



## INTÉZMÉNYI ÖNÉRTÉKELÉS

LEIBINGER JÁNOSNÉ

**C**sak egy önértékelésen alapuló külső értékelés felel meg a korszerűség követelményeinek. (...) A programnak pozitív hozzáadéka már az az előzetes folyamat is, amelyben a vizsgálat előtt álló intézmény „rendezi sorait”, azaz belső ellenőrzéssel feltárja erősségeit, hiányosságait, és ez utóbbiakat igyekszik kijavítani.

Az intézmények működésében minden külső ellenőrzés akkor éri el az eredményét, ha a belső folyamatokra gyakorolt hatásával az önfejlődést segíti elő. Nagyon fontos az intézmény pozitív, befogadó hozzáállása. Nélküle a külső értékelés megállapításainak szerepe passzív tudomásulvételre korlátozódik. Ha az intézmény dolgozói azonosulni tudnak a külső értékelés észrevételeivel, akkor a pozitív hatás megsokszorozódik. Ezért a komplex intézményellenőrzési és -értékelési modell kidolgozásakor a kutatócsoport kettős célt tűzött maga elé: egyrészt, hogy a szakmai ellenőrzés és értékelés terjedjen ki az intézmény működésének egészére; másrészt hogy ne szorítkozzék pusztán a külső megállapításokra, hanem azt vesse össze a belső, önellenzésem alapuló önértékeléssel. Csak egy önértékelésen alapuló külső érté-

kelés felel meg a korszerűség követelményeinek.

Az irányított önértékeléshez szempontokat és tematikát kellett adnunk, mintegy rávezetve a szervezet tagjait (a pedagógusokat és a vezetőséget), hogy szisztematikusan gondolják végig működésük teljes folyamatát, és alkossanak értékítéletet önmagukról. Megszületett tehát a döntés egy önértékelési füzet megalkotásáról, amely az egész modell gerincét képezi. Ehhez meg kellett találnunk az intézményműködés közös elemeit, amelyek egyaránt jellemzik az intézményt, függetlenül attól, hogy óvodáról, általános iskoláról, középiskoláról, szakiskoláról, alapfokú művészetoktatási intézményről vagy kollégiumról van-e szó. Az is szempont volt, hogy ezek a területek – a későbbiek során – esetleg alkalmasak legyenek egy kvantitatív, pontozással alátámasztott, összehasonlítás lehetővé tevő továbbfejlesztett változat kialakítására is.

### AZ ÖNÉRTÉKELÉS TEMATIKÁJA

Alkalmas kiindulási pontra a svájci eredetű *EFQM minőségbiztosítási modellben* találtunk (lásd az ábrát), amelynek önértékelési modellje tíz területet ölel fel.

Mi ezeket a közoktatás jellegzetességeinek figyelembevételével összevontuk, és a következő öt fő területre koncentráltuk:

1. erőforrások;
2. intézményi stratégia;
3. vezetés és szervezeti kultúra;
4. kulcsfolyamatok;
5. eredmények, elégedettség.

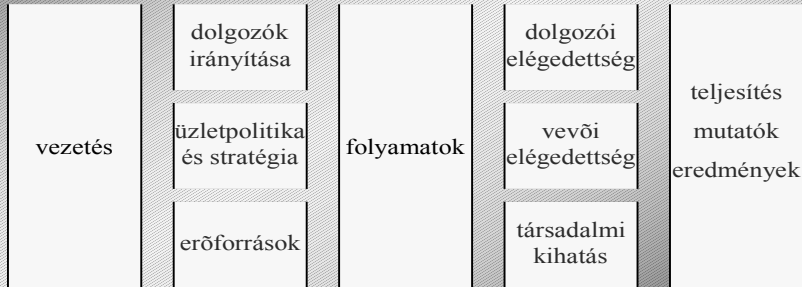




KOMPLEX INTÉZMÉNYÉRTÉKELÉS A KATOLIKUS KÖZOKTATÁSBAN



### EFQM Európai Alapítvány a minőségmenedzsmentért



A felsoroltak lettek az önértékelési füzet fejezetcímei. Az egyes fejezetek alfejezetekre tagolódnak, amelyekben belül a kitöltő intézménynek konkrét kérdésekre kell választ adnia. Az intézményi önértékelés öt fő fejezete ezek szerint a következőket vizsgálja:

#### 1. Erőforrások

Milyen erőforrásokkal rendelkezik az intézmény? Hogyan gyarapította ezeket? Külön-külön vizsgálni kell a humán és a tárgyi-anyagi erőforrásokat, és mind a két kategóriában mindazt, ami egy közoktatási intézmény esetében releváns lehet. A *humán erőforrás* vizsgálatok a nevelőtestület összetételére, képzettségére, a szakos ellátottságra, a pedagógusok továbbképzési kötelezettségének teljesítésére, a nevelőtestület tagjainak intézményen kívüli

szakmai munkájára, a nem pedagógus dolgozók létszámára, végzettségére és az intézmény iránti elkötelezettségére irányulnak a kérdések. Jellemző a gyermekek szociokulturális háttére, az iskolakezdetkor megállapított tudás- és neveltségi szintje. Meghatározó a családi milió is. E fejezet fontos kérdései még: Hogyan működik a szülők közössége, van-e iskolaszék? Hogyan értékeli az intézmény a szülők segítségét: együttműködőnek, segítőnek tartja-e, vagy éppen ellenkezőleg? A fenntartóval való kapcsolatban milyen pozitívumokat és hiányosságokat jelez az intézményi közösség? Jól jellemzi fejlettségét, hogy mennyire képes felismerni és hasznosítani a rendelkezésére álló erőforrásokat, mennyire találja meg a mikrokörnyezetében kínáló lehetőségeket. A vizsgálat feltárta, hogy sok





intézmény kiválóan hasznosítja a helyi közösségek (plébánia, város, település, könyvtár, társintézmények, civil társadalom, stb.) kínálta előnyöket. Vannak persze olyan iskoláink is, amelyek úgy szólván észre sem veszik, hogy a környezetükben jelentős erőforrásokra táálhatnak.

A *tárgyi feltételek* vizsgálatakor az épület kora és állaga, a tantermek, szaktantermek száma és felszereltsége jellemző adat. A könyvtár, az étterem, a tornacsarnok vagy tornaterem, a sportpálya, a díszterem, a saját templom, kápolna, a diákönkormányzati szoba, stb. megléte is jellemző mutató. A kollégiumokban a szobák felszereltségéről és a közösségi termek kialakításáról is kérdezzünk. A taneszközök, felszerelések vizsgálata a komplex intézményellenőrzés és -értékelés első szakaszában azért volt kiemelt jelentőségű, mert a pedagógiai program végrehajtásához szükséges eszközök beszerzésének határideje 2003-ban lejárt. Ezért a tudatos tervezés és a hiányzó eszközök beszerzésének folyamatát minden alkalommal ellenőrizzük.

A program vizsgálja a *gazdálkodás* legfontosabb jellemzőit is. Kitér a költségvetés legfontosabb arányszámaira, a bérek, juttatások vizsgálatára. A komplex modell nem vállalja és nem is helyettesíti a minden részletre kiterjedő, gazdasági szakemberek által végzett gazdálkodási és pénzügyi átvilágítást. Csak arra vállalkozik, hogy a gazdálkodás legfontosabb adataival és jellemző folyamataival szembesüljön, és ezeknek a *pedagógiai programmal való össz-*

*hangját* vizsgálja. (Amennyiben azonban a szakértők komolyabb problémákat vagy hiányosságokat tapasztalnak, javaslatot tehetnek a fenntartónak a gazdasági szakemberek által történő pénzügyi felülvizsgálatra.)

## 2. Intézményi stratégia

A szakmailag autonómmá vált intézmények megítélése szempontjából döntő jelentőséggel bír az intézményi stratégia, amely lehangsúlyosabban a pedagógiai, illetve nevelési programokban jelenik meg. Ennek vizsgálatával a program második fejezete foglalkozik. A szakértők az előzetes felkészüléskor maguk is tanulmányozzák az intézmény nevelési programját, szervezeti és működési szabályzatát, házi rendjét. Ezért az önértékelésben csak a legfontosabb kulcsszavakra, a program elkészítésének folyamatára, az elfogadás jogszerűségére és a nyilvánosságra vonatkozóan teszünk fel kérdéseket.

Ebben a fejezetben térünk ki az éves munka, a pedagógus-továbbképzések és a minőségbiztosítás feladatainak tervezettségére, valamint az intézményi célok megvalósulásának értékelésére is. A jövőben ez a fejezet kiegészül majd az intézmények minőségirányítási programjának vizsgálatával és véleményezésével is.

## 3. Vezetés és szervezeti kultúra

Több évtizedes tapasztalatok támasztják alá azt a szervezetelméleti megállapítást, amely szerint a szervezetek eredményeire közvetlen befolyást gyakorolnak annak vezetői, illetve a vezetés





minősége. Ebből a megfontolásból az önértékelés harmadik fejezete kitér a vezetés minősítésére, és ehhez kapcsolva vizsgálja a szervezeti kultúrát, amely indirekt módon a vezetést magát jellemzi. Ebben a részben értékeli az intézmény a külső és a belső kapcsolatait. Információt kapunk a vezetők közti, a munkatársi, illetve a szülőkkel és diákokkal kialakult rendszeres kapcsolattartási formákról. Kérdezzük a fenntartóval való kapcsolattartás folyamatosságáról. A vezetési funkciók tudatos gyakorlásának módjaira és a vezetés innováció-támogató magatartására vonatkozóan is teszünk fel kérdéseket, hiszen ezek is jól jellemzik az intézmény fejlettségét. A vezető saját munkájáról alkotott önjellemzése fontos kiindulópont a szakértők számára a vele való találkozás előtt, mert utal személyiségének legfontosabb jegyeire. A szervezeti kultúrát a szervezeti struktúrán, az együttműködési formákon, a munkamegosztáson, az információs csatornákon és a hagyományokon keresztül jellemezheti az intézmény.

#### 4. Kulcsfolyamatok

A közoktatási intézmények életében a legnagyobb hangsúly a folyamatokra, kiemelten a pedagógiai folyamatokra esik. Ezek vizsgálatát és értékelését a pedagógiai programhoz viszonyítva, továbbá a neveléstudomány, ezen belül az általános didaktika egyetemes érvényű megállapításaihoz mérve várja el az önértékelési füzet.

A *nevelés* folyamatának vizsgálata kiterjed a tanórai és órán kívüli pedagó-

giai interakciókra, a hitélet jellemzésére, a diákok öntevékenységének bemutatására, jogaik érvényesítésének ellenőrzésére, a tanár-diák viszony elemzésére, a fegyelmező intézkedések bemutatására. Elvárás a felzárkóztatási és a tehetséggondozási tevékenység megítélése, a gyermekvédelmi munka gazdagságának és eredményességének vizsgálata.

A *tanítás-tanulás* tervezett és a gyakorlatban megvalósuló folyamatát összevetjük egymással. Kérdezzük a korszerű szervezési módok alkalmazásának gyakoriságáról, a módszertani kultúra gazdagságáról, a motiválás eredményességéről és a pedagógusok ellenőrző és értékelő tevékenységéről is. Vizsgáljuk a taneszközök használatának gyakoriságát és célszerűségét. A kulcsfolyamatok között természetesen vizsgáljuk a tanórán kívüli tevékenységeket is.

A mai iskolában fontos szerepet játszik az *étkeztetés* is, különösen azokban az intézményekben, ahol sok a nehéz körülmények között élő gyermek. Így az étkeztetés folyamata, szervezetsége is vizsgálat tárgyát képezi. Az adminisztráció, a szabályzatok megléte és megfelelősége, valamint betartásuk ellenőrzése is ebben a fejezetben szerepel.

#### 5. Eredmények, elégedettség

Végül az eredményeket veszi számba az önértékelési füzet, amelyeket tendenciájukban is vizsgál, és kitér az eredményekkel kapcsolatos elégedettségre is. Az V. (Eredmények) fejezet keretében kerül sor a külső tantárgyi mérések





eredményeinek értékelésére. Ebben a részben vizsgálja a pályázatok sikerességét is.

Az önértékelés az intézmény elmúlt háromévi fejlődésének értékelésével és a perspektívák számbavételével zárul.

### **AZ ÖNÉRTÉKELÉSI FÜZET**

Az önértékelési füzet minden intézménytípusra használható azáltal, hogy a sajátosságokat hordozó IV. (Az intézmény kulcsfolyamatai) és V. (Eredmények) fejezet kérdéseit cserelapos kiegészítő füzetben állítottuk össze óvodák, kollégiumok, alapfokú művészet-oktatási intézmények és szakképzést folytató iskolák részére.

Az önértékelés alapidokumentuma egy nyomtatott vagy számítógépes formában kitöltendő füzet. A kérdések zöménél általában három lehetőség közül (igen; részben; nem) kategorikusan kell kiválasztani a megfelelőt. Ugyanakkor néhány soros szöveges kifejtést is elvárunk, amelyben a válaszadó indokolja, értelmezi és értékeli az adott jelenséget.

Az önértékelési füzet egyik előnye, hogy felkészíti az intézményt arra, amit a szakértők vizsgálni fognak a látogatás során.

A program hangsúlyosan segítő szándékú. Így pozitív hozadéka már az az előzetes folyamat is, amelyben a vizsgálat előtt álló intézmény „rendezi sorait”, azaz belső ellenőrzéssel feltárja erősségeit, hiányosságait, és ez utóbbiakat igyekszik kijavítani. Az átgondoltan, elemzésekre alapozva ki-

töltött önértékelési füzet az intézményi *minőségbiztosítás* egyik alapidokumentuma is lehet. Megállapításai ugyanis viszonyítási alapot jelentenek a jelenben és a jövőben a belső vagy külső értékelőknek.

A füzet másik jelentősége, hogy megalapozza a szakértők munkáját. Az intézménynek a kitöltésre hosszabb idő áll rendelkezésére, így a válaszok rendszerint megfontoltak. Ezekre építve a szakértők megbízhatóbb megállapításokat tudnak tenni a helyszíni vizsgálat három napja alatt vagy után.

Az önértékelést általában kisebb munkacsoportok készítik el, de elfogadásáról a nevelőtestület egésze dönt. (Az elfogadási arány is jellemző információ magáról az intézményről.)

Az önértékelés lehetővé teszi, hogy a szakértők már előzetesen megismerkedhessenek az intézmény saját magáról alkotott véleményével, ennek alapján készülhessenek fel, tervezhessék a helyszínen elvégzendő munkát. A helyszíni vizsgálat legfontosabb feladata épp az, hogy az önértékelés megállapításait a megfigyelések tapasztalataival összeveesse.

További előny az intézményértékelések egységes mércéjének a megteremtése. Az önértékelés, mint váz, praktikus alap a szakértői munkában. Így nem fordul elő, hogy a szakértők személyétől függően esetleg egyes fontos területek kimaradnak, mivel ezekre minden szakértői csoportnak ki kell térnie. Szigorú belső struktúrája lehetővé teszi, hogy a vezető szakértő egységes szerkezetbe foglalja a szakértők





értékelő jelentéseit, és elkerülje a felesleges ismétléseket.

Az önértékelési füzet bevalását vizsgálva néhány problémáról is szólnunk kell. Az egyik ilyen, hogy néhány intézményvezető nem tölti ki részletesen, azaz nem ad kellő mélységű szöveges válaszokat. A bekarikázott „feleletekből” nagyon kevés információ nyerhető. A másik gondot a kérdések olykor eltérő értelmezése jelenti, amely a fogalmak nem megfelelő ismeretéből, esetleg a válaszadó felületességéből következik. Mindkét problémát orvosolni fogjuk az önértékelési füzet továbbfejlesztett változatában. Ennek egyik iránya éppen az lesz, hogy bizonyos fogalmakat értelmezni fogunk, hogy az önértékelések megbízhatósága javuljon.

## **TAPASZTALATOK**

Az önértékelési füzet messze betöltötte funkcióját a program első szakaszában. Megadta a modell gerincét. Egységesítette a szakértők munkáját. Ráirányította az iskolahasználók figyelmét a különféle jelenségek szoros belső összefüggésére. Fejlődésnek indította intézményeink belső önreflexiós képességét. A pedagógusok elfogadták, fogalmainak többségét megismerték. Sok intézmény erre építette föl a minőségbiztosítási rendszerét. A megújított változatban – az említetteken túl – arra törekszünk, hogy alkalmasabbá tegyük az intézmény fejlődési tendenciáinak megmutatására és egymás közötti összehasonlításra is. Ez utóbbira elemintáris igényük van a vizsgálatban részt vett intézményeinknek.

MELLÉKLET:

## **A komplex intézményellenőrzési és -értékelési modell iskolai önértékelő füzetének tartalomjegyzéke**

### **I. Erőforrások**

- I.1 Az intézményre vonatkozó legfontosabb adatok
- I.2 Humán erőforrás
- I.3 Környezet
- I.4 Tárgyi felszereltség
- I.5 Az intézmény gazdasági mutatói

### **II. Intézményi stratégia**

- II.1 A pedagógiai/nevelési program
- II.2 A szervezeti és működési szabályzat
- II.3 Házi rend
- II.4 Továbbképzések
- II.5 Éves munkaterv
- II.6 Az intézményi célok megvalósítása
- II.7 Minőségbiztosítás





### **III. Vezetés és szervezeti kultúra**

- III.1 Együttműködés, munkamegosztás, kapcsolatok
- III.2 Vezetési funkciók
- III.3 Vezetés és innováció
- III.4 A vezető személyisége
- III.5 Szervezeti kultúra

### **IV. Az intézmény kulcsfolyamatai**

- IV.1 Nevelés
- IV.2 A tanítás-tanulás folyamata
- IV.3 Tanórán kívüli foglalkozások
- IV.4 Étkeztetés
- IV.5 Adminisztráció
- IV.6 Pénzügyi folyamatok
- IV.7 Intézményi szabályzatok
- IV.8 Pályázatok, projektek

### **V. Eredmények**

- V.1 Elégedettség
- V.2 Megfigyelt eredmények
- V.3 Mérhető tanulói eredmények
- V.4 A megelőző 24 hónap fejlesztési eredményei

### **VI. Az intézmény fejlődése és perspektívái**

