



A TÓK TÉR, az ELTE Tanító- és Óvóképző Kar teljesítményértékelési rendszerének fejlesztési folyamata

Lénárd András, Márkus Éva, Svraka Bernadett

Eötvös Loránd Tudományegyetem Tanító- és Óvóképző Kar

Bevezetés

Egy teljesítményértékelő rendszer kidolgozásának igénye nem először fogalmazódik meg az ELTE Tanító- és Óvóképző Karán. Régóta kívánatos egy olyan teljesítményértékelési rendszer használata, mely alkalmas az oktatók és a kari dolgozók munkájának minőségi megítélésére, a fejlesztési lehetőségek feltérképezésére és nem utolsó sorban a minőségi munkára történő motivációra. Külön specialitása a kari teljesítményértékelési rendszerek kidolgozásának az a tény, hogy a pedagógusképzésben az értékelés, azon belül a tanulók teljesítmények értékelése a pedagógusképzés ismeretrendszerének szerves részét képezi, ugyanis a pedagógus megfelelő, értékeléssel kapcsolatos szaktudással kell, hogy rendelkezzen. Ebből kifolyólag is természetes, hogy a kari minőségfejlesztés részeként egyaránt alkalmazzunk hasonló alapelveket. Az ELTE Tanító- és Óvóképző Kar oktatóit-dolgozóit értékelő módszere a kidolgozás fázisában a TÓK TÉR (Tanító- és Óvóképző Kar Teljesítményértékelési Rendszere) nevet kapta, a módszertan kidolgozásának folyamatát és eredményeit mutatja be a tanulmány.

A teljesítményértékelő rendszer kidolgozásának indokai az ELTE TÓK-on

A teljesítményértékelő rendszer kidolgozásának új lendületet az ELTE minőségfejlesztési stratégiája adott, amely dokumentum fő célként fogalmazza meg az egyetemi rangsorokban való előrelépést, mivel a különféle egyetemi rangsorok mindegyike minőségi szempontok alapján készül (van Vught & Ziegele, 2011, Rauhvargers, 2013; Hazelkorn et al., 2014; Fábri, 2016). Célravezetőnek tűnik, hogy ezen elveket az oktatók értékelésébe, valamint önértékelési mechanizmusaiba beépítsük, hosszabb távon rangsorbeli előrelépést,

rövidebb távon az oktatói munka viszonylagosan gyors minőségi fejlesztését várjuk ezektől a rendszerektől. Egyrészt a rangsorbeli előrelépés következményeként, másrészt már rövidebb távon a rekrutáció folyamatában közvetett célként megfogalmazódik a hallgatói elégedettség növelése, illetve a felvételi arányszámok emelkedése. A kari értékelési rendszer kidolgozásának nem célja az elégtelen oktatói teljesítmény azonnali szankcionálása, illetve teljesítménybeli mutatók alapján rangsor felállítása a kari oktatók és dolgozók között. Természetes, hogy az alacsony szintű oktatói teljesítményeknek ki kell tűnniük egy jól működő értékelési rendszer alkalmazásának következményeként, azonban szankciók helyett az önfejlesztés lehetőségét kell kínálnunk ezen munkatársaknak. Rendkívül fontos, hogy az elsődleges cél nem valamilyen munkajogi lépés, illetve javadalmazási kategóriák megállapítása, hanem azon minőségi mutatók fejlesztése, melyek később teszik lehetővé az anyagi jutalmazás, ellentételezés különféle formáit, a kiválóság honorálásának egyéb lehetőségét (például a kari, egyetemi, állami kitüntetések, egyéb elismerések odaítélését).

A TÓK TÉR célja

Ebből adódóan tehát egy korszerű teljesítményértékelési rendszer nem az elrettentés, hanem a támogatás és az önfejlesztés lehetőségeit hordozza magában. Rendkívül fontos, hogy a dolgozó teljesítményét egyrészt önmagához mérje, de megmutassa azokat a kritériumokat, amelyek alapján előrelépést érhet majd el (például előmeneteli stratégiák kari és egyetemi rendszere, összhangban a Felsőoktatási Törvénnyel). Ezek a kritériumok előre jelzik, illetve megmutatják a kari fejlesztési irányokat is, hiszen ezek egy részét intézményi szinten szükséges ahhoz deklarálni, hogy a dolgozói értékelésekben jól kivehető módon pozitív irányba mozduljanak el.

Az értékelő rendszerek kidolgozásának több útja is lehetséges: egy ilyen sok korból álló egyetem esetén, mint az ELTE, egyik lehetőség egy központi, minden karra érvényes értékelési rendszer kidolgozása, másik útként a kari autonómia biztosítása és a kari specifikumok figyelembevétele kínálkozik. Az ELTE Karai eltérő habitussal rendelkeznek, a minőségi kritériumok nagyban függenek az adott szakok jellegzetességeitől, szaktudományos háttérétől, a nemzetközi tudományos életben betöltött szerepüktől, tudománpolitikai trendektől, illetve azon szakspecifikus kritériumoktól, melyek az értékelési rendszer részét képezhetik (további szempontokról, tapasztalatokról lásd például: Loukkola, & Morais 2015; Wawak et al., 2020).

A kari teljesítményértékelő rendszerek kidolgozásának lehetőségei, szabványos értékelőrendszerek

Bizonyos egyetemi irányvonalak és szempontok betartásával a legkézenfekvőbb egy, a kari specifikumokhoz igazodó teljesítményértékelési rendszer ki-

dolgozása. A törekvések nagy mozgásteret biztosítottak az egyes karok számára, az egyetemi szintű elvárás lényegében egy kari teljesítményértékelési rendszer meglétére vonatkozott.

Az értékelési rendszerek kidolgozása során az egyes karok különböző utakat követtek, vezérelvként az egyetemi rangsorokban történő előrelépést, a hatékonyságot és az oktatás általános minőségének a növelését, esetenként a hallgatói létszámok emelését célozták, az összegyetemi minőségfejlesztési stratégia részeként. Kézenfekvő megoldásnak tűnhet valamely már meglévő, a gyakorlatban is bevált, széles körben alkalmazott minőségbiztosítási rendszer alkalmazása.

Az egyik legelterjedtebb ipari minőségbiztosítási rendszer az International Organization for Standardization (ISO, 2021), mely leginkább a szervezet által kiadott szabványrendszer¹ jelöli a szaknyelvben, mintsem magát a szervezetet. Egy jól körülírható, statikus követelményrendszerre épül, melynek fókuszában az adott, szabványosított minőségi mutatóknak történő megfelelés áll. A folyamat végén egy auditáló eljárás végeredményeként létrejövő tanúsítvány igazolja a megfelelőséget, mely számos ipari és piaci folyamat előfeltétele. Az ISO jellegénél és létrejöttének céljaiból kiindulva elsősorban ipari szabvány, az oktatásban, különösen a felsőoktatásban történő alkalmazhatósága emiatt erősen korlátozott.

Egyetemi szinten megfogalmazódott, legalábbis az alapelvek kialakítása során alkalmazva, a Total Quality Management² (TQM) rendszerének – beemelése a folyamatba. Az eredeti rendszer az 1980-as évektől datálódik, az egyesült államokbeli bevezetés célja eredetileg ipari folyamatok monitorozása, a vevőelégedettség elérése volt. A rendszer elsősorban folyamatokat és nem végeredményt vizsgál. A működés tekintetében az adott szervezet teljes egészére tekint, az elérni kívánt minőséget össz-szervezeti érdekként írja le. Alapvetően a bizalomra épít, nem a félelemre és a szankciókra. Magában hordozza a javítás, korrekció lehetőségét, érdekeltté téve abban a résztvevők teljes körét. Intézkedéseként cselekvéseket fogalmaz meg, melyek között kiemelkedő szerepet szán az önfejlesztésnek, a tanulásnak és a szervezeten belüli továbbképzéseknek. Igyekszik javítani az adott szervezet működési mechanizmusait, a csoportok, csapatok működését. Működése nem auditív jellegű, az önértékelésre, nem pedig külső résztvevők által történő minősítésre, illetve kritériumellenőrzésre épül (Deming, 1993).

Nagyon lényeges, és a TQM legfőbb ismértét jelenti, hogy ez a rendszer nem statikus eredménycélokat határoz meg, hanem követelményrendszere dinamikus, legfőbb szempontja maga a minőségfejlesztési folyamat, nem a kész eredmény. A TQM alapelvei a fenti összegzés értelmében jól hasznosíthatók a felsőoktatás terén, különös tekintettel a folyamatelvésségre és a támo-

¹ Iso.org

² TQM = teljes körű minőségirányítás <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>

gató attitűdre. Fontos azonban az alapelveket -mivel a TQM nem zárt, statikus szabványrendszer- az adott intézményre hangolni, s ezen elvek alapján kidolgozni a kari teljesítményértékelés rendszerét, mely tekintettel a TQM létrejöttének eredeti céljaira, csak kompromisszumokkal tekinthető TQM-alapúnak.

A TÓK kari specifikumai, az TÓK TÉR fejlesztésének kritikus pontjai

Az ELTE Tanító- és Óvóképző Karának oktatói-dolgozói értékelő metódusa, mely a kidolgozás fázisában a TÓK TÉR (Tanító- és Óvóképző Kar Teljesítményértékelési Rendszere) nevet kapta, számos, a tanító-, óvó- és kisgyermeknevelő képzés jellegéből adódó nehézséget, kérdést vet fel.

Az oktatói teljesítmények értékelése során az egyik tisztázandó kérdéskör az oktatási és a kutatási tevékenységek súlyával, egymáshoz képesti arányával kapcsolatos. A fentebb vázolt összegyűjtési célokból kiindulva a tudományometriai mutatók szerepe a rangsorok szempontjából jóval meghaladja az oktatással kapcsolatos mutatókét. A hazai és nemzetközi példákat elemezve látható, hogy igen sok felsőoktatási intézményben a nemzetközi publikációk súlya, minősége és mennyisége adja az értékelés fő sodorvonalát. A Tanító- és Óvóképző Kar nem tartja szerencsésnek az oktatás és a kutatás-publikálás ilyen mértékű szétválasztását. Az oktatási tevékenység a pedagógusképzés jellegéből következően nem kizárólag a képzési célok elérésének eszköze, hanem a pályaszocializáció része és egyben mintául is szolgál mind tartalmi, módszertani, mind emocionális megközelítésben a leendő pedagógiai tevékenységekhez. A munkaerőpiaci elvárások, a felnövekvő generációk mindenképp felett álló érdekei is azt kívánják, hogy a leendő pedagógusok minőségi oktatásban részesüljenek. Ebből következően nem lenne szerencsés a kategorikus kutatói és oktatói elkülönülés. A kizárólag rangsorbeli eredményeket szem előtt tartó megközelítés a publikációs teljesítményeket az oktatási tevékenység fölé helyezi, az oktatókat leginkább a publikálásra motiválva. Bár tisztában vagyunk az eltérő oktatói habitusok létezésével, fő alapelvként a két terület egyensúlyát fogalmazzuk meg a TÓK TÉR fejlesztése során.

Mivel a kisgyermekkorú nevelés legfőbb ismérve a komplexitás, az ELTE TÓK-on folyó munka igen sok tudományterületet (pedagógia-pszichológia, társadalomtudományok, digitális kultúra, természettudományok, anyanyelv-irodalom, idegen nyelvek, testnevelés és egészségfejlesztés) ölel fel, valamint több művészeti ágat is érint (vizuális nevelés, ének-zenei nevelés, tárgykultúra, tánc, színház és dráma), emiatt igen nehezen standardizálhatók az értékelési szempontok. Különösen nehéz az eltérő jellegű művészeti teljesítmények értékelése, összehasonlítása, publikációként történő besorolása.

További nehézségként jelentkezett a különböző tudományterületeken születő publikációk iránti nemzetközi érdeklődés, közlési szándék, kutatócsoportok együttműködés létrejöttével kapcsolatos nehézségeinek eltérő volta

is. A Kar működése és külső megítélése szempontjából igen fontos a szakmai közéletben történő részvétel. Ennek a tevékenységnek az egyes formái is nehezen skálázhatók, hasonlíthatók össze a tudományos és oktatási tevékenységekkel. A köznevelés számára létrehozott, és annak igen sok résztvevője (pedagógus-tanuló-szülő) által használt publikációk (kézikönyv, tankönyv, feladatgyűjtemény, módszertani útmutató stb.) tudományometriai mutatói igen alacsonyak, ám fejlesztésük igényes tudományos bázisai éppen a pedagógusképző felsőoktatási intézmények. Ezt az ellentmondást is fel kellett oldanunk a TÓK TÉR fejlesztése során.

Az Egyetem és a Kar működése szempontjából kiemelkedő jelentőségű a pályázati tevékenység, ám ez a feladat igen időigényes, sok időt von el például a publikálástól, oktatásfejlesztéstől. Az innovációs tevékenységek is igen fontosak, hiszen összegytemi szinten kiemelt célként fogalmazódik meg az iparral, társadalommal való kapcsolattartás, a közös fejlesztő tevékenység. A digitális oktatás hangsúlyosabbá válásával számos oktatástechnológiai innováció jelent meg a Karon, melyek TÓK TÉR-be történő betagozása is sok egyeztetést és mérlegelést kívánt. A fenti problémaköröket a teljesség igénye nélkül érintve láthatóvá vált, hogy kész, licencelhető, vagy szabadon átvethető minőségbiztosítási-teljesítményértékelési rendszer nem áll rendelkezésre az ELTE TÓK vonatkozásában, ezért azt helyi szinten volt szükséges – kari összefogással, a munkatársak széles körű bevonásával – kialakítani.

A TÓK TÉR fejlesztésével kapcsolatos egyeztetések

A TÓK TÉR fejlesztésének ütemezése a már bemutatott problémák, dilemmák miatt körültekintő tervezést igényelt. Legfőbb alapelv volt, hogy ne csak a teljesítményértékelő rendszer alkalmazása, hanem annak létrehozása is az együttműködésen, konszenzuskeresésen alapuljon és az érintettek mind szélesebb körét bevonjuk a munkába. Emiatt a Kar minőségfejlesztésért felelős szakemberei, építve az ELTE minőségfejlesztési stratégiájának irányvonalaira és a TQM filozófiájára, valamint a TÓK Tudományos Bizottságának oktatói előmenetellel kapcsolatos előzetes javaslataira, az ELTE Stratégiai Adatbázisának kategóriáira és súlypontjaira, az oktatók hallgatói értékelésének (OHV) riportjaira, elsőként az értékelés részterületeit körvonalazták. Az egyes részterületek kialakítására egy alapjavaslat készült, melyet az ELTE TÓK adott területeken kompetens bizottságai finomítottak. Ennek során az alapjavaslatot a bizottsági tagok tanszéki keretek között áttekintették, majd az adott bizottság megvitatta. Az egész rendszert mint minőségfejlesztési eszközt a kari Minőségfejlesztési Bizottság vizsgálta és korrigálta. Ez a bizottság minden részterületet áttekintett, megfeleltetett az egyetemi és kari minőségcéloknak, és összhangba hozta a kari *Minőségfejlesztési Stratégiával*.

A kari Tudományos Bizottság a tudományometriai elemeket, a publikációk kategorizálását és a beszámítható, határterületi produktumokat, művészeti tevékenységet tekintette át, rendezte egységes alrendszerre. A kari

Oktatási Bizottság az oktatással, óraszámok beszámításával és egyéb, órai keretbe nem illeszthető oktatási tevékenységekkel, innovációkkal foglalkozott. A nemzetköziesítés az egyik fő szempontja az ELTE minőségfejlesztési stratégiájának, valamint az egyetemi rangsorok szempontjából is az egyik kulcstényező. Ebből a szempontból a kari Nemzetközi Bizottság vizsgálta, korrigálta, valamint kiegészítette a TÓK TÉR alapkoncepcióját.

Az elkészült, korrigált anyagok több körös egyeztetésen estek át, a bizottságok által elkészített első verziókat a TÓK vezetőtestületei tekintették át, majd egy végső, összdolgozói fórumon is mód nyílt a javaslatok megtételére, a korrekcióra, melyet a készítőik beemeltek az ELTE Tanító- és Óvóképző Karának Kari Tanácsa elé kerülő előterjesztésbe.

A bevezetés ütemezése

Az elfogadott rendszer elsőként önként jelentkező oktatók részvételével pilotjelleggel kerül kipróbálásra. Ekkor történik meg a kapott pontszámok realizálása és a rendszer finomhangolása, figyelembe véve az arányokat és a használat közben felmerülő problémákat, majd a Felsőoktatás Törvénnyel összhangban megtörténik az egyes munkakörökhöz és beosztásokhoz tartozó sztenderdek meghatározása, melyek segítségével az értékelés folyamata a gyakorlatban is kivitelezhetővé válik. Az adatok forrása nagyrészt a Stratégiai Adatbázis, amely közvetve tartalmazza az MTMT2 publikációs adatait és a Neptun-adatokat is, másrészt a dolgozók által szolgáltatott adatok összessége. Közbülső lépésként tanszékvezetői kontroll, illetve esetenként egyeztetés válik szükségessé.

Amint az a TQM filozófiájából is következik, a kapott értékek, eredmények elsősorban az önfejlesztést szolgálják majd, alapot adnak egy, a tanszékvezetővel együtt megalkotott önfejlesztési tervnek. A TÓK TÉR nem szankcionáló jelleggel, hanem a minőségfejlesztés egyik fontos részterületeként működik majd. Már a fejlesztési stádiumban tisztában vagyunk vele, hogy a rendszer folyamatos korrekciót igényel majd, mely minden esetben az érintettek bevonásával történik.

A TÓK TÉR tervezésének folyamata

Az oktatói (egyéni) szintű értékelési technikáknak több csoportja különböztethető meg. Az elemző technikák kritériumrendszert állítanak fel, míg az átfogó módszerek általános irányelvek alapján értékelik a teljesítményt (Armstrong & Murlis, 2005). Esetünkben egy olyan kombinált indikátorrendszert működtetünk, amely ezen technikák együttes alkalmazását igényli. Egyrészt az indikátorok mentén számítjuk a teljesítmény pontszámát az adott tevékenységcsoportokban való közreműködés és produktum alapján, másrészt egy normarendszert próbálunk működtetni egy minimum elvárt teljesítmény és kiemelkedő teljesítmények kategóriarendszerében (kritikus esetek módszere

és osztályozóskála). Emellett egy speciális célközpontú vezetésmódszert is alkalmazunk, melyben az egységvezető az értékelési időszak kezdetén beszélget az alkalmazottal arról, hogy milyen célokat tűz ki maga elé az elkövetkező értékelési ciklus elején, illetve együtt elemzik a célok teljesülését annak végén.

A formális értékelés vége, hogy az oktatót egy-egy teljesítménykategóriába soroljuk. Fontos hangsúlyozni, hogy nem szeretnénk az oktatók teljesítményét egymáshoz viszonyítani. Nem is kényszerített szétosztásról beszélünk, elsődleges célunk, hogy oktatóink a saját teljesítményük alapján a legjobb besorolásba kerüljenek. A fejlődési folyamatok támogatottak (lásd dékáni interjúk intézkedései, tervezett fejlesztései). Így az oktató saját korábbi teljesítményéhez mért fejlődése jól nyomon követhető, a teljesítményértékelés a fent említett TQM-rendszer szellemiségét tükrözi, valamint kapcsolódik az ELTE Intézményfejlesztési Tervéhez.

A megalkotott szabályzat célja, hogy meghatározza az ELTE TÓK-on a teljesítményértékelés

- céljának,
- feladatainak,
- a teljesítmény mérésének és értékelésének szabályait, mégpedig a Kar sajátosságainak figyelembevételével.

Egyben útmutatásul szolgál az ELTE TÓK oktatói és vezetői számára a teljesítményértékelés

- feladatairól,
- ennek sikeres kivitelezési stratégiáiról,
- szervezeti hasznosulásáról.

Fontos, hogy

- a teljesítményértékelésben minden alkalmazott részvétele kötelező érvényű legyen,
- az egyéni célokat összehangolja a szervezeti célokkal,
- az elvárt eredmények a munkaköri követelményeken alapuljanak,
- a kritikus események mindig rögzítésre kerüljenek,
- az értékelés felülvizsgálatának lehetőségét biztosítani kell. A TÉR monitorozása és a szükséges korrekciók elvégzése a rendszer része (egy év pilotprogram), a visszacsatolás szerves része legyen,
- a TÉR működésének kipróbálása után megfogalmazódhat újabb teljesítménysáv(ok) bevezetése is.

Intézményi háttér

Az értékelési rendszerünk kidolgozását számos előzmény és abból adódó elvárás indikálta:

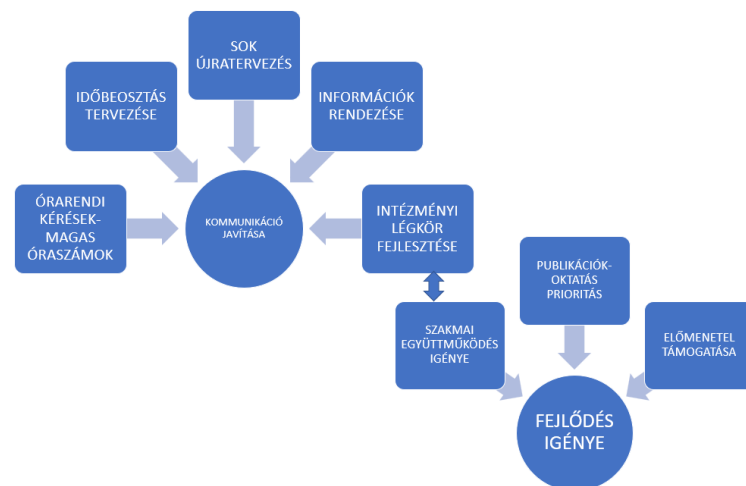
- Az évértékelő dékáni beszélgetések³ (1. ábra) segítségével jól látható
- a munkavállalók, szervezeti egységek és a szervezet egészének teljesítménye,

³ <https://www.tok.elte.hu/minosegfejlesztes>

- a kar emberi erőforrásai, tartalékai,
- belső erősségei és fejlesztendő területei,
- a karriertervek miként válhatnak motivációs bázissá,
- a szervezeti célok alakulása,
- az eredményesség növelésének lehetősége.

1. ábra

Az éértékelő interjúk főbb csomópontjai



A másik előzmény a 2021. évi *ELTE Munkatársi igény- és elégedettségfelmérés* ELTE TÓK oktató adatainak feldolgozása⁴. Bizonyos pontokon elindult az azonnali intézkedés, más esetekben a teljesítményértékelés fog az intézkedéseket igénylő beavatkozásokra iránymutatásul szolgálni.

Jogi háttér

Az oktatói teljesítményértékelésnek számos törvény és rendelet szolgált keretet, aminek betartását kötelező érvényűnek tekintettük, és az elvárásoknál figyelembe vettük:

- 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról⁵
 - a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (Nftv.) rendelkezései (24-35 §)⁶,
 - 395/2015. (XII. 12.) Korm. rendelet a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény felsőoktatásban való végrehajtásáról és a fel-

⁴ <https://www.tok.elte.hu/minosegfejlesztes>

⁵ <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99200033.tv>

⁶ <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100204.tv>

- sőoktatási intézményben való foglalkoztatás egyes kérdéseiről⁷, továbbá
- ELTE SzMSz III. kötet Foglalkoztatási és követelményrendszer⁸
 - ELTE SzMSz III. 2. melléklet Értékelési lapok a) az egyetem oktató dolgozói részére⁶

FKR 2/a. sz. melléklet⁹ Oktató-kutatói munkakörben foglalkoztatottak értékelési (minősítési) lapja (Kjt. 1. sz. melléklet, Vhr. 5. §)

- ELTE IFT¹⁰
- ELTE TÓK SzMSz¹¹
- ELTE Minőségirányítási Kézikönyv¹²
- ELTE Minőségfejlesztési Program¹³
- ELT TÓK Kari Előmeneteli Stratégia¹⁴
- ELTE TÓK Minőségfejlesztési Stratégia¹⁵

Törekvések, célok

Az ELTE TÓK elsődleges céljai:

- Az egyéni tudományos előmenetel segítése, támogatása (például doktori fokozatszerzés, habilitáció, akadémiai doktori cím);
- a tudományos és oktatási tevékenység értékelése: visszacsatolást szolgáltatson a Kar vezetői számára a minőségi oktatás, kutatásfejlesztés és nemzetközi versenyképesség fokozása kapcsán alkalmazott megközelítések, megoldások és módszerek vonatkozásában;
- az oktatók közötti terhelési különbségek kiegyenlítése;
- a munkatársak eredményeinek, teljesítményének ösztönzése;
- a nemzetközi oktatási és kutatási tevékenységek, valamint a nemzetközi publikációs törekvések kiemelt támogatása;
- az ELTE Stratégiai Adatbázisával való összehangolás;
- a minőségértékelés és a minőség alapú vezetés megvalósítása.

A Teljesítményértékelés (TÓK TÉR) hatálya

⁷ <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500395.kor>

⁸ <https://www.elte.hu/dokumentumok/szmsz>

⁹ Számozása a XL/2015. (III. 23.) Szen. sz. határozattal elfogadott, 2015. április 15. napjától hatályos Foglalkoztatási Követelményrendszer alapján módosítva.

¹⁰ https://www.elte.hu/dstore/document/7002/ELTE_IFT_2021-2024.pdf

¹¹ https://www.tok.elte.hu/dstore/document/1548/tok_szmsz_20201109.pdf

¹² https://www.elte.hu/dstore/document/1927/ELTE_Minosegiranayitasi_Kezikonyv_200518.pdf

¹³ https://www.elte.hu/file/ELTE_MF_program.pdf

¹⁴ https://www.tok.elte.hu/dstore/document/1759/kari_elomeneteli_strategia.pdf

¹⁵ https://www.tok.elte.hu/dstore/document/2184/Az%20ELTE%20T%C3%93K%20min%C5%91s%C3%A9gfejleszt%C3%A9si%20strat%C3%A9gi%C3%A1j%C3%A1nak%20tervez%C3%A9se%202021-24_v6.0%20KT%20hat%C3%A1rozattal.pdf

- A TÓK TÉR személyi hatálya kiterjed minden oktató és kutató közalkalmazottra.
- A rész munkaidőben alkalmazott munkatársaktól elvárt teljesítmény a munkaidejével arányos.
- Az értékelésnek vannak évente ismétlődő elemei, és ezek átlaga adja ki az értékelési ciklus (5 év) átlagát.
- Újonnan kinevezett oktatónak vagy kutatónak, akinek a jogviszonya a tanév során kezdődik, a teljesítménye a következő tanévtől kerül értékelésre. Akinek a teljesítményértékelésre meghatározott ciklusban változik meg a munkaköre, a teljesítménye az adott tanév kezdetekor fennálló munkaköre szerint kerül értékelésre.
- Az oktatói teljesítmény csak teljes tanév vonatkozásában mérhető. Amikor az oktatói tevékenység szünetel (például tartós betegség, fizetés nélküli szabadság időtartama, GYED) a tevékenység nem értékelhető.
- A TÓK TÉR tárgyi hatálya a következő tevékenységekre terjed ki:
 - a) oktatási tevékenység,
 - b) tudományos/kutatói/művészeti tevékenység,
 - c) egyetemi, akadémiai szférában betöltött közéleti tevékenység,
 - d) tehetséggondozás,
 - e) pedagógiai hozzáadott érték.
- A kutatói munkakörben alkalmazott közalkalmazottak teljesítményértékelése kapcsán a TÓK TÉR-nek az oktatói tevékenységre vonatkozó kötelező minimuma nem alkalmazandó, de amennyiben oktatási tevékenységet is végez, az ehhez rendelt pontszámok az összteljesítményébe beszámítandók.
- Egyéb munkakörök, felelősségvállalások (szakfelelős, szakirány felelős, szakigazgató, specializáció felelős, gyakorlati képzés koordinátora, bizottsági elnökség, bizottsági tagság, tanácstagság, tématerületi koordináció, továbbképzés vezető) indikátorok mentén értékelendők és pontértékűek. A pontos feladatkör-leírások folyamatban vannak, ezeknek a pilot szolgálat alapot.

A TÓK Teljesítményértékelés (TÓK TÉR) alapelvei

- A TÓK TÉR az oktatói, kutatói teljesítményeket értékeli.
- A teljesítmény minden akadémiai év végén értékelendő az indikátoroknak (objektív szempontrendszer) megfelelő pontszám kialakításával.
- Egy értékelési ciklus (5 év) végén összpontszám számítandó, melyet egy motivációs beszélgetés követ a szervezeti egység vezetőjével, és önfejlesztési tervet kell írni a következő értékelési ciklusra.
- Tudományterületenként – a publikálhatósági sajátosságok miatt – szükségessé válhat a differenciálás. Egyéni tudományterületi szempontrendszer válhat szükségessé (fokozatszerzési követelmények válhatnak iránymutatóvá).

- Az oktatói teljesítményértékelés eredményét figyelembe kell venni az oktatókat érintő személyi döntéseknél (például vezetői megbízás, kinevezés, előléptetés, kitüntetés, jutalmazás).

A teljesítményértékelés lebonyolítása a pilot során szerzett tapasztalatok alapján finomhangolt TÓK TÉR-rel

A teljesítményértékelés menete minden naptári évben és minden értékelési ciklusban az intézkedésekhez és azokhoz rendelt határidőkhöz igazodik:

Minden naptári évben	
Intézkedés	Határidő
Az oktató kitölti a teljesítményértékelési adatlapot. Az oktató önértékelést készít.	január 15.
Az egységvezető jóváhagyja az egységhez tartozó oktatók teljesítményértékelési adatait.	január 31.
Az összesített pontszámítás a stratégiai-, az oktatási dékán-helyettes és a minőségirányítási megbízott végzi. Javaslatot tesznek a dékáni vezetésnek a teljesítményértékelés végleges pontszámát illetően.	február 28.
A Dékáni Hivatal az eredményeket megküldi az értékelt oktatóknak és az egységvezetőnek. (Az értékelt 15 napon belül észrevételt tehet, melyet a dékán 30 napon belül felülvizsgál.) A keletkezett dokumentumokat a meglévő keretrendszerekben tároljuk. (Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 számú, a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről)	március 1.

Az értékelés eredményeinek figyelembevétele, például kitüntetések, elismerések odaítélése során, a személyes szakmai fejlődés elősegítésének érdekében.

Minden értékelési ciklusban (ötödik naptári évben)	
Intézkedés	Határidő
Az értékelési ciklus pontértékeinek összesítése és az oktató-kutatói munkakörben foglalkoztatottak értékelési (minősítési) lapjának kitöltése (FKR 2/a. sz. melléklet Oktató-kutatói munkakörben foglalkoztatottak értékelési (minősítési) lapja (Kjt. 1. sz. melléklet, Vhr. 5. §) (egységvezető) ezek alapján történik. A pontszámítás a stratégiai-, az oktatási dékán-helyettes és a minőségirányítási megbízott végzi.	február 28.
Az értékelt és az egységvezető értesítése az értékelési ciklus öszteljesítményéről.	március 1.

<p>A minősítésről szóló értesítés megküldését követő 14 napon belül az egységvezető például a <i>célközpontú vezetés</i> (Management by Objectives, MbO) (Belső továbbképzéssel biztosított az egységes módszertan alkalmazása) módszerét alkalmazva célkitűző beszélgetésre hívja az értékelt oktatót, amelyen értékeli az előző öt év teljesítményét, és közösen teljesítménycélokot határoznak meg az oktató számára a következő ciklusra (Armstrong & Murlis, 2005).</p>	<p>március 14.</p>
<p>Minden értékelt önfejlődési tervet ír az elkövetkezendő értékelési ciklusra, melyet a személyi anyagában tárolnak.</p>	<p>április 14.</p>
<p>A stratégia dékánhelyettes és a minőségirányítási megbízott összefoglalót készít a minőségfejlesztési ciklusról. Kari Tanács határozata a beszámoló elfogadásáról.</p>	<p>április (KT-hoz igazítva)</p>

Az értékelés eredményeinek figyelembevétele, például kitüntetések, elismerések odaítélése során, a személyes szakmai fejlődés elősegítésének érdekében.

Az eredmények értékelése

Az eredmények értékelésének besorolási alapját az oktató-kutatói munkakörben foglalkoztatottak értékelési (minősítési) lapja¹⁶ adja. Az egyes tevékenységcsoportok (a, b, c, d, e) összesített pontértékei adják az adott tanévben az értékelt egyéni pontszámát.

Tevékenységcsoportok:

- oktatási tevékenység,
- tudományos/kutatói/művészeti tevékenység,
- egyetemi, akadémiai szférában betöltött közéleti tevékenység,
- tehetség gondozás,
- pedagógiai hozzáadott érték.

Az értékelési ciklusok pontszámát az egymást követő évek (5 év) értékelési pontszámainak átlaga és az oktató-kutatói munkakörben foglalkoztatottak értékelési (minősítési) lapjának összpontszáma adja. Ez alapján az értékelési sávhatárok a következőképpen alakulnak:

¹⁶ FKR 2/a. sz. melléklet Oktató-kutatói munkakörben foglalkoztatottak értékelési (minősítési) lapja (Kjt. 1. sz. melléklet, Vhr. 5. §)

Kiemelkedően teljesített	Megfelelően teljesített	Kevésbé megfelelően teljesített	Nem teljesített
Az összpontszám (a, b, c, d, e) a minimumelvárás feletti, eléri a kiemelkedő szintet.	Az összpontszám (a, b, c) (d, e, lehetséges) a minimumelvárást eléri, vagy a feletti, de nem éri el a kevésbé megfelelő vagy kiemelkedő szintet.	Az összpontszám a (a, b, c) a minimumelvárás határértéken van minden tevékenységcsoportban	Az összpontszám a (a, b, c) minimumelvárás alatti minden tevékenységcsoportban.

A tevékenységcsoportok további területei:

- Oktatási tevékenység
 1. kontaktórák száma/hét
 2. hallgatók teljesítményének értékelése
 3. OHV-riportok
 4. záróvizsga, szakdolgozat, szigorlaton való részvétel (számszerűen megadva)
 5. egyéb megbízások
 6. oktatásfejlesztés

- Tudományos, kutatói tevékenység
 1. tudományos publikációk
 2. tananyagfejlesztés
 3. tudományos előadások
 4. alkotói és előadóművészeti teljesítmény
 5. tudománypromóció
 6. részvétel pályázatokban, projekteken, kutatócsoportok munkájában
 7. tudományszervezés
 8. részvétel tudományos eljárásban
 9. MTA/MMA tagság

- Egyetemi, akadémiai szférában betöltött közéleti tevékenység
 1. egyetemi, kari, intézeti és tanszéki feladatok/tagságok
 2. tudományos közélet
 3. nemzetköziesítés
 4. rekrutáció
 5. PR-tevékenység
 - Tehetséggondozás
 - Pedagógiai hozzáadott érték

Az egyéni értékeléseknek a munkakörönkénti elvárásoknak kell megfelelniük. Ehhez alapul az ELTE SZMSZ III. kötete szolgál. A munkakörönkénti pontozást akkor lehet meghatározni, ha az indikátorok pontértékei vég-

legesítve lettek. Ehhez pilotálás szükséges. Több – a Karra reprezentatív – munkakörönkénti pilot oktatói eredmény átlaga adja majd a munkakörönkénti minimum pontértéket az elvárt teljesítményhez és a kiemelkedő teljesítményhez. (1. táblázat)

1. táblázat

A munkakörönkénti értékelés táblázata

MUNKAKÖR			
Tevékenység	Elvárt követelmény	Egy naptári év elvárt pontszáma	Kiemelkedő teljesítmény pontszáma
Oktatás			
Tudomány			
Közélet			
Tehetséggondozás			
Pedagógiai hozzáadott érték			

A teljesítményértékelési eredmények és feladatok

A teljesítményértékelés első, pilot szakaszában a 2021. évi teljesítményeket alapul véve a teljesítménycsoportok mentén egyéni pontszámítás történik. Ezek kari átlagához – figyelembe véve oktató-kutatói munkakörben foglalkoztatottak értékelési (minősítési) lapjainak értékelési sávjait¹⁷ – történik a sávhatárok meghatározása. A pilot következő szakaszában – az ELTE SzMSz III¹⁸-hoz igazodva – a teljesítménycsoportok kari átlagát figyelembe véve történik az elvárt követelmények meghatározása.

Ha egy értékelési tanévben a minősítés nem megfelelő, akkor az egységvezető célkitűző beszélgetésre hívja az értékeltet és intézkedési tervet írnak a következő évre, amelyről az értékelt egy év múlva beszámolni köteles. A kiemelkedő teljesítményértékelés szolgál alapul az előléptetések, a teljesítmény alapján történő juttatások, bér- és bérjellegű kifizetések, valamint a foglalkoztatást érintő döntések esetében.

Összegzés

Az ELTE Intézményfejlesztési Terve¹⁹ konkrét fejlesztési területeket fogalmaz meg. Ennek 3.2.8. pontja alapján „Az oktatói kiválóság növelése érdekében

¹⁷ FKR 2/a. sz. melléklet Oktató-kutatói munkakörben foglalkoztatottak értékelési (minősítési) lapja (Kjt. 1. sz. melléklet, Vhr. 5. §)

¹⁸ <https://www.elte.hu/dokumentumok/szmsz>

¹⁹ https://www.elte.hu/dstore/document/7002/ELTE_IFT_2021-2024.pdf

az oktatók/kutatók/munkatársak teljesítményközpontú előmeneteli rendszerének és kapcsolódóan a versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése” alapvető célja az Egyetemnek. „Az Egyetem elkötelezett aziránt, hogy a fejlesztési időszakban kialakítja az oktatók/kutatók/munkatársak minőségi tevékenységét is figyelembe vevő teljesítményközpontú előmeneteli rendszerét és kapcsolódóan a versenyképes bérezés feltételeit. Ebben egyrészt igyekszik olyan központi elvárásokat és standardokat megfogalmazni, amelyek a kiváló és élenjáró kutatóegyetemi, valamint a legmagasabb színvonalú hallgatói képzést nyújtó egyetemi működéshez megfelelőek, és támogatják a humán erőforrás előmenetelét és megfelelő bérezését. A hatékonyság másrészt azonban azt is feltételezi, hogy a teljesítményközpontú előmenetel és bérezés szabályozása vegye figyelembe a kari/tudományterületi sajátosságokat, és ezek biztosítsák az Egyetem organikus fejlődését. A teljesítményközpontú előmeneteli rendszer és bérezés elveinek kialakítása során végül figyelembe veszi továbbá az Egyetem a várható egyetemfinanszírozási modellváltás számára leginkább megfelelő módozatát.” Ehhez a kihíváshoz az ELTE TÓK a fentiekben bemutatott teljesítményértékelési szabályzat alapján kíván hozzájárulni.

Arra törekszünk, hogy az oktatók szakmai, tudományos és művészeti teljesítményének objektív alapú mérésére és értékelésére kerüljön sor. Ezáltal átfogó képet kaphatunk az oktatás, a kutatás, a közéleti szerepvállalás és a tehetséggondozás Kari helyzetéről, és a Kartt illető pedagógiai hozzáadott érték kiemelt szerepéről. Az ELTE TÓK TÉR az Egyetemi Intézményfejlesztési és a Kari Stratégia céljaival összehangolva, annak keretrendszerében született, tekintettel a kari és egyéni célok fejlesztésére, azok gyakorlatorientált kialakítására, és a kar nemzetköziesítési törekvéseinek elősegítésére.

Irodalom

- Armstrong, M. & Murlis, H. (2005). *Javadalmazás-menedzsment*. KJK-Kerszöv.
- Deming, W. E. (1993), *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT-CAES.
- Fábrí, Gy. (2016). *Az egyetem értéke. Felsőoktatási rangsorok és az egyetemi teljesítmény*. ELTE Eötvös Kiadó. http://www.eltereader.hu/media/2017/04/Az_Egyetem_Erteke_1-4_10_11.pdf (2022.02.17.)
- Hazelkorn, E., Loukkola, T. & Zhang, T. (2014). *Rankings in institutional strategies and processes: Impact or illusion?* European University Association (EUA). http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/EUA_RISP_Publication.pdf?sfvrsn=6, (2022.02.17.)
- Loukkola, T. & Morais, R. (2015). *EUA Members' Participation in U-Multirank: Experiences from the First Round*. European University Association (EUA). http://eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/EUA_UMR_Publication_web.sflb.ashx (2022.02.17.)

- Rauhvargers, A. (2013). *Global university rankings and their impact – Report II*. European University Association (EUA).http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/EUA_Global_University_Rankings_and_Their_Impact_-_Report_II.pdf?sfvrsn=2, (2022.02.17.) a rangsorok kialakításának szempontjai
- van Vught, F. & Ziegele, F. (2011, Eds.). *Design and Testing the Feasibility of a Multidimensional Global University Ranking – Final Report*. Consortium for Higher Education and Research Performance Assessment. http://ec.europa.eu/education/library/study/2011/multirank_en.pdf (2022.02.17.)
- Wawak, S., Rogala, P. & Dahlgaard-Park, S. M. (2020). Research trends in quality management in years 2000-2019. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4), 417–433. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2019-0133>

Internetes források

- ISO 9001:2015 (en) Quality management system. [shttps://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en) (2022.02.17.)

