézmények autonómiáját – nem szabályozza a modell. Megfelelő időtartamot biztosít azonban az intézményeknek





az önértékelés elkészítésére. Ajánlja, hogy az önértékelés kis csoportokban, elemzésekre építve készüljön, ne a vezető egyszemélyi munkájának eredményeként szülessen meg. És elvárja, hogy az önértékelés az összesített, nevelőtestületi jóváhagyással szentesített intézményi véleményt tartalmazza.¹⁵

3. Tanulói mérések

A tanulói teljesítménymérések, a fentebb leírt módon, általában az önértékelési szakaszt megelőzően, vagy azzal egy időben zajlanak. Eredményeikkel az intézmények később szembesülnek, tekintve, hogy egyszerre mintegy harminc intézmény kilenc évfolyamának valamennyi osztályára (és tanulójára) terjednek ki, és feldolgozásuk sok időt vesz igénybe.

4. Szakértői felkészülés

A szakértői felkészülés a program fontos állomása. Csak alapos felkészülés után van esély arra, hogy az intézményértékelés elérje célját. A szakértői csoport több megbeszélést tart, majd egyénileg végzi a munkamegosztásból rá háruló feladatnak megfelelő felkészülést. A munkamegosztást – figyelembe véve a csoport tagjainak jellemzőit – a vezető szakértő határozza meg. A felkészülésnek három fontos mozzanata van:

- a) a dokumentumok elemzése;
- b) a vizsgálati terv összeállítása és a szakértői csoporttal történő egyeztetése;
- c) a vizsgálati jegyzőkönyv előkészítése.

A felkészüléshez két-három hét áll a szakértők rendelkezésére.¹⁶

5. Helyszíni vizsgálat

A helyszíni vizsgálat a szakértői csoport és az intézményvezető első formális beszélgetésével kezdődik, amelyet az intézmény vezetőségével való kapcsolatfelvétel követ. Ezeknek a bevezető beszélgetéseknek a személyes ismerkedésen és a szükséges feszültségoldáson túl két fontos céljuk van:

- a) a feladatok értelmezése, és
- b) a látogatási terv ismertetése, szükség szerinti korrekciója.

A vezetőséggel történt egyeztetések után kerül sor a nevelőtestülettel való találkozásra. Meghívásáról (esetleg a szülők képviselőjének, a fenntartó képviselőjének, vagy bármilyen más, az intézmény életében fontos szerepet játszó személynek a meghívásáról) az intézményvezető gondoskodik a vezető szakértővel előre egyeztetett időpontra. A nyitó értekezletet az intézményvezető nyitja meg, és a vezető szakértő tartja. Ezúttal is alapvető, hogy a szakértők megértessék a pedagógusokkal a vizsgálat célját és értelmét, és hogy tisztázzák a látogatás két napjának programját és munkamódszereit. A vezető szakértő hangsúlyt helyez az óralátogatások megfigyelési szempontjainak és az interjúk szerepének elfogadtatására.





A vizsgálati terven – amennyiben erre jogos igény merül fel – a nevelőtestületi értekezleten még módosítani lehet. (A modellt nem ismerőnek talán nehezen lehet, mégis gyakori tény, hogy egy-egy pedagógus külön kéri, hogy a szakértők nála is látogassanak órát, illetőleg a látogatás lezárásakor nehezményezi, hogy az ő munkáját nem figyelték meg a szakemberek.)

A nyitó nevelőtestületi értekezleten a pedagógusok két kérdőívet töltenek ki. Az egyikben az iskola vezetéséről mondhatják el anonim véleményüket; a másikban az iskolai munka egyes jelenségeit kell minősíteniük, egy-egy esetben rangsorba állítaniuk. Ez utóbbi kérdőív érdekessége, hogy ugyanezeket a kérdéseket válaszolják meg a szülők is a számukra rendszeresített kérdőíven. Így a vizsgálat fényt tud deríteni arra is, hogy mennyire egyezik vagy különbözik a pedagógusok és a szülők véleménye például a nevelés, az oktatás, az értékközvetítés eredményességéről, a tehetséggondozásról, a felzárkóztatásról, a sportéletről, a szabadidős programokról, a szülői értekezletek és fogadóórák hasznáról, az iskola épületéről, eszközellátottságáról, a pedagógusok munkájának megfelelőségéről, stb.

A nyitó értekezletet követően a szakértői csoport összesített vizsgálati terve alapján, minden intézményben más-más konkrét programmal, de ugyanazokkal a standard elemekkel zajlik a látogatás. Minden intézményben jelentkeznek a látogatás következő programpontjai: interjú a fenntartóval, a szülőkkel, a nem pedagógus dolgozókkal, a diákság képviselőivel és minél több pedagógussal vagy pedagógus-csoportokkal. Emellett óra- és foglalkozás-látogatások, az épület bejárása és dokumentumelemzés reggel 8 órától (nulladik órák esetén reggel 7 órától) egészen este 6-ig.

A szakértőknek a látogatás ideje alatt négyszer van alkalmuk arra, hogy tapasztalataikat kicseréljék egymással, illetőleg felhívják szakértő-társuk figyelmét egy-egy olyan dologra, amely az ő vizsgálati területébe tartozik. Ezek a szakértői megbeszélésre alkalmas időpontok az étkezésekkel esnek egybe: a két vacsora és a két ebéd alatt. A munkamegbeszélés érdekében az étkezésektől távol kell tartani az intézmény vezetőit. Ez nem könnyű feladat, mert ők udvariasságból (esetleg kíváncsiságból vagy egyéb okból) többnyire készségesen ajánlkoznak kísérőül az intézmény étkezdéjében elfogyasztott ebédhez, vacsorához. A csoport az esti órákat is együtt tölti a közös szálláshelyen. Az információcserén túl ez alkalmakkor dolgozzák fel és értékelik ki közösen a kitöltött nevelőtestületi és szülői kérdőíveket. A látogatás két és fél napja tehát percnyi pontos időbeosztás szerint, feszített munkatempóban zajlik, amely a szakértőktől komoly állóképességet követel.

A programot ugyancsak nevelőtestületi értekezlet zárja. Így a nyitó és a záró testületi értekezlet adja meg a helyszíni vizsgálat keretét. Összehívása az intézményvezető feladata, akárcsak a meghívottak körének eldöntése. A modell a teljes ne-





velőtestület, a szülők és a fenntartó képviselőjének meghívását ajánlja. A záró értekezleten a vezető szakértő a főszerep: röviden meg kell osztania hallgatóságával a szakértői csoport addigi benyomásait, gondosan ügyelve arra, hogy minden lényeges kérdésben elővételezze a későbbiekben elkészítendő intézményértékelés hangsúlyos megállapításait. A záró értekezletet a nevelőtestület minden esetben feszült érdeklődéssel kíséri. Az ott elhangzott szavaknak súlya van. Ez a vezető szakértő munkájának legkritikusabb, egyben a legnagyobb hatással bíró szakasza.

A látogatás ideje alatt a szakértői csoport szorosan együttműködik. Ki-ki önállóan végzi a munkáját az előre megállapított munkamegosztás (egyéni vizsgálati terv) szerint. A szakértői team vizsgálat alatti együttműködésének kereteit az összesített vizsgálati terv jelöli ki. Minden érdemi észrevételt dokumentálnak a vizsgálati jegyzőkönyvükben.

6. Értékelés

Az értékelő szakasz is több részből, több egyeztetésből áll. Az egyes szakaszokra fordítható időtartamot pontosan meghatározza a modell.

- Először a szakértők – a vizsgálat során szerzett valamennyi információ birtokában – önállóan elkészítik a saját értékelő jelentésüket, amelyet megküldenek a vezető szakértőnek.
- Ő ezek felhasználásával állítja össze az intézményértékelő dokumentum tervezetét. Az intézményértékelés – amely a program legfontosabb dokumentuma, voltaképpen célja – tartalmi és formai követelményeit a modell-leírás közli, és a szakértői felkészítésen részletesen tárgyaljuk.
- A vezető szakértő az intézményértékelés tervezetét szövegszerűen egyezteti a szakértői csoport tagjaival, mindaddig, amíg valamennyi szakértő (rajta kívül 2-4 fő) egyet nem ért annak tartalmával és megfogalmazásával.
- A tervezetet, amelynek szövegével valamennyi szakértő egyetért, a vezető szakértő véleményezésre megküldi az intézmény vezetőjének.
- Az intézményvezetőnek nyolc nap áll rendelkezésére ahhoz, hogy nyilatkozzék az értékelés elfogadásáról, vagy észrevételeket tegyen azzal kapcsolatban.
- Ideális esetben az intézményvezető elfogadja az értékelést, amely ezáltal véglegessé válik. Amennyiben észrevételeket tesz, a vezető szakértő mérlegeli, hogy azok elfogadhatók-e, beépíthetők-e az értékelés szövegébe. A modell ajánlja a kisebb horderejű igazgatói észrevételek átvezetését. A módosításokkal jobban remélhető, hogy az intézmény majd valóban azonosulni fog az értékelésben foglaltakkal. Ám ha az észrevételek gyökeres ellentmondásban állnak a szakértői csoport megállapításával, azoknak nem kell helyt adnia. Viszont az igazgatónak az intézményértékeléssel kapcsolatos nyilatkozatát minden esetben csatolni köteles az intézményértékeléshez.





- Így válik véglegessé az értékelés szövege, amelyet három eredeti példányban kell megküldenie a KPSZTI-nek, a vizsgálatlal kapcsolatos valamennyi dokumentum (vizsgálati jegyzőkönyvek, önértékelési füzetek, intézményi dokumentumok) kíséretében. Az értékelés egy-egy példányát a pedagógiai intézet küldi meg hivatalból az intézménynek és fenntartójának, egy példányt pedig archivál.

A modell minőségbiztosított rendszerének fontos eleme az állandó, írásbeli visszajelzés. A záró szakaszban így tehát a vizsgált intézmény – az e célra rendszeresített formanyomtatványon – véleményt mond a modellről és a szakértők munkájáról, a szakértők pedig egymás munkájáról. E véleményeket a KPSZTI feldolgozza, és a projekt következő szakaszában felhasználja.

A modellel kapcsolatban az eltelt időszakban minimális *korrekciókat* kellett végeznünk. Például: Ajánlást fogalmaztunk meg az önértékelés kollektív elkészítéséhez. Pontosítottuk az előzetes vizsgálatra megküldendő dokumentumok jegyzékét. Egységesítettük a használt kérdőíveket. Bevezettük az összesített vizsgálati tervet, amely az első évben még nem szerepelt a modell-leírásban. Egyéb vonatkozásban nem volt igény a modell módosítására. A szakértőkkel kapcsolatos véleményeket a későbbi megbízásoknál hasznosította a KPSZTI: a komoly kritikát kapott szakértőket nem foglalkoztatta tovább.

7. Hasznosítás

Az intézményértékelés megállapításait mindenekelőtt maga az intézmény, másodszorban a fenntartója hasznosítja. A hasznosításnak sokféle lehetősége kínálkozik, aszerint, hogy mit tartalmaz, és mit tart fontosnak a felhasználó. Az alábbiakban néhány tipikusnak tekinthető felhasználási formát említünk meg:

- Az értékelés eredményeit nyilvánosságra hozzák, felhasználják az iskolamarketingben.
- Különböző fórumokon hivatkozhatnak az ellenőrzés megállapításaira.
- Karbantartják és fejlesztik az elismert eredményeket.
- Intézkedési tervet készítenek a feltárt hiányosságok javítására (külön is kiemelendő e téren a tanulói tantárgyi tesztek részletes értékelése, amelyből a szaktanárok, a munkaközösségek és az iskola vezetősége akár több évre szóló feladattervet állíthat össze).
- Szükség esetén módosítják, kiegészítik vagy javítják a vizsgált intézményi dokumentumokat (a korrekció sohasem öncélú; a törvényességnek való megfelelésen túl az intézményi stratégiaalkotás tudatosabbá és koncentráltabbá tételét szolgálja).
- Az intézkedési terv elemeit folyamatosan beépítik az éves intézményi és munkaközösségi munkatervbe, és gondoskodnak a teljesülés ellenőrzéséről.





- A belső ellenőrzési tervet azokra a területekre koncentrálják, amelyeket az értékelés javítandónak talált.
- A fenntartó későbbi ellenőrzései során és a majdani döntéshozatalakor hasznosítja az értékelés megállapításait.
- Az erőforrások biztosításakor támaszkodik az értékelés adataira.
- Az intézményértékelés segítségével szakszerűbben készülnek fel a következő intézménylátogatásra, ill. élnek a projekt kínálta további lehetőségekkel.
- A KPSZTI és a Magyar Katolikus Püspöki Kar a teljes katolikus közoktatásról szerez ily módon megbízható és hasznosítható információkat, amelyek nélkülözhetetlenek döntéseik meghozatalakor.

VI. A DOKUMENTUMOK

A projekt előkészítése során kifejlesztettük azokat a standardizált dokumentumokat, amelyek révén biztosítottak látszik a modell azonos szempontú és azonos módszerekkel folytatott működtetése. Felsorolásuk itt következik:

- a) A modell leírása
- b) Szakértői tanúsítvány a képzés elvégzéséről
- c) Értesítés az intézményértékelésről (az intézmény számára)
- d) Szakértői megbízólevél és munkaszerződés
- e) Önértékelési füzet iskoláknak
- f) Önértékelési füzet kiegészítése óvodáknak
- g) Önértékelési füzet kiegészítése kollégiumoknak
- h) *Vizsgálati jegyzőkönyv-minta*
- i) *Vizsgálati terv-minta*
- j) Összesített vizsgálati terv-minta
- k) Óralátogatási szempontok
- l) *Szakértői értékelő jelentés*
- m) *Intézményértékelés* (a vezető szakértő készíti el és egyezteti)
- n) Mérőeszközök a tanulói teljesítménymérésekhez
- o) Kérdőív 1. a nevelőtestület tagjai részére
- p) Kérdőív 2. a nevelőtestület számára
- q) Kérdőív a szülőknek
- r) Kérdőív a tanulók részére
- s) Szakértők minősítése
- t) Kérdőív intézményvezetők részére a modellről és a szakértők munkájáról

Az alábbiakban négy kiemelt jelentőségű dokumentum rövid bemutatása következik.





VIZSGÁLATI JEGYZŐKÖNYV

Az intézményellenőrzés egyik legfontosabb alapidokumentuma. A jegyzőkönyvben a szakértő végigkíséri az intézményellenőrzés folyamatát, és rögzít benne minden fontos mozzanatot, függetlenül attól, hogy az ellenőrzés melyik szakaszában vagy melyik módszerének felhasználásával jutott az adott információ birtokába. Ugyanez a dokumentum képezi a kizárólagos alapját a szakértői értékelő jelentésnek és az írásos intézményértékelésnek is.

A jegyzőkönyv a szakértő személyes dokumentuma, amelyet csak ő használ, és csak a vezető szakértőnek, s rajta keresztül a KPSZTI-nek továbbít. A szakértők önállóan állítják össze megadott minta alapján, a szakértői munkacsoportban megállapított munkamegosztásból rájuk háruló ellenőrzési feladatokra. A vizsgálati szakasz megkezdése előtt egyeztetik a vezető szakértővel, majd véglegesítik.

Használata:

A helyszíni vizsgálat megkezdése előtt:

- A szakértő összeállítja a jegyzőkönyv szerkezeti vázlatát a munkamegosztásból rá háruló feladatokat érintően.
- Felvezeti az előzetes dokumentumelemzésből leszűrt megállapításait, következtetéseit. Ebben a szakaszban még kerüli az értékelő megjegyzéseket. Észrevételei mellé feltünteti a forrást is (például: I. pedagógiai program 25. oldal).
- Megfogalmazza és rögzíti azokat a kérdéseit, amelyekre a helyszíni vizsgálat során választ keres. A kérdések mellé lehetőség szerint feltünteti, hogy milyen módon (pl.: tanórai megfigyelés), vagy melyik interjúpartnertől vár rá választ.
- A kérdéseket egyezteti a vezető szakértővel, majd véglegesíti.
- A vizsgálatra előkészített jegyzőkönyv minden esetben gépelt, lehetőség szerint számítógéppel szerkesztett formában készül.

A helyszíni vizsgálat ideje alatt:

- Az előre megfogalmazott kérdések alá (vagy mellé) a szakértő folyamatosan jegyzi a megfigyeléseket és a kapott válaszokat. Törekszik a pontos dokumentálásra. Feltünteti az információt nyújtó személy nevét, szükség esetén beosztását, az információnyújtás módját, helyét, időpontját.
- Egy-egy kisebb vizsgálati szakasz lezárása után további kérdéseket fogalmazhat meg, majd ezekre is választ keres.
- A jegyzőkönyvi észrevételeket a szakértői csoport tagjai egymás között menet közben kicserélik, és az esetleges új megállapításokat rögzíthetik. Ez esetben is fel kell tüntetni az információforrást (pl.: XY szakértő észrevétele).





- A helyszíni vizsgálat során a szakértő kézírással dolgozik a jegyzőkönyvben. Ha a megjegyzései nagyobb helyet kívánnának, mint amennyit előzetesen kihagyott, oldalszámozott pótlapokkal egészítheti ki. A kézírással egyértelműen elkülönülnek egymástól az előzetes dokumentumelemzés és a helyszíni vizsgálat megállapításai.
- A helyszíni vizsgálat befejezése (a záró értekezlet) után a szakértő azonnal lezárja a jegyzőkönyvet, és a későbbiekben már semmit sem ír hozzá, nem módosít rajta.

A helyszíni vizsgálat után:

- A szakértő a jegyzőkönyv alapján állítja össze az értékelő jelentését, és mindkettőt megküldi a vezető szakértőnek az előzetesen megállapított határidőre.
- Amennyiben bármelyiket meg kívánja őrizni, úgy másolat készítéséről saját maga gondoskodik.
- A jegyzőkönyvben és az értékelő jelentésben foglaltakat csakis az intézmény megnevezése nélkül, szigorúan szakmai célból használhatja fel.
- A jegyzőkönyv nem nyilvános dokumentum. Archiválásáról a KPSZTI gondoskodik a keletkezésétől számított két éven keresztül. Felhasználható a szakértő munkájának ellenőrzésére, ill. a tevékenysége ellen benyújtott panasz kivizsgálására is.

Módszertani ajánlások:

- A jegyzőkönyv szerkezete, tartalmi sorrendje az önértékelési füzet sorrendjét követi. Nem kell azonban megismételnie annak valamennyi kérdését; a célnak megfelelően tömörít és összevon. Ám az alfejezetek (az önértékelési füzet alcímei) mindegyikét tartalmaznia kell.
- Célszerű tömör, egyértelmű és lényegre törő megállapításokat, észrevételeket tenni, különösen a helyszíni vizsgálat során, ahol az időtényező is nagy szerepet játszik.
- A jegyzőkönyv kérdéseit a kézhez kapott intézményi dokumentumok alapos áttanulmányozása után lehet megfogalmazni.
- Az előre megfogalmazott kérdések ún. nyitott kérdések legyenek. A szóbeli interjúkban hangsúlyozottan kerülni kell az eldöntendő kérdések feltevését. A zárt kérdések a helyszíni dokumentumelemzés és a megfigyelések esetében hasznosak.
- Miután a jegyzőkönyv a szakértő személyes dokumentuma, és csak ő dolgozik belőle, ezért stílusát, szóhasználatát, terjedelmét szabadon alakíthatja.
- Sorszámozott külön oldalakkal a jegyzőkönyvhöz csatolandók az óra- és foglalkozás-látogatások alkalmával készített jegyzetek. Ezeket a szakértő





feltünteteti a szükséges adatokat, és a történeteket szabadon jegyzeteli. A megfigyeléshez és a jegyzeteléshez segítséget nyújt az Óralátogatási szempontok c. dokumentum.

- A jegyzőkönyvet a szakértő dossziéba fűzve viszi magával a látogatásra, hogy a helyszíni vizsgálat során könnyen tudja kezelni. Célszerű néhány sorszámozott üres lapot is fűzni hozzá, hogy legyen hely az előre nem tervezett vagy nehezen kategorizálható információk feljegyzésére.

VIZSGÁLATI TERV

A szakértő a vizsgálati tervet azután állítja össze, miután áttanulmányozta az intézményi dokumentumokat, és a munkamegosztásnak megfelelően előkészítette a vizsgálati jegyzőkönyvét. A vizsgálati terv a vizsgálat egy szakértőre szabott forgatókönyve. Ki kell belőle derülnie, hogy *mikor, mit, kinek a közreműködésével* fog vizsgálni a szakértő.

Szempontok:

A feladatterv összeállításakor:

- A jegyzőkönyvnek egyetlen fejezete, azaz egyetlen vizsgálandó terület se maradjon ki.
- Törekedjünk arra, hogy egy-egy vizsgálandó területhez legalább kétféle módon, helyszínen ill. interjúalanytól szerezzünk információt.
- A szakértői csoport az egyéni vizsgálati tervek egyeztetésekor küszöbölje ki a felesleges átfedéseket, és kerülje az intézmény egyik-másik szereplőjének túlzott igénybevételét. (Nem mindent az igazgatótól kell megkérdezni!)

Az időterv összeállításakor:

- Az intézmény időbeosztását, órarendjét törekedjünk tiszteletben tartani (óracserék elvárhatók az intézménytől).
- Egy-egy interjú ne tartson tovább 45 percnél.
- Egy-két órai intenzív munkát kövessen 10-20 perces pihenő.
- Az ebéd- és a vacsoraidőt a szakértői csoport munkamegbeszélésére fordítsák.
- Az óra- és foglalkozás-látogatásokat kövesse 10-15 perces megbeszélés a foglalkozást tartó pedagógussal.
- A vizsgálati terv struktúráját (kezdés, megbeszélések, közös interjúk, zárás stb.) a vezető szakértő határozza meg.
- A szakértői vizsgálati tervekből a vezető szakértő összesített tervet készít, amely nem tartalmazza a vizsgálandó területeket.

Az összesített vizsgálati tervet a látogatás kezdetén a vezető szakértő átadja az intézmény vezetőjének, aki gondoskodik arról, hogy az minden érintett személyhez





eljusson. Ugyancsak az intézményvezető gondoskodik arról, hogy a tervben foglalt helyszínek a megjelölt időpontokban biztosítottak legyenek, és hogy a megnevezett személyek a szakértő rendelkezésére álljanak.

Módszertani ajánlások:

- A vizsgálati tervet a jegyzőkönyv előkészítése után állítsuk össze.
- Írjuk össze a vizsgálandó területek fejezetszámát az önértékelési lap és a jegyzőkönyv alapján.
- Írjuk mellé, hogy melyik területet milyen módszerrel (megfigyeléssel, dokumentumelemzéssel vagy interjúval) kívánjuk vizsgálni.
- Vegyük sorba, hogy hány személlyel és kikkel áll szándékunkban interjút készíteni, ill. hogy mit és kb. mennyi ideig kívánunk megfigyelni.
- A rendelkezésre álló idő minden esetben kevésnek fog tűnni. Ettől nem kell elkedvetlenedni. Arányos, ésszerű időtartamot rendeljünk az egyes vizsgálandó területek mellé, hosszabb időt rendelve a fontosabb, vagy az önértékelés alapján problematikusabbnak tűnő területekre.
- Tudakoljuk meg a vezető szakértőtől a vizsgálat általános időbeosztását.
- Ezután készítsük el az időtervet és a vizsgálati tervet a megadott minta szerint.

SAKÉRTŐI ÉRTÉKELŐ JELENTÉS

A helyszíni vizsgálat lezárása után a szakértők értékelő jelentést készítenek. Ez olyan leíró jellegű dokumentum, amely egyértelműen tartalmazza a feltárt tényeket, adatokat, összefüggéseket, az adott szakértő megállapításait, értékelését és annak indoklását – a vizsgált területre vonatkozóan.

Jellemzői:

- Az értékelő jelentés *nem* a szakértőről vagy az ő tevékenységéről szól, hanem az intézmény munkáját, eredményeit, folyamatait értékeli. A látogatás menetét sem kell leírni, hiszen az kiderül a vizsgálati tervekből. Saját munkájára csak a jelentés végén vagy elején reflektál egy rövid bekezdésben a szakértő.
- Az értékelő jelentéssel kapcsolatos elvárásait a vezető szakértő külön is közli a szakértőkkel, annak érdekében, hogy az összesítés után majd szemléletében, struktúrájában és tartalmában egységes dokumentum keletkezék.
- A szakértő az intézményi munkának csak azokat a területeit értékeli, amelyek a munkamegosztásból kifolyólag az ő vizsgálati körébe tartoztak.
- Tematikusan kitér az önértékelési füzet valamennyi pontjára, de nem szükséges egy fő fejezeten belül feltétlenül követni annak sorrendjét.





- Elkészítéséhez az intézményi dokumentumokat és a vizsgálati jegyzőkönyvét használhatja fel.
- Műfaját tekintve nagyjából leíró jellegű szöveg, amely tartalmazza (akár táblázat vagy grafikon formájában) az intézményre jellemző legfontosabb adatokat is.
- Az értékelés *viszonyítási alapja (kritériumai)* a következők lehetnek:
 - jogszabályok,
 - az intézmény pedagógiai programja és egyéb dokumentumai, közülük meghatározó a pedagógiai program,
 - szakmai (pedagógiai, pszichológiai) szempontok,
 - pedagógusétika,
 - a keresztény pedagógia normái,
 - az általános gyakorlat és elvárások,
 - csak a legkritikább esetben: a szakértő személyes elvárásai vagy véleménye.
- Amennyiben a szakértő javaslatokat is megfogalmaz, ezt úgy kell tennie, hogy lehetőleg csak a továbblépés irányát mutassa fel, de alternatívák feltárásával adja meg az intézménynek a választás, a döntés szabadságát. E módszer követésével a komplex intézményértékelés harmonikusan illeszkedik a belső minőségbiztosítási rendszerhez, ill. elősegíti annak kiépülését.
- Lehet használni minősítő jelzőket, de kerülni kell mind a túlzó megállapításokat, mind az érzelmi megnyilvánulásokat. Vagyis az értékelő jelentést a *szakszerűség, a konkrétság, a tárgyilagosság és az őszinteség* jellemzi.
- Terjedelme 5–10 oldal (12-es betűméret, 1,5-es sorköz).

Formája:

Az értékelő jelentés egy címoldalból és 5–10 – sorszámozott – szöveges oldalból áll. A címoldal tartalma:

- *Fejléc:* Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet
- *Főcím:* Szakértői ÉRTÉKELŐ JELENTÉS a ... intézmény komplex intézményellenőrzése alapján
- *Alcím:* Az értékelő jelentés az alábbi vizsgálati területekre tér ki: ... (itt felsorolandók az önértékelés megfelelő fejezetszámai)
- *Készítette:* XY szakértő
- *Keltezés*
- *Aláírás*
- *Melléklet:* ... db (csak ritka esetben, ha a szakértő szükségesnek látja)

Eljárás:

Az értékelő jelentést a szakértők közvetlenül a helyszíni vizsgálat után megírják. Majd legkésőbb a vizsgálat lezárását követő egy hét múlva elektronikus formában





eljuttatják a vezető szakértőnek. Az értékelő jelentéshez mellékelik a jegyzőkönyvet és a vizsgálati tervet. Visszaküldik továbbá mindazokat az intézményi dokumentumokat, amelyeket a vizsgálat során használtak (pl. IP, Házirend, SzMSz, önértékelés). Amennyiben másolatban bármilyen dokumentumot megtartanak maguknak, azt csakis szigorúan szakmai célból, nevek nélkül, a jogi és etikai normák szigorú betartásával, a hivatali titok megőrzése mellett használhatják fel a továbbiakban.

Az értékelő jelentés eredeti formájában nem jut el a vizsgált intézményhez, hanem beépül az intézményértékelésbe. A KPSZTI a keletkezésétől számított két évig megőrzi.

INTÉZMÉNYÉRTÉKELÉS

Az intézményértékelés az a dokumentum, amelyet felfokozott érdeklődéssel vár mind a vizsgált intézmény, mind a fenntartója. Elkészítése tehát nagy gondot, figyelmet, szakértelmet és felelősséget kíván és követel a készítőjétől. Tudatában kell lennie, hogy megállapításait az intézmény a későbbiekben használni fogja, hivatkozni fog rá – mint külső, objektív, tehát *hiteles* értékítéletre.

Az intézményértékelést a vezető szakértő állítja össze a szakértői értékelő jelentések alapján. Ez utóbbiakat a dokumentum egységes szerkezete és stílusa érdekében megváltoztathatja, vagy belátása szerint szó szerint átveheti.

Jellemzői:

- Mindazok a jellemzők, amelyek az értékelő jelentésre vonatkoznak.
- Terjedelme: kb. 20-30 oldal (12-es betűméret, 1,5-es sorköz), de lehet ennél több vagy kevesebb is. A nagyobb terjedelem nem jelent egyben jobb minőségű értékelést is.

Formája:

- Az intézményértékelés egy címoldalból és kb. 20-30 – sorszámozott – szöveges oldalból áll. A címoldal tartalma:
 - *Fejléc:* Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet
 - *Főcím:* ... (intézmény neve) komplex intézményértékelése
 - *Készítette:* ... vezető szakértő ... és ... szakértők értékelő jelentésének felhasználásával
- Az értékelést a megnevezett szakértők a) egyhangúlag b) n : m - szavazati aránnyal fogadták el.
 - a) Az értékelést az intézmény vezetője elfogadta (dátum, hivatkozás).
 - b) Az értékeléshez az intézmény vezetője írásbeli észrevételt fűzött, amelynek megfelelően átdolgoztam a ... fejezetet vagy bekezdést.





- Az értékeléshez az intézmény vezetője írásbeli észrevételt fűzött, lásd ... sz. melléklet.
- Ez a ... sz. sorszámozott példány.
- *Keltezés*
- *Aláírás*
- *Melléklet:* ... db (pl. intézményben kitöltött szülői, tanulói vagy tanári kérdőívek összesítése; tanulói mérések összesítése; intézményvezető észrevételei az intézményértékelésről; stb.)

Eljárás:

- Az intézményértékelést a vezető szakértő közvetlenül azután megírja, hogy megkapta a szakértőktől az értékelő jelentéseket. A kész értékelést a szakértőkkel egyezteteti. Az egyeztetés levél, elektronikus levél vagy fax útján történhet. A szakértőknek nyilatkozniuk kell az értékelés elfogadásáról. Az ilyen módon véglegesített intézményértékelés elkészítésére a vezető szakértő összesen két hetet fordíthat.
- A véglegesített intézményértékelést a vezető szakértő megküldi a vizsgált intézménynek, a fenti eljárási rendből következően a vizsgálat lezárását követő negyedik hét végén. Felhívja a figyelmet arra, hogy a címzett nyolc napon belül írásban észrevételt tehet.
- Ha az intézményvezető írásban észrevételt tett, a vezető szakértő azt csatolja az intézményértékeléshez, és – amennyiben az észrevétellel egyetért – annak megfelelően módosítja a kifogásolt bekezdéseket. Bármelyik eljárást választja is, azt feltünteti az intézményértékelés címoldalán. Döntését szükség szerint rövid úton egyezteteti a szakértőkkel.
- A lezárt intézményértékelést a vezető szakértő három sorszámozott példányban megküldi a KPSZTI-nek, amely a 3. számú példányt archiválja, egy-egy példányt pedig elküld az intézménynek és a fenntartójának. A vezető szakértő saját maga számára esetlegesen visszatartott másolattal az eljárás ugyanaz, mint az értékelő jelentések esetében.

A dokumentumok megküldésével a komplex intézményellenőrzés és -értékelés az adott intézményben lezárul.

VII. A PROJEKT FONTOSABB ÁLLOMÁSAI

ELŐKÉSZÍTÉS

A projekt *előkészítő szakasza* a 2000–2001-es tanévet, intenzívebb formában annak második félévét vette igénybe. Ez alatt az idő alatt dolgozta ki a PPKÉ BTK Pedagógiai Intézetének és a KPSZTI-nek a munkacsoportja az intézményellenőrzés és -értékelés modelljét, alkotta meg standardizált dokumentumainak többsé-





gét, és végezte el az első szakértői felkészítést. Ez utóbbit a modell első kontrolljának is tekintettük.

KEZDETI LÉPÉSEK

A *kísérleti szakasz* meghatározó állomásaihoz 2001 tavaszán és nyarán érkeztünk el. A legelső (önként jelentkező!) iskolának – a dombóvári Szent Orsolya Rendi Gárdonyi Géza Általános Iskolának – a modell szerinti ellenőrzésére és értékelésére a modellt kidolgozó szakértői csoport vállalkozott. Tagjai – az ellenőrzés tényleges feladatainak végzése mellett – tesztelték is a modell egyes elemeit.

A legszükségesebb korrekciók elvégzése után került sor a kísérleti szakasz újabb állomására: négy kijelölt, de a felkérést *vállaló* iskola (Kecskemét, Miskolc, Mosonmagyaróvár, Szombathely) ellenőrzését végezte el négy szakértői csoport, melynek tagjai az újonnan felkészített szakértők, vezetői pedig a modell kidolgozói voltak.

A tanév végén egész napos konferencia keretében, a projekt résztvevői (köztük hangsúlyosan az ellenőrzésbe bevont iskolák képviselői) együtt vitatták meg a modell és a projekt minőségét, és tettek ajánlásokat bizonyos korrekciókra, valamint a folytatásra.

A konferencia eredményeinek felhasználásával átdolgoztuk a modell egyes kritikus pontjait (kevés ilyenre volt szükség: inkább csak pontosításokat, kiegészítéseket kellett a leírásban elvégezni, hogy még egyértelműbbé váljék a dokumentum). Ezután vált véglegessé maga az intézményellenőrzési és -értékelési modell, amely a nyár folyamán tartott újabb szakértői felkészítés alapjául szolgált.

A TÉNYLEGES SZAKASZ ELINDÍTÁSA

Ilyen előzmények után indult újjára a 2001–2002-es tanévben a KPSZTI komplex intézményellenőrzési és -értékelési programjának *tényleges szakasza*. 2004 nyaráig a magyar katolikus közoktatási rendszer intézményhálózatának egészében, valamennyi intézményben megtörténik az ellenőrzés és értékelés a fentiekben bemutatott modell szerint.

A 2002–2003-as tanévben több szakmai fórumon, köztük nemzetközi konferenciákon, vontunk mérleget az eddigi eredményekről.¹⁷

MIT HOZ A JÖVŐ?

A *folytatásra* vonatkozó szakmai előmunkálatok már megkezdődtek. A továbbvitel végleges irányát a három év alatt összegyűlt tapasztalatok és a közoktatás igényeinek figyelembevételével fogjuk kijelölni. Jelenleg háromféle megoldást látunk lehetségesnek:

a) Az eddigi út folytatása

A projekt folytatható azon a nyomvonalon, amelyen elindult. Vagyis kb. három-évente minden intézmény átesik egy szakértői látogatáson, amelyet önértékelés





előz meg. Ebben az esetben mind az önértékelésnek, mind a külső szakmai értékelésnek erőteljesen figyelembe kell vennie a korábbi értékelés megállapításait, fel kell tárnia az eltelt három évben meghozott intézkedéseket és azok eredményességét, és adatokkal alátámasztottan is vizsgálnia kell a pedagógiai hozzáadott értéket. Ez utóbbiban rejlik ennek a lehetséges megoldásnak a legfőbb előnye.

b) Szigorúbb önértékelés; kitüntetések

A továbbvitel egy második lehetséges iránya az lehet, ha – az EFQM-modell mintájára – a jelenleginél szigorúbb, pontozással és belső dokumentálással alátámasztott önértékelés elvégzése után a legjobb intézmények kitüntető címre aspirálhatnak. Ebben az esetben a külső szakmai ellenőrzés csak azt vizsgálná, hogy az önértékelésben leírtak megfelelnek-e a külső objektív vizsgálat megállapításainak, és hogy az önértékelés pontszámai valósak-e, avagy „kozmetikázottak”. Ennek a megoldásnak óriási előnye az, hogy valódi önfejlesztő munkára sarkallja az aspiráns intézményeket. A kitüntető cím pedig – amelyhez az erkölcsi elismerés mellett célszerű materiális javakat is hozzárendelni – az intézmény kiemelt megbecsülését jelenthetné mindaddig, amíg a cím viselése megilleti.

c) Az ellenőrzés kötelező jellegének bevezetése

A harmadik lehetőség kevésbé tetszetős, ám szükségszerű lehet. Itt arról kellene gondoskodni, hogy az intézmény minden esetben átessen a külső szakmai ellenőrzésen, ha azt az igazgató, a fenntartója, vagy valamilyen aggodalomra okot adó körülmény folytán pl. a KPSZTI kéri ill. elrendeli.

A projekt továbbfejlesztése a jelzett három irányban kombináltan is megvalósítható. Amennyiben elegendő erő áll rendelkezésre, ez a kombinált megoldás lehetne a leginkább eredményes.

VII. ÖSSZEZÉS

A projekt eddigi eredményei azt mutatják, hogy a katolikus közoktatás korszerű elveken nyugvó, az intézményi autonómiának megfelelő, elfogadott és sikeres intézményellenőrzési és -értékelési rendszer működtetését kezdte el. A modell – továbbfejlesztése esetén – minden korábbinál megfelelőbb adatokat szolgáltathat az egyes intézmények pedagógiai hozzáadott értékéről. Mint ilyen, *egyedülálló* a magyar közoktatás rendszerében. Világnézetileg el nem kötelezett nevelési-oktatási intézmények ellenőrzésére és értékelésére egyaránt alkalmas. Ezért kedvező oktatáspolitikai környezetben alkalmas lehet arra, hogy a Magyar Köztársaság teljes oktatási rendszerében alkalmazzák.





JEGYZETEK:

- ¹ Részletes adatokat lásd: Bajzák Erzsébet M. Eszter: *A komplex intézményellenőrzési és -értékelési program jelentősége és eredményei.* = Mester és Tanítvány 2. sz.
- ² A Magyar Katolikus Püspöki Konferencia nem gyakorol fenntartói jogokat a közoktatási intézmények fölött. E joggal a megyéspüspökök és az iskolafenntartó szerzetesrendek (összesen több mint 40 jogi személy) rendelkeznek.
- ³ A projektről már több szakmai fórumon tartottunk előadást. Kiemelkedik közülük a III. Országos Neveléstudományi Konferencia, ahol a modellt kidolgozó külön szimpózium keretében ismertették törekvéseiket és eredményeiket. Lásd: III. Országos Neveléstudományi Konferencia, 2003. október.
- ⁴ 1985. évi I. Törvény a Közoktatásról.
- ⁵ Lásd a közoktatásról szóló törvény 1999. évi módosítását.
- ⁶ A szerző 2000-től kezdve vezet pedagógus szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzéseket a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészettudományi Karának szervezésében. A négy tanév együttes hallgatói létszáma 218 fő. A pedagógusok az ország valamennyi megyéjéből járnak e továbbképzésre, és – szerencsés módon – minden közoktatási intézményt képviselnek. 62%-uk katolikus vagy más felekezeti (evangélikus és református), 38%-uk önkormányzati fenntartású munkahely dolgozója. Kérdőíves vagy kikérdezéses formában a közoktatás több jelenségéről gyűjtöttünk általuk adatokat. E tanulmányban több ízben utalunk ezeknek a vizsgálatoknak az eredményeire.
- ⁷ 1999-ben a Magyar Gallup Intézet az OM felkérésére kérdőíves vizsgálatot folytatott a minőségbiztosítási program bevezetése és indoklása érdekében. A felmérés – egyebek mellett – arról tanúskodott, hogy a pedagógusok 81%-a egyértelműen negatív hatásúnak ítéli meg a külső ellenőrzés és értékelés visszaszorulását, és fontosnak tartaná annak elterjesztését. Lásd: Köznevelés, 1999/27. sz.
- ⁸ A 105/1999. sz. Kormányrendelet az Országos Közoktatási Értékelési és Vizsgaközpont feladatául írta elő az ellenőrzési-értékelési irányelvek megalkotását és kiadását, amely – ismeretlen okból – még nem történt meg.
- ⁹ Lásd erről részletesebben: Leibinger Jánosné: *Intézményi önértékelés.* = Mester és Tanítvány 2. sz.
- ¹⁰ Uo.
- ¹¹ A tanulói tantárgyi mérésekről részletesebben lásd: Bajzák Erzsébet M. Eszter: *A komplex intézményellenőrzési és -értékelési program jelentősége és eredményei.* = Mester és Tanítvány 2. sz.
- ¹² A 105/1999. sz. Kormányrendelet az Országos Közoktatási Értékelési és Vizsgaközpont feladatául írja elő a szakértői munkavégzés irányelveinek kiadását. Ez – ismeretlen okból – máig nem történt meg.
- ¹³ 41/1999. sz. OM rendelet.
- ¹⁴ A szakértők munkájáról részletesebben lásd még: Sályiné Pásztor Judit: *A szakértő szerepe az intézményértékelésben.* = Mester és Tanítvány 2. sz.





- ¹⁵ Az önértékelések intézményi fogadtatásáról lásd még: *Vélemény-mozaik az intézményértékelési programról.* = Mester és Tanítvány 2. sz.
- ¹⁶ Részletesebben lásd még: Sályiné Pásztor Judit: *A szakértő szerepe az intézményértékelésben.* = Mester és Tanítvány 2. sz.
- ¹⁷ A projekt értékelését lásd: Bajzák Erzsébet M. Eszter: *A komplex intézményellenőrzési és -értékelési program jelentősége és eredményei.* = Mester és Tanítvány 2. sz.

