

## Európai irányzatok

A minőségbiztosítás a fejlett oktatási rendszerek egyik kurrens területe mind az oktatáspolitikában, mind a kutatás-fejlesztés területén. Ezért érdemes a mai magyar oktatáspolitikában egyik fő prioritását is jelentő témát nemzetközi kontextusban is elhelyezni. Erre ez idő szerint jó alkalom kínálkozik, mivel egy jelentős és éppen Budapesten megrendezett nemzetközi konferencia választotta témájául a minőségbiztosítást.

A konferenciát az ENIRDEM (European Network for Improving Research and Development in Educational Management, az Oktatásügyi Menedzsmentkutatás és -fejlesztés Európai Hálózata) rendezte. (1) Az ENIRDEM 1991-ben létrejött európai hálózat, amely az oktatásügyi vezetés és vezetőképzés, valamint vezetésfejlesztés területén dolgozó szakemberek: kutatók, vezetőképző szakemberek, oktatásirányítók és gyakorló iskolavezetők számára biztosít fórumot. A hálózat célja az oktatásügyi menedzsment területén olyan együttműködési formák elősegítése, amelyekben a kutatási eredmények szoros és kölcsönös kapcsolatban állnak a fejlesztő tevékenységgel, valamint a gyakorlati igényekkel és szükségletekkel. Kiemelt cél a tagok közötti információcsere, ezen belül is a közép-kelet-európai országok európai integrációjának elősegítése, a nemzetközi kapcsolatok fejlesztése közös projektek révén, szakmai látogatások, képző programok kialakítása. Az ENIRDEM 25-30 ország több, mint 300 szakemberét fogja össze. Működés-módja – nevéből is láthatóan – hálózati; ennek megfelelően formális szervezet, bürokrácia, iroda, tagdíj stb. nélkül, elsősorban a tagok aktivitására és kezdeményezéseire támaszkodva fejt ki tevékenységét. Sajátossága emellett az, hogy bár szakmai működésében megjelenik az állammal és a különböző oktatáspolitikai szereplőkkel való kapcsolat, alapjában véve tipikus nem-kormányzati szerv, úgynevezett NGO, amely kifejezetten a szak-

mai érdekartikuláció és együttműködés elveire helyezi a hangsúlyt. A hálózatban évek óta számos magyar együttműködéssel megvalósuló program folyik, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a hazai oktatásügyi vezetésfejlesztéshez is. Az ENIRDEM legfőbb aktivitási formáját az évenként megrendezésre kerülő konferenciák jelentik.

A minőségbiztosítással az idei konferencia – a szervezet működési körének megfelelően – az oktatásügyi menedzsmentkutatás és -fejlesztés szempontjából foglalkozott. Ahogyan a menedzsmentkutatás és -fejlesztés, a minőségbiztosítás is az iparból áramlott be az oktatásba. Mivel azonban az oktatásmenedzsment-tudomány is egészen más, mint a vállalati (2), a minőséggel való foglalkozás is egészen sajátos közelítést és eljárásokat követel meg. Ezért nem mindegy, hogy a kutatók és fejlesztők milyen tudást és tapasztalatot gyűjtenek és közvetítenek a minőségről az oktatás egyéb szereplői felé. A minőségbiztosítás eredményessége végső soron az iskolafenntartói és az intézményi szinten dől el s ezért nem véletlen, hogy ma egyre nagyobb a jelentősége a vezetőképzésben is.

A konferencián a minőség témájának oktatáspolitikai kontextusával, kihívásaival az Európai Unió és a nemzeti oktatási rendszerek fejlesztése szempontjából ismerkedhettek meg a résztvevők. Mód nyílt az egyes európai régiók országai minőségbiztosítási rendszereinek bemutatására és elemzésére is. Önálló szekció foglalkozott a minőséggel kapcsolatos különböző szintű felelősségekkel, így az iskolafenntartók, az igazgatók és a tanárok szerepével; egy másik a minőség-orientált iskolai kultúra kérdéseivel és a szakmai fejlesztés lehetőségeivel, egy további a vezetőképzés és vezetésfejlesztés minőségi aspektusaival. A minőségbiztosításhoz kötődő kutatások eredményeit a kutatók, a vezetőképzési és iskolai szintű fejlesztő szakemberek és a gyakorló iskolavezetők

együttesen vitatták meg. (3) A szakmai tevékenység jelentős része csoportmunkában folyt; ezek a csoportok a konferencia végén állást foglaltak néhány fontos kérdésben s ajánlásokat fogalmaztak meg a minőségbiztosítással való kormányzati és nemzetközi szervezetek számára. Fontos megemlíteni azokat a programokat is, amelyek nem szokásosak a nemzetközi tudományos rendezvényeken: öt helyszínen intézménylátogatásokra került sor, ahol a minőséggel való foglalkozás magyarországi keresztmetszetét ismerhették és vitathatták meg az oda ellátogatók; végül az ENIRDEM konferenciák tradícióját jelentő Piac tér (Market Place) arra adott lehetőséget, hogy fórumot biztosítson új nemzetközi együttműködési programok kialakítására, ehhez partnerek találására. A következőkben az eddig elmondottak néhány fontosabb tartalmi vonatkozását emeljük ki.

A legfontosabb talán a minőségügy EU-kontextusa, mint tudott, az Európai Bizottság az oktatásért is felelős XXII. Főigazgatóságának a konferencián jelen lévő képviselője kiemelte, hogy ezek lehetővé teszik egymás jobb megismerését, megértését, és óhatatlanul a további egységesülés felé viszik az oktatás folyamatait. Nagyon fontosnak tartotta kiemelni, hogy ez kölcsönös folyamat; a nemzeti sajátosságok és az európai trendek harmonikusan kell, hogy illeszkedjenek, egymást erősítsék. Az Európai Unió oktatási programjaiban az utóbbi években egyre hangsúlyosabban jelenik meg a minőséggel való foglalkozás, s ez a jövőben is folytatódik majd. Az újabb programok ki-

alakításában a döntéshozók figyelembe kívánják venni a nemzetközi szervezetek, műhelyek szakmai véleményét is. (4)

A konferencia előadásai alapján két markáns irányzatot figyelhettünk meg. Az egyik a minőség mérhetőségével, annak lehetséges indikátoraival és kialakításuk, elemzésük módszertani problémáival foglalkozott. Fő képviselője (5) fontosnak tartotta hangsúlyozni, hogy az oktatás minőségének nem mindig megbízható mérceje a piaci értékítélet, és *Soros György*öt idézte: „Mint piaci résztvevő a profitot kívánom maximalizálni. Mint állampolgár, szociális értékeket: béke, igazság, szabad-

ság, stb. veszek figyelembe”. A direkt tantárgyi, iskolai mutatók (akár a tanárookra, a diákokra vagy az intézményekre vonatkoznak) viszont nélkülözik a minőség társadalmi és szociális vonatkozásait. A több országban működő tanfelügyeletnek egyaránt vannak támogatói és ellenségei, de e tevékenység korlátait a szakemberek jelentősnek tartják, s az ilyen rendszer működtetése sem nélkülözheti sem a

---

*Az Unió megalakulásakor az oktatásügyet nemzeti hatáskörbe helyezte. A Maastrichti Szerződésben egyetlen, az oktatásban közösségi felelősséget vállaló terület jelent meg; ez épp az oktatás minőségéért való felelősség volt. Az eltelt évtizedek alatt az EU-országok – és jelentős mértékben a társult és társulni kívánó államok – oktatásügye jelentős mértékben közeledett egymáshoz. Ebben komoly szerepet játszottak az EU oktatási együttműködési programjai, az ezek keretében folyt tanár- és diákcsere, közös projektek is.*

---

szisztematikus, adatokon nyugvó elemző munkát, sem az intézményi, iskolafenntartói minőségbiztosítást. A konferencián bemutatott, az angliai CEM Centre-ben kidolgozott tanulói mérések rendszere a „hozzáadott érték” megragadását tűzte ki célul, ahol a komoly matematikai-statisztikai eszköztár és a kidolgozott módszertan a mérésekben és a tudományban való hitet, az adatok körének kiválasztása és az elemző etikai szempontjai pedig a kutató szakember felelősségét jelezte.

A másik, a konferencián komoly visszhangot keltett irányzat a minőség kul-

turális elemeire helyezte a hangsúlyt. Ebben a megközelítésben egyrészt az iskolai szervezetfejlesztés lehetőségei, másrészt az oktatás különböző szereplőinek, főképp a tanároknak és iskolavezetőknek a minőségben betöltött szerepe került szóba. Az iskolai szintű elemzések az egész konferencián kiemelt hangsúlyt kaptak akár mint kutatások fő terepei, de még inkább mint azok az intézmények, amelyek a leginkább meghatározzák az oktatás minőségét. Az iskolavezetés és a pedagógusok közötti kölcsönös függést s e viszony alakulásának az intézmény működése minőségére való direkt hatását mutatta ki egy svéd (6) kutatás. Az előadásból az is kiderült, hogy a fejlett jóléti államokban is hasonló problémák adódnak a szervezetek emberi-szakmai viszonyaiban, mint a jóval kevésbé kedvező körülmények között dolgozó kelet-közép-európai országokban. A „kiterjesztett pedagógiai szerepeltvárások” (7) megosztják a tanárokat, akik a társadalom által az iskolára bízott egyre több és tágabb feladatot gyakran nem a problémamegoldás, hanem a vezetőhöz való viszony értelmezési keretében fogják fel, s a konfliktusok megoldása nem feltétlenül a „minőségi” változás irányába mutat. A vizsgált intézményben a pozitív változások eredője épp emiatt lett kontraproduktív: a haladó eszméket kitűző, de a tantestület – egyébként konzervatív, a kihívásokra nem válaszoló – meghatározó magjának támogatását nem élvező vezető bukása után a konszenzuseresés és -találás könnyen visszazökkentette az iskolát a látszólag jól működő, de valójában „állóvíz” szituációba, amely – ha tudatában elfogadja is – ellenáll a változó társadalmi változásoknak. A konferencia azonban nem csak negatív példákkal szolgált arra, hogy az iskolában lehetséges a minőségorientált szervezeti kultúra. Az az előadás például, amely az iskolai innováció lehetőségeit a pedagógusoknak adott autonómia fényében elemezte (8), abból a paradoxonból indult ki, hogy bár a pedagógus önállósága immanens érdeke az oktatásügy fejlődésének, ugyanakkor az autonómiát számos ponton: fenntartói-

iskolahasználói érdekek és elvárások, iskolapolitika stb. szükségképpen korlátozzák. Ezért az iskola irányítása komoly felelősséget visel a tekintetben, milyen módokon ad lehetőséget a tanároknak az iskola céljainak meghatározásában, amely elemi feltétele az ott folyó munka sikerének. Az elszámoltathatóság elve, amelyet a mai közoktatási rendszerek egyre inkább fel- és elismernek, nem csupán a társadalmi és fenntartói igények elismerését kell, hogy jelentse, hanem az iskolavezetés és a pedagógusok közötti új típusú együttműködési formákat is, amelyekben az iskoláról való közös céltételezés, az ennek megvalósítását szolgáló stratégiák, az ezt programokká alakító szakmai teamek, a személyre szabott feladat- és karriertervek és az egész folyamatról való folytonos interakciók és visszacsatolások lehetővé teszik, hogy a szép elképzelések valóban az intézmény minőségi fejlődését segítsék elő. Az elképzelésektől a valódi iskolafejlesztéshez vezető út egy példáját mutatta be egy brit-lengyel együttműködéssel folyó esettanulmány (9). Az EU Phare SMART programjának keretében folyó fejlesztő munka egy kifejezetten gyenge középiskolában eredményezett mind az oktatásirányítást, mind a fenntartót, a szülők és a tanulók s maga az iskolai személyzet számára is látványos eredményt. Ebben komoly szerep jutott a tanulói előrehaladás rögzítésének és nyomon követésének és a tanárok partneri szerepének csakúgy, mint a helyi viszonyokat jól ismerő nemzeti és a nyugat-európai kutatási tapasztalatokkal rendelkező szakemberek összehangolt együttműködésének s a bizalmi légkörnek, amely a fejlesztés megvalósítását kísérte. A tapasztalatokról szóló beszámoló illusztrálta azt is, hogy a kutatás és a fejlesztés elemei hogyan folynak egybe egy, a jövő jobbítására létrejött vállalkozásban. A projekt terve tipikusan az akciókutatás (10) metodológiájára épült s „akcióiban” együttműködött a kutató, a fejlesztő, a végrehajtó, az érintett fél egyaránt. Ezért – az előírások figyelembe vétele és alapos elemzése mellett – az iskola részletes diagnózisát olyan tervezés

követte, amely nem az íróasztalfióknak szólt; amelynek implementációja, megvalósítása nem volt illuzórikus és amelyben mindenki megtalálta a maga feladatát és örömét. Az esettanulmány konklúziói részben az iskolavezetés változásáról számolnak be, amely az ellenőrzés és az utasítás tevékenységeinek dominanciájától a vezetői bevonódás és felhatalmazás irányába mozdult el, s ennek, valamint a szervezeti egészének involváltsága következtében az iskola egésze a „racionális célok” modelljétől több fázison át a „nyitott rendszer” működésmódjára felé tolódott, ahol a belső kohézió biztosítja a nehezen felmérhető környezet változásainak követését. Azt, hogy a vezetés és a tanárok hogyan fogják fel az iskola hatékonyságával kapcsolatos problémakört, egy nemzetközi összehasonlító kutatás magyar résztvevője mutatta be a konferencián. (10) Az egy kurrens oktatásmenedzsment-elmélet meghatározó szerzőpárosa által javasolt modell (11) működőképessége a magyar viszonyok között is megmutatkozott: mind a vezetőket, mind a tanárokat be lehet sorolni a modell egy-egy típusába, amelyeket meghatározott dimenziók szerint alakítottak ki. A magyar iskolavezetők és pedagógusok alapján hasonlóan ítélik meg az iskola hatékonyságának meghatározóit és azt is, hogy milyen módszerekkel és eszközökkel kell/lehet azt feltárni. A legfőbb meghatározói ennek a tanárok szakmai felkészültsége, a tanulók motiválása, a differenciált foglalkoztatás, a tanulók rendszeres értékelése. Mindez azt tükrözi, hogy véleményük szerint az iskola minősége lényegében az intézményen belül dől el. A modell típusait illetően a magyar iskolavezetők számára a „nyitott rendszer” és az „emberi kapcsolatok” a meghatározóak, míg a tanároknál ez kevésbé markánsan érvényesül, ők az előző kettő mellett a „racionális célok” és a „belső fejlődés” modelljébe is besorolhatóak. A kelet-közép-európai régió oktatásügyi menedzsmentkutatásának és -fejlesztésének minőségbiztosítási vonatkozásait számos más ország képviselőjének előadása is

bemutatta, melyek ismertetése meghaladja ennek a referátumnak a kereteit.

Budapest egy jelentős nemzetközi rendezvénynek adott otthont 1999 szeptemberében, de az esemény egyben a magyar minőségbiztosítási politikaformálás egyik fontos állomásának is tekinthető. Több ok miatt is. A konferencián mód nyílt a politika összevetésére más országok példáival, hiszen 24 ország 126 képviselője volt itt. A szakmai program alapján lehetőség volt arra is, hogy közelről megismerjük az Európa majd minden államában ma kiemelt prioritást jelentő minőségbiztosítási téma helyzetét. A konferencia munkaformái és hálózat jellege lehetővé tette, hogy a magyar rendszerről olyan értő szakmai visszajelzéseket kapjunk, amelyek segítségével a kialakulóban levő rendszer javítása, folyamatos nyomon követése lehetővé válik a számunkra. Remélhető, hogy mindez a magyar minőségpolitika számára hasznosítható tanulságokkal szolgál.

### Jegyzet

- (1) Részletes információ található a témáról az interneten, az ENIRDEM honlapján: [www.enirdem.org](http://www.enirdem.org)
- (2) Ld.: BALÁZS Éva szerk.: *Oktatásmenedzsment*. OKKER, Bp, 1998.
- (3) A konferencia előadásai elérhetőek az interneten, az ENIRDEM honlapján. Az előadások itt hivatkozott részének szerkesztett változatát egy angol nyelvű tanulmánykötet tartalmazza.
- (4) Ezzel a lehetőséggel a konferencia is élt; saját, az EU számára megfogalmazott ajánlásai útján.
- (5) Erről ld.: CAROL TAYLOR FITZ-Gibbon: *Creating effective organizations*.
- (6) Ld.: BERG, Gunnar: *School Culture and teachers' esprit de corps*.
- (7) Erről ld.: HOYLE, E.: *Professionalization and deprofessionalization in education*.
- (8) VERBIEST, Eric: *Towards a quality-oriented culture in schools*.
- (9) BRZDAK, Jadwiga - OLDROYD, David: *From diagnosis to school improvement: A polish case-study*.
- (10) BARÁTH, Tibor: *Effectiveness in public education: models and aspects of leadership*.

**Balázs Éva**