



**Phare Multi-Country Programme in
Higher Education**

ZZ-95.20 Minőségbiztosítás a felsőoktatásban

**MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI
KÉZIKÖNYV:
ELJÁRÁSOK ÉS GYAKORLAT**

European Training Foundation

1998. november

A jelen kiadvány a Phare Multi-Country Programnak, azon belül pedig a “Minőségbiztosítás a felsőoktatásban” projekt keretében készült a “Manual of Quality Assurance Procedures and Practices” című jelentés nem hivatalos fordítása. A “Minőségbiztosítás a felsőoktatásban” projektet a Phare “Multi-Country Program in Higher Education” programjának részeként a Centre for Higher Education Research and Information (QSC) által vezetett szervezeti konzorcium valósította meg.

A konzorcium tagszervezetei a következők voltak:

Centre for Higher Education Research and Information – QSC (korábban: Quality Support Centre) az Open University részeként, Egyesült Királyság

Centre for Higher Education Policy Studies – CHEPS, a University of Twente részéről, Hollandia

A Ljubljana Egyetem Társadalomtudományi Intézetének Értékelési és Stratégiai Tanulmányok Központja, Szlovénia

Felsőoktatási Minőségbiztosítási Központ, Litvánia

Comité National d’Evaluation, Franciaország

Evaluringscenteret, Felsőoktatási Értékelési és Minőségbiztosítási Központ, Dánia

A jelentés szerzői:

Dorte Kristoffersen, Andrée Sursock és Don Westerheijden

Fordította: Borza Beatrix

© *EC/Phare/ETF copyright 1998*

A jelen kiadványban található vélemények és érvek a szerzők nézeteit és felelősségét képezik és nem szükségszerűen képviselik az Európa Bizottság, a European Training Foundation vagy a tagországok vagy kedvezményezett országok kormányainak véleményét.

Előszó

Ez a jelentés az Európai Unió Phare Multi-Country Programme in Higher Education: Minőségbiztosítás a felsőoktatásban projektjének keretében készült. A Program az Európai Unió által nyújtott segítség része és azt az European Training Foundation közvetíti a közép- és kelet-európai országok számára, az Európai Unióhoz való csatlakozásukra való felkészülésük érdekében. A projektet az Európai Unió részéről a European Training Foundation nevében egy Pozsonyban székelő programkoordinációs egység támogatja. A projektet a következő szervezetekből álló konzorcium valósította meg: Centre for Higher Education Policy Studies – (CHEPS (Hollandia), Centre for Higher Education Research and Information – QSC (korábban: Quality Support Centre) (Egyesült Királyság), Értékelési és Stratégiai Tanulmányok Központ (Szlovénia), Felsőoktatási Minőségbiztosítási Központ (Litvánia), Comité Naitonal d’Evaluation (Franciaország), Evalueringscenteret (Dánia).

A jelen beszámoló a projekt eredményeképpen megjelentetett három kiadvány egyike. A másik kettő: A közép-és kelet-európai fejlődés jogi áttekintése és igényelemzése (*A legislative Review and Needs Analysis of Developments in Central and Eastern Europe*), amit a European Training Foundation 1998. júniusában jelentetett meg, valamint a *Zárójelentés és projektajánlások (Final Report and Project Recommendations*, ami a jelen beszámolóval együtt lát napvilágot. Mindhárom kiadvány számos, 1997. és 1998. ősze között végzett tevékenység eredményeképpen jött létre, amelyekben a következő tizenkét közép- és kelet-európai ország felsőoktatási intézményei vettek részt: Albánia, Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Magyarország, Lettország, Litvánia, a volt Jugoszláv Köztársaságból Macedónia, Lengyelország, Románia, Szlovákia és Szlovénia. A projekt során felsőoktatási intézményekben végzett program- és intézményértékeléseket és a minőségbiztosítás módszertanáról tartott szemináriumokat és ezzel kapcsolatos képzési tevékenységeket hajtottak végre. A tevékenységekben tizenkét országból több mint 500 felsőoktatási dolgozó vett részt.

Az elmúlt években nagy előrelépések történtek a közép- és kelet-európai felsőoktatás minőségbiztosítási rendszereinek fejlődésében. Sok országban hoztak létre országos minőségbiztosítási szervezeteket. Több nemzetközi szervezet – az EU, az OECD, a CRE, a UNESCO/CEPES – nyújtott segítséget és támogatást. Ennek a munkának a túlnyomó része az országos minőségbiztosítási szervezetek létrehozására összpontosult. Végző soron azonban a minőség biztosítása a felsőoktatásban továbbra is a felsőoktatási intézményeken múlik: munkatársaik szakértelmén és szakszerűségén, az irányítás, a belső döntéshozatal és a tananyag szerkezetének hatékonyságán, tudományos és adminisztratív eljárásaik pontosságán és egységességén, a belső kultúra és az egyes tanszékek kultúrájának minőségén, az intézményekben a legkülönbözőbb munkakörökben dolgozók közötti kapcsolat erősségén, valamint a dolgozók és a hallgatók közötti kapcsolatok erősségén. A felsőoktatás minőségét mindezek a tényezők együttesen határozzák meg és a minőségbiztosítás feladata, hogy mindezen célok elérését biztosítsa. Ugyanakkor az intézményeknek nemzetközi szervezetek és a nemzetközi tudományos közösség segítségére is szükségük van, ha minőségüket és normáikat nehéz körülmények között és korlátozott erőforrásokkal is fenn kívánják tartani és javítani kívánják. A jelen

beszámoló szerzői – és a projektet megvalósító konzorcium egésze – ezúton kéri mindazok segítségét, akiket ez illet.

A szerzők ezúton szeretnék megköszönni a projektet megvalósító konzorcium tagjainak, mindazon szakértőknek, akik a nyugat-európai országok részéről a projektben részt vettek, a projekt irányítóbizottsága tagjainak, a program-koordinációs csoport munkatársainak és a European Training Foundation-nak az általuk tett erőfeszítéseket és hozzájárulásokat a projekt megvalósításához. Elsősorban azonban annak a több száz tudományos és adminisztratív munkatársnak szeretnénk kifejezni köszönetünket, akik a tizenkét ország felsőoktatási intézményeiből és minőségbiztosítási szervezeteiből részt vettek a projektben és akiknek a projektre áldozott ideje és elkötelezettsége biztosította a projekt sikerét.

John Brennan
Projektigazgató
1998. november

TARTALOMJEGYZÉK

oldalszám

1.	BEVEZETÉS	7
	“A” FEJEZET: HÁTTÉRINFORMÁCIÓK	9
2.	A MINŐSÉG KERETE	11
2.1	A minőség fogalma	11
2.2	Értékelés és egyéb kulcsfogalmak	13
2.3	A minőség értékelésének politikai vonatkozásai	14
2.4	Az értékelés kerete és köre	14
2.5	Értékelés és dokumentálás	18
3.	A FELSŐOKTATÁS ÉRTÉKELÉSÉBEN SZERZETT EURÓPAI TAPASZTALATOK	21
3.1	A négy alapelv	21
3.2	Néhány európai tapasztalat	21
	“B” FEJEZET: AZ ÉRTÉKELÉSEK FELÉPÍTÉSE	29
4.	NEMZETI JOGI VONATKOZÁSOK	31
5.	A SZERVEZET	33
5.1	Emberi és pénzügyi erőforrások	33
5.2	Az értékelő szervezet feladatai	33
6.	AZ ÉRTÉKELÉS FOLYAMATA	34
6.1	Az önértékelés	34
6.2	A külső értékelés	37
6.3	Értékelési jelentés	40
6.4	Utókövetés	41
	“C” FEJEZET: IRÁNYELVEK	43
7.	IRÁNYELVEK	45
8.	ÜTEMTERV-MINTÁK LÁTOGATÁSOKHOZ	96
	“D” FEJEZET: FORRÁSMUNKÁK	103
9.	AJÁNLOTT IRODALOM	105
10.	ÉRTÉKELŐ ÜGYNÖKSÉGEK ÉS SZERVEZETEK CÍMEI	109

1. BEVEZETÉS

A jelen Kézikönyv célja, hogy gyakorlati segítséget nyújtson belső és külső értékelési eljárások kidolgozására a felsőoktatásban, mind programok, mind pedig intézmények értékeléséhez. A Kézikönyv középpontjában az értékelő szervezet feladatai és felelősségei állnak, ugyanakkor a közép- és kelet-európai intézményekhez, kormányokhoz és értékelő szervezetekhez is szól. Ezen felül azt is reméljük, hogy a Kézikönyvet Nyugat-Európában és a világ más részein is haszonnal forgatják majd.

A Kézikönyv a Phare Minőségbiztosítás a felsőoktatásban elnevezésű, több ország bevonásával megvalósított projektjének (Phare Multi-Country Project) részeként íródott, amely projektben a következő tizenként ország vett részt: Albánia, Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Magyarország, Lettország, Litvánia, a volt Jugoszláv Köztársaságból Macedónia, Lengyelország, Románia, Szlovákia és Szlovénia.

A projekt fő céljai a következők voltak:

- a közép- és kelet-európai országok közötti együttműködés előmozdítása a felsőoktatási minőségbiztosítási rendszerek fejlesztésében, valamint
- annak biztosítása, hogy az egyes országokban végzett fejlesztések összhangban álljanak a nemzetközi minőségbiztosítási normákkal.

A projekt a következő tevékenységeket foglalta magában:

- a jogi környezet áttekintése és az igények elemzése
- a programok és az intézmények szintjén végzett kísérleti értékelések, képzési programok segítségével
- kétféle szeminárium: az egyik a jártassághoz szükséges ismeretekre összpontosít, az értékelés összes lépését elmagyarázva és azokat megbeszélve, a másik pedig elméletibb ismereteket ad, ahol több – politikai, jogi, módszertani – szempont kerül megvitatásra
- a projekttel kapcsolatos tevékenységekből adódó ajánlások
- végül pedig az értékelési folyamatra összpontosító jelen Kézikönyv.

A Kézikönyvvel olyan gyakorlati eszközt szeretnénk kézbeadni, ami tömör áttekintést ad az értékelési folyamat központi kérdéseit illetően. Az "A" fejezet olyan elméleti kérdésekkel foglalkozik mint például a minőség kérdése és az, hogy a minőség hatékony definíciója mennyire fontos az értékelési eljárások megtervezésére vonatkozó döntésekhez.

A "B" fejezet az értékelések felépítésével foglalkozik: az itt tárgyalt kérdések a nemzeti jogi vonatkozásokat, az értékelő szervezetek felépítését és funkcióját valamint az értékelési folyamat valamennyi szakaszát felelelik. A hangsúly mindvégig azokon a legkülönbözőbb döntéseken van, amelyeket az értékelési eljárásoknak egy adott országban való felállításához meg kell hozni.

A Kézikönyv alapját a Phare Multi-Country projekt keretében elvégzett kísérleti értékelések során szerzett tapasztalatok, különösen a "C" fejezetben megtalálható irányelvek képezik. Az itt bemutatott Irányelvek a kísérleti értékelésekhez felhasznált irányelveket jelentik, amelyeket azonban a projekt során szerzett tapasztalatok és a résztvevők észrevételeinek figyelembevételével átfogalmaztunk.

A Kézikönyvet általános segédeszköznek szánjuk: így minden, ebben megfogalmazott kérdést az adott ország sajátosságainak figyelembevételével kell megvizsgálni. A Phare Multi-Country projekt és a jelen Kézikönyv esetében egyaránt fontosnak tartjuk annak szem előtt tartását, hogy bár vannak világszerte elfogadott alapelvek, az azok alkalmazására vonatkozó részletekről az egyes országoknak és intézményeknek kell dönteniük a nemzeti és tudományos sajátosságok figyelembe vételével. Összegezve tehát, a Kézikönyv célja, hogy ismertesse a választási lehetőségeket (ahelyett, hogy valamiféle receptet nyújtana az olvasónak) és hogy ezeket a választási lehetőségeket összekapcsolja.

“A” FEJEZET

HÁTTÉR- INFORMÁCIÓK

2. A MINŐSÉG KERETE

2.1 A minőség fogalma

A minőség központi érték a felsőoktatásban, amivel kapcsolatosan azonban még mindig sok félreértés él. Ugyanakkor vannak olyan álláspontok, amelyek jobban alkalmazhatók a felsőoktatási rendszerekre – azokra a rendszerekre, amelyek dinamikus és pozitív szerepet játszanak a társadalomban, a kultúrában és a gazdaságban. Az alábbiakban ismertetjük a minőség fogalmának különböző definíciót, mivel a definíció kiválasztása egyben a minőség értékelésének megközelítését is meghatározza.

A minőség fogalmának meghatározásai Harvey és Green felosztása szerint több csoportba sorolhatók, amelyek közül a legfontosabbak a következők¹

- A minőség mint kiválóság: Ez az a hagyományos akadémikus nézőpont, ami szerint a cél a legjobbnak lenni. A tudósok és a politikusok gyakran ezt az értelmezést alkalmazzák a felsőoktatás minőségéről folytatott vitákban.
- A minőség mint “nullhiba”: Szabványok és “nullhibák” leginkább a tömegtermelésben fogalmazhatók meg, ahol részletes termékspecifikációk határozhatóak meg és az ezeknek való megfelelés egyforma termékek szabványosított mérésével állapítható meg. A felsőoktatásban azonban a végzett hallgatók nem egyformák; épp ezért ez a nézőpont nem igazán alkalmazható ebben a vonatkozásban.
- A minőség mint a “célnak való megfelelés”: A minőségről szóló szakirodalom egyik legfontosabb tétele, hogy a minőség valamely működő definíciójának mindig pontosan körülhatároltnak kell lennie: valami minőségbeli megfelelése egy adott célnak. “Általános minőség” nem létezik. A felsőoktatás vonatkozásában ez például azt jelenti, hogy egy adott képzési program, ami kutatók képzésére jó, lehet, hogy gyakorlati szakemberek képzésére nem, vagy pont fordítva. Ez a nézet a minőségnek egy olyan fogalmát vonja maga után, aminek középpontjában a “vásárlók igényei” (akiket máshol érdekelteknek neveznek) állnak – bármilyen nehéz legyen is definiálni ezeket a “vásárlókat” a felsőoktatásban (a hallgatók, a munkaadók, a tudományos közösség, a kormány mint a társadalom egészének képviselője, stb. mind-mind vásárlók). Ennek a fogalommagyarázatnak az egyik legnagyobb gyengesége, hogy azt sugallja: “minden mehet” a felsőoktatásban, ameddig annak meg tudnak fogalmazni valamilyen célt. Ennek megfelelően a “célnak való megfelelés” fogalommagyarázatot a felsőoktatás esetében ki kell egészíteni a “cél megfelelésségének” fogalmával. Erre vonatkozóan egy értékelés során a fejlődés biztosítása érdekében a célok átfogó jellegét és megfelelésségét is lehet tárgyalni.

¹ Harvey L. és Green D., 1993., A minőség meghatározása (Defining quality), *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18: 9-34.

- A minőség mint küszöbérték. Egy minőség szempontú küszöbérték meghatározásához fel kell állítani bizonyos normákat és kritériumokat. Minden olyan egység, ami eléri vagy meghaladja ezeket a normákat és kritériumokat, minőség szempontjából megfelelőnek tekinthető. A küszöbérték megállapításának az előnye az, hogy az egész felsőoktatási rendszert illetően objektív, tanúsítható és egységes. A hátránya pedig az, hogy maga a fogalom statikus jellegű: csak nehézkes politikai eljárásokkal igazítható a változó körülményekhez. Épp ezért a normák szinte mindig lemaradnak a tényleges fejlődéstől. Ez pedig azt vonja maga után, hogy a minőség küszöbértékként történő megfogalmazása nem ösztönzi az egységeket arra, hogy kihasználják az új lehetőségeket, új nézőpontokat sajátítsanak el az oktatást vagy egy tudomány legújabb eredményeit illetően, egyszerűen, hogy minőségüket javítsák.

A legtöbb európai felsőoktatási rendszerben egy minimális követelményeknek nevezhető variánst használnak. Ezeket a minimális követelményeket gyakran igen tömören definiálják: csupán annak általános megfogalmazására terjed ki, hogy a végzeteknek milyen tudással, ismeretekkel és jártassággal kell rendelkezniük. Ezek a minimális követelmények a felsőoktatási rendszer egészében biztosítanak bizonyos minimális minőséget és az egységek illetve programok bizonyos minimális összehasonlíthatóságát. Ugyanakkor minden egységnek illetve programnak eleget kell tennie ezeknek a minimális követelményeknek, azokat saját célkitűzéseikkel bővítve és a minőséget ezeknek a célkitűzéseknek az elérése révén kell javítania.

- A minőség mint értéknövelés. Ez a megfogalmazás pontosan a folyamatos jobbítást hangsúlyozza. Középpontjában az az elképzelés áll, hogy a minőség elérése alapvető fontosságú a tudományos szellemiséghez és hogy pontosan a felsőoktatásban dolgozó oktatók tudják a legjobban, hogy az adott időben mi képviseli a maximális minőséget. Ez a megközelítés az egyetemi körök azon felelősségére helyezi a hangsúlyt, hogy az intézményi autonómiát és a tanárok tudományos szabadságát a lehető legjobban kihasználják. A minőség ilyen megközelítésének (a küszöbérték-megközelítés ellentétéjeként) pontosan az, hogy nehezen lehet objektíven értékelni.

Érdemes megemlíteni, hogy a felsőoktatással kapcsolatos nyugat-európai értékelési eljárások inkább a minőség mint értéknövelés megközelítésen, semmint a minimális követelményeken alapulnak

A minőség itt javasolt megfogalmazása a legelterjedtebb megközelítésnek felel meg és a "célnek való megfelelés" megközelítés továbbfejlesztett változatának tekinthető. A megfogalmazás a következő:

- a minőséget a felsőoktatásban meghatározott célok tükrében kell meghatározni;
- ezeknek a céloknak meg kell felelniük egy felsőoktatási rendszernek;
- a fogyasztók (vagy "érdekeltek") különböző csoportjai helyzetükből adódóan eltérő véleményeket képviselnek; a tudományos kiválóság egyike ezeknek a véleményeknek;
- a felsőoktatás elsődleges felhasználóiként a hallgatók a fogyasztók egyik fontos csoportját képviselik;
- a felsőoktatás tömegessé tételével a hallgatói igények egyre többérvűek lesznek;

-
- a fenti okokból kifolyólag a “célok” az egyes felsőoktatási intézmények, karok illetve szakok szintjén fogalmazhatóak meg a legjobban, a nemzeti sajátosságok figyelembevételével.

A felsőoktatás minőségének értékelésére alkalmazott eljárásnak összhangban kell lennie a választott minőség-fogalommal.

2.2 Értékelés és egyéb kulcsfogalmak

Az értékelést itt egy minden olyan folyamatot jelölő általános fogalomként használjuk, ami egy egység minőségére vonatkozó döntéseket és/vagy ajánlásokat eredményez. Az “egység” jelenthet egy intézményt, egy kart vagy egy szakot is. Az értékelésnek van egy belső dimenziója (önértékelés) és egy külső dimenziója (a külső értékelők, peer-szervezetek vagy ellenőrök által vezetett értékelés).

A minőségértékelés (quality assessment), a minőségmérés (quality measurement) és a minőségvizsgálat (review of quality) fogalmakat itt az értékeléssel szinonim fogalmakként használjuk, különösen ott, ahol az eljárásban külső elem (vagyis külső vizsgálat) is van.

A minőségellenőrzés (quality control) szintén az értékeléssel rokon értelmű fogalom, azonban általában szűkebb értelemben, a minőségnek egy egységen belüli, külső elem nélküli belső mérésére alkalmazzák. A minőségellenőrzést gyakran a minőségmenedzsmenttel azonos értelemben használják, azonban a “menedzsment” az értéknövelést hangsúlyozza, míg az “ellenőrzés” statikusabb, a küszöbérték vagy a “nullhiba” értelmezéshez közelebb álló jelentést hordoz. Így a minőségmenedzsment a javítást tűzi ki céljául (vö. “A” fejezet, 2.4.1).

A minőség-audit kifejezést általában egy intézmény folyamatainak minőségmenedzsment szempontjából történő értékelésére tartják fenn.

A minőségbiztosítást olyan mindent felölelő kifejezésként használják, ami magában foglalja mindazokat az irányelveket, folyamatokat és intézkedéseket, amelyeken keresztül a felsőoktatás minőségét fenntartják és fejlesztik. A hangsúly az értékelés külső célján van: a cél a hallgatók, a társadalom és a kormány biztosítása arról, hogy az adott egység jól menedzseli a minőséget. Ebből kifolyólag a minőségbiztosítás az elszámoltathatóságra mint célra összpontosít (vö. "A" fejezet, 2.4.1).

Az akkreditáció elsősorban az értékelés egyik eredménye. Az akkreditáció egy “fokozat” odaítélését jelenti és a működés jóváhagyását, elismerését és néha engedélyezését jelzi. Az akkreditáció mint eljárás általában előre meghatározott követelmények alkalmazásán alapul.

Egyes felsőoktatási rendszerekben megkülönböztetik az akkreditációt – ami csak már létező programoknak vagy egységeknek adható, az elért eredmények alapján – és az engedélyezést. Az engedélyezés ilyen értelemben egy új felsőoktatási intézmény vagy egy új szak működésére adott engedélyt jelent, a vonatkozó tervek *ex ante* értékelése alapján. Az engedélyezés általában szintén előre meghatározott követelményeken alapul.

2.3 A minőség értékelésének politikai vonatkozásai

Értékelő szervezeteket jellemzően a következő történelmi okokból hoznak létre:

- annak tudatosulása, hogy az intézményeknek adott fokozott autonómiát és a vezetői szerepeknek a felsőoktatási intézményekben megnövekedett fontosságát az elszámoltathatóság párhuzamos fokozásának kell kísérnie, vagyis értékelni kell, hogy az erőforrásokat mennyire jól használták fel, a döntések meghozatala mennyire racionálisan és azok megvalósítása mennyire hatékonyan történt és hogy a színvonalat mennyire tartják fenn;
- a tömeges felsőoktatás bevezetésével, az intézmények ezzel járó bővítésével és azok fokozott többféleségével együtt kell járnia az arra való készséggel, hogy a felsőoktatási rendszernek az új igényekre való reagálóképességét javítsák.

Az értékelés fő célja sok nyugat-európai országban a jobbítás és az elszámoltathatóság. Az akkreditáció – amennyiben létezik – a felsőoktatásért felelős minisztérium felelősségi körébe tartozik, míg az értékelést független szervezet (ügynökség) végzi.

Ezzel szemben Közép- és Kelet-Európában a fő cél gyakran az akkreditáció és a finanszírozás. Ezek közül az országok közül sokban jelentősen megnőtt a magánintézmények és a magánszakok száma. Ebben az esetben azért alkalmazzák az értékelést, hogy ezt a növekedést gátak közé szorítsák és egy olyan eljáráson keresztül tartsák ellenőrzés alatt, ami a finanszírozásra és az akkreditálásra vonatkozó döntéseket eredményez (vö. "A" fejezet, 3.2.4).

Nyugat-Európában tehát általában értékelő szervezeteket hoztak létre, míg Közép- és Kelet-Európában értékelő ÉS akkreditáló szervezeteket.

Mindkét fajta jogi szabályozás és értékelési eljárás ezeket az eltérő célokat tükrözi (vö. "B" fejezet).

2.4 Az értékelés kerete és köre

Amikor egy ország az értékelés bevezetése mellett dönt, több szinten is döntést kell hozni.

2.4.1 Az értékelés céljai

Az első meghozandó döntés az értékelés célkitűzéseire vonatkozik. A célkitűzés vagy a jobbítás, vagy az ellenőrzés (akkreditáció vagy finanszírozás) lehet. Az akkreditáció céljából történő értékelés (vagy az az értékelés, aminek eredményeképpen a finanszírozásra vagy annak megvonására illetve a finanszírozás mértékére vonatkozó döntés születik), olyan nagyralátó értékelési programot jelent, ami szinte minden intézményre és szinte minden olyan programra kiterjed, ami valamilyen végzettséget biztosít. Ugyanakkor a jobbítás céljával végzett értékelés kevésbé intenzív és korlátozottabb erőforrásokat igénylő értékelési tervet eredményez.

Mindezekon felül az akkreditálás és a finanszírozás meghatározásának céljával végzett értékelések különböző eljárásokat eredményeznek. Ezek az eljárások általában különböző mutatókra helyezik a hangsúlyt és az eljárás végén egy összegző határozatot adnak. Ugyanakkor a jobbitás céljával végzett értékelés inkább kvalitatív jellegű és az értékelési eljárás végén ajánlásokat és megállapításokat fogalmaznak meg.

2.4.2 Az értékelés típusai

A második meghozandó döntés arra vonatkozik, hogy milyen típusú értékelést lehet választani. Kétféle értékelés van: az intézményi szintű és a programszintű értékelés (példák találhatóak: "A" fejezet, 3.2.1 és 3.2.2)²

Az intézményi értékelés is többféle lehet, azonban általában az intézmény – pénzügyi és tudományos – irányítására és menedzsmentjére összpontosít és a tevékenységeket és azok prioritásait értékeli.

A programértékelés egy tanszékre, például a szociológiára összpontosít és az oktatást és a tanulást vizsgálja.

2.4.3 Az értékelés köre

Az értékelés típusának megállapítása után fontos pontosabban meghatározni az értékelés körét. Az értékelés köre különösen fontos az intézményértékelés esetében.

Intézményértékelés esetén alapvető fontosságú annak meghatározása, hogy milyen szempontokat veszünk figyelembe. Az értékelés során egy intézmény elméletileg minden szempontból értékelhető és ugyanígy értékelhető annak minden egysége, végzettséget adó programja és tevékenysége; ugyanakkor pragmatikusabban nézve általában bizonyos szempontokból vizsgálja az intézményt – amelyeket körültekintően kell kiválasztani ahhoz, hogy az értékelésből értelmezhető következtetéseket lehessen levonni.

2.4.4 Az értékelés határai

Az értékelés körének meghatározásán túl annak határait is fontos meghatározni. Ez mind a programokra, mind az intézményekre irányuló értékelés esetén kritikus fontosságú kérdés. A programok értékelésekor először is alapvető fontosságú az intézményi vonatkozások számbavétele és a tanszék vezetése és azon intézmény vezetése közötti kapcsolatok megvizsgálása, amelynek az adott tanszék a része. Másodsorú annak is fontos az eldöntése, hogy az értékelés során alkalmaznak-e összehasonlítást. Vagyis az összes szociológia tanszékot értékelik és összehasonlítják vagy csak egy tanszékre terjed ki az értékelés?

A határokat illetően az intézményértékelés esetén is több lehetőség közül választhatunk. Egyetlen intézményt vagy egy intézmény-csoportot értékelünk-e. Franciaországban például az egy adott régióba tartozó intézményeket együtt

² Létezik tantárgy-alapú értékelés is, ahol az egy tudományágba tartozó minden vagy közel minden szakot értékelnek az oktatás és a tanulás országos színvonalának az adott tudományágban való felmérése céljából.

vizsgálják meg annak megállapítására, hogy a régiót mennyire szolgálja ki az ott működő intézmények együttese.

2.4.5 Az értékelés költségei

Végző soron az értékelés tárgyára, körére és hatáira vonatkozó döntésnél figyelembe kell venni a költségeket és az értékelés célját.

Az értékelés költségei emberi és pénzügyi erőforrásokat is magukban foglalnak. Minél nagyratörőbbek az értékelési tervek, annál nagyobbak az emberi és pénzügyi erőforrások igénybevitelével járó költségek. A költségekre és végző soron az értékelés típusára vonatkozó döntések meghozatalakor az országok figyelembe veszik, hogy hány intézménnyel rendelkeznek, milyen erőforrások állnak rendelkezésükre és hogy a gyakorlatban mi kivitelezhető. Egy olyan országban mint például Franciaország, ahol 90 egyetem és több mint 300 felsőoktatási intézmény létezik, túlságosan költséges lenne programértékeléseket végezni, mivel rengeteg ilyen program van. Ezért Franciaországban az intézményértékelést állították a középpontba, amely értékelés során bizonyos szempontokból alaposan megvizsgálják egy-egy intézményt. Ugyanakkor azok az országok, ahol kis számú intézmény működik, megtehetik, hogy minden programot megvizsgálják vagy az intézményeket minden szempontból megvizsgálják.

2.4.6 Az értékelési módszer

A nemzetközi tapasztalatok szinte kivétel nélkül azt mutatják, hogy az önértékelés és a külső szakértői értékelés a felsőoktatásban lefolytatott minden sikeres értékelési eljárás két módszertani sarokkövének tekinthető.

Az önértékelés több szempontból is az egyik legfontosabb eljárás az értékelés során. Először is szükséges, mivel csak az adott egységben dolgozó szakemberek rendelkeznek az egység tevékenységére és működésére vonatkozó részletes ismeretekkel. Másodszor ezeknek a szakembereknek kell majd megvalósítaniuk a folyamatos jobbításhoz szükséges változtatásokat. Harmadszor és az előző ponthoz szorosan kapcsolódva, ahhoz, hogy ezek a szakemberek kellőképpen motiváltak legyenek a változtatásokat illetően, alapvető fontosságú, hogy az értékelési eljárást magukénak érezzék és ezáltal azt is érezzék, hogy az értékelés hozzájárul saját munkájuk minőségéhez. Végül pedig fontos kiemelni, hogy egy jól elkészített önértékelés önmagában is felbecsülhetetlen tapasztalatot jelenthet, ami lehetővé teszi az annak elkészítésében résztvevő szakemberek számára, hogy saját munkájukat új szempontból közelítsék meg és hogy fontos lépéseket tegyenek a minőség tökéletesítése érdekében. Összegezve, a jól megvalósított önértékelés szükséges, sőt akár elégséges feltétel is lehet az értékelési eljárás jobbítási céljának az eléréséhez.

Hasonlóképpen vitathatatlan az a tény, hogy az értékelési eljárásnak külső dimenziót is kell tartalmaznia annak biztosítása érdekében, hogy az eljárás elérje célját. A jobbítás célját illetően a külső szakértőcsoport által tájékozott külső szemlélőként adott vélemény segíthet abban, hogy az önértékelés őszinte és kritikus legyen. Ezen

felül a külső szakértők további olyan perspektívákkal bővíthetik a jobbítási lehetőségek körét, amelyekre a belső munkatársak nem gondoltak.

Az elszámoltathatóságot mint célkitűzést illetően az értékelés külső dimenziója még fontosabb, mivel a társadalom szemében hitelesíti az értékelési eljárást. Ennek alapja az, hogy a külső dimenzió további tekintélyt ad az önértékelés következtetéseinek.

Épp ezért fontos, hogy a módszertanra vonatkozóan meghozandó döntések biztosítsák, hogy a két lépés – az önértékelés és a külső szakértők által végzett vizsgálat – erősítsék egymást.

Az önértékelési irányelveknek (lásd 2.4.7) meg kell határozniuk azt a struktúrát, ami lehetővé teszi a külső szakértőcsoportnak a szükséges információk összegyűjtését, ugyanakkor elég rugalmasnak kell lenniük ahhoz, hogy a tökéletesítésre vonatkozó tulajdonosi és belső javaslatok is teret kaphassanak.

A külső vizsgálatnak az önértékelés jobbítási funkcióját és az elszámoltathatóság célkitűzését is támogatnia kell – miután az e két cél közötti egyensúlyt egy korábbi döntéssel már meghatározták. Ez részben az eljárás részleteitől, különösen a külső szakértőcsoport által írandó jelentéssel szemben állított követelményektől függ. Nagyban függ továbbá a szakértőcsoport tagjainak egyetemi és társadalmi tekintélyétől, hatalmától. Az értékelési eljárás céljaitól függően tehát meg kell találni az országos (és nemzetközi) felsőoktatási közösség képviselői és a felsőoktatás egyéb érdekeltjeinek (különösen a szakma, a munkaadók illetve a végzett hallgatók) képviselői közötti megfelelő egyensúlyt. Bizonyos értékelések esetében hivatalos kiválasztási kritériumok állapíthatók meg (pl. az orvostudomány vagy a jogtudomány esetében a szakmának a külső értékelést végző szakértőcsoportban való képvisellete fontosabb mint a fizikai alapismeretek esetében).

A külső vizsgálatot úgy kell megtervezni, hogy az eljárás segítse a szakértőket funkciójuk betöltésében és olyan “kellő folyamatot” biztosítson, ami lehetővé teszi, hogy minden érdekelt véleményét figyelembe vegyék.

A külső szakértők felkészítése alapvető fontosságú a szükséges ismeretek és a megfelelő hozzáállás elsajátítása érdekében. Ez magában foglalja az objektivitást, a pártatlanságot, az udvariasságot, az állhatatosságot, az intuíciót, a humorérzéklet és mindenekelőtt annak a vágyát, hogy a tanulás, a kutatás és a tudományos munka a jó tanítás és vezetés eredményeképpen magas színvonalú legyen.

2.4.7 Értékelési irányelvek

Az értékelés célja (jobbítás vagy összegző vélemény), az értékelés típusa (program illetve intézmény értékelése), az értékelés köre (a teljes intézményre vagy csak annak néhány vonatkozására kiterjedő értékelés), az értékelés határai (egy vagy több program illetve egy vagy több intézmény értékelése) – ez a négy döntési szint fontos a következő lépés megtétele előtt, ami nem más, mint az adott értékelés irányelveinek meghatározása, mind az önértékelés, mind pedig a külső értékelés vonatkozásában. Az értékelési irányelveknek három vagy négy vonatkozást kell tekintetbe vennie:

- a nemzeti vonatkozást (az intézmény típusa, a felsőoktatást irányító jogszabályi keretek),
- az intézményi vonatkozást (az intézmény típusa, küldetése és céljai),
- a tudományos vonatkozást (a tudományos kultúra),
- végül pedig a programértékelések esetében az értékelendő tudományágak sajátos jellegét.

A fentiekből következően minden értékelés esetében felül kell vizsgálni az irányelveket és azokat a fenti vonatkozások figyelembevételével az adott intézmény illetve program értékelésére kell szabni.

Végül pedig az értékelési program megtervezéséhez először is több elemet meg kell határozni:

- tisztázni kell az értékelés céljait (úgy mint jobbítás, elszámoltathatóság, ellenőrzés), valamint a célok lehetséges kapcsolódásait a finanszírozáshoz;
- a megközelítést szigorúan körül kell határolni, vagyis hogy az értékelés intézményre, programra vagy tudományágra irányul-e;
- pontosan meg kell állapítani az értékelés körét az értékelendő egység határait illetően (program, programcsoport, tanszék, intézmény); arra vonatkozóan, hogy mi áll a középpontjában (úgy mint tanítás és tanulás, kutatási tevékenységek, menedzsment); valamint aszerint, hogy az értékelés tartalmaz-e összehasonlítási dimenziót vagy sem, illetve hogy melyek ezek a dimenziók (egy vagy néhány, végzettséget adó program egy adott tudományágban);
- meg kell határozni az értékelés nemzeti, nemzetközi és tudományos vonatkozásainak keretét.

2.5 Értékelés és dokumentálás

Egy értékelési eljárás során azért gyűjtünk össze információkat, hogy azokból következtetéseket vonjunk le és a tényeken alapuló ítéleteket alkossunk. Mielőtt azonban információt kezdünk el gyűjteni egy adott értékeléshez, meg kell határozni, hogy milyen típusú következtetéseket kívánunk levonni és milyen típusú véleményeket kívánunk alkotni. Az például, hogy az értékelés célja ellenőrzés vagy jobbítás, nagymértékben meghatározza, hogy milyen típusú információkat kell összegyűjtenünk. Minél inkább az ellenőrzés és a jogi következmények (vagyis hivatalos elismerés/akkreditáció illetve finanszírozás) felé tolódik el a hangsúly, annál fontosabbak lesznek az olyan “kemény adatok” mint a dolgozók hivatalos értékelése vagy a végzetek százalékos aránya. Míg ha a jobbításon van a hangsúly, az információk nagy részét az olyan “puha adatok” teszik ki mint a hallgatók véleménye az előadásokról vagy a munkatársak véleménye egy adott tantervről (ami viszont megint csak alapulhat “kemény” adatokon). A gyakorlatban az értékelési eljárásoknak meg kell találniuk az egyensúlyt az ellenőrzés és a jobbítás szélesen értelmezett céljai között, hasonlóképpen a “kemény” és a “puha” adatok között is.

Sok múlik az értékelés során ténylegesen alkalmazott módszerektől. Az értékelési eljárás összpontosíthat a bemeneti tényezőkre (úgy mint oktatási létesítmények, a tanárok hivatalos képesítései), a folyamatot jellemző tényezőkre (úgy mint tanterv, tanmenet) vagy kimeneti kritériumokra is (pl. a végzett hallgatóktól elvárt ismereti illetve tudásszint).

A módszereket illetően választhatunk különböző mutatókra támaszkodókat (pl. 100 hallgatóra jutó számítógépes terminálok száma, egy hallgató évente átlagosan hány könyvtári könyvet kölcsönöz, a vizsgákon megfelelt hallgatók aránya), vagy – ami sokkal gyakoribb – támaszkodhatunk a felsőoktatási intézményt/programot meglátogató szakértőcsoportra.

A minőségmutatók és módszerek keverése az értékelési folyamatot olyan bürokratikus eljárássá teheti, ami aligha képes biztosítani bármilyen minőségi küszöbértéket (pl. bemeneti tényezők feldolgozása papíron), illetve olyan folyamatot is eredményezhet, ami nem csak a minimális minőséget biztosítja a nagyközönség számára, hanem arra készíti a felsőoktatási intézményt illetve programot, hogy újító módon törekedjen a lehető legjobb minőség elérésére. Az utóbbi eredmény természetesen sokkal nehezebben érhető el mint az előbbi és minden résztvevőtől sokkal nagyobb erőfeszítéseket igényel. A US Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET) “Engineering Criteria 2000³” címmel közzétett követelményrendszerének újszerű megközelítése jó példaként szolgálhat. A “teljesítménymutató” kifejezést gyakran a mutatóval azonos értelemben használják. A “teljesítmény” kifejezés azonban olyan mutatók kiválasztását jelenti, amelyek a felsőoktatási egységek kimenő teljesítményét mérik az adott egység céljainak tükrében, például a hallgatók lemorzsolódásának minimálisra csökkentése az első években, a végzésig való eljutáshoz szükséges idő minimálisra csökkentése, a végzettek számának maximálisra növelése az elmúlt x évben beiratkozottak arányában, a munkahelyek profiljának optimalizálása a végzettek első munkavállalásának vonatkozásában. Teljesítményre vonatkozó célok az oktatási folyamattal kapcsolatosan is felállíthatóak, pl. a hallgatók kurzusokkal való elégedettségének maximalizálása, a törölt előadások és szemináriumok számának minimálisra csökkentése.

További, nem mindig közvetlenül a teljesítményhez kapcsolódó mutatók lehetnek (sok más között): a magas szintű képzettséggel rendelkező oktatók aránya, az oktató-hallgató arány (teljes munkaidőre vonatkoztatva), az oktatási tanácsadás (teljes munkaidőre vonatkoztatva), az egy hallgatóra jutó költségek (teljes munkaidőre vonatkoztatva), az egy hallgatóra jutó bevételek (teljes munkaidőre vonatkoztatva).

Az alkalmazott mutatók összeállításánál a cél az, hogy megtaláljuk az egyensúlyt a mérhetőség és az értékelhetőség között a következtetések levonását és a véleményalkotást illetően. A mérhetőség (“megbízhatóság”) gyakran az első és legfontosabb szempont a mutatók kidolgozásánál. Az értékelhetőséget (“érvényességet”) ritkábban veszik kellő mértékben figyelembe. Mi a kapcsolat egy mutató és a minőség között? Önmagában minden mutató a minőség egy kis szeletét méri és gyakran igen távol áll a minőség egészétől mint fogalomtól (pl. az előadótermek befogadóképessége a hallgatói létszámhoz képest). Hogyan válogassuk össze a mutatókat? Más szóval egymás mellé rakhatók-e különböző mutatók? Megsokszorozódik-e ezáltal az egyes mutatók által a minőségre gyakorolt hatás? Eltérő-e a különböző mutatók fontossága (súlya)? A fenti és egyéb okokból is a mutatókat leginkább olyan jelzéseknek célszerű tekinteni, amelyek megmutatják, hogy hol találhatóak erősségek illetve gyengeségek, ami így kérdőjelként szolgálhat a külső értékelés számára, nem pedig olyan tényezőkként, amelyek önmagukban és önmagukról a minőségre vonatkozó ítéleteket képeznek (vö. “B” fejezet, 6.1.3).

³ <http://I&W.abet.org=cac/cac2000.htm>

A másik módja a mérhető mutatók vizsgálatának a *peer review*. Tudományos körökben a peer review az alapvető módszer a tudományos és a kutatói munka megítélésére. A peer review kétféleképpen használható a felsőoktatás értékeléséhez, nevezetesen különböző mutatók alapjaként illetve ítéletalkotási módszerként. Először is a peer review eredményei, mint például egy kiadónak egy kézirat publikálására vonatkozó döntései, tudósoknak egy cikk idézésére vonatkozó döntései vagy kutatói tanácsoknak egy projekt pénzügyi támogatására vonatkozó döntései felhasználhatók mutatók megállapításához. Ezek a peer review-n alapuló mutatók közelebb állnak a minőség fogalmához – legalábbis a kutatási minőség tudományos fogalmihoz – mint a legtöbb más mutató, ami ugyanakkor nem jelenti azt, hogy szükségképpen megfelelőbbek az értékelésre való alkalmazásra, mivel ez mindig az értékelés céljától függ. Például az oktatásra és a tanulásra irányuló értékelés esetén a munkatársak kutatási teljesítménye mutathatja az oktatók képzettségét, azonban nem kapcsolható a hallgatók tanulásának minőségéhez.

Másodszor, a peer review önmagában is alkalmazható értékelési módszerként. A helyszíni látogatások jól ismert eljárása azon az elképzelésen alapul, hogy szakértők ellátogatnak egy intézménybe és az ott tapasztaltak alapján kialakítják saját véleményüket annak minőségéről. A peer review eredményeképpen születő véleményeket azok érvényességét illetően nagyra becsülik, mivel holisztikus jellegűek (nem szűk körű szempontokról alkotott ítéleteket képviselnek). A peer review hátulütője, hogy bizonyos mértékig mindig szubjektív, mivel egy vélemény még akkor is, ha objektív mutatókon alapul, soha nem azonos ezekkel a mutatókkal.

A gyakorlatban a peer review-t önállóan soha nem alkalmazzák a felsőoktatás külső értékelésére. A peer review az önértékelési jelentésen alapul, ami önmagában mutatóalapú információkon nyugszik. A véleményeknek kompatibilisnek kell lenniük a rendelkezésre álló mutatókkal és a résztvevőknek nagyon körültekintőnek kell lenniük, sőt, akár vonakodniuk is kell a véleményalkotást illetően, ha nem állnak rendelkezésre ilyen mutatók az elemzés alapjaként.

Mindezekon felül a “peer review” kifejezést óvatosan kell alkalmazni: szigorúan véve az ilyen értékelésben résztvevők ugyanabban a tudományágban tevékenykedő tudósok mint amiben azok dolgoznak, akiknek munkájáról véleményt nyilvánítanak. A gyakorlatban a külső értékelőket széles körből választják: lehetnek társintézmények vezetői, oktatási szakértők, értékelési szakértők, a felsőoktatás felhasználói, úgymint munkaadók, vagy “gyakorlati szakértők”, úgymint hallgatók. A fenti okokból kifolyólag a legjobb, ha a (külső) “szakértői vizsgálat” kifejezést használjuk, míg a véleményalkotás alapelve és érvényessége azonos a szó szoros értelmében vett peer review esetében alkalmazottal.

3. EURÓPAI TAPASZTALATOK A FELSŐOKTATÁS ÉRTÉKELÉSÉBEN

3.1 Négy alapelv

Azok között az országok között, amelyek már végeznek értékeléseket, található különbségek, azonban vannak olyan közös jellemzők is, amelyek az általánosan elfogadott nemzetközi normák részét képezik. Ezek a normák magukban foglalnak négy alapelvet:

- Az értékelési eljárás függetlensége mind a kormánytól, mind pedig az intézményektől. Ez azt jelenti, hogy az értékeléssel megbízott szervezetnek mind a kormánytól, mind az intézményektől függetlennek kell lennie az alkalmazott módszerek és az értékelés eredményét illetően is (vö. "B" fejezet, 4. és 5.).
- Az értékelési folyamat első lépése az önértékelés, ami egyben nagyon fontos lépés az értékelés belső folyamatának elindításában. A külső értékelést végző csoport az önértékelési jelentésben szereplő leírásból és elemzésből kap képet az intézményről. A jelentésben rá kell világítani az erősségekre és a gyengeségekre, azok által a korlátok és lehetőségek által alkotott keretben, amelyben az intézmény működik (vö. "B" fejezet, 6.1).
- A külső értékelő látogatás fő célja, hogy nyomatékosítsa az önértékelés pozitív hatásait. A külső értékelő csoport funkciói a következők: az önértékelési jelentés tartalmának igazolása, ajánlásokat tenni a továbbfejleszhető területekre vonatkozóan és lehetőséget adni az értékelők és az "értékeltek" közötti párbeszédre, ami megerősíti az önértékelési folyamat során kifejlesztett önismeretet (vö. "B" fejezet, 6.3).
- A külső értékelést végző csoport egy értékelő jelentést ír, amit nyilvánosságra hoznak. A jelentés fő funkciója, hogy az intézmény és annak legfontosabb érdekeltjei egy írásos dokumentumot kapjanak, ami az aktuális állapotot rögzíti és a jövőbeni fejlődés és jobbítás alapjául szolgál. Más szóval a nyilvános jelentés biztosítja, hogy az intézmény elszámoltatható, felelős saját érdekeltjei felé (erre vonatkozó alternatív véleményért vö. "B" fejezet, 6,3).

Ez a négy alapelv – az értékelési folyamat autonómiája, az önértékelés, a külső értékelés és a nyilvános jelentés – képezik a minőségértékelés világszerte elfogadott nemzetközi normáit.

3.2 Néhány európai tapasztalat

Az itt idézett első három példa – az európai Pilot Project, a CRE Intézményértékelése és a Phare-nak a felsőoktatás minőségbiztosítására irányuló Multi-Country Projektje – azért került kiválasztásra, mert az Európában a közelmúltban megvalósított programok közül ezek a legnagyobb látókörűek.

3.2.1 Az európai Pilot Project⁴

A Pilot Project (pilot projekt) 1994. novembere és 1995. júniusa között 17 ország 46 intézményében párhuzamosan végzett értékelést foglalt magában. Az értékelés folyamata önmagában kevesebb mint egy éves időtartamot ölelt fel és mindegyik résztvevő ország esetében 5-9 jelentést eredményezett: egy önértékelési és egy értékelő jelentést minden egyes értékelt tanszékről és országonként egy összegző jelentést.

A projekt fő célkitűzései a következők voltak: a figyelem felhívása az értékelés szükségességére a felsőoktatásban, a létező nemzeti értékelési eljárások gazdagítása, a tapasztalatátadás elősegítése és az értékelés európai dimenzióval bővítése. A projektet úgy tervezték meg, hogy ezeket a célkitűzéseket egy közös módszertan tesztelésével valósítsa meg, ami ugyanakkor teret engedett az egyes országok sajátosságainak figyelembevételére.

Fontos hangsúlyozni, hogy a projekt céljai között nem szerepelt a tanszékek rangsorolása azok eredményei alapján, sem az, hogy a résztvevő országokban valamiféle kormányzati ellenőrző rendszert hozzon létre. A projekt célja az volt, hogy mindegyik résztvevő országban fejlessze az értékelés kultúráját és korántsem az, hogy egységes európai értékelési rendszert hozzon létre.

A projektnek az Irányelvekben felvázolt terve arra a négy alapelvre támaszkodott, amelyek az adott időben a négy átfogó európai (dániai, franciaországi, hollandiai és Egyesült Királyság-beli) rendszerben egyaránt megtalálhatóak voltak, nevezetesen:

- a minőségértékelés során alkalmazott eljárások és módszerek autonómiája és függetlensége mind a kormánytól, mind pedig a felsőoktatási intézményektől;
- önértékelés;
- külső értékelés egy peer review csoport (szakértőcsoport) által és helyszíni látogatások;
- jelentés közzététele.

A projekt az oktatás és a tanulás (valamint a kutatási tevékenységek oktatási folyamatra gyakorolt hatásának) értékelésére irányult és két széles területet ölelt fel: a műszaki tudományokat és a kommunikációs/információs tudományokat illetve a művészeteket/tervezést – az egyetemi és a nem egyetemi ágazatokban. Mindegyik országot – méretétől függően és az Európa Bizottság által felállított kritériumoknak megfelelően – felkérték, hogy válasszon ki 2-4 olyan intézményt ezeken a területen és két ágazatban.

A projekt lezárásával elmondható, hogy elérte a kitűzött célokat. Bár az értékelés viszonylag szűk területre korlátozódott, a projekt megvalósítása – ami már csak az abba bevont országok száma miatt is jelentős volt – határozott lépést jelentett az értékelés szükségességének a résztvevő országokban való fokozott tudatosításában.

A pilot projekt megvalósítása azt mutatta, hogy a négy alapelv, amelyeken a módszer alapult, megalapozottak voltak és azokat minden résztvevő ország jóváhagyta:

⁴ European Commission, 1995., European Pilot Project for Evaluating Quality in Higher Education: European Report, Brussels: SOCRATES/European Commission

- Az értékelési folyamat autonómiája garantált volt. Fontos, hogy mindegyik résztvevő ország létrehozzon egy országos koordinációs testületet, ami biztosítja a külső értékelés legitimitását és az értékelés minden vonatkozását előkészíti: az elméleti és a gyakorlati tervezést és a módszerek az adott értékelésre történő adaptálását egyaránt.
- Nyilvánvaló, hogy az önértékelési folyamat a végzettséget adó programon illetve az intézményen belüli széles körű részvételt, továbbá folyamatos adatgyűjtésen alapuló rendszeres belső értékelést kíván.
- A jó külső értékeléshez kompetens és kiegyensúlyozott külső értékelő csoportra van szükség, amelynek az egyetemi és az egyetemen kívüli körökből is vannak tagjai; nemzetközi szakértő bevonása további perspektívával gazdagítja az értékelést. A külső értékelést végző csoportot egy országos koordinációs testületnek és hozzáértő munkatársaknak is támogatniuk kell.
- Az értékelő jelentés fő célja az erősségek és a gyengeségek feltárása és jobbítások javaslása. A végső vélemény kialakításakor figyelembe kell venni a körülményeket és különösen a program (vagy intézmény) maga által megállapított küldetését és céljait.

Ezeknek az alapelveknek a megvalósítása többféleképpen lehetséges, amint azt a létrehozott értékelési rendszerek közötti jelentős eltérések is mutatták. A projektnek nem állt szándékában egy olyan értékelési modell kidolgozása, ami minden résztvevő országra általánosítandó lett volna. Több országos jelentés is kiemelte, hogy minden országnak saját magának kell megterveznie az értékelés keretét és hogy nincs szükség mindenhol alkalmazható egységes európai értékelési modellre.

3.2.2 A CRE intézményértékelése

1993-ban, a *minőség és értékelés* témakörében tartott két konferenciát követően a CRE (Association of European Universities – Európai Egyetemek Szövetsége) állandó bizottsága úgy döntött, hogy 500 tag egyetemének felkínálja a lehetőséget, hogy értékelésük útján felmérjék erősségeiket és gyengeségeiket a minőség és a stratégiai menedzsment területén.

A CRE az intézményértékelést külső diagnosztikai eszközként kínálja fel, ami azt vizsgálja meg, hogy az egyetemnek a minőségre és a stratégiai menedzsmentre ható mindennapi döntéshozási folyamataiban melyek a csomópontok és kik a főszereplők. Az értékelés célja, hogy eszközként szolgáljon az intézmény vezetősége számára a változásra való felkészülésben. A CRE nem kíván fejlesztési tervet készíteni az egyetem számára; ehelyett a vizsgálat inkább konzultatív jellegű, “külső támogató vizsgálat”⁵.

A CRE reméli, hogy a különböző országok intézményeinek a felülvizsgálatával terjeszti a jó gyakorlatot, érvényt szerez a stratégiai gondolkodás általános fogalmainak és olyan közös minőségi referenciákat dolgoz ki, ami segít a

⁵ Trow M., “Academic review and the culture of excellence”, *Studies of Higher Education and Research*, 1994/2.

tagegyetemeknek abban, hogy új irányt szabjanak stratégiai fejlődésüknek, miközben megerősítik Európában a minőség kultúráját. A felülvizsgálat során az egyetemnek a következőkben nyújtanak segítséget:

- annak megvizsgálása, hogy miként határozza meg *hosszú és rövid távú céljait*;
- az intézmény fejlődését formáló *külső és belső korlátok* megvizsgálása;
- *A minőség javítását szolgáló stratégiák* megvitatása – amennyiben a minőséget az eszközök célnak való megfeleléseiként definiálják – figyelembe véve azokat a korlátokat, amelyek között az intézmény működik.

A folyamat struktúráját egy sor irányelv határozza meg⁶. 1995. óta évente 10-15 egyetem vesz részt a programban Nyugat-, Közép- és Kelet-Európából⁷.

Az általános négylépéses modellből (önértékelés, külső vizsgálat, közzététel, utóellenőrzés), három további elem jellemzi a CRE intézményértékeléseit.

Először is hangsúlyozni kell, hogy a vizsgálat nem az intézmény által nyújtott oktatás és kutatás tényleges minőségére irányul, hanem az intézmény által felállított minőségellenőrzési mechanizmusokra koncentrál (a szónak az “A” fejezet 2.2 pontjában szereplő definíció szerint *audit*). A minőség ügyét központi értéknek tekintik a felsőoktatásban. Az intézmény minőségmenedzsmentjét és stratégiai menedzsmentjét azért kapcsolják össze, mert a CRE véleménye szerint a minőség fokozásának alapvető szerepet kell játszania egy egyetem stratégiai fejlesztésében. A fenti célok adva lévén a CRE intézményi vizsgálatai olyan jelentéseket eredményeznek, amelyek az adott egyetem igényeire vannak szabva; ezek a jelentések nem használhatók fel sem rangsorolásra, sem akkreditációs célokra.

Másodszor a CRE eljárást az jellemzi, hogy az értékelést végző csoport *két* látogatást tesz az egyetemen. Az első *előlátogatásnál* a hangsúly azon van, hogy az értékelést végző csoport megismerje az adott intézményt, annak egyéni küldetésének és adott helyzetének kettős tükrében. Az értékelés végző csoport körülbelül három hónap elteltével elvégzi a második és *záró látogatást*. A hangsúly itt azokon az értékelő kérdéseken van, amelyeket gyakorlatilag ugyanúgy fogalmazznak meg mint a Phare Multi-Country projektjének Felsőoktatási Intézményekre kiterjedő Pilot Értékelések Irányelveiben szereplő kulcskérdések (lásd a “C” fejezetet)⁸.

A CRE intézményi vizsgálatának harmadik jellegzetes vonása az, hogy a CRE (1998. óta) a megvizsgált intézménynek arra is lehetőséget kínál, hogy körülbelül három év elteltével részt vegyen egy utóellenőrzésen. Ennek az *utóellenőrzési látogatásnak* a célja az adott egyetemtől függ. A cél lehet az, hogy ennek az öngenerált “nyomásnak” a segítségével az egyetem döntéshozóinak figyelmét továbbra is a minőség és a stratégiai menedzsment területének fejlesztésére irányítsák. Másfelől viszont

⁶ Vught F.A. van és Westerheijden D.F., 1996 Institutional evaluation and management for quality: The CRE programme: Background, goals and procedures, *CRE-Action*, 107. sz., 9-40. o.

⁷ Ezen felül a CRE és a dél-amerikai egyetemek szövetségének együttműködésén keresztül a módszert kísérleti jelleggel 1997-ben és 1998-ban Brazíliában is kipróbálták.

⁸ A kulcskérdések mind a CRE, mind a Phare Multi-Country projekt irányelveinek esetében a UK higher Education Quality Council intézményi minőség-auditokra megállapított szerekezetten alapulnak [HEQC, 1995, Notes for the guidance of auditors, London].

megegerősítést kérhet az előző vizsgálat eredményeitől és további ajánlásokat egy olyan értékelő csoporttól, amely akkora már jól ismeri az egyetem céljait és helyzetét.

Az intézmény vizsgálatának eredményeit minden esetben jelentésben teszik közzé. Mivel a folyamat elsősorban az egyetem vezetésének támogatására irányul, az egyetem döntésétől függ, hogy nyilvánosságra hozzák-e ezt a jelentést, amit a CRE mindig támogat.

A CRE nyilvános éves jelentéseiben összegzi a tapasztalatokat, amely jelentések a vizsgálatok során felmerült általános kérdésekkel foglalkoznak⁹.

3.2.3 Phare Multi-Country Program in Higher Education: Minőségbiztosítás a felsőoktatásban

A jelen Minőségbiztosítási kézikönyv a Phare Minőségbiztosítás a felsőoktatásban című Multi-Country projektjének egyik fő produktuma. Az 1997-1998-ban megvalósított projekt volt az első olyan, több országra kiterjedő értékelési projekt, ami túlnyúlt az országos minőségbiztosítási és akkreditációs eljárásokon.

A projekt egy jogszabályi áttekintést és igényelemzést, szemináriumokat és továbbképzési eseményeket valamint a 12 résztvevő országban (a villamosmérnöki tudományok, a közgazdaságtan és a szociológia területén) elvégzett 28 kísérleti intézmény- és programértékelést is magában foglalt.

A módszertani irányelvek a kísérleti programértékelések esetében az Európai Pilot Projekten, a kísérleti intézményértékelések esetében pedig a CRE módszertanán alapultak (vö. "C" fejezet).

A projekt fő célja a közép- és kelet-európai országok közötti együttműködés elősegítése volt a felsőoktatási minőségbiztosítási rendszerek kidolgozásában, valamint annak biztosítása, hogy a minőségbiztosítással kapcsolatos országos fejlesztések és nemzetközi szabványok összhangban állnak egymással.

A jelen Kézikönyv megírásakor a projekt még nem ért véget és a végső következtetések és ajánlások még nem születtek meg. Elmondható ugyanakkor, hogy az információk terjesztése megtörtént és hogy a résztvevő országokban fokozottan tudatosult az akkreditációs és az értékelési eljárások közötti különbségtétel szükségessége, a különböző országok eljárásainak ismerete és az állam szerepe iránti érzékenység a minőségbiztosítási eljárásokban.

3.2.4 Akkreditáció Közép- és Kelet-Európában

Közép- és Kelet-Európában az akkreditáció iránti érdeklődés az 1989-1991. között bekövetkezett változásokat követően növekedett meg. Azóta két olyan fontos lépés történt, amire az akkreditációt vélték a megfelelő válasznak. Ez a rész ezeket a lépéseket tekinti át röviden, majd azt a kérdést vizsgálja meg, hogy az akkreditáció valójában mennyiben jelenti a "helyes választ" ezekre az újonnan felmerült igényekre.

⁹ Barblan A., 1996, Institutional evaluation: Assessing the pilot phase, *CRE-Action*, 107.sz., 55-73. o. Kanaan S., 1997, Institutional evaluation as toll for change, *CRE-Doc* 3. sz.

A felsőoktatás európai szinten

A több mint 40 évig tartó kommunista rendszerek megszűntével a politika-csinálók és a vezetők a Phare országok felsőoktatási intézményeiben azt is meg akarták tudni, hogy a minőséget illetően hogy állnak a “nyugathoz” képest. Voltak olyan országok, amelyekben ez idő alatt is tartottak fenn kapcsolatokat a nyugati felsőoktatással, amely kapcsolatok azonban nem voltak elégségesek ahhoz, hogy teljes mértékben tájékozódjanak a legújabb fejleményekről. Ezen felül különösen a bölcsészettudományok területén (mint például a filozófia és a történelem esetében) illetve a társadalomtudományok esetében (pl. szociológia, politológia, közgazdaságtan), radikálisan meg kellett változtatni a korábbi tananyagot. Mindezeket túl olyan új területek is megjelentek a felsőoktatásban mint például az üzleti tudományok. Úgy tűnt, hogy az akkreditáció lehetőséget nyújt annak megvizsgálására és biztosítására, hogy az új és megreformált illetve a többé-kevésbé megváltozott tananyagok “európai színvonalúak”-e.

A magán felsőoktatás megjelenése

1989-et követően több tényező is előidézte a magán felsőoktatási intézmények megjelenését azokban a Phare országokban, amelyekben az ilyen magánintézmények létezését az (új) törvények nem tiltották:

- Megnövekedett hallgatói igények a magas szintű oktatás iránt az új vagy radikálisan megreformált területeken (pl. üzleti tudományok, jogtudomány).
- Gyorsan növekvő hallgatói igény mindenféle felsőoktatás iránt. A Phare országokban 1990-ig a fiatal nemzedék részvételi aránya a felsőoktatásban viszonylag alacsony volt, ami ezen országok felsőoktatási rendszere elitistává tette (a megfelelő korcsoportba tartozók kevesebb mint 15 százaléka jutott be a felsőoktatásba: az arány valójában közelebb állt az 5 százalékhoz). A felsőoktatás “tömegessé tétele” 1990-et követően azonnal megkezdődött.
- Az állami szektorban – beleértve az állami felsőoktatási intézményeket – a fizetések a növekvő piaci árakhoz és a magánszektor emelkedő fizetéseihez képest gyorsan kezdtek devalválódni. A felsőoktatási intézményekben oktatók közül sokan érezték szükségét, hogy egy új magán felsőoktatási intézményben tanítva egészítsék ki szűkös jövedelmüket.

Ezeknek az új magán felsőoktatási intézményeknek az esetében az oktatók képesítései, a tananyag, a tanterv és az oktatási létesítmények nem tartoztak azoknak a jogszabályoknak az ellenőrzése alá, amelyek az állami felsőoktatásra nézve kötelezőek voltak. Sok Phare országban úgy érezték: az állami ellenőrzés hiánya miatt előfordulhat, hogy a tanulók a pénzükért gyengébb minőséget kapnak – sőt akár az is előfordulhat, hogy becsapják, rászedik őket. Ezen felül a magán felsőoktatási intézmények burjánzása a munkáltatók szempontjából is homályossá tette a helyzetet: a magánintézményekben végzettek vajon az állami intézmények végzett hallgatóival azonos minőséget képviselnek-e? A választ ezekre a kérdésekre megint csak az akkreditációban vélték megtalálni.

A válasz nem kereshető Nyugat-Európában, mivel, legalábbis a 80-as évekig (és a legtöbb országban az előrelátható jövőben is), a felsőoktatást viszonylag szigorú kontroll alatt tartották az egyes országok kormányai. Nyugat-Európában az akkreditáció nem túlságosan elterjedt gyakorlat. Csupán marginális fontosságú, ami csak néhány országban és néhány olyan szakma esetében (pl. mérnöki szakmák) létezik, amelyek gyakorlása állami vagy szakmai testületi engedélyhez kötött.

A felsőoktatásban az akkreditáció az Amerikai Egyesült Államokban indult útjára, valamikor a XX. század fordulóján. Az akkreditáció lett a legszisztematikusabb minőségbiztosítási eljárás a felsőoktatási rendszerben.

A *szakmai akkreditáció* a szakok akkreditálását jelenti bizonyos ismereti területeken mint például az orvoslás, a jog, az oktatás vagy a műszaki tudományok. A szakmai akkreditációt az Egyesült Államok teljes területén működő magánszervezetek (ügynökségek) végzik, amelyek az adott szakma kezében vannak. Ugyanakkor nem minden fajta felsőoktatási program esetében létezik ilyen szakmai akkreditációs testület, hanem csak azok esetében, amelyek szervezett szakmai közösséggel rendelkeznek.

Az *intézményakkreditáció* egy felsőoktatási intézmény egészéről, nem pedig egyes programokról alkotott véleménynyilvánítás. Szigorúan véve egy intézmény akkreditálása nem vonja maga után azt, hogy az adott felsőoktatási intézményben működő szakok kiváló minőségűek. Inkább úgy lehetne értelmezni, hogy az akkreditált intézmény olyan “legitim” felsőoktatási intézmény, ami megfelelő célokkal és olyan irányítási struktúrával rendelkezik, aminek biztosítania kell, hogy – többek között – örökös az általa nyújtott programok minősége felett. Alapszabályként az intézményi akkreditáció a szakmai akkreditáció előfeltétele. Az intézményakkreditációt nem állami regionális szervezetek végzik. Az Egyesült Államokban az állami és a magán felsőoktatási intézményekre egyaránt kiterjed és épp ezért sokkal elterjedtebb mint a szakmai akkreditáció. Ugyanakkor számos olyan kis, elszigetelődött, általában magánkézben lévő felsőoktatási intézmény van, ami nincs akkreditálva. Ezen felül az akkreditáción túlmenően minden szövetségi államnak jogában áll, hogy saját állami felsőoktatási intézményeit vizsgálatnak vesse alá.

A Phare országok ebből a – gyakran csak félig-meddig ismert – Egyesült Államokbeli gyakorlatból vették az akkreditáció ötletét. Az akkreditáció épp ezért kicsit olyan, mint Gershwin “Egy amerikai Párizsban”-ja, csak éppen szélesebb, “európai” kontextusban.

Amint azt fentebb már jeleztük, az akkreditáció bizonyos minimumkövetelményeknek való megfelelésről illetve azok meghaladásáról készített összegzéseket eredményez. Az akkreditáció biztosítékot adhat a felsőoktatás intézmények illetve programok külső felhasználói körének (“érdekeltek”) arra vonatkozóan, hogy az adott egység eléri vagy

¹⁰ Egy kissé bővebb összegzés található ugyanezen cím alatt D.F. Westerheijden “Quality and accreditation in higher education: practices and possibilities in Europe” című, 1995-ös munkájában (E. Wnuk-Lipinska és M. Wojicka (szerkesztők) Quality Review in Higher Education c. kiadvány, Varsó, TEPIS kiadó).

túlteljesíti a minimális minőség küszöbértékét. Elvben mindkét kérdés (az európai színvonalé és a magán felsőoktatási intézményeké), amellyel a Phare országok 1989-et követően küzdöttek, megválaszolható bizonyos eljárásokon keresztül, ami akkreditációnak nevezhető. Ehhez ugyanakkor még hozzá kell fűzni, hogy a minőségi küszöbértékek típusának és szintjének meghatározása alapvetően politikai döntés. Nem létezik általános európai vagy nemzetközi minőségi szint. Természetesen számos nemzetközi szervezet határozott meg különféle normákat és kritériumokat (pl. európai műszaki, európai állatorvosi programok), azonban ezek egyike sem valamiféle képzeletbeli felsőbb hatóság által előírt hivatalos norma.

Az akkreditáció gyakorlata Közép- és Kelet-Európában

Milyen a helyzet a Phare országokban? 1997-98-ban szinte mindegyik Phare ország kidolgozott különféle minőségbiztosítási mechanizmusokat. Albániában ugyanakkor pillanatnyilag nem ez a legfontosabb probléma. A volt jugoszláv köztársaság, Macedónia csak most kezdett el azon gondolkodni, hogy bevezessen valamilyen minőségbiztosítási eljárást. Más országok (pl. Bulgária, Lengyelország) még mindig az akkreditáció bevezetésének korai szakaszánál tartanak és ez a rövid áttekintés nem tér ki rájuk. Csak Litvániában vezettek be olyan minőségbiztosítási eljárást, ami nem foglal magában akkreditációt.

Azokat az országokat illetően, amelyekben megalapozott akkreditációs eljárások vannak, a hivatalos dokumentumokból nehéz megmondani, hogy azok hogyan működnek a gyakorlatban. A számonkérhetőség és az elismerés vagy akkreditáció, valamint a minőség javítása egyaránt szerepelnek, az ezen célok közötti tényleges egyensúly azonban az eljárásoktól és azok következményeitől, a bevont külső szakértőktől és attól is függ, hogy az önértékelést miként végzik el és hogyan használják fel a felsőoktatási intézményekben. Az általános benyomás az, hogy néhány országban (a Cseh Köztársaságban, Romániában) a tendencia az, hogy mind a folyamatra vonatkozó, mind a kimeneti tényezőkhöz képest a bemeneti tényezőket helyezik előtérbe és inkább különböző mutatókat ellenőriznek, semmint a fejlődést, míg más országokban (pl. a balti államokban) inkább a fejlődési szempontokra helyezik a hangsúlyt. Ahhoz, hogy az akkreditációs gyakorlat tényleges hatására vonatkozóan határozottabban nyilatkozhassunk, empirikus kutatásra van szükség.

A hivatalos dokumentumokból az tűnik ki, hogy az Egyesült Államokkal szemben, ahol az akkreditáció a felsőoktatási rendszer önszabályozásaként indult útjára, azok a Phare országok, amelyekben működnek akkreditációs eljárások, ezeket az eljárásokat jogi szabályozáson keresztül vezették be. Az országos hatókörű jogi szabályozás előtérbe helyezése összhangban áll a kontinentális Európa nagy részének és az elmúlt negyven évnek a hagyományaival.

Az új (1989-1991-es) jogi szabályozás elsődleges célja az intézményi autonómia visszaállítása volt. A minőségbiztosítást, gyakran akkreditáció formájában a fokozott autonómiát élvező felsőoktatási rendszer - beleértve a magánintézményeket - minimális minőségének megőrzése érdekében fejlesztették ki. Úgy tűnik, hogy a Phare országok kormányai azt várják a minőségbiztosítástól, hogy lehetővé teszi a felsőoktatás zökkenőmentes átalakulását.

“B” FEJEZET

AZ ÉRTÉKELÉSEK FELÉPÍTÉSE

4. NEMZETI JOGI VONATKOZÁSOK

A különböző értékelési eljárások különböző jogi rendszereket igényelnek. Ezen felül eltérő szabályozásra van szükség az értékelő szervezet intézményi elhelyezkedésétől függően. Az alábbi irányelvek ugyanakkor a legtöbb esetre alkalmazhatóak.

Az állami szabályozások – az alkotmány, a törvények illetve miniszteri rendeletek – a következőkre terjedhetnek ki:

- a felsőoktatási rendszeren belüli értékelés szükségességének megállapítása, beleértve az értékelés céljait (pl. jobbítás vagy akkreditáció);
- az értékelést végző szervezet vagy szervezetek elismerése illetve elismerési eljárása;
- az értékelések értékeléséért (meta-értékelés) való felelősség (ki és hogyan), az érvényességet, a hatékonyságot és az eredményeket illetően;
- az értékelés eredményeinek lehetséges következményei (vagyis elsősorban ki a felelős a minőség javításáért, ki akkreditálja az intézményeket/programokat és melyek az értékelés következményei az állami finanszírozás vonatkozásában).

A legtöbb esetben az a legjobb, ha a kormányrendeletek nem szabályozzák részletesen sem a belső és a külső értékelésre vonatkozó eljárásokat, sem az értékelést végző munkacsoportok összetételét, így a rendszer rugalmas marad és képes alkalmazkodni a változó körülményekhez, az új szempontokhoz illetve célokhoz.

Az értékelést végző szervezet (a vezetőség és a bizottságok összetétele, stb.) és a szervezet működésének (értékelési eljárások, az értékelés gyakorisága, stb.) szabályozása képezheti kormányrendeletek részét vagy az értékelést végző szervezetre is bízható (a meta-értékelést végző szervezet felügyelete alatt).

Az értékelést végző szervezetnek az értékelési eljárások alábbi szempontjait kell szabályoznia:

- az önértékelési eljárásra és az önértékelési jelentésre vonatkozó irányelvek;
- felkészítés az önértékeléshez és a külső értékelők számára;
- a külső értékelést végző munkacsoportok összetétele;
- a külső értékelést végző munkacsoportok által tett látogatások menete (javaslat a látogatás programjára, a munkacsoport elnökének, titkárának és további tagjainak szerepe, milyen alapvető kérdésekkel kell foglalkozni a látogatások során, a vendéglátással/ajándékokkal kapcsolatos elvárások és határok, stb.);
- az értékelési jelentések elkészítésére vonatkozó, a külső értékelést végző munkacsoportokhoz szóló irányelvek;

- az értékelési jelentések elfogadhatóságával kapcsolatos szabályok (beleértve az észrevételek illetve az értékelt egységeknek a tényekkel illetve véleményekkel kapcsolatos felszólamlásának lehetőségét);
- az értékelés eredményeinek következményei;
- az önértékelési és a külső értékelési jelentések illetve az értékelési eljárás alatt készített egyéb dokumentumok nyilvánosságra hozatala.

5. A SZERVEZET

5.1 Emberi és pénzügyi erőforrások

Alapvető fontosságú, hogy a szervezet – ami, amint azt már említettük, a folyamatot és az eredményeket illetően autonóm – rendelkezzen saját költségkerettel, amit saját belátása szerint elkölthet. Más szóval: bár a költségkeretet az állam biztosítja (esetenként az Oktatási Minisztériumon keresztül), a szervezet önállóan dönt az adott év értékelési ütemtervéről, fizeti állandó alkalmazottait és fedezi az értékeléssel kapcsolatos költségeket, úgymint az utazási költségeket és a szakértői díjakat.

5.2 Az értékelő szervezet feladatai

Az értékelő szervezet feladatai a következőket foglalhatják magukban:

- az értékelésre kerülő intézmények, karok illetve tudományágak meghatározása;
- az arra vonatkozó döntés meghozatala, hogy mi áll az értékelés középpontjában, valamint az irányelvek megtervezése;
- útmutatás az intézmény számára az önértékelés szakaszában;
- a külső szakértők kiválasztása és eligazítása;
- annak meghatározása, hogy milyen csoportok vesznek részt a látogatáson;
- az egyes külső szakértők feladatkörének meghatározása;
- az összes szükséges háttérinformáció és gyakorlati támogatás biztosítása a külső értékelést végző csoportnak;
- a külső értékelést végző csoport eligazítása a látogatás megkezdése előtt;
- a látogatás gyakorlati részének megszervezése;
- a végleges értékelő jelentés megírása és közzététele.

6. AZ ÉRTÉKELÉS FOLYAMATA

6.1 Az önértékelés

Az önértékelés célja az intézmény illetve a program számára saját erősségeinek és gyengeségeinek értékelése és a jobbításra irányuló javaslatok megfogalmazása. Az önértékelés a külső értékelési folyamat egyik kulcsfontosságú eleme.

Az önértékelés a felsőoktatási intézmény vezetőségének felelősségével folyik: a programértékelések esetében az adott egység vezetését kell bevonni az értékelési folyamatba, míg az intézményértékelések esetében az intézmény vezetése felelős a belső vizsgálatért (az értékelések típusainak definícióit lásd. "A" fejezet, 2.4.2).

6.1.1 Önértékelési irányelvek

Az önértékelési eljárás céljainak eléréséhez fontos, hogy az intézmény¹¹ olyan önértékelési irányelvek alapján dolgozzon, amelyek az összes vonatkozó témát és kérdést lefedik.

Az önértékelési irányelvek kétfélék lehetnek:

- Nyitott típusú irányelvek, amelyek a legfontosabb célokra és azokra a kulcsfontosságú kérdésekre vonatkoznak, amelyekkel foglalkozni kell, úgymint: melyek az intézmény céljai, hogyan valósítja meg ezeket a célokat, mit tesz az intézmény a jobbítás érdekében. Az ilyen jellegű irányelvek az önértékelési jelentés szerkezetére és tartalmára vonatkozó döntést az intézményre bízják.
- Ezzel szemben az irányelvek pontosan meg is határozhatják azokat a kérdéseket és témákat, amelyeket az önértékelési jelentésnek tartalmaznia kell.

Függetlenül az alkalmazott irányelvektől, fontos, hogy *elemző* és *önkritikus* önértékelési jelentést eredményezzenek. Más szóval a kérdéseket úgy kell megfogalmazni, hogy egyszerű leírás helyett elemzést kapjunk.

Szintén alapvető fontosságú, hogy az önértékelési jelentés a minőség javítására irányuló belső folyamatok kezdeményezéséhez vezessen és ugyanakkor a külső értékelőket ellássa mindazokkal az információkkal, amelyek a külső értékelés elvégzéséhez szükségesek.

6.1.2 Az önértékelést végző munkacsoport

Az önértékelést egy önértékelési munkacsoport irányításával kell elvégezni, ami az értékelés alá vont terület képviselőiből, vagyis a vezetés, a dolgozók (állandó és részidős oktatók, technikai és adminisztratív személyzet) és a hallgatók képviselőit is be kell vonni annak biztosítása érdekében, hogy az önértékelés az összes érintett

¹¹ Ez a rész szinte mindig az intézményekre vonatkozik, mivel túlságosan körülményes lenne mindig az intézményekre és a programokra is vonatkoztatni. Csak akkor hivatkozunk kifejezetten az intézményekre illetve a programokra, ha az azokra vonatkozó értékelési eljárások eltérőek.

észrevételeit tükrözze. Nem feltétlenül szükséges, hogy az önértékelést végző munkacsoport elnöke az intézmény vezetője vagy annak valamelyik helyettese legyen. Sajnálatos tény, hogy az adminisztratív dolgozókat gyakran kihagyják az önértékelésből. Mivel ők azok, akik a központi támogató funkciókért és az adatgyűjtésért felelősek, őket is be kell vonni az önértékelésbe, hogy a kvantitatív adatok értelmezésében segítsenek.

Általánosságban szólva fontos, hogy a dolgozók és a hallgatók lehető legtöbb képviselőjét bevonják a tulajdonosi szemlélet, valamint az önértékelési és a végső értékelési jelentésekben javasolt változtatások iránti elkötelezettség biztosítása érdekében. A dolgozók és a hallgatók bevonását egy olyan nyílt órában lehet megoldani, amikor a hallgatók és a dolgozók megtehetik észrevételeiket illetve kérdőívek segítségével, amelyeket azután beillesztenek a jelentésbe.

6.1.3 Kvantitatív adatok

Az önértékelési irányelvekben a fő hangsúly általában a minőségi elemzésen van. Az önértékelési jelentésnek ugyanakkor tartalmaznia kell olyan kvantitatív adatokat mint a beiratkozás, a lemorzsolódási arányok, az átlagos tanulási idő, a dolgozói létszámok, a nemzetközi csereprogramok, stb., annak érdekében, hogy áttekintést adjon az intézmény méretéről és tevékenységéről. Ezen túlmenően rendkívül fontos, hogy maga az intézmény figyelembe vegye ezeknek az adatoknak az eredményeit különböző tevékenységeinek megtervezésekor.

A mutatókat ugyanakkor körültekintően kell értelmezni, mivel jelentésük gyakran nem egyértelmű (vö.: "A" fejezet, 2.4). Félrevezető lehet, ha azt gondoljuk, hogy a mutatók szükségképpen a minőséget tükrözik. A bukási arány jó példa lehet azokra az intézmény hatékonyságának elemzésére alkalmazott mutatókra, amelyek önmagukban nem tükrözik a minőséget. Az alacsony bukási arány egyaránt jelezhet alacsony oktatási színvonalat (gyenge minőséget) és a hallgatóknak nyitott rendkívül hatékony segítséget (kiváló minőséget). Hasonlóképpen, a magas bukási arány jelentheti azt is, hogy csak a legjobb hallgatók mennek át a vizsgákon (kiváló minőség), illetve hogy az intézmény nem nyújt megfelelő segítséget hallgatóinak (gyenge minőség). Épp ezért a kvantitatív adatokat az intézmény vonatkozásában kell értelmezni, különös tekintettel annak célkitűzéseire.

A kvantitatív adatok téves értelmezésének elkerülése érdekében az irányelveknek egyértelműen meg kell határozniuk, hogy miként kell ezeket az adatokat tálni. Abban az esetben, ha egy intézmény nem képes az adatokat az irányelvekben meghatározottak szerint bemutatni, le kell írnia, hogy hogyan végzi a számításokat. Ezen felül a kvantitatív adatokat be kell építeni az irányelvekbe, nem szabad a mellékletekbe számítani azokat. Ez lehetőséget biztosít az intézménynek, hogy saját maga elemezze a kvantitatív adatokat és a megfelelő értelmezésben magyarázza az eredményeket. Ugyanez okból a szakértőknek is a minőséggel összefüggésben kell értékelniük a kvantitatív adatokat.

6.1.4 Felkészítés az önértékelésre

Mielőtt az önértékelést megkezdik az intézményben, jó, ha az értékelő szervezet felkészíti a résztvevőket és ha azok találkoznak az értékelést végző szakértőkkel vagy

az értékelésért felelős országos szervezet képviselőivel annak érdekében, hogy megismerjék és megértsék az értékelés célját és körét. Ezeken a találkozók és a felkészítéseken általában áttekintik az önértékelési irányelveket és példákat adnak az önértékelési eljárások jó gyakorlatára.

6.1.5 Az önértékelési eljárás tartama és az önértékelési jelentés terjedelme

Ideális esetben legalább három hónapot kell biztosítani az intézményeknek az önértékelés elvégzésére. Elegendő időt kell biztosítani arra, hogy mind az irányelveket, mind a jelentés-tervezetet megvitathassák az intézményen belül. Az önértékelési folyamatnak azonban nem szabad hat hónapnál hosszabbnak lennie annak biztosítása érdekében, hogy az információk és az érvek a látogatás illetve a külső értékelési jelentés elkészítésének idejére ne veszítsék érvényüket. Általános szabályként a teljes értékelési folyamatnak (belső és külső) bele kell férnie az iskolaévbe.

Javasolt, hogy az irányelvek jelezzék az önértékelési jelentés maximális terjedelmét és tisztázzák, hogy milyen kiegészítő információk szükségesek.

6.1.6 Nyelv

Olyan nemzetközi szakértők bevonása esetén, akik nem ismerik az adott ország nyelvét, az a legjobb, ha az önértékelést azon a nyelven készítik el, amellyel a szakértők szokásosan dolgoznak. Az egyik lehetőség az, ha az intézmény az adott nyelven írja meg az önértékelési jelentést, a másik az, hogy a jelentést lefordíttatja az adott nyelvre.

Idegen nyelven elkészített önértékelési jelentés esetén három dolgot mindenképpen figyelembe kell venni:

- Ha a jelentést idegen nyelven írják, a szerzőt körültekintően kell kiválasztani, mivel a nyelv ismeretével kapcsolatos túlzott önbizalom gyenge jelentést eredményezhet.
- Ha a jelentést az adott ország nyelvéről fordítják le, nem elegendő, ha a fordító jól bírja az adott idegen nyelvet, hanem a felsőoktatás és az értékelés területén, illetve programértékelés esetén az adott tudományos területen is megfelelő ismeretekkel kell rendelkeznie.
- Ha az értékelést (önértékelés, látogatás és végső jelentés) nem lehet az adott ország nyelvén elvégezni, fennáll annak a veszélye, hogy a résztvevők nem lesznek képesek véleményüket olyan árnyaltan kifejezni, mintha az értékelést az anyanyelvükön végeznék el, ami veszélyezteti a belső tulajdonosi folyamatot és az értékelés minőségét is.

6.1.7 A jelentés nyilvánossága

Végül, de nem utolsósorban az értékelő szervezetnek el kell döntenie, hogy az önértékelési jelentés nyilvános-e vagy azt csak a külső szakértők használják fel. A bizalmasan kezelt önértékelési jelentések általában önkritikusabbak és elemzőbb jellegűek, ugyanakkor a nyilvános jelentések értékes információkkal látják el a

felsőoktatás felhasználóit (vagyis a hallgatókat és a munkaadókat) és a többi felsőoktatási intézményt.

Az önértékelési jelentést az önértékelési munkacsoport készíti el. Mielőtt azonban megküldenék a szakértőknek, az intézmény vezetősége számára lehetőséget kell biztosítani, hogy a jelentést elolvashassák és aláírassák. Az aláírási eljárás célja nem annak jelzése, hogy a vezetőség egyetért a jelentés tartalmával – ami az önértékelést végző munkacsoport felelőssége -, hanem annak igazolása, hogy a jelentést a vezetőség tudtával és beleegyezésével készítették el, amely vezetés az intézményben folyó minden tevékenységért hivatalosan felel.

6.1.8 A jó önértékeléshez, tehát a következőkre van szükség:

- az önértékelésre vonatkozó olyan irányelvek, amelyek lehetővé teszik az intézmény számára, hogy elemző és önkritikus önértékelési jelentést készítsen;
- az intézmény legfontosabb érdekeltjeinek képviselőiből álló önértékelési munkacsoport;
- elegendő idő egy olyan elemző jelentés elkészítésére amit az intézményen belül megvitattak.

6.2 A külső értékelés

A külső értékelőkből álló munkacsoport felelős a látogatás lebonyolításáért és az értékelési jelentés megfogalmazásáért. A külső szakértők feladata, hogy ellenőrizzék az önértékelési jelentés tartalmát, párbeszédet folytassanak az intézménnyel, véleményt alkossanak az értékelés alá vont területről és jobbitó szándékú ajánlásokat tegyenek.

A külső szakértők kijelölésével kapcsolatosan két fontos dologban kell dönteni: a szakértő definíciója és az, hogy az értékelésbe bevonjanak-e nemzetközi szakértőket.

6.2.1 A külső szakértők definíciója

Az értékelés fogalomtárában a “peer review” kifejezést gyakran arra használják, hogy utaljanak külső szakértőknek az értékelési eljárásba történő bevonására (vö. “A” fejezet, 2.4). A “peer” kifejezés azonban azt jelenti, hogy az értékelés alá vontakkal azonos ismereti szinten lévő végzi az értékelést (vagyis professzorok értékelnek professzorokat). Ennek megfelelően a felsőoktatásban ezek a “peer”-ek más intézmények oktatói és menedzsment munkatársait jelentik.

Az értékelés alá vont területtől függően azonban szerencsésebb, ha az értékelő csoport nemcsak egy, hanem több szakmát is képvisel. A programértékelések esetében például az egyetemi munkatársak mellett gyakran vonják be szakértőkként a munkaadók képviselőit és oktatási szakértőket (akik a didaktika, a menedzsment vagy a minőségbiztosítás területén járatosak), mivel úgy gondolják, hogy azáltal, hogy a csoport tagjai különféle képesítésekkel rendelkeznek, jobb, a program minden vonatkozását felölelő elemzés készíthető. Intézményértékelések esetében a szakértők általában felső vezetői pozíciót töltenek (vagy töltöttek be) a felsőoktatásban (vagyis rektorok, rektorhelyettesek, dékánok, adminisztratív vezetők vagy azok voltak).

6.2.2 Nemzetközi külső szakértők

A külső értékelő munkacsoport nemzetközi és hazai szakértőket is magában foglalhat. Szinte mindig előnyös, ha a csoport munkájában hazai szakértők is részt vesznek, a felsőoktatási rendszer és az értékelés alá vont terület adott országbeli helyzete alapos ismeretének biztosítása érdekében. A nemzetközi szakértők bevonása ugyanakkor az intézettől való nagyobb függetlenséget jelenti, különösen azokban az országokban, ahol a felsőoktatási ágazat viszonylag kicsi illetve olyan esetekben, ahol a vizsgálat tárgyát képező program csupán néhány hazai intézményben található meg. A nemzetközi szakértők nagyobb fokú objektivitást is képviselnek, mivel nincsenek előítéleteik az értékelendő intézménnyel szemben.

Azokban az országokban, amelyek csak most vezetnek be az értékelési eljárásokat, kellő értékelési tapasztalattal rendelkező nemzetközi külső szakértőket vehetnek igénybe a jó gyakorlat követésének biztosítása érdekében.

A nemzetközi külső szakértők alkalmazásának az a hátránya, hogy nem ismerik mélyrehatóan a felsőoktatási rendszert és ezért nehezebben érthetik meg az értékelés politikai és intézményi összefüggéseit. Éppen ezért szükséges a nemzetközi szakértők alapos eligazítása. Ennek a problémának a kiküszöbölése végett néhány ország külföldön élő hazai szakértőket kér fel, akik rendelkeznek a nemzetközi szakértők által képviselt minden előnnyel (függetlenség és objektivitás), ugyanakkor alaposabb ismeretekkel rendelkeznek az adott ország felsőoktatási rendszerét illetően és jól beszélik annak nyelvét.

Amint az a fentiekből kitűnik, a nemzetközi szakértők igénybevétele azt vonja maga után, hogy az önértékelést a nemzetközi szakértő(k) nyelvén kell elkészíteni és hogy a látogatást az adott idegen nyelven vagy tolmácsok segítségével kell lebonyolítani. Ez további olyan tényezőt jelent (a nemzetközi utazás és a fordítási/tolmácsolási költségek mellett), amit számításba kell venni a nemzetközi szakértők igénybevételeének mérlegelésekor.

6.2.3 Szakértők kijelölése

A szakértők kijelölhetők egy meghatározott értékelés elvégzésére, illetve állandó szakértői testület is létrehozható egy előre meghatározott időtartamra, ami több értékelést is elvégezhet.

A külső szakértőcsoportot egy elnöknek kell irányítania, aki a munkacsoport munkájáért felelős és aki a látogatásokon folytatott megbeszéléseken elnököl.

Egy titkár is ki kell jelölni, akinek minimális feladata, hogy a látogatás során jegyzeteket készítsen és hogy összeállítsa az értékelési jelentés tervezetét. A titkár a külső szakértők valamelyike illetve az értékelő szervezet munkatársa is lehet.

Szükség van a szakértők felkészítésére és eligazítására. A külső szakértőket tájékoztatni kell az értékelés céljáról és a munkájukkal kapcsolatos elvárásokról.

Összefoglalva, a jó értékelő munkacsoporthoz a következők szükségesek:

- a szakértők a vizsgálat alá vont intézménytől függetlenek legyenek;
- a szakértőket a vizsgálat alá vont intézmény elismerje;
- a szakértőcsoport jártassága az értékelési terület minden kulcsfontosságú vonatkozását lefedje;
- egyértelműen meg legyenek határozva az elnökök és a titkárok feladatai.

6.2.4 Látogatás

A látogatásra azt követően kerül sor, hogy az önértékelési jelentés rendelkezésre áll. A látogatás célja lehetővé tenni a szakértők számára, hogy az intézmény érdekeltjeivel folytatott beszélgetések és interjúk révén átfogó és világos képet kapjanak az intézményről és hogy tisztázzák az önértékelési jelentés homályos pontjait a megfelelő ajánlások megtétele érdekében. Ezt megelőzően a szakértők egyszer vagy kétszer találkoznak, amikor felkészülnek a látogatásra.

A szakértőcsoport első találkozása egyben az első lehetőséget jelenti a szakértők számára, hogy csapatként együtt dolgozzanak. Ennek az első találkozásnak az alkalmával két fontos dolgot meg kell beszélniük:

- Az önértékelési jelentés és az, hogy milyen kérdéseket kell feltenni. Ezek a kérdések fogják meghatározni a látogatás során folytatott interjúk és beszélgetések struktúráját.
- A látogatás gyakorlati vonatkozásai: a látogatás programját a látogatás előtt egy hónappal összeállítják és megküldik az intézménynek észrevételezésre. Az intézmény felelős a látogatás megtervezéséért, vagyis a megfelelő résztvevőknek a szakértők kívánságai szerinti meghívásáért, a megfelelő helyiségek biztosításáért és a résztvevőknek az értékelés és a látogatás céljáról történő tájékoztatásáért.

6.2.6 A látogatás hossza

Mind a látogatás hossza, mind pedig az, hogy milyen jellegű csoportokkal kell találkozniuk a szakértőknek, az értékelés típusától és céljától, valamint az értékelés alá vont intézmény illetve program méretétől és összetettségétől függ. Programértékelések esetében a látogatások egy-két naposak, míg az intézményértékelések esetében 2,5-5 naposak lehetnek.

Az értékelés típusától függetlenül a szakértők legalább a rektorral és a felső vezetéssel, az önértékelést végző munkacsoporttal, a dolgozók (állandó és részdíjós oktatók, technikai és adminisztratív személyzet) és a hallgatók képviselőivel találkoznak. Ezen felül hasznos lehet megismerni az egyetemi tanácsadók és a különböző bizottságok (pl. vizgabizottságok, tantervi bizottságok, pénzügyi bizottságok) tagjainak véleményét.

A látogatást az intézmény vezetőségével való találkozásnak kell zárnia. Ennek a találkozásnak a célja a látogatás során felmerült kérdések megvitatása és tisztázása, illetve egy szóbeli jelentés adása is lehet a szakértőcsoport első benyomásai alapján.

Amennyiben ez utóbbi lehetőség mellett döntenek, fontos, hogy a szakértők a látogatás során elegendő időt szakítsanak arra, hogy a szóbeli jelentés főbb pontjaiban megegyezzenek, mivel rendkívül fontos, hogy az ott elhangzó következtetéseken ne változtassanak az értékelő jelentés megírásakor.

Az önértékelési jelentés és a látogatás képezik az értékelési eljárás két kritikus szakaszát. Éppen ezért ennek a két szakasznak a minősége jelentős hatással van az értékelési jelentés minőségére és az értékelés folyamatára. A látogatás jelenti a szakértők számára az egyetlen lehetőséget arra, hogy az intézménnyel párbeszédet folytassanak. Ezért kiemelkedő fontosságú, hogy a látogatás sikeres legyen.

A sikeres látogatáshoz a következőkre van szükség:

- a szakértők megállapodjanak a munkamegosztásban;
- a munkacsoport megfelelően fel legyen készülve és alaposan olvassa el az önértékelési jelentést;
- a szakértők nyitott és ne szónoki kérdéseket tegyenek fel;
- az intézmény képviselőinek lehetőséget biztosítsanak arra, hogy véleményüket kifejtse - a szakértők azért vannak ott, hogy odafigyeljenek és tanuljanak.

6.3 Értékelési jelentés

Jó, ha a szakértők a látogatást követően a lehető legrövidebb időn belül elkészítik az értékelési jelentést, amikor a benyomások még elevenen élnek emlékezetükben. Ez a látogatást követően megszervezett megbeszélésen illetve a fontos következtetéseket és ajánlásokat tartalmazó jegyzetek körözésével is megoldható. Létfontosságú, hogy a jelentés összeállításakor mind az elnök, mind pedig a titkár egyértelmű benyomással bírjon a szakértőcsoport véleményéről és az intézménynek az általuk való megítéléséről.

A jelentés szerkezete és tartalma többféle lehet. Alapszabályként azonban elmondható: a jelentésnek a minőség javítására vonatkozó pontosan megfogalmazott, lényegretörő és operatív következtetéseket és ajánlásokat kell tartalmaznia annak érdekében, hogy az intézmény felkészülhessen az utókövetési tevékenységekre. Ezen felül a jelentésnek ki kell térnie az önértékelésre és ki kell emelnie az erősségeket és a gyengeségeket.

Az intézménynek lehetőséget kell biztosítani arra, hogy a jelentést észrevételezze és kijavítsa a ténybeli hibákat, mielőtt a szakértők véglegesítik a jelentést.

A jelentés nyilvánosságra hozatalát illetően döntést kell hozni. Az értékelési jelentés a legtöbb jól megalapozott értékelési eljárás esetében nyilvános, mivel rengeteg olyan információt tartalmaz, ami nem csak az intézmény számára hasznos, hanem a külső érdekeltek számára is (úgy mint: kormány, potenciális hallgatók, munkaadók). Ezen felül a jelentés az intézmény "reklámozására" is szolgálhat és megmutathatja, hogy az kész a változásra.

A nyilvános jelentésekkel szemben a legfőbb érv az, hogy azok esetében a szakértők óvatosabban értékelik és kevésbé egyértelműen fogalmazzák meg a gyengeségeket. Ezen túlmenően egy olyan piacon, ahol erős a verseny, ártalmas lehet az intézményre nézve, ha gyengeségeit nyilvánosságra hozza, míg mások lemásolhatják az erősségeit.

A jó jelentést a következők jellemzik:

- az önértékelési jelentés és a látogatás eredményeinek alapos elemzésén alapul;
- pontos, operatív és egyértelmű ajánlásokat tartalmaz;
- jó kiindulópontként szolgál az utókövetési tevékenységekhez.

6.4 Utókövetés

A külső értékelés folyamatát hivatalosan az értékelési jelentés zárja. Az utókövetés elsősorban az intézmény feladata. Nagyon kevés, szisztematikus országos értékelési eljárásokkal rendelkező ország kezdeményezett utókövetési eljárásokat. A példák között van Dánia, ahol miniszteri rendelet írja elő az utókövetést, Hollandia, ahol a Felügyelőség értékeli az értékelés minőségét (meta-értékelés) és Svédország, ahol az Egyetemi Kancellár az értékelési jelentés közzététele után egy évvel meglátogatja az intézményt és a vezetőséggel megvitatja az utókövetési intézkedéseket és az értékelés hatásait. Ugyanakkor az is elmondható, hogy ugyanolyan fontos utókövetési eljárásokat felállítani mint magát az értékelési folyamatot megteremteni.

Számos fontos kritériuma van utókövetési eljárások kezdeményezésének az intézménynél:

- Ha az intézmény a – belső és külső - értékelési folyamatot sikeresnek és helytállóknak találja, az intézmény általában nyitottabb arra, hogy az értékelési eljárás során azonosított gyengeségeket kiküszöbölje.
- Alapvető fontosságú annak egyértelművé tétele, hogy ki a felelős az utókövetésért. A legtöbb esetben az a legjobb, ha a vezetőség kezdeményezi az utókövetési tevékenységeket. Amennyiben a dolgozókat, aminek fontosságát korábban már hangsúlyoztuk, bevonták az értékelési folyamatba, elkötelezettebbek lesznek az iránt, hogy aktívan részt vegyenek a jobbítások megvalósításában. Amint azt korábban már említettük, az önértékelési folyamat fő célja a minőség javítására irányuló belső folyamatok kezdeményezése az intézménynél. A cél teljesítése esetén jelentős átfedés lesz észlelhető az önértékelési és az értékelési jelentés ajánlásai között.

A legfontosabb azonban, hogy az értékelési jelentés helyzetét még az értékelés előtt tisztázni kell, vagyis: milyen következményekkel jár majd az értékelési folyamat; az intézmény köteles-e követni a szakértők által a megállapított gyengeségek orvoslására javasolt megoldásokat vagy választhat más megoldásokat is, a jelentést ezáltal a lehetséges jobbítási megoldások ösztönzést adó forrásaként használva fel; kapcsolódnak-e szankciók (vagyis finanszírozási következmények) az eljáráshoz. Ezek a kérdések nem csak az utókövetést, hanem az értékelési folyamat egészét is befolyásolják.

“C” FEJEZET

IRÁNYELVEK

7. IRÁNYELVEK

**IRÁNYELVEK AZ OKTATÁS ÉS A TANULÁS
KÍSÉRLETI ÉRTÉKELÉSÉHEZ**

TARTALOMJEGYZÉK

oldalszám

BEVEZETÉS	51
Háttérinformációk a kísérleti értékelésekhez	51
Az értékelési egység definiálása	51
A Phare Multi-Country kísérleti értékeléseinek összegzése	52
ÖNÉRTÉKELÉS	54
1. Az önértékelést végző munkacsoport	54
2. Az ellenőrzőlista célja és kezelése	55
3. Az ellenőrzőlista	56
3.1 Nemzeti vonatkozások	56
3.2 Intézményi vonatkozások	56
3.3 Célok és célkitűzések	56
3.4 Program	56
a) A program megszervezése	56
b) Oktatási és tanulási gyakorlat	57
c) A hallgatók értékelése	58
3.5 Hallgatók	58
a) Kvantitatív adatok	58
b) A kvantitatív adatokra vonatkozó észrevételek	58
3.6 Oktatók és adminisztratív dolgozók	59
a) Kvantitatív adatok	59
b) A kvantitatív adatokra vonatkozó észrevételek	59
3.7 Könyvtárak, oktatási erőforrások és technológia	60
3.8 Külső kapcsolatok	60
a) Csereprogramok	60
b) A program nemzetközi vonatkozásai	60
3.9 Minőségmenedzsment	61
4. Az önértékelési jelentés	61
A KÜLSŐ ÉRTÉKELÉS	63
1. A külső szakértők kiválasztása	63
2. A látogatás előkészítése	63
2.1 Az önértékelési jelentés elemzése	64
2.2 A látogatást megelőző megbeszélés	65
3. A látogatások programja	65
4. Az értékelési jelentés	68
4.1 A jelentés formátuma	68
4.2 Szélgjegyzet a befejezéshez	69
4.3 Gyakorlati megfontolások	69

Háttérinformációk a kísérleti értékeléshez

A kísérleti értékelés fő céljai a következők:

- annak fokozott tudatosítása, hogy a felsőoktatásban szükség van az értékelésre;
- hozzájárulás értékelési rendszerek kidolgozásához illetve a meglévők gyarapításához;
- az értékelési európai dimenziójának további terjesztése, átadása és a tapasztalatok megosztása.

A kísérleti értékelések ezeket a célokat egy közös módszertan tesztelésén keresztül törekednek elérni, teret engedve a nemzeti értelmezéseknek. Az értékelések célja, hogy az egyes országokban tanulási folyamatot képezzenek.

Fontos annak hangsúlyozása, hogy a kísérleti értékelések céljai között nem szerepel az intézmények eredmény szerinti rangsorolása, sem a szakok vagy intézmények akkreditálása. A kísérleti értékelések szándéka nem egy egységes európai értékelési rendszer létrehozása, hanem az, hogy mindegyik résztvevő országban kifejlődjön az adott ország körülményeit és hagyományait tükröző értékelési kultúra.

A jelen Irányelvekben felvázolt kísérleti értékelések háromféle tapasztalatforrást vesznek igénybe: a működő értékelési rendszerekkel rendelkező európai országok tapasztalatait, az 1995-ben 17 ország (az Európai Unió tagállamai és az EEA) részvételével megvalósított Felsőoktatás Minőségének Értékelésére irányuló Európai Pilot Projekt (European Pilot Project for Evaluating Quality in Higher Education) eredményeit, valamint a CRE (Association of European Universities) folyamatban lévő Intézményértékelési Programját.

A jelen Irányelvek sarokköveit képező négy alapelv a következő:

- mind a kormánytól, mind pedig a felsőoktatási intézményektől való függetlenség és autonómia az értékelési eljárásokat és módszereket illetően;
- önértékelés;
- egy külső szakértőkből álló csoport (a külső értékelő csoport) által végzett külső értékelés és helyszíni látogatások;
- jelentés közzététele.

Az értékelési egység definiálása

Az intézményi értékeléssel szemben, ami egy felsőoktatási létesítmény egészét vizsgálja, az Irányelvek jelen fejezete egy adott egység értékelésére összpontosít. Az "egység" itt olyan félautonóm, végzettséget adó struktúrát jelöl, ami egy olyan nagyobb létesítményen belül működik, ami felé elszámolással tartozik. Az országtól

függően ezt az egységet nevezhetik programnak, tanszéknek, intézetnek, stb. Az értékelés fő célja az, hogy javítsa az oktatás és a tanulás minőségét. Éppen ezért az oktatás és a tanulás az értékelés középpontjában álló tevékenységek.

A Phare Multi-Country kísérleti értékelések összegzése

Az alábbiakban röviden összegezzük az értékelési folyamat három szakaszát.

1. Önértékelés

A folyamat első lépése az önértékelés. Az önértékelést az értékelés alá vont egység munkatársai végzik el. A külső szakértőcsoport az önértékelési jelentés (vö. 2) leírása és elemzése révén kap képet az adott egységről. A jó önértékelési jelentés azoknak a korlátoknak és lehetőségeknek a fényében ad számot az erősségekről és gyengeségekről, amelyekben belül az adott egység működik.

Az egységen belül széles körben megvitatott tevékenységi terv segítségével az önértékelés gondolkodásra ösztönzi az adott egységet arra vonatkozóan, hogy miként lehet megvalósítani a változtatásokat és hogyan lehet minőségellenőrzési mechanizmusokat bevezetni a folyamatos javítást, a stratégiai tervezést és a fejlesztést illetően.

Az önértékelés végső célja rávezetni az adott egység minden tagját arra, hogy mindegyikük felelős a minőségért és a bevezetett fejlesztésekért.

2. Külső értékelés

A külső értékelő látogatás fő célja az, hogy fokozza az önértékelés pozitív hatásait. A külső értékelést végző csoport feladatai a következők: igazolni az önértékelési jelentés tartalmát, ajánlásokat adni azokra a területekre vonatkozóan, amelyek tovább fejleszthetők és lehetőséget biztosítani az értékelők és az "értékeltek" közötti párbeszédre, ami megerősíti az önértékelési folyamat során kifejlődött öntudatot.

A látogatás tartama két és fél nap. A külső szakértők kiválasztása az adott tudományágban és/vagy az értékelésben szerzett ismereteik és tapasztalatuk alapján és amennyiben lehetséges, az adott ország felsőoktatási rendszerének ismerete és idegennyelv-ismeretük szerint történik.

A külső értékelést végző csoport összetétele az adott országot jellemző körülményektől függően változhat. Ideális esetben azonban rendelkeznie kell a következőkkel: egy, az adott tudományágban jártas hazai szakértőt, egy Phare-országból érkezett szakértőt, egy, az Európai Unió valamelyik tagállamából érkezett szakértőt, valamint az értékelésben jártas egy, valamely más Phare-országból érkezett szakértőt. Ezen felül minden munkacsoporthoz csatlakozik egy, a konzorcium által küldött szakértő.

3. Értékelési jelentés

A külső értékelést végző csoport egy értékelési jelentést ír, amit elküld az adott egységnek, hogy az esetleges ténybeli hibákat kijavítsák. Ezt követően a jelentés nyilvános dokumentummá válik. A jelentés fő funkciója, hogy az egység és annak főbb érdekeltjei olyan írott dokumentumot kapjanak kézhez, amelyben rögzítik aktuális helyzetét és ami a jövőbeni fejlesztések és jobbítások alapjául szolgálhat.

Az értékelési folyamat első lépését jelentő önértékelés célja hármas:

- tömör, ugyanakkor átfogó képet adni arról, hogy az adott egység hogyan látja saját oktatási és tanulási tevékenységét az intézmény keretein belül, az oktatási folyamatra irányuló kutatási tevékenységek hatásának figyelembevételével;
- az egység erősségeinek és gyengeségeinek elemzése és javaslattevő intézkedési tervre;
- egy olyan keret biztosítása, amihez mérve a külső értékelő csoportok értékelik az adott egységet.

Az önértékelés végeredménye egy jelentés, ami a külső értékelési jelentés mellett az egyik fő dokumentum. Az önértékelési jelentés képezi a fő eszközt az adott egység számára ahhoz, hogy magáról információkat adjon át. Ugyanakkor, ami talán még fontosabb, alkalmat ad az egységnek kritikusan szemlélni azt, hogy miként menedzseli saját magát és hogy a minőséget stratégiai döntéshozatala központi értékének tekintse.

A fentieknek megfelelően az önértékelési jelentésnek nem csupán leírást kell adnia, hanem *értékelő jellegűnek és összegzőnek* kell lennie, vagyis értékelnie kell saját erősségeit és gyengeségeit a korlátok és a lehetőségek tükrében és be kell mutatnia a stratégiai tervezés és a minőségmenedzsment kölcsönös összefüggését. Ezen felül az elemzésnek figyelembe kell vennie a közelmúltban végbement valamint a jövőben várható változásokat.

1. Az önértékelést végző munkacsoport

Az önértékelés sikerének biztosítása érdekében fontos, hogy olyan csoportot hozzanak létre, ami az adott egység szélesebb köreit képviseli, semmint hogy vezetőségének szűkebb nézőpontját.

A következő jellemzők kívánatosak az önértékelési csoportot illetően:

- tagjai megfelelő helyzetben vannak az erősségek és gyengeségek megítéléséhez;
- a csoport viszonylag kicsi (3-5 fős), a hatékonyság biztosítása érdekében;
- a csoport az egységet alkotó főbb alkotórészeket (oktatók, hallgatók és adminisztratív dolgozók) képviseli, ami biztosítja az összes jelentősebb érdekelt bevonását;
- a csoport egy titkárt választ, aki az elnök felelősségével elkészíti a jelentést (vö. lentebb).

A csoportot az elnök irányítja, akinek feladatai a következők:

- az önértékelési csoport munkájának megtervezése és koordinálása: vagyis az ellenőrzőlistának (vö.: 2. és 3.) az adott nemzeti kontextus és az adott terület szerinti testreszabása, valamint az adatok összegyűjtése és elemzése;
- lehetőséget biztosítani az önértékelésnek az adott egységen belül széles körben történő megvitatására, a jelentéssel való széleskörű azonosulás ösztönzése érdekében;
- kapcsolattartás a külső szakértői csoporttal, a projekt konzorciuma által felkért országfelelősökkel, valamint a Phare Multi-Country Project Menedzsment Csoportjával.

Az egység vezetése:

- tisztázza az önértékelési munkacsoport azon munkatársakkal szembeni felelősségét, akik nem tagjai a munkacsoportnak (vagyis az önértékelési munkacsoportnak nem szabad elszigetelten dolgoznia, hanem az egész egységre kiterjedő megbeszéléseken keresztül az egység munkatársai lehető legszélesebb körének véleményét kell képviselnie);
- támogatja és meggyorsítja a folyamatot azáltal, hogy elmagyarázza annak értékét és eloszlatja a félelmeket.

2. Az ellenőrzőlista célja és kezelése

Bár a kísérleti értékeléseknek nem céljuk az értékelt egységek összehasonlítása, fontos, hogy a különböző intézményektől összehasonlítható önértékelési jelentések érkezzenek be a módszertan megvalósításának összehasonlítása érdekében. Az ellenőrzőlista kidolgozása ennek a célnak az elérését segíti.

Mivel az ellenőrzőlista mind az önértékelés, mind a külső értékelés elvégzésénél felhasználásra kerül, fontos, hogy a listán szereplő minden kérdéssel foglalkozzanak. Abban az esetben, ha néhány kérdés nem értelmezhető vagy bizonyos információk megadása lehetetlen, azt az adott kérdésre vonatkozóan fel kell tüntetni. Általános szabályként minden kérdésre kell valamilyen választ adni.

Minden kérdést az adott ország rendszere és az érintett intézmény jellemzőinek a figyelembevételével kell értelmezni és értékelni. Épp ezért hasznos lehet, ha az önértékelési munkacsoport munkájának megkezdése előtt találkozik saját országos hálózataik tagjaival és az országfelelőssel annak érdekében, hogy az ellenőrzőlistát az adott ország és az adott terület jellemzőinek megfelelően átformálják.

Az önértékelés minden része leírásból és elemzésből áll, beleértve az arra vonatkozó jegyzeteket, hogy az egység hogyan tervezi a megállapított problémák orvoslását. A tényeket és az értékeléseket a külső értékelő csoport később fogja ellenőrizni.

Az elemzés mind az önértékelés, mind pedig a külső értékelés szakaszában azon alapul, hogy az adott egység milyen mértékben teljesíti küldetését és éri el célkitűzéseit.

3. Az ellenőrzőlista

3.1 Nemzeti kontextus

A hazai oktatási rendszer rövid áttekintése a külső értékelést végző csoport nemzetközi tagjai számára (az intézmények száma és típusai, az állammal való kapcsolatuk, finanszírozás).

3.2 Intézményi kontextus

- Az intézmény¹² rövid bemutatása (rövid történeti áttekintés, méret, karok száma).
- Az intézményi menedzsment struktúra, a rektor és a dékánok, valamint a különböző testületek (bizottságok, tanácsok, stb.) szerepének és funkciójának, valamint a döntéshozatali eljárás rövid leírása. Amennyiben van ilyen, bele kell venni a szervezeti ábrát.
- Az egység szervezeti felépítése és az egység helyzete az intézmény általános struktúráján belül.
- Az egység menedzsment struktúrájának, az egység döntéshozó testületeinek (bizottságok, tanácsok, stb.) szerepének és funkciójának, a döntéshozatali folyamatnak, a finanszírozási alapelveknek és azok minőségre gyakorolt hatásának a rövid leírása. Amennyiben van ilyen, bele kell venni a szervezeti ábrát.
- A következőkre vonatkozó eljárás és kritériumok:
 - az egyetem munkatársainak kinevezése
 - doktorátus adományozása
- Annak *megállapítása*, hogy az intézményi szintű célok, célkitűzések illetve prioritások szerves egységet alkotnak-e a programszintűekkel (kari szintűekkel).

3.3 Célok és célkitűzések

Az adott egység oktatással és tanulással kapcsolatos céljainak és célkitűzéseinek leírása a következőkkel összefüggésben:

- országos célkitűzések
- intézményi küldetések és célok.

3.4 Program

a) A program megszervezése

- Tanulmányi struktúra (fokozatok és szintek)
- Oktatási követelmények: hogyan vannak egyensúlyban a szakosított és az általános oktatási követelmények, a kötelező és választható kurzusok, az elméleti

¹² Az intézmény azt a létesítményt jelenti, aminek az adott egység a része.

és a gyakorlati tárgyak, az egy tudományágra alapuló és a multidiszciplináris kurzusok. A tantervi struktúra összhangban áll-e az adott egység céljaival és célkitűzéseivel.

- Melyek a tanterv tartalmára vonatkozó döntéseket irányító egyetemi alapelvek (általánosan tájékozott vagy inkább szakosodott hallgatók “előállításai”)? Milyen gyakran vizsgálják felül a tanterv tartalmát? Milyen jelentősebb változtatásokat hajtottak végre a tanterv tartalmát illetően az elmúlt 5 évben? Milyen okokból?
- Az erősségek és a gyengeségek *megállapítása*.
- A gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbfejlesztésére irányuló *javasolt intézkedési terv*.

b) Oktatási és tanulási gyakorlat

- Alkalmazott oktatási módszerek (pl. előadások, szemináriumok, laboratóriumok): leírás, a választások indoklása és elemzés.
- A kutatási tevékenységek áttekintése és értékelése.
- Az oktatók kutatási és tudományos tevékenységének (pl. konferenciákon illetve kutatási peer review-ban való részvétel) az oktatásra gyakorolt hatása.
- Tanulmányi ismereti tárgyak (pl. jegyzetelés, tanulás, kritikus gondolkodás tanítása).
- A független (egyéni munka) és a csoportos tanulás (csapatmunka) ösztönzése.
- Az erősségek és a gyengeségek *megállapítása*.
- A gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbfejlesztésére irányuló *javasolt intézkedési terv*.

c) A hallgatók értékelése

- Az alkalmazott felmérési módszerek (a multidiszciplináris/diszciplináris tudásra vonatkozó vizsgák, írásbeli/szóbeli vizsgák, stb.): leírás, a választás indoklása és elemzés.
- A felmérés gyakorisága (folyamatos felmérés/csak az egyes tanulmányi időszakok végén történő felmérés): leírás, a választás indoklása és elemzés.
- A felmérés szintjének és normáinak meghatározásáért való felelősség (intézmény/országos hatóság/stb.).
- A vizsgák és más felmérési módok tartalmával kapcsolatos felelősség.
- Az erősségek és a gyengeségek *megállapítása*.

- A gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbfejlesztésére irányuló *javasolt intézkedési terv*.

3.5 A hallgatók

a) **Egy három-ötéves időszakra vonatkozó kvantitatív adatok a tendenciák elemzéséhez. Kérjük, tüntesse fel, hogy nappali vagy más tagozatos hallgatókról van-e szó: ezeket az adatokat külön mellékletben kérjük feltüntetni:**

- Felvételi adatok: a jelentkezők és a felvettek aránya, a felvett és a beiratkozott hallgatók.
- Az adott egységben tanuló összes hallgató száma.
- A hallgatók összességének összetétele (elsőévesek száma; lebontás: fiú/lány, hazai/külföldi hallgatók illetve további más, értelmezhető kategória szerint).
- Lemorzsolódási és végzési arány.
- Átlagos tanulási idő (hetente mennyi időt fordít egy hallgató tanulásra).
- Átlagos tanulmányi terhelés (egy hallgató évente hány tanórát látogat).
- Elhelyezkedési arány (hány végzett hallgató (végzett hallgatónak számít, aki valamilyen fokozatot szerzett) talált munkát 6 hónapon belül, 12 hónapon belül; hány végzett hallgatót alkalmaznak végzettségének megfelelő területen).

b) **Ezek az adatok csak akkor értelmezhetőek, ha az országos és az intézményi összefüggésekben értelmezik. Más országokkal nem végezhető összehasonlítás. Kérjük a kvantitatív adatokat *elemezni* és a kvalitatív adatokkal összefüggésben magyarázni, azzal a végső céllal, hogy a kvantitatív adatok alátámasszák az erősségek és gyengeségek elemzését.**

A következők *elemezhetőek*:

- A hallgatók száma az oktatók és az adminisztratív dolgozók arányában.
- A hallgatók összességének összetétele (elsőévesek száma; lebontás: fiú/lány, hazai/külföldi hallgatók illetve további más, értelmezhető kategória szerint) hogyan illeszkedik az egység küldetéséhez és az országos oktatási célokhoz.
- Lemorzsolódási és végzési arány az országos átlagokhoz képest.
- Beiratkozási feltételek és felvételi kritériumok az egység küldetésének és az országos céloknak a tükrében.
- Az erősségek és a gyengeségek *megállapítása*.

-
- A gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbfejlesztésére irányuló *javasolt intézkedési terv*.

3.6 Oktatók és adminisztratív dolgozók

a) **Egy három-ötéves időszakra vonatkozó kvantitatív adatok a tendenciák elemzéséhez. Ezeket az adatokat külön mellékletben kérjük feltüntetni:**

- Az adott egységben összesen dolgozók száma.
- A munkatársak összetétele (oktatás, kutatás, adminisztratív, műszaki, stb.).
- A munkatársak egyéb kritériumok szerinti felosztása (beosztás, nő/férfi, stb.).
- Teljes illetve részmunkaidős munkatársak szerinti lebontás.
- Betöltetlen státuszok.

b) **Ezek az adatok csak akkor értelmezhetőek, ha az országos és az intézményi összefüggésekben értelmezik. Más országokkal nem végezhető összehasonlítás. Kérjük a kvantitatív adatokat *elemezni* és a kvalitatív adatokkal összefüggésben *magyarázni*, azzal a végső céllal, hogy a kvantitatív adatok alátámasszák az erősségek és gyengeségek elemzését.**

A következő kérdések *válaszolhatók meg*:

- Rendelkezik-e az adott egység megfelelő számú oktatóval és adminisztratív dolgozóval a beiratkozott hallgatók számát tekintve?
- A munkatársak rendelkeznek-e az egység céljainak és célkitűzéseinek eléréséhez szükséges képesítésekkel?
- A munkatársak munkaterhelése megfelelő-e feladataik elvégzéséhez?
- A teljes munkaidőben dolgozó munkatársak aránya lehetővé teszi-e az egység számára, hogy küldetését teljesítse?
- A munkatársak toborzásával, az alkalmazotti állomány megújításával, képzésével és előléptetésével kapcsolatos irányelvek.
- Az oktatási programot befolyásoló munkatársakkal kapcsolatos speciális problémák.
- Az erősségek és a gyengeségek *megállapítása*.
- A gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbfejlesztésére irányuló *javasolt intézkedési terv*.

3.7 Könyvtárak, oktatási erőforrások és technológia

- A könyvtárak és oktatási létesítmények (úgy mint számítógépes erőforrások, laboratóriumok) személyzete megfelelő létszámú és képzettségű-e? Megfelelő költségvetéssel rendelkeznek-e az egység küldetésének támogatásához? Az erőforrások összeszervezése segíti-e a hallgatók általi felhasználást (hozzáférés, referencia- és információs források, műszaki támogatás)? A könyvtári állomány és a laboratóriumok felszerelése megfelel-e az egység méretének és igényeinek? Hogyan hozzák meg a könyvtári állomány bővítésére és a laboratóriumi felszerelések beszerzésére vonatkozó döntéseket?
- Előadótermek és osztálytermek: ezek száma, mérete és állapota megfelelő-e?
- A tanulási erőforrások (tanulmányi központ, számítógépes központ, stb.) hozzáférhetősége a hallgatók számára.
- Az erősségek és a gyengeségek *megállapítása*.
- A gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbfejlesztésére irányuló *javasolt intézkedési terv*.

3.8 Külső kapcsolatok

a) Csereprogramok

- Az iparral, a kereskedelemmel, a kormányhivatalokkal és a szakmai testületekkel fenntartott kapcsolatok az egység küldetésének és céljainak tükrében.
- A hasonló egységekkel fenntartott országos és nemzetközi kapcsolatok az egység küldetésének és céljainak tükrében.
- Részvétel az ERASMUS programban vagy más európai csereprogramokban, mint például Phare vagy Tempus programokban (a választ alátámasztó kvantitatív adatokat mellékletben kérjük csatolni):
 - a legalább három hónapra beiratkozott külföldi hallgatók száma, anyaországuk szerint;
 - azoknak a hazai hallgatóknak a száma, akik legalább három hónapig külföldön tanultak, vendéglátó országok szerint.
- Az erősségek és a gyengeségek *megállapítása*.
- A gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbfejlesztésére irányuló *javasolt intézkedési terv*.

b) A program nemzetközi vonatkozásai

- A tanterv nemzetközi dimenziói (pl. komparatív tanulmányok, nemzetközi tárgyak, kulturális területre vonatkozó tanulmányok).

- Külföldi szakirodalom felhasználása fordításban és eredeti nyelven.
- Az adott országtól eltérő nyelven oktatott tantárgyak.
- Az erősségek és a gyengeségek *megállapítása*.
- A gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbfejlesztésére irányuló *javasolt intézkedési terv*.

3.9 Minőségmenedzsment

- A hallgatók és a végzettek előmenetelének monitorozására irányuló eljárások.
- A munkatársak “hivatali” vagy “fogadóóráira” vonatkozó irányelvek.
- Az oktatás értékelésére szolgáló eljárás, beleértve a hallgatóknak az oktatás értékelésébe való bevonását és az utókövetési eljárásokat.
- A tanterv megújítására irányuló eljárás és az ezért való felelősség.
- A hallgatók és a munkaadók körében a közelmúltban végzett elégedettségi felmérések eredményei.
- Az egység és az intézményi szolgáltatások közötti kapcsolatok hatékonysága.
- A hallgatókat támogató szolgáltatások (tanácsadás, tanulmányvezetés, korrepetálás).
- A hallgatók milyen indokolt fellebbezési eljáráshoz fordulhatnak bukás esetén.
- Az erősségek és a gyengeségek *megállapítása*.
- A gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbfejlesztésére irányuló *javasolt intézkedési terv*.

4. Az önértékelési jelentés

- Az egységnek egy bevezetőben le kell írnia, hogy miként hajtották végre az önértékelést: kik voltak az önértékelési munkacsoport tagjai; kivel dolgoztak össze az egységen belül; milyen körben beszéltek meg a jelentést; milyen pozitívumokat és milyen nehézségeket hozott az önértékelési folyamat.
- Az önértékelési jelentés főrésze az ellenőrzőlista 1-9. pontjait követi. A jelentés elkészítése során törekedni kell a leíró és az elemző rész egyensúlyban tartására. Az elemzés kiindulópontja az egység küldetése és céljai: az egység értékelése ezeknek a tükrében történik. A leírás az elemzés alátámasztására szolgál. Az elemzés kiemeli az egyes címszavak alá tartozó erősségeket és gyengeségeket.

- A befejezés elemzi az erősségeket és a gyengeségeket és intézkedési tervet ad a gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbfejlesztésére vonatkozóan.

A hasznos befejezést a következők jellemzik:

- mivel az értékelés célja a minőség folyamatos javításának előmozdítása, előnyös a lehető legnyitottabbnak és körültekintőbbnek lenni. Ezért az erősségeket és a gyengeségeket határozott formában kell kifejezni; más szóval nem szerencsés elrejtetni a gyengeségeket vagy azok jelentőségét csökkenteni;
 - azoknak az erősségeknek és gyengeségeknek, amelyeket a jelentés főrésze nem tárgyal, nem szabad hirtelen megjeleníteni a befejezésben, mivel nem lesznek megalapozottak és a befejező rész azoktól a tanszék részéről folytatott lobbizássá válik;
 - a jelentés fő részében tárgyalt erősségekre és gyengeségekre a befejezésben vissza kell térni;
 - a gyengeségek orvoslására irányuló tervek a befejezésben intézkedési tervek formájában kerülnek megfogalmazásra.
- Az önértékelési jelentés maximális terjedelme 20-25 oldal, az adatokat tartalmazó és az egyéb lehetséges mellékletek nélkül.
 - Az önértékelési jelentés részben belső vizsgálati célból (az egység munkatársai és a hallgatók számára), részben pedig a külső értékelést végző csoport számára készül. A külső értékelő csoport ismeri a felsőoktatást és a felsőoktatás menedzsmentjét, azonban vannak olyan külföldi tagjai, akik nem ismerik mélységeiben az adott ország felsőoktatását. Az egységeknek ezt figyelembe kell venniük a jelentés elkészítésekor.
 - Az önértékelési jelentést az intézmény vezetőségének el kell olvasnia és aláírásával kell ellátnia a szakértőknek való megküldés előtt annak biztosítása érdekében, hogy ismerik a jelentés tartalmát.
 - Az önértékelési jelentést a látogatások során folytatott megbeszélések minden résztvevőjének a rendelkezésére kell bocsátani.
 - A jelentést az adott ország nyelvén kell megírni és el kell készí(tet)ni annak angol nyelvű fordítását. A jelentést el kell küldeni az országfelelősnek és a QSC-nek (eredeti nyelven és angolul is).
 - A projekt megvalósítása és különösen a látogatások szempontjából alapvető fontosságú, hogy a határidőket a projekt megvalósításában résztvevő minden fél betartsa. A szoros ütemterv fő oka (ami világszerte elfogadott gyakorlat), hogy az önértékelés és a külső értékelők látogatása között nem telhet el három-négy hónapnál hosszabb idő, mivel az intézmények idővel változnak.

A KÜLSŐ ÉRTÉKELÉS

A legtöbb értékelési rendszer önértékelésen és külső értékelésen alapul. Az önértékelési jelentés elkészítését követően külső szakértők egy csoportja tesz látogatást minden résztvevő egységnél. A csoport feladata a következő:

- véleményt alkotni a program minőségéről (vagyis az oktatási folyamatról, a tantervről és a hallgatókról) az önértékelés alapján és a helyszínen folytatott beszélgetések révén;
- véleményt alkotni az egység és annak anyaintézménye közötti kapcsolatról és megvizsgálni az oktatás és a kutatás közötti kapcsolatokat;
- ajánlásokat tenni az oktatás minőségének javítására.

1. A külső szakértők kiválasztása

A külső szakértők kiválasztása az adott tudományág és/vagy az értékelés terén szerzett ismereteik és tapasztalatuk alapján, amennyiben ez lehetséges, az adott ország felsőoktatási rendszerének ismeretétől és idegennyelv-ismeretüktől függően történik.

A kiválasztott szakértők legalább két, különböző Phare-országban lefolytatott értékelésben részt vesznek az értékelés több országot felölelő kontextusának biztosítása érdekében.

A külső szakértői csoport összetétele az adott ország körülményeitől függően változhat. Mindazonáltal ideális esetben az alábbi kategóriák mindegyikéből tartalmaz egy, az adott tudományágban jártas szakértőt:

- hazai szakértő;
- egy másik Phare-országbeli szakértő;
- egy Európai Unióhoz tartozó országbeli, értékelési tapasztalattal is bíró szakértő;
- egy másik Phare-országbeli, értékelési tapasztalattal is bíró szakértő.

Mindegyik munkacsoporthoz csatlakozik egy, a konzorcium által küldött szakértő (általában az országfelelős), aki tanácsot ad (az értékelő munkacsoportnak és az értékelteknek), szükség esetén megkönnyíti a folyamatot és értékeli a folyamatot.

2. A látogatás előkészítése

A munkacsoport elnöke és titkára a külső szakértőcsoport tagjai közül kerül kiválasztásra:

- Az elnök a következőkért felel: a külső szakértőcsoport tagjai közötti munkamegosztás, annak eldöntése, hogy melyik beszélgetést/megbeszélést ki fogja irányítani, a megbeszélés felépítése, az ütemterv betartása és a titkár felügyelete.
- Bármilyen probléma felmerülése esetén az elnök veszi fel a kapcsolatot az országfelelőssel.

- Az elnök felügyelete alatt a titkár felelős a külső szakértőcsoport munkájának megszervezéséért (az egységgel való kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás, a látogatás programja), a látogatás során folytatott megbeszélések jegyzőkönyvezéséért és a jelentés megírásáért.

A külső szakértőcsoport tagjait a Projektmenedzsment Csoport jelöli ki, a Phare országok és a konzorcium szakértői által beterjesztett jelölések alapján.

A helyszíni látogatás elsődleges célja az önértékelési jelentésnek és az abban az értékelés alatt álló egységről adott elemzésnek a megvitatása nagyszámú érdekelttel – vagyis az intézmény vezetésével, az adminisztratív dolgokkal, az oktatókkal és a hallgatókkal.

A külső szakértők a látogatás előtt találkoznak az általános témák és a legfontosabb problématerületek valamint annak megállapítása céljából, hogy mely területek igényelnek tisztázást, ami a látogatás során a különböző csoportokkal folytatott megbeszélések révén történik meg. A külső szakértő csoport megbeszélésének eredménye egy olyan kérdés-összeállítás, ami a látogatás folyamán referenciaként szolgáló keretet nyújt a szakértők számára. A jó keret pontos, átfogó, egyértelmű, amennyire lehetséges, az önértékelési jelentésre és az egység céljaira és célkitűzéseire utaló.

A látogatás előkészítése két lépésből áll:

- a) az önértékelési jelentés és az intézményről esetlegesen készült minden egyéb rendelkezésre álló értékelési jelentés (pl. CRE értékelés, más egységek értékelései) elemzése
- b) a látogatást megelőző megbeszélés

Ezen felül a munkacsoport felkészítésben részesül.

2.1 Az önértékelési jelentés elemzése

Az első feladat minden szakértő számára elolvasni az adott egység önértékeléséhez adott irányelveket, az önértékelési jelentést és az egység által átadott minden segédanyagot, azzal a céllal, hogy kiszűrjék azokat a kérdéseket és témákat, amelyekkel a látogatás során mélyrehatóbban érdemes foglalkozni.

Ezzel kapcsolatosan a következő általános kérdésekre lehet támaszkodni:

- A jelentés kellően körültekintő és elemző jellegű-e?
- A célok és célkitűzések egyértelműen vannak-e kifejezve és elméleti szempontból pontosak-e?
- Milyen mértékben érik el a célokat és célkitűzéseket?
- Az erősségek és a gyengeségek egyértelműen vannak-e megfogalmazva és alátámasztva?
- A gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbépítésére irányuló javaslatokat egyértelműen ismertetik-e és azok kellően gyakorlatiasak-e?
- Nem hiányzik-e bármilyen információ?
- Hogyan ment végbe az önértékelési folyamat?

A munka ezen szakaszában a külső szakértőknek nem kell végleges véleményt formálniuk. Ez csupán az írásban megkapott információkon alapuló első benyomás. Ez a benyomás a látogatás és a szakértők egymással folytatott megbeszélései során teljesebbé válik és válik pontosabbá.

Mindegyik szakértő elkészíti észrevételeinek és kérdéseinek listáját a folyamat következő szakaszát képező, a látogatást megelőző megbeszélés során történő megvitatásra.

2.2 A látogatást megelőző megbeszélés

A látogatást megelőző megbeszélés – amire a látogatás előestéjén kerül sor – az első lehetőség arra, hogy a külső szakértőcsoport csapatmunkát végezzen.

A megbeszélés középpontjában a következő témák állnak:

- *A kérdések alkotta keret:* Mindegyik szakértőnek vannak benyomásai a tanterv minőségéről. A megbeszélés első lépése ezeknek a benyomásoknak a megfogalmazása a csoport többi tagja számára és megállapodásra jutni arra vonatkozóan, hogy az adott egység esetében miből áll össze a tanterv minősége. Más szóval minden értékelés esetében újraértelmezik a minőség fogalmát az adott egység céljainak és célkitűzéseinek tükrében.
- *Az önértékelési jelentés megbeszélése:* A megbeszélésnek ebben a szakaszában kerülnek megvitatásra a jelentéssel kapcsolatosan az egyes szakértők olvasatában felmerült észrevételek és kérdések. A cél egy szellemi napirend felállítása a látogatáshoz és megállapodásra jutni arra vonatkozóan, hogy mely kérdéseket helyezték előtérbe a látogatás során.
- *A látogatás megvitatása:* A titkár ismerteti a látogatás gyakorlati kérdéseit (utazás, az előlátogatás programja, stb.).

3. A látogatások programja

A látogatás két és fél napot vesz igénybe. A külső értékelő munkacsoport minden tagja együtt utazik és minden megbeszélésen részt vesz. Az értékelést annak az országnak a nyelvén kell lefolytatni, ahol az értékelés történik, illetve attól eltérő nyelven (angolul, franciául, németül), ha az értékelésben résztvevők jól boldogulnak az adott nyelvvel. Szükség esetén a dokumentumokat lefordítják és tolmácsokat alkalmaznak.

A külső értékelést végző munkacsoport beszél az adminisztrációval, az oktatókkal és a hallgatókkal valamint az önértékelési jelentésért felelős munkacsoporttal.

A beszélgetések elsődleges célja, hogy a szakértők további információkat kaphassanak az összes résztvevőtől. Fontos, hogy a szakértők ne úgy tekintsék a látogatást, mint az értékelés alatt álló egységről kialakított véleményük ismertetésére szolgáló lehetőséget. Véleményüket az értékelési jelentés fogja tartalmazni. Ha a szakértők pontos visszajelzést szeretnének kapni saját véleményüket illetően, akkor

azokat hipotézisként vagy egyszerűen kérdés formájában fogalmazzák meg.

A látogatást illetően az alábbiakban összegezhetők a jó gyakorlat irányelvei:

- Az önértékelési jelentést a megbeszélések összes résztvevőjének (vagyis a munkatársaknak illetve a hallgatóknak) a rendelkezésére kell bocsátani.
- Minden megbeszélést, amire a látogatás folyamán sor kerül, a külső szakértőcsoport bemutatásával valamint az értékelés és az értékelési projekt kontextusának (vagyis: Phare Multi-Country Project) ismertetésével kell kezdeni.
- Fontos, hogy irányított kérdések helyett inkább nyitott kérdéseket tegyenek fel (az irányított kérdések utalnak a kérdező véleményére).
- Fontos, hogy a válaszokra odafigyeljenek és amennyiben az első válaszok nem kielégítőek, újra rákérdezzenek a problémás pontra.
- Legjobb nem vitába bonyolódni a résztvevőkkel.

Az alábbiakban egy tipikus látogatási programot ismertetünk:

- *Első találkozás az intézmény vezetőségével:* A látogatás az elnökkel és/vagy a dékánnal valamint az adminisztráció egy vezető képviselőjével folytatott bemutatkozó beszélgetéssel kezdődhet. A megbeszélés során kerül ismertetésre a külső értékelés funkciója és célja. Ekkor kell feltenni az intézményi prioritásokkal kapcsolatos kérdéseket.
- *Találkozás az önértékelési munkacsoporttal:* Ennek a beszélgetésnek a során a külső szakértőcsoport felteheti az önértékelés lebonyolításával és azzal kapcsolatosan tisztázandó kérdéseket, hogy a jelentést az egységen belül milyen széles körben vitatták meg, továbbá ekkor kérhető magyarázat minden olyan pontra vonatkozóan, ami nem volt teljesen egyértelmű és vitathatóak meg alaposabban az önértékelési jelentésben felvetett kérdések.
- *Találkozás az oktatókkal:* Az oktatókkal való találkozás során a tanterv tartalma, a célok és célkitűzések, a hallgatói értékelés, vizsgák mikéntje, a kutatási tevékenységeknek az oktatásra gyakorolt hatása stb. kerülnek terítékre. Különösen fontos az értékelés céljainak ismertetése és az utókövetés elmagyarázása a fenyegetőnek érezhető értékelési eljárással kapcsolatos aggodalmak eloszlátása érdekében.
- *A megfelelő bizottságok tagjaival való találkozás:* Ezeknek a bizottságoknak az összetétele és mandátuma országonként változó. Egyes országokban a tantervért felelős illetve a vizsgabizottságok tagjaival érdemes beszélgetést folytatni. A tantervi bizottsággal való találkozás alkalmával a beszélgetésnek ki kell térnie a tanterv frissítésének és az újítások bevezetésének módjára. A vizsgabizottsággal való találkozáskor a beszélgetésnek elsősorban a vizsgák minőségére és a vizsgák választását irányító alapelvekre kell irányulnia.
- *Találkozás a hallgatókkal:* A hallgatók nagyon fontos forrásai lehetnek a munkaterhelésre, az oktatók didaktikai képzettségére, a program koherenciájára, a tanterv szervezettségére stb. vonatkozó információknak.

A hallgatók képviselőiből álló csoport összetételére különös gondot kell fordítani:

-
- Fontos, hogy a csoport az adott területen tanuló hallgatók összességére nézve reprezentatív mintát adjon és hogy ne csak a legtehetségesebb illetve politikailag legaktívabb hallgatók képviseltesék magukat.
 - Alapvető fontosságú, hogy ne az egység dolgozói válasszák ki a beszélgetésben résztvevő hallgatókat, hanem véletlenszerűen történjen a hallgatók meghívása.
 - Ezen felül a beszélgetéseken az ott dolgozók nem lehetnek jelen, ami biztosítja, hogy a hallgatók szabadabban beszélhetnek.
 - Előnyös lehet a hallgatókat két csoportra osztani: az egyik csoportban az elsőévesek, a másik csoportban a felsőbb évesek képviseltetik magukat.
- *A tanulási környezet megvizsgálása:* A látogatás kis része fordítandó a tanulási környezet (előadótermek, laboratóriumok, könyvtárak, a tanulást támogató szolgáltatások, stb.) megvizsgálására. A látogatás ezen részének lebonyolításához a külső szakértőcsoport kettéosztható.
 - *Nyílt fogadóóra:* Hasznos lehet egy olyan nyílt fogadóórának a beiktatása a látogatás programjába, amikor az ott dolgozók illetve a hallgatók egyénileg felkereshetik a szakértőket. Az egység biztosítja, hogy a nyílt fogadóóráról mindenki időben tudomást szerezzen.
 - *Belső megbeszélések:* A külső szakértőcsoportnak a látogatás során legalább kétszer időt kell szakítani a belső megbeszélésekre, melyek során megvitatják addig kialakult véleményüket (pl. egy-egy vacsora alkalmával az első este és a látogatás végén).

A látogatás eredményeinek megfogalmazására legalább egy fél napot kell szánni. A legjobb módszer ennek a nehéz feladatnak a teljesítésére az, ha mindegyik szakértő megírja a jelentés egy-egy fejezetét, nehogy bármelyik fontos kérdés a kelletténél kevesebb figyelmet kapjon. A cél a jelentés rövid (4-5 oldalas) változatának elkészítése azon a nyelven, amelyen a külső szakértőcsoport az értékelést végzi.

- *Záró megbeszélés az intézmény vezetésével:* A látogatás a külső szakértőcsoport és az intézmény azon képviselői közötti megbeszéléssel zárulnak, akik részt vettek az első megbeszélésen.

Ennek a megbeszélésnek a célja kettős: megköszönni az intézménynek a vendégszeretetét és tisztázni az esetlegesen még nem egyértelmű kérdéseket. A megbeszélés során szem előtt kell tartani a végső jelentést: vagyis a szakértők észrevételeinek és kérdéseinek nagy vonalakban utalniuk kell az értékelési jelentés tervzetére. Ezen túlmenően minden észrevételt előzetes értékelésként, inkább első benyomásként semmint végleges véleményként kell ismertetni.

4. Az értékelési jelentés

A külső szakértőcsoport titkára a látogatást követően a szakértők jelentései és a külső szakértőcsoport által a látogatás során folytatott belső megbeszélések (általában összeállított) jegyzőkönyveinek alapján megírja az értékelési jelentés első tervezetét.

A tervezetet a külső szakértőcsoport minden tagja megkapja, ami alapján megteszik a jelentéssel kapcsolatos és az értékelési folyamatra vonatkozó személyes észrevételeiket.

A jelentéstervezetet annak véglegesítése után megküldik az egységnek, hogy kijavíthassa a ténybeli tévedéseket és félreértéseket. Itt fel kell hívnunk a figyelmet arra, hogy az egységnek egyfelől a “ténybeli pontatlanságokra” vonatkozó véleménye, másfelől a külső szakértőcsoport véleményével való egyet nem értése nem mindig választható el egyértelműen. Ezért a külső szakértőcsoport feladata annak eldöntése, hogy mit kezd az egység észrevételeivel.

Ezt követően a jelentést a szükséges változtatásokkal együtt megküldik az országfelelősnek, az intézménynek és az egységnek, valamint a QSC-nek.

4.1 A jelentés formátuma

Bevezetés

- a bizottság
- feladatterv
- munkamódszer
- az értékelési folyamat rövid értékelése

Leírás és elemzés

- az egység rövid leírása az adott ország felsőoktatási rendszerének kontextusába helyezve
- a program anyaintézménnyel való kapcsolatának elemzése
- bizottságok

A program

- célok és célkitűzések
- szervezet
- a program tartalma
- oktatási és tanulási módszerek
- hallgatói ismeretek
- értékelési módszerek

A hallgatók

- a hallgatók száma
- felvételi követelmények
- lemorzsolódási és végzési arányok
- átlagos tanulási idő
- tanulmányi terhelés
- tanulmányi tanácsadás

Munkatársak és az emberi erőforrással való gazdálkodás

- munkaerő-felvétel: létszám és a dolgozói állomány összetétele
- oktatási felelősség
- munkaerő-gazdálkodás

Létesítmények

- költségvetés és finanszírozási források
- infrastrukturális támogatás
- előadótermek/laboratóriumok/könyvtárak/tanulást támogató szolgáltatások, stb.

Külső kapcsolatok

- az iparral és a szakmai testületekkel fenntartott kapcsolatok
- külföldi intézményekkel fenntartott tudományos kapcsolatok
- részvétel európai csereprogramokban
- a tanterv nemzetközivé tétele

Minőségmenedzsment

- belső minőségértékelés
- adminisztratív hatékonyság
- a tanterv megújításának eljárásai

Befejezés

- főbb megállapítások
- ajánlások

4.2 Széljegyzet a befejezéshez

A befejezés elemzi az erősségeket és a gyengeségeket és ajánlásokat ad a gyengeségek orvoslására és az erősségek továbbfejlesztésére.

A hasznos befejezést a következők jellemzik:

- az erősségeket és a gyengeségeket határozott formában kell kifejteni; nem szerencsés elrejtetni a gyengeségeket vagy azok jelentőségét csökkenteni;
- azoknak az erősségeknek és gyengeségeknek, amelyeket a jelentés főrésze nem tárgyal, nem szabad hirtelen megjeleníteni a befejezésben;
- a jelentés főrészében tárgyalt erősségekre és gyengeségekre a befejezésben vissza kell térni;
- a gyengeségek orvoslására irányuló ajánlások megfogalmazása.

4.3 Gyakorlati megfontolások

- Az értékelési jelentés terjedelme legfeljebb 20 oldal.
- A jelentés rövid (4-5 oldalas) változatát azon a nyelven kell megírni, amelyen a külső értékelőcsoport dolgozik, a hosszabb (20 oldalas) változatot pedig az adott ország nyelvén és angolul kell elkészíteni.
- Az angol nyelvű jelentést el kell küldeni az országfelelősnek és a QSC-nek.

**Irányelvek
a felsőoktatási intézmények
kísérleti értékeléséhez**

TARTALOMJEGYZÉK

oldalszám

BEVEZETÉS	75
Háttérinformációk a kísérleti értékelésekhez	75
Az értékelési egység definiálása	75
A Phare Multi-Country kísérleti értékeléseinek összegzése	76
ÖNÉRTÉKELÉS	78
1. Az önértékelési irányítóbizottság és az önértékelési különítmények	78
2. Az ellenőrzőlista célja és kezelése	79
3. Az ellenőrzőlista	80
3.1 Nemzeti és nemzetközi vonatkozások	80
3.2 Intézményi normák és értékek	80
A) Mit próbál elérni az intézmény?	80
B) Hogyan próbálja ezt megvalósítani az intézmény	82
3.3 Minőségmenedzsment	83
3.4 Stratégiai menedzsment és a változásra való képesség	84
3.5 Mellékletek	84
4. Az önértékelési jelentés	85
A KÜLSŐ ÉRTÉKELÉS	87
1. A külső szakértők kiválasztása	87
2. A látogatás előkészítése	88
2.1 Az önértékelési jelentés elemzése	88
2.2 A látogatást megelőző megbeszélés	89
3. A látogatások programja	90
3.1 Központi szint	90
3.2 Egy adott egységen (karon) belüli irányelvek “irányvonala”	91
3.3 A látogatás lezárása	92
4. Az értékelési jelentés	93
4.1 A jelentés formátuma	93
4.2 Szélgjegyzet a befejezéshez	94
4.3 Gyakorlati megfontolások	94

Háttérinformációk a kísérleti értékelésekhez

A kísérleti értékelés fő céljai a következők:

- annak fokozott tudatosítása, hogy a felsőoktatásban szükség van az értékelésre;
- hozzájárulás értékelési rendszerek kidolgozásához illetve a meglévők gyarapításához;
- az értékelési európai dimenziójának további terjesztése, átadása és a tapasztalatok megosztása.

A kísérleti értékelések ezeket a célokat egy közös módszertan tesztelésén keresztül törekednek elérni, teret engedve a nemzeti értelmezéseknek. Az értékelések célja, hogy az egyes országokban tanulási folyamatot képezzenek.

Fontos annak hangsúlyozása, hogy a kísérleti értékelések céljai között nem szerepel az intézmények eredmény szerinti rangsorolása, sem a szakok vagy intézmények akkreditálása. A kísérleti értékelések szándéka nem egy egységes európai értékelési rendszer létrehozása, hanem az, hogy mindegyik résztvevő országban kifejlődjön az adott ország körülményeit és hagyományait tükröző értékelési kultúra.

A jelen Irányelvekben felvázolt kísérleti értékelések háromféle tapasztalatforrást vesznek igénybe: a működő értékelési rendszerekkel rendelkező európai országok tapasztalatait, az 1995-ben 17 ország (az Európai Unió tagállamai és az EEA) részvételével megvalósított Felsőoktatás Minőségének Értékelésére irányuló Európai Pilot Projekt (European Pilot Project for Evaluating Quality in Higher Education) eredményeit, valamint a CRE (Association of European Universities) folyamatban lévő Intézményértékelési Programját.

A jelen Irányelvek sarokköveit képező négy alapelv a következő:

- mind a kormánytól, mind pedig a felsőoktatási intézményektől való függetlenség és autonómia az értékelési eljárásokat és módszereket illetően;
- önértékelés;
- egy külső szakértőkből álló csoport (a külső értékelő csoport) által végzett külső értékelés és helyszíni látogatások;
- jelentés közzététele.

Az értékelési egység definiálása

Intézmény alatt itt egy teljes felsőoktatási létesítményt vagy egy azon belüli kart értünk. Az intézményértékelés fő célja hozzájárulni a minőségmenedzsment és a stratégiai tervezés javításához. Az értékelés középpontjában tehát az intézmény stratégiai menedzsmentjén belüli minőségellenőrzési mechanizmusok állnak.

A Phare Multi-Country kísérleti értékelések összegzése

Az alábbiakban röviden összegezzük az értékelési folyamat három szakaszát.

1. Önértékelés

A folyamat első lépése az önértékelés. Az önértékelést az értékelés alá vont intézmény munkatársai végzik el. A külső szakértőcsoport az önértékelési jelentés (vö. 2) leírása és elemzése révén kap képet az intézményről. A jó önértékelési jelentés azoknak a korlátoknak és lehetőségeknek a fényében ad számot az erősségekről és gyengeségekről, a lehetőségekről és a veszélyekről ("SWOT"), stratégiai kontextusba helyezve ezáltal az intézményi menedzsmentet.

Az egységen belül széles körben megvitatott tevékenységi terv segítségével az önértékelés gondolkodásra ösztönzi az intézményt arra vonatkozóan, hogy miként lehetne megvalósítani a változtatásokat és minőségellenőrzési mechanizmusokat bevezetni a folyamatos jobbítás valamint a stratégiai tervezés és fejlesztés érdekében.

Az önértékelés végső célja rávezetni az intézmény minden tagját arra, hogy mindegyikük felelős a minőségért és a bevezetett fejlesztésekért.

2. Külső értékelés

A külső értékelő látogatás fő célja az, hogy fokozza az önértékelés pozitív hatásait. A külső értékelést végző csoport feladatai a következők: igazolni az önértékelési jelentés tartalmát, alaposabban megismerni az intézmény minőségmenedzsmentjét, ajánlásokat adni azokra a területekre vonatkozóan, amelyek tovább fejleszthetők és lehetőséget biztosítani az értékelők és az "értékeltek" közötti párbeszédre, ami megerősíti az önértékelési folyamat során kifejlődött öntudatot.

A látogatás tartama két és fél nap. A külső szakértők kiválasztása az adott tudományágban és/vagy az értékelésben szerzett ismereteik és tapasztalatuk alapján és amennyiben lehetséges, az adott ország felsőoktatási rendszerének ismerete és idegennyelv-ismeretük szerint történik.

A külső értékelést végző csoport összetétele az adott országot jellemző körülményektől függően változhat. Ideális esetben azonban rendelkeznie kell a következőkkel: egy, az adott tudományágban jártas hazai szakértőt, egy Phare-országból érkezett szakértőt, egy, az Európai Unió valamelyik tagállamából érkezett szakértőt, valamint az értékelésben jártas egy, valamely más Phare-országból érkezett szakértőt. Ezen felül minden munkacsoporthoz csatlakozik egy, a konzorcium által küldött szakértő.

3. Értékelési jelentés

A külső értékelést végző csoport egy értékelési jelentést ír, amit elküld az intézménynek, hogy az esetleges ténybeli hibákat kijavítsák. Ezt követően a jelentés nyilvános dokumentummá válik. A jelentés fő funkciója, hogy az intézmény és annak főbb érdekeltjei olyan írott dokumentumot kapjanak kézhez, amelyben rögzítik aktuális helyzetét és ami a jövőbeni fejlesztések és jobbítások alapjául szolgálhat.

Az értékelési folyamat első lépését jelentő önértékelés célja hármas:

- tömör, ugyanakkor átfogó képet adni arról, hogy az intézmény hogyan látja a minőségmenedzsmentet és a stratégiai tervezést;
- az intézmény erősségeinek és gyengeségeinek elemzése és javaslatként intézkedési tervre;
- egy olyan keret biztosítása, amihez mérve a külső értékelő csoportok értékelik az intézményt.

Az önértékelés végeredménye egy jelentés, ami a külső értékelési jelentés mellett az egyik fő dokumentum. Az önértékelési jelentés képezi a fő eszközt az intézmény számára ahhoz, hogy magáról információkat adjon át. Ugyanakkor, ami talán még fontosabb, alkalmat ad az intézménynek kritikusan szemlélni azt, hogy miként menedzseli saját magát és hogy a minőséget stratégiai döntéshozatala központi értékének tekintse.

A fentieknek megfelelően az önértékelési jelentésnek nem csupán leírást kell adnia, hanem *értékelő jellegűnek és összegzőnek* kell lennie, vagyis értékelnie kell saját erősségeit és gyengeségeit a korlátok, a veszélyek és a lehetőségek tükrében és be kell mutatnia a stratégiai tervezés és a minőségmenedzsment kölcsönös összefüggését. Ezen felül az elemzésnek figyelembe kell vennie a közelmúltban végbement valamint a jövőben várható változásokat.

1. Az önértékelést végző munkacsoport

Az önértékelés sikerének biztosítása érdekében az intézménynek fel kell állítania egy irányítótestületet és több különítményt. Ezek szerepét az alábbiakban részletezzük.

Az irányítótestületnek inkább az intézmény egészének álláspontját kell képviselnie, semmint vezetőségének véleményét és összetételére nézve a következő jellemzők kívánatosak:

- tagjai megfelelő helyzetben vannak az erősségek és gyengeségek megítéléséhez;
- a testület viszonylag kicsi (kb. 5 fős), a hatékonyság biztosítása érdekében;
- az irányítótestület az intézményt alkotó főbb alkotórészeket (oktatók, hallgatók és adminisztratív dolgozók) képviseli, ami biztosítja az összes jelentősebb érdekelt bevonását;
- a csoport egy titkárt választ, aki az elnök felelősségével elkészíti a jelentést (vö. lentebb).

Az irányítótestületet az elnök irányítja, akinek feladatai a következők:

-
- az önértékelési csoport munkájának megtervezése és koordinálása: vagyis az ellenőrzőlistának (vö.: 2. és 3.) az adott nemzeti kontextus és az adott terület szerinti testreszabása, az adatok összegyűjtése és elemzése; a különítmények koordinálása;
 - lehetőséget biztosítani az önértékelésnek az intézményen belül széles körben történő megvitatására, a jelentéssel való széleskörű azonosulás ösztönzése érdekében;
 - kapcsolattartás a külső szakértői csoporttal, a projekt konzorciuma által felkért országfelelősökkel, valamint a Phare Multi-Country Project Menedzsment Csoportjával.

Az irányítótestület különítményeket hoz létre, akik olyan körülhatárolt témákat vizsgálnak meg mint a menedzsment, az erőforrások és a pénzügyi ellenőrzés, a dolgozók továbbképzése és fejlesztése, a hallgatói szolgáltatások, a külső kapcsolatok, a nemzetközi tevékenységek, stb. Az a legjobb, ha ezek a különítmények az irányítótestülethez hasonlóan képviselik az intézmény főbb alkotórészeit (oktatók, hallgatók és adminisztratív dolgozók).

Az egység vezetése:

- tisztázza az irányítótestület azon munkatársakkal szembeni felelősségét, akik nem tagjai az irányítótestületnek (vagyis az irányítótestületnek nem szabad elszigetelten dolgoznia, hanem az egész intézményre kiterjedő megbeszéléseken keresztül az intézmény munkatársai lehető legszélesebb körének véleményét kell képviselnie);
- támogatja és meggyorsítja a folyamatot azáltal, hogy elmagyarázza annak értékét és eloszlatja a félelmeket.

Az önértékelés eredménye egy jelentés, amit az intézmény a vezetőség felelősségével benyújt a külső értékelési szakértőcsoportnak. Ez nem jelenti azt, hogy az intézmény vezetése vagy az intézmény minden munkatársa egyetért az önértékelési jelentés tartalmával.

2. Az ellenőrzőlista célja és kezelése

Bár a kísérleti értékeléseknek nem céljuk az értékelt intézmények összehasonlítása, fontos, hogy a különböző intézményektől összehasonlítható önértékelési jelentések érkezzenek be a módszertan megvalósításának összehasonlítása érdekében. Az ellenőrzőlista kidolgozása ennek a célnak az elérését segíti.

Mivel az ellenőrzőlista mind az önértékelés, mind a külső értékelés elvégzésénél felhasználásra kerül, fontos, hogy a listán szereplő minden kérdéssel foglalkozzanak. Abban az esetben, ha néhány kérdés nem értelmezhető vagy bizonyos információk megadása lehetetlen, azt az adott kérdésre vonatkozóan fel kell tüntetni. Általános szabályként minden kérdésre kell valamilyen választ adni.

Minden kérdést az adott ország rendszere és az érintett intézmény jellemzőinek a figyelembevételével kell értelmezni és értékelni. Épp ezért hasznos lehet, ha az önértékelési irányítótestület munkájának megkezdése előtt találkozik saját országos hálózataik tagjaival és az országfelelőssel annak érdekében, hogy az ellenőrzőlistát az adott ország és az adott terület jellemzőinek megfelelően átforgalmazzák.

Az önértékelés minden része leírásból és elemzésből áll, beleértve az arra vonatkozó jegyzeteket, hogy az egység hogyan tervezi a megállapított problémák orvoslását. A tényeket és az értékeléseket a külső értékelő csoport később fogja ellenőrizni.

Az elemzés mind az önértékelés, mind pedig a külső értékelés szakaszában azon alapul, hogy az adott egység milyen mértékben teljesíti küldetését és éri el célkitűzéseit. Az önértékelésben négy stratégiai kérdéssel kell foglalkozni:

- Mit próbál elérni az intézmény?
- Hogyan próbálja ezt megvalósítani az intézmény?
- Az intézmény saját véleménye szerint hogyan dolgozik?
- Hogyan változik az intézmény a jobbá válás megvalósítása érdekében?

Ezek azok a kérdések, amelyeket mind az önértékelés, mind a külső értékelés folyamán végig szem előtt kell tartani.

3. Az ellenőrzőlista

3.1 Nemzeti és intézményi kontextus

- A hazai oktatási rendszer rövid áttekintése a külső értékelést végző csoport nemzetközi tagjai számára (az intézmények száma és típusai, az állammal való kapcsolatuk, finanszírozás).
- Az intézmény rövid bemutatása (rövid történeti áttekintés, méret, karok száma).

3.2 Intézményi normák és értékek

A. Mit próbál elérni az intézmény?

A.1 Küldetés

Ennek a fejezetnek a középpontjában az intézmények küldetése és célkitűzései állnak. Ebben a szakaszban az elemzés azokra a normákra és célkitűzésekre irányul, amelyeket az intézmény maga elé tűz.

Az intézmény küldetése annak az átfogó megfogalmazása, hogy az intézmény mivé kíván válni. Függetlenül attól, hogy a küldetésnyilatkozatok általában igen általánosak, meg kell adniuk a kézzelfoghatóbb célok és célkitűzések végső okát.

A külső értékelést végző csoport érdeklődésének előterében azok a stratégiai választások állnak, amelyeket az intézmény az intézmény működési területére és profiljára vonatkozóan tett, nevezetesen:

- Milyen egyensúlyt próbál meg elérni az intézmény a helyi, regionális, országos és nemzetközi funkciók között?
- Milyen egyensúlyt próbál meg elérni az intézmény különböző tevékenységei: az oktatás, a kutatás és az egyéb szolgáltatások között?
- Melyek a tudományos prioritások az intézménynél, vagyis milyen oktatási programokat, kutatási területeket, stb. részesít előnyben az intézmény?
- Az intézmény mely didaktikai megközelítéseket részesíti előnyben (pl. esettanulmányok, probléma-alapú tanulás, szemináriumok, stb.)?
- Milyen mértékben kap teret a centralizáció és a decentralizáció az intézményben?
- Milyennek kellene lennie az intézmény kapcsolatának a működését finanszírozókkal (az állammal és másokkal mint például kutatásra szerződött partnerekkel)?
- Milyennek kellene lennie az intézmény kapcsolatának a társadalommal (külső partnerekkel, helyi és regionális kormányzattal) és mennyiben kellene részt vennie a társadalmat érintő nyilvános vitákban?
- Milyennek kellene lennie az intézmény politikájának a nemzetközi (európai és az egész világra kiterjedő) kapcsolatait illetően?

A.2 Korlátok

Ez a fejezet azokkal a korlátokkal foglalkozik, amelyekkel az intézménynek szembe kell néznie, miközben megpróbálja elérni céljait és célkitűzéseit. A megközelítésnek *értékelő jellegűnek és összegzőnek* kell lennie: értékelést kell adni arról, hogy az intézmény külső és belső korlátai és lehetőségei hogyan érintik az intézmény küldetését és célkitűzéseit. A következő kérdésekkel kell foglalkozni:

- Az intézményi autonómia *értékelése* (az adott törvényi keretek között), különös tekintettel a következőkre:
 - a tudományos (oktató és kutató) valamint az adminisztratív munkatársak kiválasztása
 - a hallgatók kiválasztása (hagyományos és felnőtt hallgatók)
 - finanszírozás (az állami pénzek intézményi elosztását illető autonómia mértéke, további pénzek önerőből való előteremtésének képessége, eszközgazdálkodás)
 - oktatás és tanulás (karok, végzettségi szintek, szakok, szakirányok, tantárgyegységek létrehozása és megszüntetése; didaktikai megközelítések)
 - kutatás (egyéni és csoportos projektek)

- vállalkozási tevékenységek fejlesztése (“melléküzemágként” működtetett vállalkozások, kutatási központok)
- Az aktuális regionális és országos munkaerőpiaci helyzet *értékelése*
- Az infrastruktúra *értékelése* a hallgatók és a munkatársak számának tükrében: az épületek, laboratóriumok, könyvtárak, stb. száma és mérete; elhelyezkedésük (pl.: nagyobb földrajzi területen elszórva helyezkednek el vagy egyetlen campuson belül található); a létesítmények kora és állapota
- A hallgató/oktató arány *értékelése* (legalacsonyabb, legmagasabb és középarányok)
- Az egyéb korlátok *értékelése*

B. *Hogyan próbálja ezt megvalósítani az intézmény?*

A gyakorlatban az intézmény tevékenységeit (az oktatást, a kutatást és az egyéb szolgáltatásokat) valamint az irányítást oly módon végzi, ami magában foglalja küldetését és célkitűzéseit (A.1 fejezet) és figyelembe veszi az őt ebben korlátozó tényezőket (A.2 fejezet). Az a közötti elkerülhetetlen eltérést, hogy minek kellene lennie (normák és értékek) és hogy mi van a valóságban (az adott szervezet és tevékenységek) jelzik az intézmény erősségeit és gyengeségeit. Az önértékelés következő szakaszát az erősségek és a gyengeségek elemzése képezi.

- Tudományos tevékenységek:
 - A szakok, kutatási egységek, oktatási megközelítések stb. ismertetése. Ez lehet egy nagyon rövid leírás, (szükség esetén hivatkozással a megfelelő mellékletekre), kivéve, ha bizonyos programok vagy megközelítések, oktatási vagy kutatási egységek különleges figyelmet érdemelnek, mivel az intézmény tudományos profilját tükrözik (pl. esetmódszerű oktatás, probléma-alapú tanulás; egyedülálló vagy nagyon nagy kutatóintézet, stb.)
 - Annak *értékelése*, hogy ezek a programok és szervezeti egységek hogyan tükrözik a küldetést és a célokat
 - Az erősségek és a gyengeségek *elemzése* és a gyengeségek orvoslására és az erősségek továbbfejlesztésére vonatkozó intézkedési terv
- Menedzsment tevékenységek:
 - A menedzsment gyakorlat ismertetése: milyen szerepet töltenek be a központi szinten elhelyezkedő adminisztrátorok, az irodák és a karok/intézetek? Létezik-e koordináció a karok/intézetek között és ha igen, hogyan valósul meg? mit ellenőriz és miről dönt az intézmény vezetősége (a rektor, elnök, stb.)? mit ellenőriznek és miről döntenek a dékánok? mégpedig a következőkre tekintettel:
 - a tudományos és az adminisztratív munkatársak kiválasztása

-
- a hallgatók kiválasztása
 - finanszírozás
 - tudományos tevékenységek (oktatás és tanulás, kutatás)
 - vállalkozási tevékenységek fejlesztése
 - kutatási irányelvek
- Annak *értékelése*, hogy a menedzsment gyakorlat hogyan tükrözi az intézmény küldetését és céljait
 - Az erősségek és a gyengeségek *elemzése* és a gyengeségek orvoslására és az erősségek továbbfejlesztésére vonatkozó intézkedési terv

3.3 Minőségmenedzsment

"Az intézmény saját véleménye szerint hogyan dolgozik" kérdés arra vonatkozik, hogy milyen minőségellenőrzési mechanizmusok állnak rendelkezésre és működnek az intézményben.

A. *Minőségellenőrzés vagy minőségmonitoring*

A Phare Multi-Country projektben a minőségellenőrzés illetve a minőségmonitoring nem merev irányítási vagy gazdálkodási folyamatokat jelentenek, hanem magukban foglalnak minden olyan mechanizmust - az egyes tantárgyaknak a hallgatók általi értékelésétől a kutatás, az oktatás, a nemzetközi programok, stb. országos szintű minőségértékelésig - ami adatgyűjtéssel jár és az intézmény tevékenységére vonatkozó értékelő véleményt, bírálatot eredményez. A következő kérdésekkel kell foglalkozni:

- a rendelkezésre álló minőségellenőrzési mechanizmusok
- milyen gyakran használják ezeket?

B. *Minőségmenedzsment*

Hogyan építi be az intézmény a minőségellenőrzést az intézményi politikába? A kérdés a minőségmenedzsmentre vonatkozik: rendelkezik-e az intézmény szokásos eljárásokkal annak biztosítására, hogy a *javasolt intézkedési terveket* megvitatják és megvalósítják?

A középpontban a minőségellenőrzéssel közvetlen kapcsolatban álló irányítási szint áll. Abban az esetben például, ha a hallgatók értékelnek egy tantárgyat és az értékelés eredményei alatta maradnak az adott egység által felállított normáknak, az adott egység (program, tanszék, stb.) hogyan kezeli ezeket az eredményeket? Vagy ha például egy külső testület rendszeresen értékeli egy kutatóintézetet, az intézmény vezetősége milyen mértékben jár el a testület által *javasolt intézkedési terv* szerint?

Itt meg kell jegyeznünk, hogy a Phare Multi-Country projekt nem túlságosan érdeklődik az erre a kérdésre vonatkozó irányelveket tartalmazó terjedelmes dokumentumok megléte iránt; annál inkább a megfelelő változtatásoknak az értékelés eredményeképpen történő megvalósításának napi gyakorlata iránt. Más szóval, a

hangsúly nem annyira a kidolgozott minőségügyi kézikönyveken és minőségügyi mechanizmusokon van, hanem a minőség javítására irányuló tevékenységeken és gyakorlaton.

3.4 Stratégiai menedzsment és a változásra való képesség

Hogyan változik az intézmény a jobbá válás érdekében? Az elemzés mindezideig a különböző intézményi szinteken megtalálható minőségmenedzsment részletes leírására és elemzésére irányult. Ebben a fejezetben az elemzés a minőség azon szerepére irányul, amit az intézmény egészének stratégiai menedzsmentjében vezető értéként betölt. Más szóval, mennyiben képes az intézmény a változásra? A következő kérdésekkel kell foglalkozni:

- Mennyire képes reagálni az intézmény a külső környezetében jelenlévő igényekre, veszélyekre és lehetőségekre?
- Hogyan vonják be az intézmény külső környezetének képviselőit az intézmény stratégiai menedzsmentjébe?
- Milyen módosítások várhatóak az intézmény céljait illetően?
- Hogyan lehet közelebb hozni egymáshoz egyrészt az aktuális és a jövőbeni küldetést valamint célokat, másrészt az eszközöket (szakokat, kutatást, stb.)?
- A minőség, a minőségellenőrzés és a minőségmenedzsment milyen szerepet játszik ezekben a fejlesztésekben?

3.5 Mellékletek

Mivel a külső szakértők többsége külföldi, az intézményeknek mellékletként bele kell foglalniuk önértékelésükbe a következőket:

- Az intézmény karainak (illetve egyéb megfelelő oktatási/kutatási egységeinek) szervezeti ábrája
- A központi adminisztratív és támogató szolgálatok (rektori hivatal munkatársai, gondnokság, könyvtárak, stb.) szervezeti ábrája
- Az intézmény menedzsment struktúrájának (rektori hivatal, tanács/szenátus, dékánok és kari tanácsok, stb.) szervezeti ábrája
- A hallgatók száma az intézmény egészében, karonkénti lebontásban, az elmúlt 3-5 éves időszakban
- Az oktatók száma (tudományos fokozatok és karok megadásával) az intézmény egészében, szintenkénti és tudományágankénti lebontásban, az elmúlt 3-5 éves időszakban
- Ráfordítási mutatók az intézmény által az elmúlt 3-5 éves időszakban az oktatásra és a kutatásra költött összegeket illetően.

A fentiekén kívül az intézmény bármilyen további információval is szolgálhat. Az olvasók kényelme érdekében azonban a mellékletek számát és terjedelmét kérjük arra korlátozni, ami feltétlenül szükséges az önértékelési jelentésben szereplő kijelentések és érvelés megértéséhez.

Ezek az adatok csak akkor értelmezhetőek, ha az országos és az intézményi összefüggésekben értelmezik. Más országokkal nem végezhető összehasonlítás.

4. Az önértékelési jelentés

- Az intézménynek egy bevezetőben le kell írnia, hogy miként hajtották végre az önértékelést: kik voltak az önértékelési munkacsoport (az irányítótestület és a különítmények) tagjai; kivel dolgoztak össze az intézményen belül; milyen körben beszéltek meg a jelentést; milyen pozitívumokat és milyen nehézségeket hozott az önértékelési folyamat.
- Az önértékelési jelentés főrésze az ellenőrzőlista 3.1-3.4 pontjait követi. A jelentés elkészítése során törekedni kell a leíró és az elemző rész egyensúlyban tartására. Az elemzés kiindulópontja az intézmény küldetése és céljai: az intézmény értékelése ezeknek a tükrében történik. A leírás az elemzés alátámasztására szolgál. Az elemzés kiemeli az egyes címszavak alá tartozó erősségeket és gyengeségeket.
- A befejezés elemzi az erősségeket és a gyengeségeket és intézkedési tervet ad a gyengeségek kiküszöbölésére és az erősségek továbbfejlesztésére vonatkozóan.

A hasznos befejezést a következők jellemzik:

- mivel az értékelés célja a minőség folyamatos javításának előmozdítása, előnyös a lehető legnyitottabbnak és körültekintőbbnek lenni. Ezért az erősségeket és a gyengeségeket határozott formában kell kifejezni; más szóval nem szerencsés elrejtetni a gyengeségeket vagy azok jelentőségét csökkenteni;
 - azoknak az erősségeknek és gyengeségeknek, amelyeket a jelentés főrésze nem tárgyal, nem szabad hirtelen megjelenniük a befejezésben, mivel nem lesznek megalapozottak és a befejező rész azoktól a tanszék részéről folytatott lobbizássá válik;
 - a jelentés főrészében tárgyalt erősségekre és gyengeségekre a befejezésben vissza kell térni;
 - a gyengeségek orvoslására irányuló tervek a befejezésben intézkedési terv formájában kerülnek megfogalmazásra.
- Az önértékelési jelentés maximális terjedelme 20-25 oldal, az adatokat tartalmazó és az egyéb lehetséges mellékletek nélkül. A jelentés viszonylagos rövidegének a célja az, hogy a hangsúly az intézmény stratégiai menedzsmentjén maradjon anélkül, hogy túlságosan mélyen merülne az egyes karok és tevékenységek

elemzésébe. A Phare Multi-Country projekt olyan “könnyű” eljárás kívánt lenni, ami nem jelent a feltétlenül szükségesnél több “bürokratikus” munkát. Épp ezért az intézmény jól teszi, ha felhasznál minden rendelkezésére álló adatot és dokumentumot.

- Az önértékelési jelentés részben belső vizsgálati célból (az intézmény munkatársai és a hallgatók számára), részben pedig a külső értékelést végző csoport számára készül. A külső értékelő csoport ismeri a felsőoktatást és a felsőoktatás menedzsmentjét, azonban vannak olyan külföldi tagjai, akik nem ismerik mélységeiben az adott ország felsőoktatását. Az intézményeknek ezt figyelembe kell venniük a jelentés elkészítésekor.
- Az önértékelési jelentést az intézmény vezetőségének el kell olvasnia és aláírásával kell ellátnia a szakértőknek való megküldés előtt annak biztosítása érdekében, hogy ismerik a jelentés tartalmát.
- Az önértékelési jelentést a megbeszélések minden résztvevőjének a rendelkezésére kell bocsátani.
- A jelentést az adott ország nyelvén kell megírni és el kell készít(tet)ni annak angol nyelvű fordítását. A jelentést el kell küldeni az országfelelősnek és a QSC-nek (eredeti nyelven és angolul is).
- A projekt megvalósítása és különösen a látogatások szempontjából alapvető fontosságú, hogy a határidőket a projekt megvalósításában résztvevő minden fél betartsa. A szoros ütemterv fő oka (ami világszerte elfogadott gyakorlat), hogy az önértékelés és a külső értékelők látogatása között nem telhet el három-négy hónapnál hosszabb idő, mivel az intézmények idővel változnak.

A KÜLSŐ ÉRTÉKELÉS

A legtöbb értékelési rendszer önértékelésen és külső értékelésen alapul. Az önértékelési jelentés elkészítését követően külső szakértők egy csoportja tesz látogatást minden résztvevő intézménynél.

A csoport feladata a következő:

- véleményt alkotni a felsőoktatási intézmény minőségmenedzsment és stratégiai tervezési teljesítményének minőségéről;
- ajánlásokat tenni a felsőoktatási intézmény számára minőségmenedzsment és stratégiai tervezési teljesítményének javítására.

1. A külső szakértők kiválasztása

A külső szakértők kiválasztása a felsőoktatási intézmények menedzselésében és/vagy az értékelés terén szerzett ismereteik és tapasztalatuk alapján, amennyiben ez lehetséges, az adott ország felsőoktatási rendszerének ismeretétől és idegennyelv-ismeretüktől függően történik.

A kiválasztott szakértők legalább két, különböző Phare-országban lefolytatott értékelésben részt vesznek az értékelés több országot felölelő kontextusának biztosítása érdekében.

A külső szakértői csoport összetétele az adott ország körülményeitől függően változhat. Mindazonáltal ideális esetben az alábbi kategóriák mindegyikéből tartalmaz egy, a felsőoktatási intézmények menedzsmentjében jártas szakértőt:

- hazai szakértő;
- egy másik Phare-országbeli szakértő;
- egy Európai Unióhoz tartozó országbeli, értékelési tapasztalattal is bíró szakértő;
- egy másik Phare-országbeli, értékelési tapasztalattal is bíró szakértő.

Mindegyik munkacsoporthoz csatlakozik egy, a konzorcium által küldött szakértő (általában az országfelelős), aki tanácsot ad (az értékelő munkacsoportnak és az értékelteknek), szükség esetén megkönnyíti a folyamatot és értékeli a folyamatot.

A munkacsoport elnöke és titkára a külső szakértőcsoport tagjai közül kerül kiválasztásra:

- Az elnök a következőkért felel: a külső szakértőcsoport tagjai közötti munkamegosztás, annak eldöntése, hogy melyik beszélgetést/megbeszélést ki fogja irányítani, a megbeszélés felépítése, az ütemterv betartása és a titkár felügyelete.
- Bármilyen probléma felmerülése esetén az elnök veszi fel a kapcsolatot az országfelelőssel.
- Az elnök felügyelete alatt a titkár felelős a külső szakértőcsoport munkájának megszervezéséért (az egységgel való kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás, a látogatás programja), a látogatás során folytatott megbeszélések

jegyzőkönyvezéséért és a jelentés megírásáért.

A külső szakértőcsoport tagjait a Projektmenedzsment Csoport jelöli ki, a Phare országok és a konzorcium szakértői által beterjesztett jelölések alapján.

2. A látogatás előkészítése

A helyszíni látogatás elsődleges célja az önértékelési jelentésnek és az abban az értékelés alatt álló felsőoktatási intézményről adott elemzésnek a megvitatása nagyszámú érdekelttel: többek között az intézmény vezetésével, az adminisztratív dolgokkal, az oktatókkal és a hallgatókkal.

A külső szakértők a látogatás előtt találkoznak az általános témák és a legfontosabb problématerületek, az előzetes vélemények (úgy mint a látogatás során tesztelésre kerülő munkahipotézisek), valamint annak megállapítása céljából, hogy mely területek igényelnek tisztázást, ami a látogatás során a különböző csoportokkal folytatott megbeszélések révén történik meg. A külső szakértőcsoport megbeszélésének eredménye egy olyan kérdés-összeállítás, ami a látogatás folyamán referenciaként szolgáló keretet nyújt a szakértők számára. A jó keret pontos, átfogó, egyértelmű, amennyire lehetséges, az önértékelési jelentésre és az intézmény céljaira és célkitűzéseire utaló.

A látogatás előkészítése két lépésből áll:

- az önértékelési jelentés és az intézményről esetlegesen készült minden egyéb rendelkezésre álló értékelési jelentés (pl. CRE értékelés, egyes egységek értékelései) elemzése
- a látogatást megelőző megbeszélés

Ezen felül a munkacsoport felkészítésben részesül.

2.1 Az önértékelési jelentés elemzése

Az első feladat minden szakértő számára elolvasni az adott egység önértékeléséhez adott irányelveket, az önértékelési jelentést és az intézmény által átadott minden segédanyagot, azzal a céllal, hogy kiszűrjék azokat a kérdéseket és témákat, amelyekkel a látogatás során mélyrehatóbban érdemes foglalkozni.

Az értékelés négy stratégiai kérdése a következő:

- Mit próbál elérni az intézmény?
- Hogyan próbálja ezt megvalósítani az intézmény?
- Az intézmény saját véleménye szerint hogyan dolgozik?
- Hogyan változik az intézmény a jobbra válás megvalósítása érdekében?

A fentiek felül az önértékelési jelentéssel kapcsolatos kérdések a következők:

- A jelentés kellően körültekintő és elemző jellegű-e?
- Az önértékelési jelentés hogyan válaszolja meg a fenti négy stratégiai kérdést?
- Nem hiányzik-e bármilyen információ?

– Hogyan ment végbe az önértékelési folyamat?

A munka ezen szakaszában a külső szakértőknek nem kell végleges véleményt formálniuk. Ez csupán az írásban megkapott információkon alapuló első benyomás. Ez a benyomás a látogatás és a szakértők egymással folytatott megbeszélései során teljesebbé válik és válik pontosabbá.

Mindegyik szakértő elkészíti észrevételeinek és kérdéseinek listáját a folyamat következő szakaszát képező, a látogatást megelőző megbeszélés során történő megvitatásra.

2.2 A látogatást megelőző megbeszélés

A látogatást megelőző megbeszélés – amire a látogatás előestéjén kerül sor – az első lehetőség arra, hogy a külső szakértőcsoport csapatmunkát végezzen.

A megbeszélés középpontjában a következő témák állnak:

- *A kérdések alkotta keret:* Mindegyik szakértőnek vannak benyomásai az intézményi menedzsmentről a stratégiát és a minőséget illetően. A megfogalmazása a csoport többi tagja számára és megállapodásra jutni arra vonatkozóan, hogy az adott felsőoktatási intézmény esetében miből áll össze a megfelelő minőségmenedzsment és stratégia-váltási mechanizmus. Más szóval minden értékelés esetében újraértelmezik a minőség fogalmát az adott intézmény küldetésének és céljainak tükrében.
- *Az önértékelési jelentés megbeszélése:* A megbeszélésnek ebben a szakaszában az azok a munkahipotézisek, észrevételek és kérdések állnak, amelyek az önértékelési jelentéssel kapcsolatosan az egyes szakértők olvasatában felmerültek. A cél egy szellemi napirend felállítása a látogatáshoz és megállapodásra jutni arra vonatkozóan, hogy mely kérdéseket helyezték előtérbe a látogatás során.
- *A látogatás megvitatása:* A titkár ismerteti a látogatás gyakorlati kérdéseit (utazás, az előlátogatás programja, stb.).

3. A látogatások programja

A látogatás két és fél napot vesz igénybe. A külső értékelő munkacsoport minden tagja együtt utazik és minden megbeszélésen részt vesz.

Az értékelést annak az országnak a nyelvén kell lefolytatni, ahol az értékelés történik, illetve attól eltérő nyelven (angolul, franciául, németül), ha az értékelésben résztvevők jól boldogulnak az adott nyelvvel. Szükség esetén a dokumentumokat lefordítják és tolmácsokat alkalmaznak.

A külső értékelést végző munkacsoport beszél az intézmény menedzsereivel, az adminisztratív dolgozókkal, az oktatókkal és a hallgatókkal valamint az önértékelési jelentésért felelős munkacsoporttal.

A beszélgetések elsődleges célja, hogy a szakértők további információkat kaphassanak az összes résztvevőtől. Fontos, hogy a szakértők ne úgy tekintsék a látogatást, mint az értékelés alatt álló intézményről kialakított véleményük ismertetésére szolgáló lehetőséget. Azt az értékelési jelentés fogja tartalmazni. Ha a szakértők pontos visszajelzést szeretnének kapni saját véleményükről, akkor azokat hipotézisként vagy egyszerűen kérdés formájában fogalmazzák meg.

A látogatást illetően az alábbiakban összegezhetők a jó gyakorlat irányelvei:

- Az önértékelési jelentést a megbeszélések összes résztvevőjének (vagyis a munkatársaknak illetve a hallgatóknak) a rendelkezésére kell bocsátani.
- Minden megbeszélést, amire a látogatás folyamán sor kerül, a külső szakértőcsoport bemutatásával valamint az értékelés és az értékelési projekt kontextusának (vagyis: Phare Multi-Country Project) ismertetésével kell kezdeni.
- Fontos, hogy irányított kérdések helyett inkább nyitott kérdéseket tegyenek fel (az irányított kérdések utalnak a kérdező véleményére).
- Fontos, hogy a válaszokra odafigyeljenek és amennyiben az első válaszok nem kielégítőek, újra rákérdezzenek a problémás pontra.
- Legjobb nem vitába bonyolódni a résztvevőkkel.

Az alábbiakban egy tipikus látogatási programot ismertetünk. Az értékelés tárgyától függően (a teljes intézmény vagy csak egy kar azon belül) természetesen lehetnek eltérések.

3.1 Központi szint

- *Találkozás az intézmény vezetőjével:* Fontos, hogy a látogatás a külső értékelőcsoport és az értékelés alatt álló felsőoktatási intézmény rektora/elnöke/dékánja közötti bemutatkozó beszélgetéssel kezdődjön. A megbeszélés során kerül ismertetésre a külső értékelés funkciója és célja. Ekkor kell feltenni az intézményi prioritásokkal kapcsolatos kérdéseket. Itt lehet megbeszélni az arra vonatkozó kérdéseket is, hogy a megvizsgálandó egységek mennyire tekinthetők tipikusnak illetve atipikusnak.
- *Első találkozás az intézmény vezetőségével:* A bemutatkozó beszélgetést követően a teljes vezetőséggel (beleértve a rektorhelyetteseket) folytatott megbeszélésen szélesebb körben lehet feltenni az intézmény küldetésére és prioritásaira valamint arra vonatkozó kérdéseket, hogy az intézménynek mekkora mozgásterük van a stratégiailag fontos kérdéseket és a minőség előtérbe állítását illetően, valamint az intézmény egységeivel fenntartott kapcsolatot illetően.
- *Találkozás az önértékelési munkacsoporttal:* Ennek a beszélgetésnek a során a külső szakértőcsoport felteheti az önértékelés lebonyolításával és azzal kapcsolatosan tisztázandó kérdéseket, hogy a jelentést az intézményen belül milyen széles körben vitatták meg. Ekkor kérhető magyarázat minden olyan pontra vonatkozóan, ami nem volt teljesen egyértelmű az önértékelési jelentésben. Végül itt vitathatóak meg alaposabban az önértékelési jelentésben felvetett kérdések.
- *Találkozás az adminisztratív vezetőkkel:* Ezen a megbeszélésen a stratégiai

tervezés és a minőségmenedzsment adminisztratív kérdései kerülnek napirendre, úgymint a nemzeti finanszírozási képletek, a pénzek belső újraelosztása, a munkatársak kinevezésével és fejlesztésével kapcsolatos irányelvek, a minőségmenedzsment és az akkreditációs követelmények, stb.

- *A megfelelő bizottságok képviselőivel való találkozás:* Az intézmény reprezentatív bizottságainak az összetétele és mandátuma országonként változó. A küldetés megfogalmazásában, a prioritások meghatározásában, a költségvetés elosztásában, a minőségbiztosításban stb. a szenátus vagy az egyetemi tanács kaphat szerepet. A kutatási illetve tantervi bizottságok feladata lehet a minőségellenőrzéssel, a minőségmenedzsmenttel és a személyzeti politikával stb. kapcsolatos, az egész intézményre érvényes irányelvek meghatározása.
- *Találkozás a kormány megfelelő döntéshozóival illetve más érdekeltekkel (a társadalom képviselőivel):* Ezen a megbeszélésen a külső szakértőcsoport az intézmény legfontosabb érdekeltjeivel találkozik. Az országtól és/vagy az intézmény helyzetétől függően ezek lehetnek a helyi, a regionális vagy az országos kormányzat képviselőik illetve a társadalom (pl. a helyi ipar) képviselői. A kérdések itt az intézmény és annak 'érdekeltjei' közötti kapcsolatokra, az intézmény külső funkcionálására és a társadalom változó igényeihez és szükségleteihez való alkalmazkodására vonatkozhatnak.

3.2 Egy adott egységen (karon) belüli irányelvek "irányvonala"

Annak megállapítása érdekében, hogy a minőségre és a stratégiai változtatásra vonatkozó központi irányelvek a valóságban hogyan működnek, a külső szakértőcsoport az intézmény egy vagy néhány egysége (pl. kara, kutatóközpontja) esetében megvizsgálja, hogy az irányelveket miként ültetik át a gyakorlatba.

Ezeket az egységeket nem azért ragadják ki, hogy hibát találjanak az intézményen belül, hanem példaként szolgálnak annak megértéséhez, hogy a központi szint és az alapegységek hogyan állnak kapcsolatban egymással. A megvizsgálandó egységek mindegyikében a következő megbeszélésekre kerülhet sor:

- *Találkozás az egység vezetésével (dékán és dékánhelyettesek):* A megbeszélés fő témája az egység és a központi döntéshozás közötti kapcsolat valamint az egységen belüli oktatás és/vagy kutatás minőségének tényleges menedzselése.
- *Találkozás az egységen belül dolgozó oktatókkal:* Azokat az oktatókat, akik nem tagjai az egység vezetésének (valamint pl. a PhD hallgatókat) a kinevezésekkel és a fejlesztési irányelvekkel, az oktatás és/vagy a kutatás minőségmenedzsmentjével kapcsolatos tapasztalataikról lehet megkérdezni.
- *Találkozás az adott egység hallgatóival:* A hallgatók nagyon fontos forrásai lehetnek az oktatás és a munkatársak értékelésében általuk betöltött szerepre vonatkozó információknak és arról is meg lehet őket kérdezni, hogy mi a tapasztalatuk a programon belül folyó minőségellenőrzésnek és minőségmenedzsmentnek.

A hallgatók képviselőiből álló csoport összetételére különös gondot kell fordítani:

- Fontos, hogy a csoport az adott területen tanuló hallgatók összességére nézve reprezentatív mintát adjon és hogy ne csak a legtehetségesebb illetve politikailag legaktívabb hallgatók képviseltesék magukat.
 - Alapvető fontosságú, hogy ne az egység dolgozói válasszák ki a beszélgetésben résztvevő hallgatókat, hanem véletlenszerűen történjen a hallgatók meghívása.
 - Ezen felül a beszélgetéseken az ott dolgozók nem lehetnek jelen, ami biztosítja, hogy a hallgatók szabadabban beszélhetnek.
 - Előnyös lehet a hallgatókat két csoportra osztani: az egyik csoportban az elsőévesek, a másik csoportban a felsőbb évesek képviseltetik magukat.
- *A tanulási környezet megvizsgálása:* A látogatás kis része fordítandó a tanulási környezet (előadóterem, laboratóriumok, könyvtárak, a tanulást támogató szolgáltatások, stb.) megvizsgálására. A látogatás ezen részének lebonyolításához a külső szakértőcsoport kettősítható.

(Megjegyzés: ez a látogatás egy adott egységre vonatkozó illetve központi szintű szakaszának is a részét képezheti, vagyis vonatkozhat az intézmény könyvtárára és számítástechnikai központjára, egy egység laboratóriumaira és előadótermeire, stb.).

3.3 A látogatás lezárása

- *Nyílt fogadóóra:* Hasznos lehet egy olyan nyílt fogadóórának a beiktatása a látogatás programjába, amikor az ott dolgozók illetve a hallgatók egyénileg felkereshetik a szakértőket. Az intézmény biztosítja, hogy a nyílt fogadóóráról mindenki időben tudomást szerezzen.
- *Belső megbeszélések:* A külső szakértőcsoportnak a látogatás során legalább kétszer időt kell szakítani a belső megbeszélésekre, melyek során megvitatják addig kialakult véleményüket (pl. egy-egy vacsora alkalmával az első este és a látogatás végén).

A látogatás eredményeinek megfogalmazására legalább egy fél napot kell szánni. A legjobb módszer ennek a nehéz feladatnak a teljesítésére az, ha mindegyik szakértő megírja a jelentés egy-egy fejezetét, nehogy bármelyik fontos kérdés a kelletténél kevesebb figyelmet kapjon. A cél a jelentés rövid (4-5 oldalas) változatának elkészítése azon a nyelven, amelyen a külső szakértőcsoport az értékelést végzi.

- *Záró megbeszélés az intézmény vezetésével:* A látogatás a külső szakértőcsoport és az intézmény azon képviselői közötti megbeszéléssel zárulnak, akik részt vettek az első megbeszélésen.

Ennek a megbeszélésnek a célja kettős: megköszönni az intézménynek a vendégszeretetét és tisztázni az esetlegesen még nem egyértelmű kérdéseket. A megbeszélés során szem előtt kell tartani a végső jelentést: vagyis a szakértők észrevételeinek és kérdéseinek nagy vonalakban utalniuk kell az értékelési jelentés tervezetére. Ezen túlmenően minden észrevételt előzetes értékelésként, inkább első benyomásként semmint végleges véleményként kell ismertetni.

4. Az értékelési jelentés

A külső szakértőcsoport titkára a látogatást követően a szakértők jelentései és a külső szakértőcsoport által a látogatás során folytatott belső megbeszélések (általa összeállított) jegyzőkönyveinek alapján megírja az értékelési jelentés első tervezetét.

A tervezetet a külső szakértőcsoport minden tagja megkapja, ami alapján megteszik a jelentéssel kapcsolatos és az értékelési folyamatra vonatkozó személyes észrevételeiket.

A jelentéstervezetet annak véglegesítése után megküldik az intézménynek, hogy javíthassa a ténybeli tévedéseket és félreértéseket. Itt fel kell hívnunk a figyelmet arra, hogy az intézménynek egyfelől a “ténybeli pontatlanságokra” vonatkozó véleménye, másfelől a külső szakértőcsoport véleményével való egyet nem értése nem mindig választható el egyértelműen. Ezért a külső szakértőcsoport feladata annak eldöntése, hogy mit kezd az intézmény észrevételeivel.

Ezt követően a jelentést a szükséges változtatásokkal együtt megküldik az országfelelősnek, az intézménynek, valamint a QSC-nek.

4.1 A jelentés formátuma

Bevezetés

- a bizottság
- feladatterv
- munkamódszer
- az értékelési folyamat rövid értékelése

Leírás és elemzés

- az adott ország felsőoktatási rendszerének rövid leírása
- az intézmény rövid leírása
- bizottságok

Korlátok és intézményi normák

- az erőforrások vonatkozásában
- a fejlesztés vonatkozásában
- a minőség vonatkozásában
- a szervezet vonatkozásában

A változásra való képesség

- a küldetés
- az intézményi politika
- közép- és hosszú távú stratégiák
- a változtatás működése

Áttekintő összefoglalás

- a tudományos vezetésre vonatkozóan
- a könyvvitelre vonatkozóan

- a menedzsment képességekre vonatkozóan

4.2 Széljegyzet a befejezéshez

A befejezés elemzi az erősségeket és a gyengeségeket és ajánlásokat ad a gyengeségek orvoslására és az erősségek továbbfejlesztésére.

A hasznos befejezést a következők jellemzik:

- az erősségeket és a gyengeségeket határozott formában kell kifejteni; nem szerencsés elrejtteni a gyengeségeket vagy azok jelentőségét csökkenteni;
- azoknak az erősségeknek és gyengeségeknek, amelyeket a jelentés főrésze nem tárgyal, nem szabad hirtelen megjeleníteni a befejezésben;
- a jelentés fő részében tárgyalt erősségekre és gyengeségekre a befejezésben vissza kell térni;
- a gyengeségek orvoslására irányuló ajánlások megfogalmazása.

4.3 Gyakorlati megfontolások

- Az értékelési jelentés terjedelme legfeljebb 20 oldal.
- A jelentés rövid (4-5 oldalas) változatát azon a nyelven kell megírni, amelyen a külső értékelőcsoport dolgozik, a hosszabb (20 oldalas) változatot pedig az adott ország nyelvén és angolul kell elkészíteni.
- Az angol nyelvű jelentést el kell küldeni az országfelelősnek és a QSC-nek.

8. ÜTEMTERV-MINTÁK LÁTOGATÁSOKHOZ

8.1.Látogatási ütemterv-minták a kísérleti értékelésekből

Kísérleti intézményértékelés

A LÁTOGATÁS PROGRAMJA

Esti megbeszélés

18.30 A külső értékelőcsoport zártkörű megbeszélése
Találkozás a szálloda halljában a találkozó és a látogatások ütemtervének áttekintésére és a fő kérdések meghatározására

1. nap

09.00 Találkozás a rektorral és minden olyan munkatársával, akit meg kíván hívni
Lehetőséget adni a rektoraknak a külső értékelőcsoporttal való találkozásra és arra, hogy elmondja, mely kérdéseket tartja a legfontosabbnak az egyetem szempontjából.

09.45 Találkozás az önértékelési munkacsoporttal
Az önértékelési jelentés megbeszélése és annak meghatározása, hogy az önértékelési munkacsoport mely kérdéseket tekinti a legfontosabbnak.

11.15 A külső értékelőcsoport zártkörű megbeszélése
A megbeszélések ütemtervének áttekintése és a munkacsoport napirendjének meghatározása.

12.15 Ebéd

13.30 Találkozás a rektorátussal és a fő egységek vezetőivel (beleértve a dékánokat)
A következők megbeszélése, beleértve minden tervezett fejlesztést:

- (a) az egyetem küldetése;
- (b) az egyetem felépítése (karok, intézetek és nem a karokhoz kapcsolódó központok);
- (c) vezetőségi struktúra (a rektor, a rektorhelyettesek, a dékáno, a tanszékvezetők, stb. szerepe);
- (d) bizottsági struktúra (a szenátus és esetleges albizottságainak szerepe, a kari tanács és esetleges albizottságainak stb. szerepe);
- (e) a campusok közötti kapcsolatok.

15.00 Szünet

15.30 Találkozás a költségvetési központok vezetőivel.
Az alábbi kérdések és azok következményeinek megbeszélése:

- (a) a felsőoktatás finanszírozása az adott országban;
- (b) az egyetem pénzügyi támogatása az Oktatási Minisztérium által;
- (c) az egyetem nem állami forrásból származó bevételei;
- (d) a pénzek elosztása az egyetemen belül, beleértve az elosztási kritériumokat;
- (e) a kiadások ellenőrzése.

17.00 A megbeszélés vége az egyetemen.

2. nap

- 09.00 Találkozás a megfelelő munkatársakkal a következők megbeszélése céljából:
(a) *munkaerő-felvétel;*
(b) *az alkalmazotti állomány minőségének fenntartása és fejlesztése;*
(c) *kutatás.*
- 11.30 Találkozás a hallgatók érdekképviseleti szervezetével.
Annak megbeszélése, hogy a hallgatók hogyan látják az egyetemet, valamint a hallgatók érdekképviseleti szervezetének célkitűzései és tevékenységei.
- 12.30 Ebéd (munkáltatókkal / az ipar képviselőivel)
- 14.00 Az egyetem könyvtárának és számítástechnikai központjának meglátogatása.
Beleértve az érintett dolgozókkal folytatott beszélgetéseket.
- 15.30 Találkozás a megfelelő munkatársakkal
A megbeszélés témái:
(a) *a tanterv fejlesztésével kapcsolatos irányelvek;*
(b) *a tanterv fejlesztésére irányuló eljárások;*
(c) *minőségbiztosítás.*
- 17.00 A megbeszélés vége az egyetemen.

3. nap

- 09.00 Találkozás az önértékelési munkacsoporttal.
Bármilyen kimaradt kérdés megbeszélése.
- 09.45 A külső értékelőcsoport zártkörű megbeszélése az egyetemen.
Megállapodás az általuk összeállítandó jelentés első konklúzióban és ezek megfogalmazása szövegszerkesztővel (ha rendelkezésre áll).
- 12.00 Találkozás a rektorral és munkatársaival.
A tervzet ismertetése.

Kísérleti programértékelés

A LÁTOGATÁS PROGRAMJA

1. nap

- 15.00 A külső értékelőcsoport zártkörű megbeszélése az egyetemen
A találkozók és a látogatások ütemtervének áttekintése és a fő kérdések meghatározása
- 16.00 Találkozás a rektorral, a dékánnal, a tanszékvezetővel és az önértékelési munkacsoport elnökével.
*A találkozók ütemtervének áttekintése és azok témáinak előzetes ismertetése.
A program helyének bemutatása az egyetem és a kar céljainak és célkitűzéseinek vonatkozásában.*
- 17.00 A külső értékelőcsoport átmegy a szállodába.

2. nap

- 09.00 Találkozás az önértékelési munkacsoporttal.
Az önértékelési jelentés megvitatása és annak meghatározása, hogy az önértékelési munkacsoport mely kérdéseket tartja a legfontosabbnak.
- 10.30 A laboratóriumok és egyéb létesítmények megtekintése
A technikai dolgozókkal való találkozással egybekötve.
- 12.00 A kari könyvtár megtekintése
Az ott dolgozókkal folytatott megbeszéléssel egybekötve.
- 13.00 Ebéd (a munkáltatók / ipar megfelelő képviselőivel)
- 14.30 Találkozás a megfelelő munkatársakkal
A következők megbeszélése:
(a) A program céljai és célkitűzései;
(b) a végzetek elhelyezkedése;
(c) a program struktúrája;
(d) felvételi irányelvek és eljárások;
(e) felmérési (értékelési) irányelvek és eljárások.
- 16.00 Szünet
- 16.30 Találkozás a program hallgatóival és az esetlegesen rendelkezésre álló végzettekkel.
- 17.00 A külső értékelőcsoport átmegy a szállodába.

3. nap

- 09.00 Találkozás a programon belül dolgozó oktatókkal
A következők megbeszélése:
(a) *a program tartalma;*
(b) *oktatási és tanulási módszertan.*
- 10.30 Szünet
- 11.00 Találkozás a kari tanáccsal
Minden olyan további kérdés megbeszélése, ami a kari tanács feladatkörébe tartozik.
- 12.30 Ebéd
- 14.00 A külső értékelőcsoport zártkörű megbeszélése az egyetemen.
Megállapodás az általuk összeállítandó jelentés első konklúzióban és ezek megfogalmazása szövegszerkesztővel (ha rendelkezésre áll).
- 16.15 Találkozás a rektorral, a dékánnal, a tanszékvezetővel és munkatársaikkal
A programértékelés tervzetének ismertetése.
- 17.00 A külső értékelőcsoport távozik.

Programértékelések

“A” minta

- Találkozás a rektorral/dékánnal/a program vezetőjével
- Találkozás az önértékelési munkacsoporttal
- Találkozás az oktatókkal
- Találkozás a külsős oktatókkal
- A létesítmények megtekintése
- Találkozás a hallgatókkal

“B” minta

- A különböző oktatási és tanulási formák megfigyelése (a tantermekben, szemináriumokon, műhelymunkákon illetve laboratóriumokban folyó munka közvetlen megfigyelése, értelemszerűen)
- Találkozás a jelenlegi hallgatókkal
- Találkozás az oktatókkal
- Találkozás az egyetem többi (az oktatókon kívüli) munkatársával
- Találkozás a végzősökkal, diplomázottakkal és munkaadókkal, ahol lehetséges
- Az intézményi és tantárgyi dokumentumok, áttekintések és jelentések megvizsgálása
- A vizsgadolgozatok, oktatási szoftver, projektek és disszertációk megvizsgálása
- A tanulók rendelkezésére álló tanulási erőforrások megvizsgálása
- A hallgatóknak nyújtott oktatási és lelki támogatás megvizsgálása

Intézményértékelések

- Találkozás az egyetem rektorával és rektorhelyetteseivel
- Találkozás az erre kiválasztott dékánokkal
- Találkozás a hallgatók képviselőivel
- Találkozás az adminisztratív dolgozókkal
- Találkozás az oktatókkal (a téma a kutatás)
- Találkozás a tudományos tanáccsal
- Találkozás az erre kiválasztott tanszékvezetőkkel
- Találkozás a technikai dolgozókkal

“D” FEJEZET

FORRÁSMUNKÁK

9. AJÁNLOTT IRODALOM

A minőség fogalma

- Barnett, R., Power, Enlightenment and Quality Evaluation, *European Journal of Education*, vol. 29, No. 2, pp. 165-179, 1994
- ☞ A typology of evaluation types from the point of view of power relations
- El-Khawas, E., External Review: Alternative Models Based on US Experience, *Higher Education Management*, vol. 7, pp. 39–48, 1995
- ☞ Putting US experiences in an international perspective
- Harvey, L. & Green, D., Defining quality, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 18, pp. 9- 34, 1993
- ☞ Overview of different uses of the concept of ‘quality’
- Trow, M., Trust, markets and accountability in higher education: A comparative perspective, *Higher Education Policy*, vol. 9, pp. 309- 324, 1996
- ☞ Critical view of limitations of quality assessment
- Young, K.E. et al., *Understanding accreditation: contemporary perspectives on issues and practices in evaluating educational quality*, San Francisco: Jossey-Bass, 1983
- ☞ No longer up-to-date re political context in the USA, but conceptually still valuable source on accreditation in higher education.

A minőségbiztosítás megtervezése: intézményi, országos és nemzetközi

- Banta, T.W. & Associates, *Making a difference: Outcomes of a decade of assessment in higher education*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993
- Banta, T.W., Lund, J.P., Black, K.E., Oblander, F.W., *Assessment in Practice: Putting principles to work on college campuses*, San Francisco: Jossey-Bass
- ☞ US initiatives mainly at campus level, partly centering on student assessment
- Barnett, R., *Improving Higher Education: Total Quality Care*, Buckingham: Open University Press, 1992
- ☞ Using quality assurance to improve higher education.
- Bogue, E.G. & Saunders, R.L., *The Evidence for Quality*, San Francisco: Jossey-Bass, 1992
- ☞ Quality assurance among other US quality mechanisms; using quality for innovation in higher education institutions.
- Brennan, J., Evaluation of Higher Education in Europe, in *Changing Relationships between Higher Education and the State* (M. Henkel and B. Little eds.), Higher Education Policy Series, pp. 219-235, London, Jessica Kingsley, pp. 219-235, 1999
- ☞ Overview of the politics, methods and organisation of quality assurance in Europe.
- Brennan, J., Vries, P. de & Williams, R. (eds.), *Standards and Quality in Higher Education*, London, Jessica Kingsley, 1997
- ☞ Conceptual issues and international developments in recent years.
- Craft, A. (ed.), *International developments in assuring quality in Higher Education*, Falmer Press 1994
- ☞ Selected papers from a conference of the International Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education, Montreal 1993
- Dill, D., Quality by design: Towards a framework for academic quality management, in *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (J. Smart ed.), vol. VIII, 1992
- ☞ Opportunities provided and challenges posed by applying ideas from TQM to higher education.
- Donner, J. & Kells, H.R., The Evaluation of University Management: An important exploration in university quality assurance and control, paper EAIR, Turku, 15-18 August, 1993
- ☞ Internal institutional evaluation; an innovative case.
- Harvey, L., Beyond TQM, *Quality in Higher Education* 1 (1995): 123–146
- ☞ Limitations of a popular business approach in higher education.
- Kells, H.R., *Self-regulation in higher education: a multi-national perspective on collaborative systems of quality assurance and control*, London: Jessica Kingsley, 1992
- ☞ Designing sophisticated quality assurance aiming to improve higher education in a self-regulatory policy framework.
- Kells, H.R., *Self-Study Processes*, 4th ed., New York: ACE / McMillan, 1995
- ☞ Self-evaluation and external evaluation in higher education; strongly improvement oriented.

- Mets, L.A., Program Review in Academic Departments, *New Directions for Institutional Research*, vol. 86, pp. 19- 36, 1995
- ☞ Internal evaluation put in its organisational context.
- Sherr, L.A. & Teeter, D.J. (eds.), Total Quality Management in Higher Education, *New Directions in Institutional Research*, # 71, 1991
- Teeter, D.J. & Lozier, G.G. (eds.), Pursuit of Quality in Higher Education: Case Studies in Total Quality Management, *New Directions in Institutional Research*, vol. 78, 1993
- ☞ Collections of (mainly) success stories from the USA.
- Vroeijenstijn, A.I., *Improvement and accountability: navigating between Scylla and Charybdis: Guide for external quality assessment in higher education*, London: Jessica Kingsley, 1994
- ☞ External evaluation and self-evaluation in higher education; oriented towards design of evaluation systems.
- Vught, F.A. van & Westerheijden, D.F., *Quality Management and Quality Assurance in European Higher Education: Methods and Mechanisms*, Luxembourg: Office for official publications of the EC, 1993
- ☞ Developments of quality assurance in Western Europe until 1992, common elements and an overview of national practices (overview partly superseded by the one in Scheele *et al.* 1998).
- Vught, F.A. van & Westerheijden, D.F., Towards a general model of quality assessment in higher education, *Higher Education*, vol. 28, pp. 355- 371, 1994
- ☞ Common elements of quality assurance systems
- Vught, F.A. van & Westerheijden, D.F., Institutional Evaluation and Management for Quality: The CRE Programme: Background, goals and procedures, *CRE-Action*, vol. 107 pp. 9–40, 1996
- ☞ Principles of the CRE institutional evaluation programme
- Westerheijden, D.F., Brennan, J., Maassen, P.A.M. (eds.), *Changing Contexts of Quality Assessment: Recent Trends in West European Higher Education*, Utrecht: Lemma, 1994
- ☞ Overview of quality assessment systems in a number of West European countries, no longer fully up to date. Putting quality assessment in its decision context.

Minőségértékelési módszerek

- Alstete, J., *Benchmarking in Higher Education*, Washington D.C., G. Washington University/ASHE-Eric, 1996
- ☞ Uses and usability of a fashionable term
- Brennan, J., Frazer, M., Williams, R., *Self-Evaluation in Higher Education: a pack of materials for groups undertaking self-evaluation*, London: QSC/Open University Press, 1998
- ☞ Practical guidance and materials on how to carry out a self-evaluation.
- Cave, M., Hanney, S., Henkel, M., Kogan M., *The use of performance indicators in higher education: The challenge of the quality movement, 3rd ed.*, London: Jessica Kingsley, 1997
- ☞ Critical perspective on usability and limitations of performance indicators in quality management.
- Gardner, Don E., Five Evaluation Frameworks: Implications for Decision-Making in Higher Education, in *ASHE Reader Series* (CF. Conrad, J Grants Harworth eds.), pp 383-398, 1990
- ☞ Alternative approaches to evaluation and when to use them.
- Kells, H.R. (ed.), *The Development of Performance Indicators for Higher Education, Second Edition: A Compendium for Twelve Countries*, Paris: OECD, 1993
- ☞ Uses and limits of performance indicators.
- Rinia, E.J., Th.N. van Leeuwen, H.G. van Vuren, and A.F.J. Van Raan, Comparative analysis of a set of bibliometric indicators and central peer review criteria. Evaluation of condensed matter physics in the Netherlands. *Research Policy* 27 1(1998) 95-107
- Spruyt, E.H.J., Bruin, R.E. de & Moed, H.F., Are Bibliometric Indicators Appropriate Policy Tools in a Young University?, *Higher Education Management*, vol. 8 pp. 141- 154, 1996
- Van Raan, A.F.J., Assessment of social sciences: the use of advanced bibliometric methods as a necessary complement of peer review, *Research Evaluation*, 7 1(1998) 2-6
- Yorke, M., Siamese Twins? Performance indicators in the service of accountability and enhancement, *Quality in Higher Education* 1 (1995): 13-30
- ☞ Uses and limits of performance indicators; requirements for indicators.
- Westerheijden, D.F., Peers, Performance and Power: Quality Assessment in the Netherlands, in Goedegebuure, L.C.J., Maassen, P.A.M. & Westerheijden, D.F. (eds.), *Peer Review and Performance Indicators: Quality Assessment in British and Dutch Higher Education*, 1990, Utrecht: Lemma
- ☞ The dilemmas of quality assurance, data and the link to sanctions.

Hatások és hatékonyság: okozatok és utókövetés

- Brennan, J., M. Frederiks & T. Shah, 1997, *Improving the Quality of Education: The Impact of Quality Assessment on Institutions*, Milton Keynes: The Open University
- ☞ How external evaluations affects higher education institutions in the United Kingdom
- Frederiks, M.M.H., Westerheijden, D.F. & Weusthof, P.J.M., Effects of Quality Assessment in Dutch Higher Education, *European Journal of Education*, vol. 29, pp. 181-200, 1994
- ☞ How introducing external evaluations affects higher education institutions in the Netherlands
- Bauer M., Henkel M., Academic Responses to Quality Reforms in England and Sweden Compared, in *Changing Relationships between Higher Education and the State* (M. Henkel & B. Little eds.), Higher Education Policy Series, pp 236-262, London: Jessica Kingsley, 1998
- ☞ The impact of two contrasting evaluation systems compared.
- Scheele, J.P., Maassen, P.A.M. & Westerheijden, D.F. (eds.), *To be Continued ...: Follow-Up of Quality Assurance in Higher Education*, Maarssen: Elsevier/De Tijdstroom, 1998
- ☞ Conceptual issues of organising follow-up after (external) quality assessment, overview of West European quality assurance systems (focusing on follow-up mechanisms)

Néhány szakfolyóirat

- Assessment & Evaluation in Higher Education*, information: Carfax, P.O. Box 25, Abingdon, Oxfordshire OX14 3UE, United Kingdom
- European Journal of Education*, information: Carfax, P.O. Box 25, Abingdon, Oxfordshire OX14 3UE, United Kingdom
- Higher Education in Europe*, information: Carfax, P.O. Box 25, Abingdon, Oxfordshire OX14 3UE, United Kingdom
- Higher Education Management*, information: OECD Publication Service, 2 Rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France
- Higher Education Policy*, information: Elsevier Science, P.O. Box 211, 1001 AE Amsterdam, the Netherlands
- Higher Education*, information: Kluwer Academic, P.O. Box 322 3300 AH Dordrecht, the Netherlands
- New Directions in Institutional Research*, information: Jossey-Bass, 350 Sansome St., San Francisco, California 94104-1342
- Quality in Higher Education*, information: Carfax, P.O. Box 25, Abingdon, Oxfordshire OX14 3UE, United Kingdom
- Studies in Higher Education*, information: Carfax, P.O. Box 25, Abingdon, Oxfordshire OX14 3UE, United Kingdom
- Tertiary Education And Management*, information: Jessica Kingsley, 166 Pentonville Road, London N1 9JB

10. AZ ÉRTÉKELŐ ÜGYNÖKSÉGEK ÉS SZERVEZETEK CÍMEI

Ország	Ügynökség	Cím	Telefon és fax
Ausztria	Fachhochschulrat	Liechtensteinstrasse 22 A-1090 Wien	+43 1 319 504-0 +43 1 319 50 34-0
	Österreichisches Universitätenkuratorium	Liechtensteinstrasse 22 a A-1090 Wien	+43 1 319 50 29-0 +43 1 319 50 29-70
	Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr	Minoritenplatz 5 A-1014 Wien	+43 1 531 20-0
Belgium	VLIR - Flemish Interuniversity Council	Egmontstraat 5 B-1000 Brussel	+32 2 549 55 10
Bulgária	National Evaluation and Accreditation Agency	125 Tzarigradsko shose Blvd, bl. 5 1113 Sofia	+359 2 971 20 39 +359 2 971 20 68
Cseh Köztársaság	Centre for Higher Education Studies	U Luzickéého semináře13 CZ-118 00 Praha	+420 2 53 27 19 +420 2 55 19 45/54 35 73
	Secretariat of the Accreditation Commission Ministry of Education, Youth and Sports of the Czech Republic	Karmelitska 7 11812 Prague	+42 0 51 93 457 +42 0 51 93 790
Dánia	Centre for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education	Østbanegade 55, 3. 2100 Copenhagen Ø	+45 35 55 01 01 +45 35 55 10 11
Egyesült Királyság	Quality Assurance Agency for Higher Education	Southgate House Southgate Street UK-Gloucester GL1 1UB	+44 1 452 55 7000 +44 1 452 55 7070
	Higher Education Funding Council for England	Northavon House Coldharbour Lane UK-Bristol BS16 1QD	+44 117 931 7317 +44 117 931 7203
	Higher Education Funding Council for Wales	Linden Court, The Orchards Ty Glas Avenue, Llanishen UK-Cardiff CF4 5DZ	+44 1222 763163 +44 1222 761861
	Scottish Higher Education Funding Council	Donaldson House 97 Haymarket Terrace UK-Edinburgh EH12 5HD	+44 31 313 6500 +44 31 313 6501
Észtország	Higher Education Quality Assessment Centre Foundation ARCHIMEDES	Kohtu 6 EE 0100 Tallinn	+372 696 2425 +372 696 2427
Finnország	Finnish Higher Education Evaluation Council	PO Box 387 SF-00351 Helsinki	+358 07 74 77 850 +358 07 74 77 080
Franciaország	Comité National d' Evaluation	43, Rue de la Procession F-75015 Paris	+33 1 55 55 60 97 +33 1 55 55 60 93

Ország	Ügynökség	Cím	Telefon és fax
Hollandia	HBO-raad - Association of Netherlands Universities of Professional Education	Prinsessegracht 21 P.O. Box 123 NL-2501 CC Den Haag	+31 70 312 21 21 +31 70 312 21 00
	VSNU - Association of Universities in the Netherlands	PO Box 19270 NL-3501 DG Utrecht	+31 30 236 38 43 +31 30 233 35 40
	Inspectie van het Onderwijs	Riksinspectiekantoor Zwolle Postbus 10048 NL-8000 Zwolle	+31 38 469 54 00 +31 38 469 54 25
Írország	The Higher Education Authority	Third Floor Marine House Clanwilliam Court Dublin 2	+353 1 661 2748/53 +353 1 661 0492
	National Council for Educational Awards	26, Mountjoy Sq. IRL-Dublin 1	+353 1 855 65 26 +353 1 855 42 50
Izland	Ministry of Education, Science and Culture Division for Evaluation and Supervision	Solvholsgata 4 IS-150 Reykjavik	+354 560 9492/dir. 9598 +354 562 3068
Lengyelország	Secretariat of the Main Higher Education Council Ministry of National Education	Szucha 25 00-918 Warsaw	+48 26 218 478; 22 25 46 39 +48 26 218 478; 22 252 300
Lettország	Higher Education Quality Evaluation Centre	Valnu iela 2 LV-1098 Riga	+371 7 213 870 +371 7 212 558
Litvánia	Lithuanian Centre for Quality Assessment in Higher Education	Suvalku g. 1 2600 Vilnius	+370 2 23 25 55 +370 2 23 25 53
Magyarország	Hungarian Accreditation Committee	Ajtosi Durer sor 19-21 H-1146 Budapest	+36 1 251 2951; 344 0314 +36 1 344 03 13
Németország	Hochschul Rektoren Konferenz	Ahrstrasse 39 D-53175 Bonn	+49 228 88 7-0 +49 228 88 7-110
	Zentrale Evaluationsagentur der niedersächsischen Hochschulen	Wilhelm-Busch Str. 22 D-30167 Hannover	+49 511 762 82 82 +49 511 762 82 89
	Association of Northern German Universities Universität Hamburg	Edmund-Siemers-Allee 1 D-20146 Hamburg	+49 40 4123-6317 +49 40 4123-2449
	Evaluation Agency North Rhine-Westphalia		
Norvégia	Network Norway Council	P.O. Box 8150 Dep N-0033 Oslo	+47 22 93 25 00 +47 22 93 25 01
Olaszország	Conferenza dei Rettori delle Università Italiane	Via Tevere 20 I-00198 Roma	+39 06 85 54 900 +39 06 85 85 65 81
	Osservatorio Permanente sulla Valutazione	Piazza Kennedy 20 I-00144 Roma	+39 6 59 91 21 11/59 91 28 09/59 91 20 69

Ország	Ügynökség	Cím	Telefon és fax
Portugália	Portuguese Evaluation Council	Praca das Industrias Edificio Rosa 2 Andar P-1300 Lisboa	+351 1 362 25 44
Románia	National Committee for Accreditation and Academic Evaluation (CNEAA) Bucharest Polytechnical University	SPL Independentel 313, Sector 6 Bucharest	+40 1 410 45 85 +40 1 312 7135
Spanyolország	Consejo de Universidades Ciudad Universitaria	E-28040 Madrid	+34 91 549 66 75 +34 91 543 45 50/34 1 549 75 53
	Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya	Av. de la Catèdral 6-8, 2 E-08003 Barcelona	+34 3 268 89 50
Svédország	National Agency for Higher Education	Birger Jarlsgatan 43 PO Box 7851 S-103 99 Stockholm	+46 8 45 37 1 21 +46 8 45 37 0 30
Szlovák Köztársaság	Ministry of Education Secretariat of the Accreditation Commission	Hlboka 2, SK-813 30 Bratislava	+42 1 7 49 65 72 +42 1 7 49 89 89
Szlovénia	National Higher Education Quality Assessment Commission	Kongresni trg 12 1001 Ljubljana	+386 61 125 41 17 +386 61 125 40 53

Ország	Szervezet	Cím	Telefon és fax
Szervezetek	CHEPS - Centre for Higher Education Policy Studies University of Twente	P.O. Box 217 NL-7500 AE Enschede	+31 53 489 32 63 +31 53 489 40 47
	CRE - The Association of European Universities	10, Rue du Conseil Général CH-1211 Geneve 4	+41 22 329 22 51 +41 22 329 28 21
	EURASHE - European Association of Institutions of Higher Education	57, rue de la Concorde B-1050 Bruxelles	
	INQAAHE - The International Network for Quality Assurances Agencies in Higher Education	Dr. David Woodhouse AAU PO Box 9747 Wellington, New Zealand	+64 4 801 7924 +64 4 801 7926
	OECD/IMHE	2, rue André Pascal F-75775 Paris Cedex 16	+33 1 45 24 92 64 +33 1 42 24 02 11
	QSC: Centre for Higher Education Research and Information	344-354 Grays Inn Road UK-London WC1X 8BP	+44 171 278 44 11 +44 171 837 0290
	UNESCO/CEPES European Centre for Higher Education	39, Stirbei Voda St. R-70732 Bucharest	+40 1 31 59 956 +40 1 31 23 567