

Értékelés a Dobbantó programról

Az értékelés célja

A Dobbantó program értékelésének legfontosabb céljait az alábbiakban foglaljuk össze:

- a közpénzek felhasználásáról való elszámoltathatóság biztosítása;
- a szakmai elszámoltathatóság biztosítása;
- adatok, információk szolgáltatása a folyamatos önreflexiós folyamathoz;
- a projektvezető, a szakmai tanácsadó testület és a projektiroda számára információk biztosítása a projekt működésével kapcsolatban, az elért eredmények, változások bemutatása, a fejlesztési folyamatban szükséges korrekciók megtételéhez bemeneti információk biztosítása.

ad1) A fenti célokkal kapcsolatban a következőket fogalmazhatjuk meg. A közpénzekkel való elszámoltathatóság a projekt külső értékelése során alapvetően azzal válaszolható meg, hogy az értékelés információt ad arról, vajon a projekt az eredetileg meghatározott irányba halad-e, és teljesíti-e a projekttervben meghatározott célokat időarányosan. (A külső értékelésnek nem feladata a pénzügyi, gazdálkodási tevékenységek és adatok vizsgálata.) ***A célok alapján megállapíthatjuk, hogy a projekt a tervezettekkel összhangban működik, a tevékenységet végzők véleménye, visszajelzése megerősíti a tervek és a működés koherenciáját.***

ad2) A szakmai elszámoltathatóság az érintettek részletes visszajelzése – mennyire szervezett a projekt során a munka, milyen hatásokat, milyen eredményeket érzékelnek az eddigi munkavégzés hatására stb. – alapján elemezhető. A visszajelzések ezen a területen is egyértelmű megerősítésre adnak módot: ***a Dobbantó jól érzékelhető, jelentős változást, fejlődést eredményezett a vizsgált célcsoportban.***

ad3) ***A külső értékelés sokrétű, mély információkat, adatokat tartalmaz az önreflexióhoz,*** ami az intézmények és a projekt egésze szintjén egyaránt megtehető. Az önreflexiót egyben elengedhetetlennek, a projekt magas színvonalú megvalósítása szempontjából kulcsfontosságúnak tartjuk. Ezt tehát egyben javasoljuk is.

ad4) ***Az első félév adatainak elemzése, vizsgálata azt mutatja, hogy a rendelkezésre álló adatok alapján a Dobbantó jól működik, produkálja a várt eredményeket.*** Ezzel együtt a jellemzően jó, esetenként kiemelkedően jó eredmények a vizsgálati területenként, valamint intézményenként alkalmasint jelentős eltéréseket, szóródást mutatnak. Ezek a különbségek további elemzést igényelnek. Az adott területen jól vagy kiemelkedően teljesítő intézmények gyakorlatának megismerése és átvitele (benchmark, a tanuló szervezetként történő működés támogatása) elősegítheti a mindösszesen kiegyenlítettebb működést, egyben – az egyébként jó – átlagok további emelkedését.

Az értékeléskor alkalmazott módszerek

Az értékelés során a következő módszereket, technikákat alkalmaztuk.

Alkalmazott módszer	Célcsoport, szervezet
Kérdőív (Internetes kitöltés)	Igazgatók, projektvezetők, pedagógusok, mentorok és educoachok

Az alkalmazott kérdőívek, illetve ezek egyes blokkjai megegyeztek az első mérés során használtakkal. Az ilyen kérdések lehetővé tették az indulási, felkészülési állapotban felvett és a már működési tapasztalatra épülő vélemények összehasonlítását. Ezek a részek – az értékelés akciókutatás jellegének megfelelően – támpontot adnak a program megvalósítása során a finomhangolásra, a szükséges – célirányos – beavatkozásra. Az elemzés – több területen – iskolai összehasonlító adatokat is tartalmaz, ami az intézményi szintű, fejlesztő célú korrekciókat kívánja elősegíteni. A kérdőívek tartalmaztak számos új részt is. Az attitűdvizsgálatot a hagyományos (kérdésekre épülő) mód mellett képes teszttel is elemeztük (SST), részben vizsgálat tárgyává tettük – a Dobbantó bóják mentén – a változásokat, az elért eredményeket, az ennek érdekében mozgósított energiákat. Ezek alapján komplex, ugyanakkor egyértelmű képet alkothattunk a Dobbantó program működésének eredményeiről, hatásairól.

Az elemzés kiemelten foglalkozik a programban részt vevő iskolák szervezeti jellemzőivel (bizalom, kapcsolatok, elkötelezettség, klíma, változáshoz való viszony). Hasonlóképpen hangsúlyos annak vizsgálata, hogy milyen a programot megvalósító pedagógusok viszonya a folyamathoz, milyen motivációkkal vesznek részt ebben, milyen módszereket alkalmaznak. Végezetül a jelentés elemzi a programban – a résztvevők, megvalósítók által észlelt – hatásokat, eredményeket, ezek hasznosulását.

A Dobbantó programban részt vevő iskolák jellemzői

Az iskolák szervezetére vonatkozó kiterjedt, sokrétű vizsgálat alapján megállapíthatjuk, hogy az olyan szervezeti hiányosságok (túl sok megoldatlan konfliktus, a szervezet megosztottsága, klikkesedés, bizalmatlanság, kommunikációhiány, együttműködés-hiány, működési szabályozatlanság stb.), amelyek kockázatot jelentenek a program sikerét illetően, nincsenek jelen a szervezetekben. (Két iskola esetében célszerű lenne vizsgálni a szervezeti működést, mert problémák láthatók a vizsgálat alapján.) A vizsgált területekre vonatkozó átlagok alapján összességében nem mutatkozik lényeges probléma.

A Dobbantó program maga erős prioritásként jelent meg az intézmények életében, működésében. A válaszok változása a második mérésben azt mutatja, hogy az érintettek

növekvő mértékben látják a prioritásokat, ami fontos a program megvalósítása szempontjából.

A tantestületek fejlesztése a tanítási gyakorlatra koncentrál, ami a Dobbantó program szempontjából nagy fontosságú jellemző, igen jó eredményt mutat, és ezt a működés tapasztalatai megerősítettek. Ez a projekt hatásgyakorlása, ezért a sikeressége szempontjából meghatározó jelentőségű. ***A kooperatív módszerek vizsgálata, ennek faktoranalízissel feltárt belső struktúrája egyértelműen és világosan igazolja a Dobbantó program tanulásfelfogását, módszertani megközelítését.***

A globális kép alapján állítható, hogy a projektmódszer markánsan és növekvő mértékben van jelen az iskolai gyakorlatban, ami ugyancsak a Dobbantó program módszertani hatásait mutatja. A kooperatív módszerek és a projektoktatás vizsgálatának eredményei harmóniát tükröznek, és ez igazolja, hogy ***az iskolák azonosultak a Dobbantó program módszertani megközelítésével, továbbá ezt képesek a gyakorlatban megvalósítani.***

A vizsgálat alapján megállapítható, hogy a vezetők (igazgatók, projektvezetők) magas elkötelezettséget mutatnak a program iránt, ami a megvalósítás egyik kulcselemeként értelmezhető.

Az adatok alapján egyértelmű, hogy a részt vevő pedagógusok beállítódása a programmal és az ahhoz kapcsolódó főbb tényezőkkel kapcsolatban egyértelműen pozitív. Jóllehet kisebb árnyalatbeli különbségek intézményenként megjelennek. A pedagógusok önmagukhoz, a tanításhoz és a program egészéhez viszonyulnak a leginkább pozitívan, ami erős önbecsülést és komoly feladatorientált elköteleződést jelent. Ez a pszichológiai beállítódás elősegíti a sikeres munkát és egyfajta erőtartalékot jelent, amely alkalmassá teszi a pedagógusokat arra, hogy sikeresen küzdjenek meg a munka során felmerült nehézségekkel.

A szervezeti működést illetően három olyan jelenséget említhetünk, amelyek figyelemfelhívóak, és indokolttá teszik, hogy a program vezetése – együttműködve az intézményekkel – foglalkozzon ezekkel.

Az egyik figyelmet igénylő jelenség az, hogy a kiinduláskori értékekhez képest az átlagok jellemzőn némileg alacsonyabbak lettek. Ez természetesnek tekinthető, magyarázza az a helyzet, hogy az első adatfelvétel még elsősorban a felkészülésre és a várakozásra épült, a második pedig már a megélt tapasztalatra, amelynek során egyszerre vezettek be új, jelentős változást elváró módszereket, és egyben követték ezt nyomon, értékelték – mindezt a szokásos napi munkateher mellett. Az eredmények minimális csökkenését tehát egy természetes fáradás és fáradtság is okozhatja. Ezzel együtt fontos, hogy az érintettek – a program vezetése, az igazgatók és a projektvezetők – kiemelt figyelmet fordítsanak a jelenségre. Törekedjenek arra, hogy minél kevesebb zavaró tényező jelenjen meg az intenzív befektetést kívánó fejlesztő munka során.

Ehhez kapcsolható, hogy a legkritikusabb jellemzőnek a pedagógusok és a projektvezetők is a munkaterhelés eloszlását értékelték a szervezetben. Mindkét csoport esetében lényeges különbség van a munkaterhelés és a második legrosszabbul értékelt jellemző között. Ez vélhetően azon területek közé tartozik, amit célirányosan, alaposan szükséges vizsgálni, és a munkaterhek arányán változtatni. Fontos az ehhez kapcsolódó igényes kommunikáció.

A másik kulcsfontosságú jellemző a közreműködők – alapvetően a pedagógusok és projektvezetők, valamint az intézményvezetők – véleményének eltérése, illetve a változás iránya. Számos vizsgálati kérdésben viszonylag jelentős a csoportok véleménykülönbsége (léggör, önreflexió, illetve erre rendelkezésre álló idő, hosszú távú célok, átalakító vezetés stb.) ami feltárást, a vélemények tényekkel való alátámasztását igényli. Az ilyen típusú megbeszélések (esetmegbeszélések, tematikus csoportok, fókuszcsoportos interjúk) előkészíthetők, támogathatók projekt szinten, és ezzel elérhető a szervezeti működésbe való relatíve gyors beépülése. Az egyéni, csoport és szervezeti szinten, valamint a szervezetek közötti reflexiós folyamatok tudatos tervezése és támogatása a szervezeti tanulás alapvető jellemzője, egyben a szervezeti működés egyik indikátora lehet.

A harmadik fontos jellemző az egyes területeken az intézmények között megmutatkozó különbségek. Természetesen mindegyik intézménynek a saját állapotához, helyzetéhez képest mért fejlődés lehet a cél – összhangban a program tervezésével. Ezt a cél segítik elő az intézményi szinten értelmezett bóják. A különbségek mégis figyelemkeltőek. Nem csak lakmuspapírként viselkednek, egyben elősegítik a benchmark területek, a jó gyakorlatok azonosítását, támogathatják azok átvételét. Az egyes intézmények esetében egy-egy területen alacsony értékek pedig a szükséges változás területeire adnak jelzést.

A Dobbantó program hatásának elemzése a pedagógusok válaszai alapján egyértelműen megerősíti az eredetileg elgondolt, a tanulók mély megismerésére épülő komplex fejlesztési, tanulásirányítási modell eredményességét.

Dobbantó programnak érezhető hatása van az intézmény egészére is: megfogalmazható az, hogy a program hatása nem korlátozódik a programban résztvevőkre, hanem terjed az intézmény azon tanárainak körében is, akik nem tanítanak a „Dobbantós” osztályokban.

A válaszok alapján megállapítható, hogy a program oly módon is „továbbterjed” az eredeti kereteken, hogy a tanárok más osztályokban, az iskolai munka más területein is alkalmazzák a megszerzett tudást, illetve Dobbantóban szerzett ismeretek motiválják a tanárokat az újabb ismeretek megszerzésére és hasznosítására is.

Megfigyelhető a programban résztvevők munkájában az új módszerek és tevékenységek alkalmazása, ami – a belső kommunikáción keresztül – hatást gyakorol más tanárookra, és az esetek egy részében már azonosíthatók a szervezet egészét elérő hatások. Mindez a fenntartható működés szempontjából igazolja a program működésével szembeni elvárások teljesülését.

Összegezve a ráfordítás-megtérülés elemzést azt láthatjuk, hogy a meghatározó többség egyértelműen elégedett az eredményekkel, az eredményekhez szükséges energiát, befektetést nagyobb szóródással ítélik meg.

Részletes ajánlások

Az elkészült interjúk elemzése és kérdőívek feldolgozása alapján javaslatokat fogalmazunk meg a Program minél eredményesebb megvalósítása érdekében. Az alábbiakban olyan javaslatokat fogalmazunk meg a projektvezetés számára, amelyeket a projekt szereplői többször említettek elvárásként vagy veszélyforrásként.

Megállapítás	A vizsgálatban a pedagógiai, módszertani kérdésekkel kapcsolatban nagyon érdekes dolgok kerültek felszínre. Eltérő értelmezések, működések, témák és intézmények között.
Ajánlás	Javasoljuk, hogy az iskolában, a mentorok irányításával a projektvezetők és a pedagógusok tekintsék át a vizsgálat pedagógiai, módszertani eredményeit, értelmezzék a maguk számára, beszéljenek róla. Valószínűleg nagyon hasznos lenne, ha mintegy pedagógiai műhelyként ezekkel a szakmai kérdésekkel tudnának foglalkozni.

Megállapítás	A munka elosztásának aránytalansága a program beindulását követően növekedett, mind a projektvezetők, mind a pedagógusok nagyobb számban válaszolták ezt. A pedagógusoknál kétszeres növekedés figyelhető meg, viszont a projektvezetők vonatkozásában csak kismértékű emelkedésről beszélhetünk.
Ajánlás	Célszerű lenne átgondolni az intézményvezetőknek a belső feladatmegosztást; a pedagógusok munkájának értékelése során kiemelt szempontként kezelni és elismerni a programban részt vevő pedagógusok munkáját.

Megállapítás	A szervezet működésével való elégedettség több iskolában is elég alacsony volt. A szervezettel való elégedetlenség, a szervezeti kultúra erősen hat, pontosabban visszahat a működésre. Ezekben az iskolákba a szervezeti működés, a szervezeti kultúra nem támogatja eléggé a program intézményesülését, beépülését.
Ajánlás	Megfontolandónak tartjuk, hogy a felmérés, a tapasztalatok alapján kapjanak ezek az iskolák támogatást szervezetük fejlesztéséhez; a jól működő szervezet erősíti, támogatja a program megvalósítását.

Megállapítás	Nem fordítanak az intézmények elég figyelmet a partnerek (szülők és diákok) megfelelő informálására és a döntésekbe való bevonására. (Ezen a területen elsősorban az igazgatók jeleztek hiányosságot.)
Ajánlás	A mentoroknak – az igazgatókat erősítendő - kellene beszélni az iskolákban a szülőkkel való kapcsolattartás fontosságáról, s akár a program ez évi záráshoz, akár a következő évi programhoz tervezni kellene ezzel kapcsolatos feladatokat.

Megállapítás	A másik fejlesztendő terület lehet a szakmai fejlődés, mint érték jobb deklarálása, megjelenítése a vezetői gyakorlatban. Jóllehet a pedagógusok nem érezték problémát ezen a téren, de a vezetők ebben az esetben is alacsonyabb elégedettséget mutattak. Tekintve, hogy a projekt sikeres megvalósítása a részt vevőktől jelenős szakmai fejlődést igényel ennek elismerése és megfelelő értékelése alapvető fontosságú.
Ajánlás	A problémát a vezetők vetették fel, miközben elsősorban őket kellene abban erősíteni, hogy azt a szakmai fejlődést, ami a projektben, a projekt, illetve a projektben dolgozó pedagógusok által bekerül az iskolába, értéknek tételezzék. Adják meg az elismerést, adjanak teret a projekt belső bemutatásának, mutassák be a kollégák erőfeszítéseit és eredményeit a többi pedagógusnak. Ebben támogatást kaphatnak az igazgatók az educoachoktól, a projektvezetők pedig a mentoroktól. Az iskolai teljesítményértékelési és elismerési rendszerben jelenjen meg értékelési szempontként a Dobbantó programban való részvétel.

Megállapítás	A projektvezetők esetén azt találtuk, hogy a feszültség, stressz dimenziókban mutatnak magasabb motivációs szintet a 2. mérés időszakában. A vizsgálat alapján feltételezhető, hogy a projektvezetők mintegy belső ütközőpontként is jelen vannak a projektben – a projektben részt nem vevő pedagógusok és a Dobbantós pedagógusok között.
Ajánlás	A projektvezetők helyzete, a felszínre került jelenségek feltárása mélyebb elemzést igényel. Tényekre és tapasztalatokra építve alakítható a feladat- és munkakörük úgy, hogy a jelen mérésben azonosított feszültség és stressz csökkenthető legyen.