

**SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK**

- A magyar oktatás előtt álló kihívások  
– Sipos János
- Minőség és felsőoktatás  
– Mang Béla
- A kreditrendszer bevezetése  
– ahogyan hallgatóink és oktatóink látják  
– dr. Bálint Julianna
- Hogyan jobban? A minőségfejlesztés  
mint az intézményi tartalmi fejlesztés eszköze  
– dr. Kállai Mária
- A Közoktatás Minőségéért Díj  
– Molnárné Stadler Katalin
- A minőségirányítási alapelvek megvalósítása  
egy felsőoktatási intézményben  
– Kecskésné Nagy Eleonóra
- A minőség szerepe a Bolognai folyamatban  
– dr. Dinya László
- Harmonizáció a nemzetközi elvárásokkal,  
a Bolognai folyamat a minőségirányítás  
tükrében  
– PhD Koczor Zoltán
- Közoktatási intézmények minőségértékelése  
Svédországban, Spanyolországban  
és Franciaországban  
– Papp Berta
- Adaptálható minőségfejlesztési rendszer  
– az integrált közoktatási intézmények számára  
– Demeter Gáborné

**A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI**

- Az új minőség- és környezetirányítási  
auditszabvány (ISO 19011:2002),  
követelményrendszer-változás  
– Beszámoló rendezvényünkről
- Kitüntetés

**A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI**

- Új belépők
- Bemutatkoznak új tagjaink  
Pécsi Vízmű Rt.  
Denso Manufacturing Hungary  
Güntner-Tata Kft.
- Az MMT titkárságán megvásárolható kiadványok

**PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES**

- 2 Challenges to Hungarian education  
– Sipos, János
- 3 Quality and higher education  
– Mang, Béla
- 4 Implementation of the credit-system,  
as seen by our students and teachers  
– dr. Bálint, Julia
- 9 How to do better? Quality development,  
tool to improve the content of an institution  
– dr. Kállai, Mária
- 15 Quality Award for Public Education  
– Molnárné, Stadler, Katalin
- 16 Quality management principles realized  
at an institution of higher education  
– Kecskésné, Nagy, Eleonóra
- 22 Role of quality in the Bologna-process  
– dr. Dinya, László
- 26 Harmonization with international expectations,  
the Bologna-process reflected by quality  
management  
– PhD Koczor, Zoltán
- 29 Quality assessment of public education  
institutions in Sweden, Spain  
and France  
– Papp, Berta
- 32 Adaptable quality development system  
– for integrated public education institutions  
– Demeter, Gáborné

**NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY**

- 36 Change of requirements for QMS and EMS  
in the new audit standard (ISO 19011:2002)  
(Conference Report)
- 38 Decoration

**NEW MEMBERS TO THE SOCIETY**

- 39 New members  
Presentation of new members
- 40 Pécsi Vízmű Rt.
- 42 Denso Manufacturing Hungary
- 43 Güntner-Tata Kft.
- 45 Publications to be sold

## SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Ez a számunk a 2003. évi XII. Minőség Hét  
oktatási napja előadásainak szerkesztett változatát tartalmazza.

A Szerkesztőség ezúton is köszöni az előadók,  
illetve a szerzők önzetlen, nagy szakmaszeretetről tanúskodó munkáját.

*A lap kiadását az Oktatási Minisztérium  
a Pedagógus-továbbképzési Módszertani és Információs Központ Kht.  
útján támogatta.*

## A magyar oktatás előtt álló kihívások

2004. május elsején, felnőtt-társadalmunk túlnyomó többsége akaratából, Európa részeként csatlakozunk az Európai Unióhoz. Ezzel kitárulnak előttünk a munkaerő-piaci lehetőségek, szabad munkaerő-vándorlás lesz számunkra is Európában. Csak sajnos jogos a kérdés: kell-e majd az uniós munkaerőpiacon az a büszke magyar munkaerő, amelyik nem tud idegen nyelven, nem tudja használni az informatikát, és ráadásul az olvasott szöveget sem érti megfelelően, azaz önálló tanulásra képtelen. (Sajnos felnőtt-társadalmunk nagyobbik része rendelkezik ezekkel a problémákkal, és a fiatalok között sem sokkal jobb a helyzet.)

Az előbbi problémák folyamatos csökkentése, lehetőség szerinti megszüntetése érdekében jelentős változásokat kell mind a közoktatásban, mind a felsőoktatásban bevezetnünk. Kiszámítható, tervezhető, hosszú távú reformra van szükség.

2002 nyarán kezdődött a közoktatás-fejlesztési stratégia kidolgozása, párhuzamosan a közoktatásról szóló törvény módosításával és a Nemzeti Fejlesztési Terv Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Programjainak kidolgozásával. Mindezek összehangolt tervezése és megvalósítása folyamatosan javuló minőséget jelent majd a közoktatásban, és ennek egyenes folyományaként a felsőoktatásban is.

A lexikális ismeretek csökkentése árán fokozatosan el kell mozdulnunk a képességeket, készségeket jobban fejlesztő oktatás felé. Az egyik legfontosabb feladatunk az egész életen át tartó tanulás képességét kialakítani mindenkiben. Ehhez jelentősen meg kell változtatnunk pedagógusképzésünket, és a pedagógus-továbbképzés rendszerén keresztül is folyamatosan növelnünk kell a pedagógusok mesterségbeli tudását. Fokozatosan át kell alakítanunk a pedagógusoknak az oktatás folyamatában betöltött szerepét, egyre inkább a tanulás irányítása kell előtérbe kerülnön.

Sokak számára jelentett Európa az elmúlt években, évtizedekben álmokat, vágyakat, reményeket. Hogy kinek marad a következő években Európa továbbra is csupán álom, vágy, remény, az sok mindenben múlik, például az oktatás minőségén, amelynek fejlesztése az egyik legfontosabb prioritás, közös felelősségünk.

Bízom abban, hogy a Magyar Minőség Hét, a XII. Minőség konferencia oktatási napja is hozzájárul a magyar oktatás folyamatos fejlődéséhez.

Ebben a reményben köszöntöm a résztvevőket, és kívánok eredményes tanácskozást!

Budapest, 2003. november.

**Sipos János**  
közoktatási helyettes államtitkár  
Oktatási Minisztérium

# Minőség és felsőoktatás

– Mang Béla\* –

A felsőoktatás szerepe jelentős változáson ment keresztül az elmúlt másfél évtizedben. Természetesen az egymást követő reformok – bár bizonyos tekintetben egy irányba mutattak – nem hagyták érintetlenül az intézményrendszert sem. Annak érdekében, hogy a hangsúlyok, módszerek, esetleg célok változása ne, illetve a legkevésbé érintse a mindig középpontban levő hallgatókat, a mindenkor oktatási kormányzat nagy hangsúlyt fektet a minőségközpontú intézményi működés kialakítására.

A felsőoktatásban a minőség középpontba kerülése nem köthető egyetlen időponthoz, bár sok fontos eseményt lehet a múltból említeni. Ilyen a felsőoktatási közösség önszerveződése által létrehozott és az 1993. évi felsőoktatási törvény által intézményesített akkreditáció gyakorlata. Ugyancsak a minőség központi szerepét jelezte az az 1999 óta meglévő szabályozás, mely szerint minden felsőoktatási intézménynek ki kell alakítania saját minőségbiztosítási rendszerét. Az intézményi minőségbiztosítás megteremtése az intézményi autonómia körébe tartozik.

Az Oktatási Minisztérium az intézmények számára egy olyan háromszintű ágazati modellt dolgozott ki, amelyet minden felsőoktatási intézmény a sajátosságainak és adottságainak megfelelően valósíthat meg. A modell fontos jellemzője egyrészt a megközelítések szabadsága a megvalósítás módját illetően, ami az intézmény adottságainak, szervezeti kultúrájának legmegfelelőbb módszer alkalmazását és az uniformizálásra való törekvés mellőzését jelenti. Másrészt a fokozatosság a bevezetést illetően, melyet a modell három egymásra épülő szintje tesz lehetővé, szintén az intézmény adottságainak és szervezeti kultúrájának megfelelő sebességet és ütemezést biztosítva.

Természetesen nem hagyhatjuk figyelmen kívül az intézményi kezdeményezések szerepét sem. Ennek megfelelően a nemzetközi szabványok szerinti minőségbiztosítási rendszerek létre-

hozása – amely lehetőséggel elsősorban a műszaki képzést is folytató intézmények élnek –, a felsőoktatás sajátosságaihoz megfelelően adaptálva, szintén értelmezhető az ágazati modell keretein belül.

Az ajánlás célja az volt, hogy az intézmények a felsőoktatás tömegessé válása ellenére is képesek legyenek biztosítani a képzés, oktatás, kutatás és szolgáltatásaik magas színvonalát. Mára azonban ennél sokkal többet kell nyújtania, hiszen nem csak a megemelkedett hallgatói létszám, hanem a képzés struktúrájának átalakulása – és közvetve az Európai Felsőoktatási Térhez kapcsolódás – hatásait is tudnia kell kezelni.

A legfontosabb tervezett feladatok között szerepel egy minőségidő-típusú önértékelési rendszer kidolgozása a felsőoktatásra (az Európai Minőség Díj modellje alapján). Egy ilyen rendszer kidolgozása és működtetése lehetővé teszi az európai gyakorlatban is alkalmazott – és így összehasonlítható alapul szolgáló – önértékelési modell elterjesztését a magyar felsőoktatásban; tekintettel arra, hogy a módszer a szervezet munkatársainak bevonásával történő önértékelésre épül, segít a minőségbiztosítás lényegének és jelentőségének a szervezet egészében történő megismertetésében.

Mint az eddigiekből látható, az Oktatási Minisztériumnak ez idáig csak a rendszerfejlesztéshez, illetve a rendszerbevezetéshez kapcsolódó támogatások nyújtására volt lehetősége. Az Európai Unióhoz történő csatlakozás azonban lehetővé teszi, hogy 2004 és 2006 között a Nemzeti Fejlesztési Terv keretén belül a felsőoktatási intézmények képzési rendszerének átalakítása mellett az intézményben dolgozók képzését is támogatni kívánjuk. Ennek célja, hogy az intézményi minőségközpontú működés ne csak rendszer-szinten, hanem a legfontosabb tevékenységi szinten, az oktatás-kutatás szintjén is megjelenjen.

---

\* Helyettes államtitkár, Oktatási Minisztérium.

# A kreditrendszer bevezetése – ahogyan hallgatóink és oktatóink látják

– Bálint Julianna\* –

*Egy ország versenyképessége nem az üzemekben vagy a kutatólaboratóriumokban dől el, hanem a tantermekben.*

*L. Iaccoca, Chrysler*

*Az oktatási intézmények szerepe egyedülálló: kezükben van a jövőben minőséget előállítani és szolgáltatni képes generációnak, valamint a jövő vevőinek a nevelése; az igényeiket és elvárásaikat megfogalmazni tudó, a minőséget igénylő vevőké.*

*BJ*

## Bevezetés

A felsőoktatási intézményeink többségére jellemző a szigorú hierarchia, a hagyományokra épülő és a változásokat elutasító oktatási módszerek és szervezet, az autonómiának vélt öntörvényűség, szabályozatlanság és kiszámíthatatlanság, átláthatatlan és a hallgatók számára átjárhatatlan falak az egyes tanszékek, karok és intézmények között, valamint az integráció okozta gazdaságirányítási problémák, sértődöttség és gyanakvás.

Hogyan lehet belenyúlni ebbe az évszázados hagyományokon alapuló, de a mai körülmények között komoly problémákkal küszködő rendszerbe, partnerközpontú, hazai és nemzetközi szinten versenyképes intézmények elérését hirdetni és megcélozni?

Hogyan lehet elérni azt a szükséges szemléletváltást, amely szerint a felsőoktatásban:

- minden érettségizett fiatal oktatható, de ehhez a képzés átalakítása szükséges: tartalom és ütemezés szerinti választhatóság, a módszertani eszköztár fejlesztése;
- fel kell készülni az élethossziglani tanulás megvalósításában való részvételre a versenyhelyzet, és a piaci szereplők körülményei között;
- a tömegoktatás nem jelent szükségszerűen minőségromlást, ha megvalósul a minőségfejlesztési tevékenység erősítése és rendszerbe foglalása, amelynek segítségével meg kell jelennie:
  - a partnerek igényeinek megfelelő, versenyképes oktatás létrehozására való törekvésnek, beleértve a partneri vélemények gyűjtését, elemzését és felhasználását az oktatás fejlesztésébe;
  - a munkatársakkal kapcsolatos folyamatok újragondolásának, beleértve a kompetenciák meghatározását és fejlesztését, a bevonást és motiválást;

- az új stílusú, dinamikus vezetésnek: a vezetési folyamatok újragondolásának, beleértve a stratégiaalkotást, alkalmazást, aktualizálást, fejlesztést;
- az oktatással-kutatással kapcsolatos folyamatok végiggondolásának, beleértve a koordinálást, a források és eszközök eredményesebb és hatékonyabb felhasználását;
- a szolgáltatófolyamatok hatékonyabb működtetésének, beleértve az oktatástechnikát, a laboratóriumokat, a hazai és külföldi gyakorlati helyekkel való kapcsolatokat, a tanulmányi osztályt, a hallgatói rendszert, a külső és belső információk áramlását;
- a szervezetenkénti, folyamatközpontú működésnek, ami egymással kölcsönös kapcsolatban lévő és együttműködő egységeket, egymással kapcsolatban lévő folyamatokat jelent;
- az intézményi működés mérésének-értékelésének, az önértékelésnek, a hazai és külföldi intézményekkel való összehasonlításnak, rangsorolásnak.

## Előzmények

A felsoroltak elérése felé való elindulás és a javítás szándékával kezdtünk bele a felsőoktatási intézmények számára kidolgozott és javasolt, a partnerközpontú intézmény megvalósítását célzó, önértékelésen alapuló modell kipróbálására, a Szent István Egyetem Ybl Miklós Főiskolai Karán egy mintaprojekt keretében az Oktatási Minisztérium megbízására. A projekt befejezése után pedig ugyanezt célozta a munka folytatása.

A projekt és a további fejlesztések célja a partnerközpontú működés megvalósítása, ami a következő lépések formájában valósítható meg a gyakorlatban:

- helyzetelemzés készítése az intézményről,
- problémák és feladatok meghatározása,
- módszerek kidolgozása,
- fejlesztendőek meghatározása.

A munka fontos jellemzője, hogy a projekt, és az azóta kitűzött feladatok irányítását külső tanácsadó nélkül, belső munkatárs a minőségügyi felelős végzi, maximális felső vezetői segítséggel és támogatással.

\* Szent István Egyetem Ybl Miklós Műszaki Főiskolai Kar. Elérhető: balintj@matavnet.hu.

A fejlesztési tevékenység kulcssikertényezőinek tekintjük az alábbi kérdésekre adott válaszokat:

- A minőségközpontú gondolkodás kialakulása mennyire lesz hosszú folyamat?
- Mennyi idő szükséges ahhoz, hogy a fejekben kialakult minőségközpontú gondolkodás és szemlélet cselekedetekben valósuljon meg?
- Mennyi idő szükséges ahhoz, hogy a minőségközpontú cselekedetek napi gyakorlattá váljanak?

A mintaprojekt folyamatáról és eredményeiről a különböző rendezvényeken a résztvevők folyamatos tájékoztatást kaptak. Jelen előadás a projekt zárása utáni további fejlesztésekről számol be.

Az alábbiak röviden és emlékeztetőül a projekt megvalósult feladatait és az eredményeket foglalják össze a helyzetfelmérést követően négy területen: a hallgatók, a munkatársak, a beszélítők és az alkalmazók körében.

## 0. Intézményi helyzetfelmérés

1. Feladat: A Tanulmányi Osztály működésének vizsgálata.  
Eredmény: A TO munkájának javulása. Új vezető a TO élén, aki elkötelezett a minőséggel kapcsolatos tevékenységek iránt.
2. Feladat: A Szolgáltatási Osztály működésével kapcsolatos vélemények vizsgálata.  
Eredmény: A Szolgáltatási Osztály újraszervezésének megkezdése.
3. Feladat: A tanszékek működésével kapcsolatos munkatársi vélemények vizsgálata.  
Eredmény: Egyes tanszékeken változtatások megkezdése.

## 1. Hallgatók

1. Feladat: Oktatók hallgatói véleményezése.  
Eredmény: Oktatók szembesülése a véleményekkel. Véleményezési szabályzat elkészítése.
2. Feladat: Az első éves hallgatók véleménye.  
Eredmény: Főigazgatói intézkedés a tantárgyi követelmények pontos megfogalmazására és kiadására.
3. Feladat: Az építőanyag-oktatás értékelése a hallgatók tudásán keresztül.  
Eredmény: Újfajta, munkafüzet jellegű hallgatói gyakorlati segédlet. Évközi számonkérés fokozása.
4. Feladat: Hallgatók szakmai gyakorlatainak önértékelése.  
Eredmény: Kisebb változások a szakmai gyakorlatok szervezésénél.
5. Feladat: Végzett hallgatók véleménye.  
Eredmény: Külső partner (szakmai szövetség) bevonása a vizsgálatokba. Módszer kidolgozása.

## 2. Munkatársak

Feladat: Dolgozói elégedettség vizsgálata.

Eredmény: Kisebb változások egy-két területen.

## 3. Beszállítók

1. Feladat: A középiskolák elvárásai, véleménye.  
Eredmény: A nyílt nap teljes átalakítása. Új Hallgatói tájékoztató és Tanulmányi tájékoztató készítése.

## 4. Alkalmazók

1. Feladat: Államvizsga-elnökök véleménye a végzős hallgatókról.  
Eredmény: Fejlődés az őszinte véleményadás irányába.
2. Feladat: Az alkalmazócégek véleményének vizsgálata. Mélyinterjú a vezető szakemberekkel.  
Eredmény: Módszer kidolgozása, interjúk lefolytatása, a vélemények elemzése.

A projekt lezárása után a munka folytatódott, és a 2003. évi feladatok a következők voltak:

1. Kapcsolat erősítése a matematika tanszék és a többi tanszék között. Problémamegoldó csoportmunka és fejlesztendő meghatározása.
  2. A kreditrendszer-beválás vizsgálata.
- A következők erről a munkáról számolnak be.

## A kreditrendszer-beválás vizsgálata

A vizsgálatokat mind a kreditrendszerbe belépő első éves hallgatók körében, mind pedig az oktatók körében elvégeztük. Meg kell jegyezni, hogy karunkon a kredit- és a hallgatói informatikai – NEPTUN – rendszert egyszerre, a 2002–2003. tanévben vezettük be.

A vizsgálatokra a rendszer fél éves működési tapasztalata alapján került sor.

A **hallgatók** esetében az alábbi kérdéseket vizsgáltuk:

- Milyen mértékben érti a kreditrendszer jelentőségét és előnyeit, használatát?
- Milyen mértékű tájékoztatást, segítséget kapott a megértéshez, használatához (a Tanulmányi tájékoztatóból, a TO munkatársaitól, az egyes tanszékektől, tanároktól, szakjának szaktanácsadó szolgálatától, a hallgatótársaktól, más helyről, éspedig honnan...)?
- Milyen mértékben elégedett az adminisztrációs teendők körülményeivel (beiratkozásnál, vizsgára jelentkezésnél, felmentéseknél, félév lezárásánál)?
- Milyen mértékben elégedett az órarendi beosztásával?
- Milyen mértékben volt lehetősége a tanárválasztásra?

- Milyen mértékben elégedett a kreditrendszer használatához szükséges számítógép-hozzáféréssel?
- Melyek a kreditrendszer kifejezetten kedvezőtlen vagy kedvező lehetőségei?
- Melyek a kreditrendszerrel kapcsolatos leg-súlyosabb problémák?
- Melyek a kreditrendszerrel kapcsolatos legnagyobb sikerek?

Az **oktatók** véleményének vizsgálatára a hallgatókhoz hasonló kérdéseket tettünk fel, de különválasztottuk a kredit- és a NEPTUN rendszerrel kapcsolatos kérdéseket.

- Milyen mértékben érti a kreditrendszer jelentőségét és előnyeit, használatát?
- Milyen mértékben érti a NEPTUN jelentőségét és előnyeit, használatát?
- Milyen rendszerességgel használja a NEPTUN rendszert?
- Ki kezeli a tanszékén a hallgatók tantárgyi ügyeit a NEPTUN-on?
- Ki(k)től tud információt szerezni a kreditrendszerrel kapcsolatosan? A NEPTUN működésével kapcsolatosan?
- Milyen mértékben elégedett a NEPTUN rendszer használatához szükséges számítógép-hozzáféréssel? Működésével?
- Milyen mértékben segíti munkáját a NEPTUN?
- Melyek a kreditrendszerrel kapcsolatos leg-súlyosabb problémák? A NEPTUN rendszerrel kapcsolatos leg-súlyosabb problémák?
- Melyek a kreditrendszerrel kapcsolatos legnagyobb sikerek? A NEPTUN rendszerrel kapcsolatos legnagyobb örömeik?
- Melyek a NEPTUN működtetésének javítását célzó javaslatok?

Mindkét csoport vizsgálatát gondosan megtervez-tük, beleértve a mintavételt, a kérdőívek készí-tését, kipróbálását, kiosztását és begyűjtését, illetve a feldolgozást. Ennek a munkának az előző vizsgálatainknál jól bevált módszerét követtük most is, azaz a kérdőívek készítésébe és ki-próbálásába az érintett csoportok képviselőit is bevontuk.

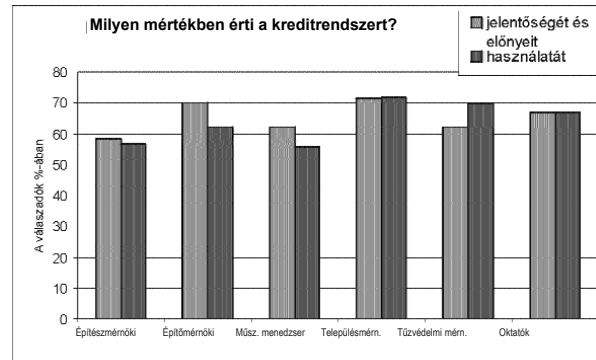
### A vizsgálat összefoglaló elemzése

Az ismertetés nem tér ki a mintavétel, a kérdőív-készítés, kipróbálás, kiadás és begyűjtés, feldolgo-zás, valamint az összes vizsgált és számolt jellemző ismertetésére. A bemutatott adatok, az egyszerűség és rövideg kedvéért, az átlagokat mutatják be, az egyéb jellemzőkre, amelyeket a részletes elemzésekhez figyelembe vettünk, nem térnek ki.

A **hallgatók** a kiadott kérdőívek közül összesen 1 kérdőívet nem adtak le, igen erős volt a motiváltságuk a részvételre. A vizsgálatokat sza-

konként végeztük el, ami a problémák pontosabb feltárását segítette elő.

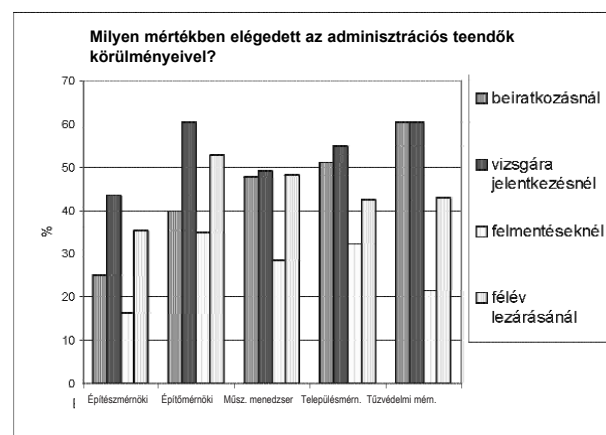
A hallgatók 58–71% közöttire becsülték az új rendszer jelentőségének, előnyeinek és gyakorlati-lag hasonlóan a használatának értését. Különbség mutatkozott az egyes szakok között (1. ábra).



1. ábra. A hallgatók és a kreditrendszer értése

A megértéshez minden szakon a hallgatótársak és a Tanulmányi tájékoztató nyújtották a legtöbb segítséget (34–47%), és a többiek között erre a célra létrehozott szaktanácsadó szolgálat a leg-kevesebbet (9–15%), egy szak kivételével, ahol mind a szaktanácsadótól, mind pedig a Tanul-mányi Osztály munkatársától lényegesen több segítséget kaptak a hallgatók, mint a többi sza-kon. Egy szakon a hallgatók az egyes tanszékek-től és a tanároktól is sok segítséget kaptak, míg a többi szakon ez nem volt jellemző.

Az adminisztrációs teendők körülményeivel való elégedettség a hallgatók körében szakoktól és a teendők jellegétől függően eltérő. Ezen belül leginkább elégedettek a vizsgára jelentkezések és legkevesebé a felmentések (tantárgyi akkreditáció) körülményeivel (2. ábra).



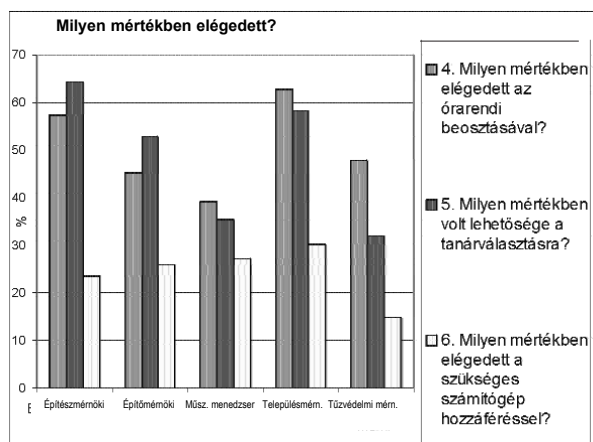
2. ábra. A hallgatók elégedettsége az adminisztrációs teendők körülményeivel

Az órarendi beosztással való elégedettség 39–63% között változott az egyes szakokon.

A tanárválasztási lehetőségek eltérőek az egyes szakokon, a választható tanárok száma a tanárok 32–64%-ára terjedt ki, szakoktól függően.



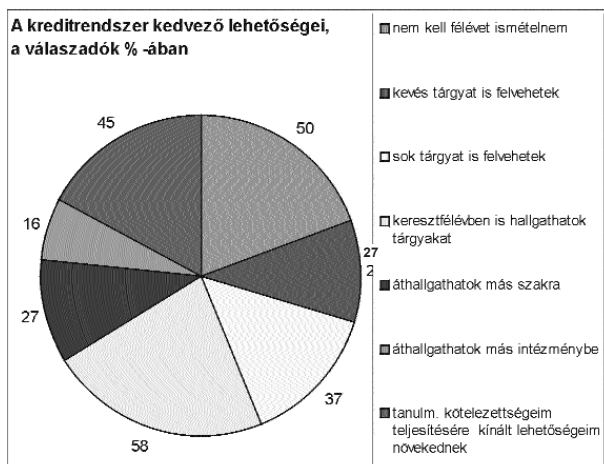
Minden szakon elégedetlenek a számítógép-hozzáféréssel, és 15–30% közöttire értékelték az elégedettség mértékét (3. ábra).



3. ábra. A hallgatók elégedettsége a lehetőségeikkel

A kreditrendszerrel való átlagos elégedettség 38–48% között változott.

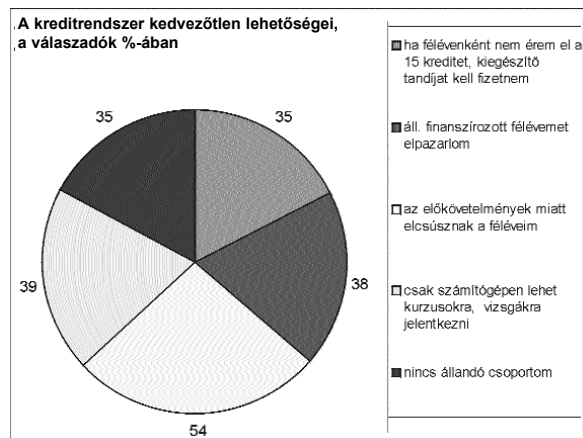
A kreditrendszer kedvező és kedvezőtlen lehetőségeinek megjelölésénél a válaszadók legkedvezőbbnek a félévismétlések megszűnését, a tantárgyak keresztfélévbeli hallgatását jelezték (4. ábra). Legkedvezőtlenebbnek ítélték a félévek esetleges elcsúszását az elő követelmények teljesítése miatt.



4. ábra. A kreditrendszer kedvező lehetőségei a hallgatók számára

A számítógépes vizsgára jelentkezést egyes szakokon inkább kedvezőtlennek ítélték meg, és ugyancsak kedvezőtlennek tartják az állandó csoport hiányát (5. ábra).

A hallgatók legnagyobb problémája, hogy a keresztfélévben felvett tárgyakért fizetni kell, és sokallják az összeget. Ugyancsak komoly probléma a tájékoztatás- és az információhiány, a NEPTUN rendszer működésének hibái, valamint a kevés számítógép.



5. ábra. A kreditrendszer kedvezőtlen lehetőségei a hallgatók számára

A hallgatók legnagyobb öröme, hogy nem kell félévet ismételniük. Úgy tűnik, hogy a többi kedvező lehetőséget: egyéni órarend, kötetlen tantárgyfelvétel és a hálózat külső, akár otthoni elérését, bár egyesek feltűntették, egyelőre kisebb mértékben érzik.

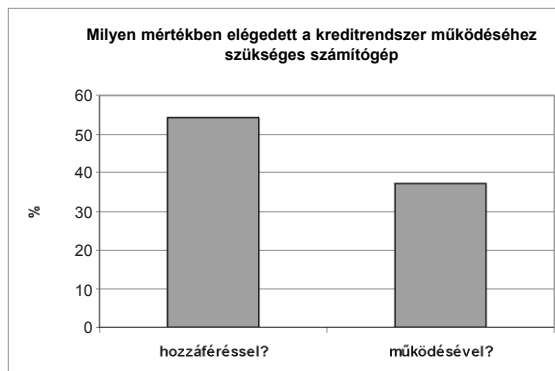
Az **oktatók** esetében a felmérés a minél pontosabb és konkrétabb információk nyerése céljából különválasztotta a kredit- és a NEPTUN rendszer használatával kapcsolatos véleményeket. Az oktatók 42%-a válaszolt a felmérés során.

A kreditrendszer jelentőségének és előnyeinek értéke a hallgatókéhoz hasonló, és a válaszadók mintegy 67%-osra tették ezek értékét.

A NEPTUN jelentőségének és előnyeinek értéke 64%-os, használatának értéke némileg alacsonyabb, 59%-os.

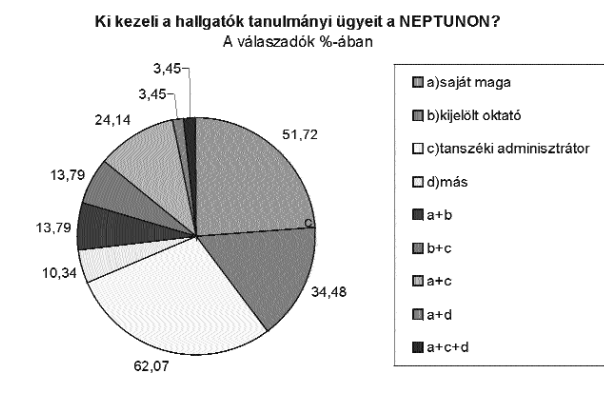
A NEPTUN rendszert az oktatók fele alkalmatosan, 34%-a félév végén és mintegy 14%-a hetente használja. Soha nem használó oktató a válaszadók körében nincs.

A számítógép-hozzáféréssel az oktatók lényegesen elégedettebbek a hallgatóknál, 54%-os az átlagos elégedettség, bár nagy különbségek vannak az egyes oktatók között. A számítógépes rendszer működésével már lényegesen kevésbé, 37%-os mértékben elégedettek (6. ábra).



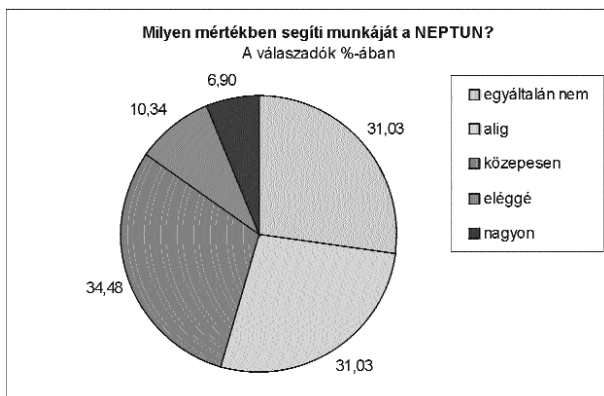
6. ábra. Az oktatók elégedettsége a kreditrendszer működtetésének körülményeivel

A tanszékeken leginkább a tanszéki adminisztrátorok vagy az oktatók saját maguk kezelik a NEPTUN rendszert (7. ábra).



7. ábra. A NEPTUN kezelése a tanszékeken

Az oktatók nem érzik jelentősnek a rendszer nyújtotta segítséget, egyaránt 31–34%-uk érzi úgy, hogy egyáltalán nem, alig vagy közepes mértékű segítséget kapnak (8. ábra).



8. ábra. Az oktatói munka segítése

A felmérés alapján részletes lista készült mind a kredit-, mind pedig a NEPTUN rendszerrel kapcsolatos legsúlyosabb problémákról. Utóbbiak főleg a rendszer bizonytalan működését, lassúságát, a használhatóság problémáit mutatják.

A javítást, fejlesztést szolgáló javaslatokat ugyancsak összegyűjtöttük a felmérés során. A NEPTUN rendszerrel kapcsolatban jelentős, a felhasználók véleménye alapján végzett fejlesztést javasoltak (9. ábra).

### A minőségfejlesztési munka eredményei

A négy éve elkezdett minőségfejlesztési munka eredményei az alábbiakban foglalhatók össze:

#### Sikerek

- Maximális vezetői támogatás és elkötelezettség.
- Tények, adatok és eszközök a vezetőknek.

- Megfelelően alkalmazható vizsgálati módszerek és mérőeszközök kidolgozása.
- Megvalósított fejlesztések.
- A minőségügyi felelős irányításával és közreműködésével valósul meg a munka.
- Az Oktatási Minisztérium felhasználja a munka tapasztalatait.
- A minőségirányítás kötelező tantárgykénti oktatásának bevezetése minden hallgató számára.

#### Kudarok

- A tanszékek és a munkatársak bevonásának nem megfelelő mértéke.
- Az eredmények megismerése és alkalmazása intézményen belül és kívül lassú folyamat.

#### Javaslatok a NEPTUN működésének javítására

Jelentős fejlesztésre szorul  
Módosítsák a tanárok észszerű javaslatai alapján  
Általános egyszerűsítése  
Találjunk felhasználóbarátabb rendszert  
A program egyszerűsítése, ill. kezelhetősége  
Jegybeírásnál csökkenteni a lépéseket  
Egyszerűbb legyen a bejelentkezés  
Hallgatói névsor ABC rendbe kerüljön  
Növeljék a képernyőt, hogy legalább a táblázat szélessége férjen bele  
Otthoni használatot tegyék lehetővé a tanároknak  
Legyen nyomtatható  
Stabilabb elérés

Az előadó lássa a gyakorlati jegyeket és fordítva  
Oktatók láthassák egymás jegyeit  
A jogosultságok felülvizsgálандók  
A diákok hozzáférése kevés

Meg kell tanulni  
A tanárok is tanulják meg  
Kell egy adminisztrátor tanszékenként, aki csak ezzel foglalkozik  
A hallgatókat rá kell szoktatni  
Térjünk vissza a régi módszerekhez

9. ábra. Az oktatók javaslatai a NEPTUN rendszer fejlesztésére

### Összefoglalás

Hogyan lehet belenyúlni az évszázados hagyományokon alapuló, de a mai körülmények között komoly problémákkal küszködő felsőoktatási rendszerbe, partnerközpontú és versenyképes intézmények elérését hirdetni és megcélózni? Hogyan lehet elérni az ehhez szükséges szemléletváltást?

Erre keresi a választ, a Szent István Egyetem Ybl Miklós Főiskolai Karának vezetése, és ezért kezdtek bele a felsőoktatási intézmények számára kidolgozott és javasolt, a partnerközpontú intézmény megvalósítását célzó, önértékelésen alapuló modell kipróbálásába egy mintaprojekt keretében az Oktatási Minisztérium megbízására. A projekt befejezése után pedig ugyanezt célozza a munka folytatása.

Az előadás a helyzetfelmérést követően, röviden és emlékeztetőül, a projekt megvalósult feladatait és az eredményeket foglalja össze négy területen: a hallgatók, a munkatársak, a beszélítők és az alkalmazók körében.



Továbbá az ebben az évben végzett munkáról, a kreditrendszer-beválás vizsgálatáról számol be részletesen, amit a kreditrendszerbe belépő első éves hallgatók körében, és az oktatók körében végeztek. A vizsgálatokra a rendszer fél éves

működési tapasztalata alapján került sor. A munka során feltárták a kredit- és a NEPTUN rendszer működésével kapcsolatos problémákat, és összegyűjtötték a fejlesztést célzó javaslatokat.



## Hogyan jobban? A minőségfejlesztés mint az intézményi tartalmi fejlesztés eszköze

– Dr. Kállai Mária\* –

A magyar közoktatás szakmai munkájukra igényes intézményei igen egyszerűnek tűnő kérdésekre, a „Hogyan lehet jobban csinálni?”, „Hogyan lehet jobb eredményeket elérni?” – kérdésekre adnak folyamatosan az adott intézményi közegben értelmezhető pedagógiai válaszokat. Előadásomban azt szeretném bemutatni, hogyan lehet az intézményi minőségfejlesztés a tartalmi fejlesztés eszköze a közoktatási intézményben, a nevezett kérdések megválaszolását hogyan segítheti eszközként az intézmény minőségfejlesztő tevékenysége.

Tapasztalataim forrása elsősorban intézményünk, a Szandaszőlősi Általános Iskola, Művelődési Ház és Alapfokú Művészetoktatási Intézményben az 1996/97-es tanévben kezdődött minőségfejlesztő tevékenységünk.

Mindezt kiegészíti az Expanzió Humántanácsadó Kft.-vel közösen végzett fejlesztőmunka során szerzett tapasztalat és versenyelőny, továbbá az, hogy mint minőségügyi tanácsadó több intézmény minőségfejlesztő tevékenysége kialakításának lehettem részese. A folyamatos szakirodalmi tájékozódás, önképzés, továbbképzés, a horizontális tanulás lehetőségeinek megragadása (Comenius klub házigazda, valamint felkészítést segítő intézmény vagyunk a Comenius közoktatási minőségfejlesztő program csoportos bevezetésére lehetőséget kapott iskolák számára, két csoportban mintegy 10 iskola, óvoda munkáját segítettük saját tapasztalataink átadásával) szintén meghatározó állomásai a tapasztalatszerzésnek.

Tulajdonképpen az 1996/97-es tanévtől kezdődően szakmai munkám központi része lett a minőségfejlesztés mint vezetési eszköz s a tartalmi fejlesztés eszközeinek folyamatos megismerése, alkalmazása, iskolakultúrába építése.

Az intézményi minőségfejlesztés cél vagy eszköz? A magyar közoktatásban mintegy 1800 intéz-

mény kapcsolódott valamilyen módon a Comenius 2000 minőségfejlesztő programhoz. Az intézmények egy része a Comenius 2000 I. Intézményi modell programleírása alapján gondolta újra, illetve alapozta meg partnerközpontú működését, egy kisebb része a Comenius 2000 II. Intézményi modell alapján építette ki teljes körű minőségirányítási rendszerét.

A Comenius 2000 intézményi modell segítette az intézményi kultúra az adott intézmény számára fontos, meghatározó változásait. A programok dokumentációi rengeteg adattal, információval szolgálhatnak a közoktatásról az oktatás-kutatók számára is.

Azok a közoktatási intézmények, amelyek valamelyik intézményi modell alapján folytattak minőségfejlesztő tevékenységet, jelenleg a fenntarthatóság kimunkálásánál tartanak, amely nagyon fontos, még ha központilag kevésbé támogatott szakasza is a munkának, hisz az, hogy szerves kultúraelem lett-e a minőségfejlesztés, összekapcsolódott-e az intézményi pedagógiai gyakorlattal, az önálló alkalmazás során válik egyértelművé.

Az intézmények remélhetőleg pontosan ismerték a modellek céljait stratégiai szinten, és megfogalmazták a minőségfejlesztő tevékenységük céljait is intézményi szinten.

Valósnak tartom emellett azt is, hogy maga a saját intézményi rendszer kiépítése, akár a Comenius program alapján, akár más irányvonalakat követve, az első időszakban még jelentős célkitűzés önmagában, és csak később segíti eszközként az intézmény szakmai munkáját. A kezdeti lépéseknél fontos cél volt a minőségügy alapvető elméleti tudnivalóinak elsajátítása, az intézményi terminológiának való megfeleltetése, az eszközök, módszerek megismerése, használatuk elsajátítása, csupán a leglényegesebbeket kiemelve. Ilyen értelemben tartom fontosnak látni azt, hogy bármennyire is megfogalmaztuk már a munka első lépéseként

\* Szandaszőlősi Általános Iskola. Elérhető: szaimhami@dunaweb.hu.

minőségfejlesztési céljainkat, a munka első fázisában maga a modellkövetés, saját rendszer építése önmagában is cél volt.

Hosszú távon azokat az intézményeket tarthatjuk viszont sikeresnek, akik el tudnak jutni addig, hogy a minőségfejlesztés már nem cél, hanem eszköz, a vezetés, a tartalmi fejlesztés eszköze, s intézményünkben az adott rendszerre, adott szervezetre adekvát rendszert sikerült kiépíteni, és jelenleg a rendszer fenntarthatósága tükröződik vissza a pedagógiai kultúrában.

Az elmúlt és a jelenlegi tanév, a modelltől függően, az az év, amikor is amennyiben az adott intézmény pedagógiai rendszerébe képes volt a minőségfejlesztés beépülni, akkor eszközként segítheti a pedagógiai fejlesztőmunkát.

Természetesen a magyar közoktatásban vannak olyan intézmények, akik, nem kapcsolódva a Comenius programhoz, más eszközökkel építették rendszerüket, voltak, akik önállóan, önképzés alapján tettek eleget törvényi kötelezettségeiknek. Az 1993. évi LXXXIX. törvény a közoktatásról 48. §-a, valamint az értelmezést segítő 3/2002. (II. 15.) OM rendelet voltak azok a jogi szabályozók, amelyek kötelezővé tették valamennyi közoktatási intézmény számára a valamilyen szintű minőségfejlesztő tevékenységet.

A 2003-ban elfogadott törvénymódosítás előírja a következőket: „A közoktatási intézmény feladatai hatékony, törvényes és szakszerű végrehajtásának folyamatos javítása, fejlesztése céljából meghatározza minőségpolitikáját. A minőségpolitika végrehajtása érdekében minőségfejlesztési rendszert épít ki és működtet. A minőségpolitikát és a minőségfejlesztési rendszert a közoktatási intézmény minőségirányítási programjában kell meghatározni.”

A törvénymódosítás a fenntartók számára is előírja minőségpolitikájuk elkészítését és a fenntartott intézményei számára való megküldését. Ez adhat esélyt a fenntartó és intézményei közötti partneri viszony további javítására. A gondolkodásmódok közelítésének, világosabb, átláthatóbb iskolarendszer működtetésének hosszú távon nyertesei az „iskolahasználók”.

Elvitathatatlan, hogy a kellő türelemmel, új iránti érdeklődéssel, fogékonysággal rendelkező intézmények nagyon sok új tudásra tettek szert minőségfejlesztő tevékenységük során. Az iparban, gazdaságban kipróbált eljárások kezdtek működni a közoktatásban is, ami egyfajta változást hozott gondolkodásunkban is.

„Adatok, mérhetőség, sikerkritérium, igény-elégedettség mérés, célképzés, célérték, PDCA, intézkedési tervek, idő- és ütemterv, SWOT-analízis, Pareto-elv, szervezeti kultúra fejlesztése, folyamatok, folyamatszabályozás, projektterv,

hatáskörök, csapatépítés, fókuszcsoporthoz, minőségi kör, a problémamegoldás lépései” – csak néhány „hívószó” abból a fogalomrendszerből, amely a minőségfejlesztés nyomán épült az intézményi kultúrába, s ma már tartalmi munkánkat segítő eszközként használjuk.

Hogyan segítheti eszközként a minőségfejlesztés egy adott intézmény tartalmi fejlesztését, egy-egy tanév pedagógiai tevékenységét? Nézzük konkrét iskolapéldákon keresztül!

*Az előadás anyagában valamennyi bemutatás, gyakorlati példa a saját intézményünkben megvalósult, dokumentált, kipróbált, működik, nem fiktív elképzelések leírása.*

*A minőségfejlesztést mint meghatározó menedzsmenteszközt fogja fel a minőség iránt elkötelezett intézményvezetésünk. Valamennyi vezetési funkció, tevékenység erre a filozófiára épül.*

*Intézményirányításunk, partnerei igényeinek, elégedettségének figyelembevételével, konkrét célok által vezérelt, a PDCA-logika által meghatározott. A szabályozott folyamatok mentén, minél teljesebb körű bevonással, hatás- és felelősségi körök delegálásával alakítja a szervezeti kultúrát, építve a folyamatos fejlesztés lehetőségére.*

*Ezzel az irányítási móddal elértük:*

- *intézményünk városunk egyik legkeresettebb általános iskolája lett,*
- *a demográfiai csökkenés ellenére mind a 8 évfolyamos általános iskolában, mind az alapfokú művészetoktatási intézményben nőtt a tanulói létszám,*
- *elégedettségi mutatóink az évek folyamán valamennyi partnerünk körében növekedtek, vagy az elért magas szinten maradtak (trendvizsgálatunk eredményei mutatják),*
- *tanítási-tanulási folyamat eredményei, beiskolázási mutatóink javultak,*
- *klímamutatónk a Tímár-féle PKP klímateszt alapján, 73 pedagógus véleménye átlagaként: 80%, amely kiugróan magas,*
- *megvalósult a minőségfejlesztés pedagógiai rendszerhez való illesztése.*

Intézményi szinten tartalmi fejlesztésen messze nem csupán tananyagfejlesztést értek. A mit tanítsunk megválasztása, mint tartalmi kérdés nagyjából országos szint. Intézményi szinten a „Mit tanítsunk, milyen tudást, ismeretet adjunk át?” csak bizonyos mértékig önálló alkotómunka kérdése, jelentős mértékben központilag szabályozott. A magyar közoktatás átlagos, önkormányzati fenntartású intézményeiben ma viszonylag szűk az a keret, ami az átjárhatóságot is

biztosító, minden intézmény számára kötelező ismeretanyag mellett az intézményi szabadon választott tananyag kiválasztását jelenti.

*Intézményi tartalmi fejlesztésen értem viszont a „Mit tanítsunk?” viszonylag szűk mozgástere mellett a milyen fő pedagógiai célok mentén, milyen nevelési értékek által meghatározottan, a mit milyen mélységben, milyen módon, milyen prioritásokkal, milyen formában, milyen eszközökkel tanítsunk, milyen kapcsolatrendszer, együttműködési formák, vezetési stílus, arculat, szervezeti struktúra, tevékenységkínálat jellemezze az iskolát – mint alapvető intézményi meghatározók tudatos, folyamatos értelmezését.*

Az intézmény Pedagógiai Programja, mint szakmai stratégiai terv, legitimált időre meghatározza a fő szakmai irányvonalakat. Az éves cselekvési tervek összeállításánál az intézményvezetés figyelembe veszi: a pedagógiai programot, az előző év cselekvési tervének értékelését, helyi szabályozókat, valamint az adott év igény- és elégedettségmérésének eredményeit. A jól összeállított igény- és elégedettségmérés tartalmában kapcsolódik célrendszerünkhöz, szándékolt pedagógiai hatással, azaz a nevelő-oktató munkánkkal való elégedettség mértékének megállapításához, tükröződnek benne specialitásaink, alkalmas több év viszonylatában trendvizsgálatra. Mutatja a különböző partnerek eltérő véleményét az adott területet illetően.

A minőségfejlesztés, mint a tartalmi munka fejlesztését segítő eszköz, egyik leglátványosabb, legmeghatározóbb része az igény- és elégedettségmérés. Segít abban, hogy jól megválasztott mérési tartalom és jól megválasztott eszköz segítségével a folyamatos fejlesztés, a szisztematikus javítás része legyen az intézményi kultúrának.

Néhány kiemelés az igény- és elégedettségmérés részleteinek mint az intézményi tartalmi munka fejlesztése eszközeinek bemutatására: a mérés során kapott adatok összesítése, elemzése során képessé válunk az intézményi élet más területén is ezeknek a tevékenységeknek a végzésére. A problémafeltárás, az okfeltárás módszereinek alkalmazása lényegesen konkrétabb információkkal szolgál, mint a sokszor érzéseket megfogalmazó, nagyon is szubjektív vélemények megfogalmazása, s így módon a megoldási javaslatok is szakmaibbakk, konkrétabbak lehetnek, s emellett ezek a módszerek más pedagógiai helyzetben is alkalmazhatók.

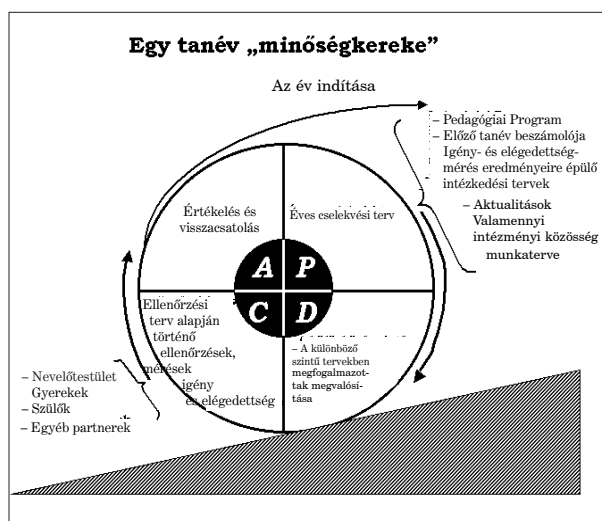
A minőségfejlesztés eszközeivel feltárt problémákra adandó válaszok, a lehetséges megoldási javaslatok pedagógiai válaszok.

A problémák feltárása, az okok elemzése és a pedagógiai megoldási javaslatok keresése mindeképpen feltételezi az adott intézményi szervezeten belül egy olyan munkakultúra meghonosodását, ahol a kollegák képesek csoportban együtt dolgozni, képesek feladatra koncentrálni, a szervezetben az adott területen leginkább érintetteket mobilizálva, különböző csoportokban együtt gondolkodni, s eközben megőrizni a szervezetnek a szükséges stabilitást is jelentő szakmai közösségeit.

*Folyamatos partneri igény- és elégedettségmérésünk következtében elértük, hogy:*

- javult a problémamegoldás kultúrája,
- tudatosabb, szakmairendszer-szintű együttgondolkodás alakult ki a tantestületben,
- éves pedagógiai tevékenységünk tervszerűbb, tudatosabb, konkrétabb célok által meghatározottabb lett – ezt tükrözik a különböző szintű tervek,
- jelentősen nőtt a belső érdekltség a folyamatos fejlesztésben,
- toleránsabb, megértőbb lett a közösség, partnereit jobban megismerte, így tudta javítani az elégedettséget,
- valamennyi partner, akit évek óta megkérdezünk, kimutathatóan alaposabb, felelősségteljesebb válaszokat ad (nyitott, kifejtést igénylő kérdésekre), mert látja, hogy visszatartoljuk a kapott eredményeket, fontos a véleménye, történik valami a javítás érdekében.

A megvalósítást, javítást segítő intézkedési tervek elkészítését szintén a minőségfejlesztésben tanultak segítik. Mindez becsatlakozik az intézmény éves cselekvési tervébe, szerves része lehet annak.



*Fontos eleme a visszacsatolásnak a szülők tájékoztatása szülői értekezleten:*

*1. osztály – intézményi minőségfejlesztés ismeretése.*

*2–8. osztály – tájékoztató az igény- és elégedettségmérés adatairól, eredményeiről, teendőkről, éves minőségfejlesztési feladatokról.*

*Az év „minőségkerekének” elindítása: 800 gyermek az általános iskolában, 400 gyermek a művészeti iskolában, kb. 1600 szülő, 73 pedagógus, 26 nem pedagógus együttműködésének elindítása.*

Az éves cselekvési tervek összeállításánál, az éves pedagógiai főcélok, „alcélok” megfogalmazásában a minőségfejlesztés szintén hatékony eszköznek bizonyul. A célképzés jobb színvonalú elsajátítása szintén a minőségfejlesztésnek köszönhető, annak ellenére, hogy pedagógiai célokról, célok megfogalmazásáról a pedagógusképző intézményekben tanultunk.

A jó céljaink konkrétak, mérhetőek, a célképzéssel párhuzamosan megfogalmazzuk a célértékeket, a cél elérése mérésének módját. Mindez igen konkrét szinten való gondolkodást feltételez, nem pedig „pedagógiai szivárványok” kergetését.

Az éves cselekvési terv (van, ahol éves intézkedési tervnek nevezik) tartalmazza a célokhoz kapcsolódó feladatokat is, ha kell lépéseit, amennyiben a téma úgy kívánja, a legfontosabb mérőföldkövek megjelölését, a felelőst, érintetteket, időütemezést, valamint a célok teljesülésének mérési módjait. Az éves cselekvési tervnek fontos része az igény- és elégedettségmérés eredményeiből feltárt javítandó területeken való munkálkodás alapos megtervezése, olyan intézkedési terv készítése, amely tartalmazza a sikeres végrehajtás valamennyi feltételét.

Az intézkedési tervben megfogalmazottak szisztematikus elvégzése elvezethet a már feltételezett, megrajzolt sikerhez. A célképzésnél már megjelölt ellenőrzési mód feltételezi a korrekt ellenőrzést, mérést és az eredményekből való visszacsatolás lehetőségét.

Mindez az intézményi éves PDCA-logika alkalmazása is egyben.

A közoktatási intézményeket átszövik a különböző intézményi közösségek tervei. (Saját iskolánk intézményi szintű éves tervei a következők: éves intézményi cselekvési terv, szakmai munkaközösségek tervei, diákönkormányzat munkaterve, intézményi drogstratégia, diák-sportegyesület munkaterve, szülői szervezetek munkaterve, alapfokú művészetoktatási intézmény munkaterve, művelődési ház munkaterve, költségvetési

terv, beiskolázási terv. Az osztály szintű tervek a következők: tanmenetek, osztályfőnöki munkatervek, napközimunkaterv, iskolaotthon munkaterve, fejlesztő foglalkozás munkaterve, egy adott tanulócsoport felzárkóztatási és tehetséggondozási, és versenyeztetési terve. Egyéni szinteken: a gyerekek egy meghatározott körére az egyéni fejlesztési tervek.) Valamilyen szintű pedagógiai tervezést a pedagógusképző intézményekben minden pedagógus tanult. Ennyiféle terv csak akkor töltheti be szerepét egy adott rendszeren belül, ha koherens egymással, egymást kiegészíti, és a megfelelő szinten fogalmazza meg feladatait, nem káoszt teremt a szervezeten belül, hanem rendet, és a pedagógiai tudatosságot fokozza, nem tartalmaz átfedéseket, hanem egymáshoz történő illeszkedése a nagy rendszer átlátható működését biztosítja.

A különböző tervek elkészítésekor a „Mit?” – a tartalom – megtervezése természetesen nem okoz gondot.

*Intézményünkben a tömör és a fent vázolt paraméterekkel rendelkező munkatervek elkészítésének színvonala ugrásszerűen javult a minőségfejlesztő tevékenység során tanultak következtében. Ma már a minőségfejlesztő csoport tagjai „minőségügyi szemmel” állítottak össze olyan táblázatot, amely a jó munkaterv valamennyi paraméterét tartalmazza, s vizsgálják át a különböző szintű intézményi munkaterveket, segítve ezzel a tartalmi munkát. Iskolavezetésünk nagyon értékesnek tartja ezen, tanév eleji műhelymunkákat.*

*A célképzés és tervezés magasabb színvonalon történő elsajátításának legfontosabb eredményei:*

- az intézményirendszer-szintű gondolkodás fokozódott,
- nőtt a dolgozói elégedettségi mutató a tudatos tervezést, kiszámítható terhelést illetően,
- cél – célérték – mérhetőség – feladat – lépés – felelős, érintett, időtartam, időpont, ellenőrzés, mérés – értékelésmódja, koherens megtervezése egész évben tudatosabb, magasabb szintű szakmai párbeszédet eredményezett,
- a tanév végi értékelések, adatok konkrétak, eredmény, kudarc egzaktan kimutatható,
- korrekt célképzéssel, magas színvonalú, tudatos tervezéssel idő, hosszú távon energia szabadul fel az alkotók körében,
- magasabb szintű minőség iránti igény vált folyamatossá.

Azon intézmények, amelyek azonosították intézményi folyamataikat, elkészítették rendszerter-

vüket, megvizsgálták folyamataik egymáshoz való viszonyát, értékelték a már több-kevesebb tudatossággal működő folyamatokat, és az elméleti tudást megszerelve elvégezték folyamataik szabályozását, jelentős, az intézményi fejlesztést segítő eszköz birtokába jutottak.

*Intézményünkben mindez megtörtént, melynek következtében:*

- a folyamatok adott intézményi állapotával való „szembenezés” és az „ideál” keresése számos belső, intézményi tartalmi fejlesztést indukál, pl.: pedagógusok szakmai együttműködésének árnyaltabb kimunkálását, tanulói értékelés, pedagógusértékelés javítását, nagy létszámból szükségessé váló kommunikáció, információáramlás javítását;
- igény jelent meg új, eddig nem alkalmazott pedagógiai megoldások, módszerek rendszerbe építésére, továbbképzésekre, belső képzésekre az adott szabályozandó folyamat magasabb színvonalú működtetése érdekében;
- 100%-ossá vált a minőségfejlesztő tevékenységbe való bevonás, aktív részvétel, amely nagyon erős szervezeti azonosságtudatot, szakmai kohéziót eredményezett;

*a legfontosabbakat említve.*

A célképzés, az intézkedési tervek készítése, a tervezési kultúra, a folyamatszabályozás, az igény- és elégedettségmérés néhány konkrét, a közoktatásban értelmezhető eleme az intézményi tartalmi munkát fejlesztő eszközöknek.

Mindezek fontosak, de legalább ilyen fontos a mindennek következtében kialakuló szemlélet, ami lehet, hogy nem konkrétan mérhető, viszont ha kialakult, az iskolai élet valamennyi elemében tetten érhető. Fontos a szervezeti kultúra változása, amely indirekt módon is változik a minőségfejlesztő tevékenység következtében, ugyanakkor a feladat elosztása, hatáskörök, felelősségi körök delegálása, a csoportban való együtt dolgozás, a kommunikáció, információáramlás javulása mind a klímamutató javulását eredményezik. A szervezet képes reagálni a gyors környezeti változásokra, megőrizve saját belső tartalmi értékeit, képes a kor kihívásainak megfelelő fejlesztésre.

*Az elmúlt évek fejlesztőmunkájának, a három éve végzett klímateszt eredményeire épült szervezetfejlesztési terv végrehajtásának, a tudatos, teljes körű minőségirányítás sikerének tudtuk be a 80%-os pedagógus-klímamutatónkat, amely az alábbi területeket vizsgálta, és az alábbi eredményeket adta:*

	<i>Pedagógus %</i>
<i>Arculat</i>	77,73
<i>Beleszólás</i>	85,70
<i>Kollégákhoz való viszony</i>	80,73
<i>Kommunikáció</i>	76,03
<i>Munkához való viszony</i>	86,70
<i>Vezetési stílus</i>	79,45
<i>Globális kérdés</i>	68,20
<i>Klímamutató</i>	79,22

*A kipróbált, standardizált klímateszt eredményei egy 73 fős szervezetben kitűnőek. Tény, hogy a nem pedagógusok között mért eredmények ettől elmaradnak, melynek vizsgálata és javítása a 2003/2004-es tanév feladata lesz.*

A teljes körű minőségirányítási rendszer kiépítése, és működtetése, a folyamatos tartami fejlesztés eszköze, s számos konkrét példa hozható még ennek igazolására.

Hogyan jelenik meg az osztálytermek, illetve az egyes tanuló szintjén a minőségfejlesztés mint eszköz?

Megjelenik a szemléletet közvetítő pedagógus által, hisz csak akkor éri el célját minőségfejlesztő tevékenységünk, ha az iskolahasználók, de közülük legfőképpen a gyerekek javára, megelégedésére történik, megőrizve az iskola pedagógiai szakmai vezető szerepét.

Már az általános iskolás gyerekek képesek a SWOT analízis elvégzésére, különböző minőségügyi módszerek elsajátítására (okfeltáró, ok-elemző módszerek alkalmazására). Képesek konstruktív problémamegoldásra, az életkoruktól függően, amennyiben a pedagógus is képes a PDCA-logika napi alkalmazására. Szívesen vesznek részt az igény- és elégedettségmérésben s a feltárt, a gyerekeket érintő problémákra megoldási javaslatok kimunkálásában.

A minőségfejlesztést, mint a tartalmi fejlesztés eszközét, áttekintettük egy-egy tanévet illetően, az éves cselekvési tervek, az évenkénti igény- és elégedettségmérés, szervezeti kultúra fejlesztése tükrében.

A Pedagógiai Programok, mint stratégiai szintű tervek, legitimált időre szólnak. A központi tartalmi szabályozás az elmúlt években többször változott. 2003-ban lépett életbe az a törvényi kötelezettség, miszerint valamennyi iskola áttekinti Pedagógiai Programját.

A legfőbb stratégiai szintű tartalmi meghatározó dokumentum az adott intézmény Óvodai, Pedagógiai Programja. Meggyőződésem, hogy a 2004. április 15-re átdolgozandó programok a minőségfejlesztést eszközként alkalmazó intézményekben érzékelhetően magasabb színvonalúak lesznek, hisz az elsajátított minőségfejlesztési tudás, kompetenciák, készségek kiváló segítői lehetnek a stratégiai szintű tartalmi megújulásnak.

Országos szinten elmondhatjuk, hogy a tartalmi szabályozás rendszere ismét változik, a NAT 2 mint egy érték- és követelménylista jelenik meg. A szándékok szerint egyidejűleg megjelennek a hozzá választható programcsomagok (kerettantervek és a hozzátartozó eszköz-, módszer- és értékelési ajánlások). Mindez számomra azt jelenti, hogy a minőségfejlesztés kötelezővé tételével komoly tere van a tartalmi munka folyamatos, PDCA-logika alapján működő fejlesztésének, módosításának, a partneri visszajelzések figyelembevételével a folyamatos javításnak.

Az igazi áttörés az lehetne, ha a tankönyvkiadó, a programcsomagokat fejlesztők módszereken gyűjtenék az intézményektől a tapasztalatokat, és azokat a PDCA-elv alapján beépítenék az új tananyagokba, tankönyvekbe.

A magyar közoktatás egyik legnagyobb fejlesztési programja a minőségfejlesztő program beindítása. Minőségbiztosítás, minőségfejlesztés, minőségirányítás fogalmak tartalommal teltek meg a közoktatásban is. A minőségirányítás, mint a hatékony működést segítő menedzsmenteszköz, segíti a tartalmi megújulást.

Az Oktatási Minisztérium középtávú közoktatásfejlesztési tervében szintén kiemelt szerepet kap a minőségfejlesztés. A tervezett prioritások a következők:

1. Az élethossziglan tartó tanulás megalapozása a kulcskompetenciák fejlesztése révén.

## 2. Az oktatás minőségének fejlesztése és biztosítása.

3. Az oktatási egyenlőtlenség mérséklése.
  4. A pedagógus szakma rangjának helyreállítása, a pedagógusok szakmai fejlődésének támogatása.
  5. Az oktatás költséghatékonyságának javítása.
  6. Az információs társadalom kialakulásához szükséges kompetenciák fejlesztése.
  7. Az oktatás tárgyi feltételeinek javítása.
- Az oktatási stratégia arra is ad válaszokat, milyen lehetőségei vannak a megvalósításnak.

A jövőkép szerint a Nemzeti Fejlesztési Tervhez kapcsolódó Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program, mint tudjuk, a Strukturális alapok támogatásaira épülve valósítja meg célkitűzéseit.

Az Operatív Programban megfogalmazott célok, prioritások között központi helyet kap az oktatás minősége. Az Operatív Programhoz kapcsolódó, Oktatási Minisztérium által meghatározandó intézkedések és mellérendelt tevékenységek alapján bízom abban, hogy központi szerepe lesz az átfogó intézményfejlesztési és minőségfejlesztési rendszerek kialakításának.

\* \* \*

Kívánom, hogy az elmúlt évek nagyarányú minőségfejlesztő tevékenysége, a törekvés a folyamatos fejlesztésre, a partnerközpontú működés kialakítására, hosszú távon kamatozhasson az iskolahasználók javára, a közoktatási intézmények pedig folyamatos önképzéssel, szakmai támogatással legyenek képesek a folyamatos fejlődésre, értékeik megőrzése mellett.

A fejlesztőmunkáról hitvallásomat Marschall Fishertől kölcsönöztem, mely gondolattal kívánok a következő esztendőkre is eredményes, magas színvonalú szakmai munkát.

*„Ha jól csinálod, örökké fog tartani” – válaszolta Marschall Fisher (1995), amikor megkérdezték, hogy a fejlesztési erőfeszítésnek meddig kell tartani.*

### MAGYAR MINŐSÉG

A Magyar Minőség Társaság havi folyóirata.

#### SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

Vezetője: dr. Róth András. Tagjai: dr. Ányos Éva, Füredi László, Gombkötő Judit, dr. Helm László, Pákh Miklós, Pónyai György, dr. Ring Rózsa, Szódi Sándor.

Felelős kiadó: dr. Aschner Gábor.

Szerkesztőség: 1091 Budapest, Üllői út 25. III. emelet.

Tel.: (36-1) 456-6951. Fax: 456-6954. E-mail: mmt@axelero.hu, www.quality-mmt.hu

A folyóirat címlapját és a Magyar Minőség Társaság új arculatát a Marketing Management Service tervezte. 1132 Budapest, Victor Hugo u. 35. Tel.: 339-5339, 20/915-6203. • E-mail: mest1@elender.hu.

Nyomda: Grafika Press Nyomdaipari Rt., 1101 Budapest, Monori út 1-3.

Felelős vezető: Farkas Tamás vezérigazgató.

Egy szám ára: 600 Ft. Éves előfizetés tagoknak 5500, nem tagoknak 7500 Ft.

Megrendelés, publikáció- és hirdetésfelvétel a szerkesztőségben.

Engedélyező szerv: Művelődési és Közoktatási Minisztérium.

NYTSZ: B/SZI/1687/1993. HU ISSN-szám: 1416-9576.



# A Közoktatás Minőségéért Díj

– Molnárné Stadler Katalin\* –

„A közoktatás minőségbiztosításáról és minőségfejlesztéséről” szóló miniszteri rendeletben megalapított **Közoktatás Minőségéért Díj** (KMD) lehetőséget teremt a közoktatási minőségfejlesztés területén nyújtott kiemelkedő, mintaadó intézményi teljesítmények állami elismerésére.

A kiválóság elismerése kulcsfontosságú eleme a minőségfejlesztés sikerességének. A kiemelkedő teljesítmények díjazása hozzájárul a legjobban bevált szakmai gyakorlatok és a teljes körű minőségirányítás bevezetéséhez és terjesztéséhez a közoktatásban.

## A KÖZOKTATÁS MINŐSÉGÉÉRT DÍJ

- Az Európa-szerte elfogadott – és a reálszférában Magyarországon is 1994 óta sikerrel alkalmazott –, az „Európai Minőségirányítási Alapítvány” (EFQM) által kidolgozott ún. *Kiválóság Modellen*, illetve az ennek alapján létrehozott magyar Nemzeti Minőségi Díj (NMD) kritériumrendszerén alapszik. Emellett a Díj szakmai követelményrendszerébe beépült a *közoktatási intézményi minőségfejlesztési modellek követelményrendszere is*.
- Az alkalmazott intézményi minőségfejlesztési modell követelményei szerinti díjkategóriákban (Partnerközpontúság Díj és Kiválóság Díj) kerül átadásra.
- Két díjkategóriájában évente legfeljebb **6 díj** [három (arany-, ezüst- és bronz) fokozatban] és ezenfelül legfeljebb **14 elismerő oklevél** adományozható.
- A pályázaton bármely közoktatási intézmény indulhat, amely megfelel a Pályázati Útmutatóban foglalt követelményeknek.

Az önértékelésen és pályázaton alapuló díj mint elismerési forma és eljárás több előnnyel jár.

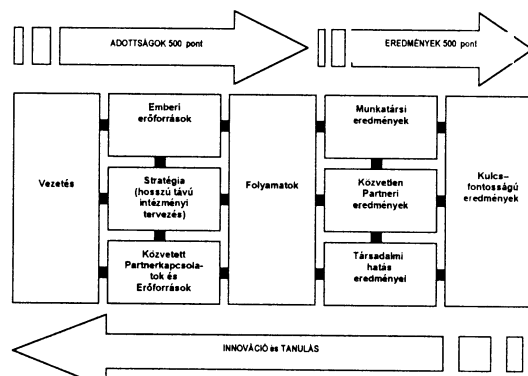
Például:

- bevezeti az oktatás-nevelés területére a strukturált, összemérhetőséget biztosító önértékelési eljárást,
- a kiemelkedő teljesítményt nyújtó intézmények reflektorfénybe állítása követhető és követendő példát állít a többi oktatási-nevelési intézmény számára, és
- a partnerek számára is értékelhetővé válik az elismert intézmények teljesítménye.

## A KÖZOKTATÁS MINŐSÉGÉÉRT DÍJ MODELL

A Közoktatás Minőségéért Díj önértékelési modellje az Európai Minőségi Díj alapját adó EFQM Kiválóság Modell (Közszolgálati kategória) közoktatásra adaptált változata. Megalkotása a világon egyedülálló szakmai fejlesztés, mivel eddig – az észak-amerikai Malcolm Baldrige Díjat kivéve – minden oktatási minőségi díj kritériumrendszere teljes mértékben azonos volt az iparban használt modellel. A Közoktatás Minőségéért Díj kifejlesztésével hazánk tehát úttörő szerepet tölt be (az EFQM-modell oktatási adaptációs folyamata Európában még nem indult el).

A Közoktatás Minőségéért Díj alap gondolata szerint, az **intézményvezetés** a **partnerek** és a **munkatársak elégedettségét**, valamint a pozitív **társadalmi hatást** megalapozott, hosszú távú tervezéssel, **stratégiával**, a **munkatársakra** építve, az intézmény **erőforrásainak** és **folyamatainak** menedzselésével éri el, ami **kiváló eredményekhez** vezet. Ezen alapgondolatnak megfelelően a KMD-modell 9 kritériumra tagolódik (lásd ábra).



A KMD-modell eredeti célját szem előtt tartva, nem szabad azonban elfelednünk: **a modell első-sorban az intézményi önértékelést, azaz az erősségek mellett a fejlesztendő területek azonosítását szolgálja.** Egy olyan, európai követelményrendszeren alapuló, a **közoktatási intézmények kiválósági fokának megítélésére szolgáló önértékelési keretrendszert**, mérőeszközt ajánlunk a közoktatási intézmények számára, amellyel az intézmények minőségfejlesztési munkájának eredménye egységes szempontok alapján mérhető és összehasonlítható.

\* OM Közoktatási Minőségfejlesztési Programigazgatóság. Elérhető: 473-3665.

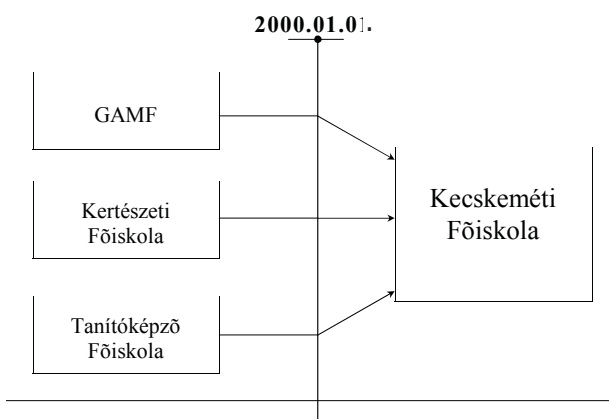
# A minőségirányítási alapelvek megvalósítása egy felsőoktatási intézményben

– Kecskésné Nagy Eleonóra\* –

## A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER KIÉPÍTÉSÉNEK ÉS BEVEZETÉSÉNEK FŐ LÉPÉSEI A KECSKEMÉTI FŐISKOLÁN

A Kecskeméti Főiskolán az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány követelményeit is kielégítő és ezenfelül számos önértékelési elemet tartalmazó minőségirányítási rendszer építését kezdtük el 2001 áprilisában, szaktanácsadók bevonásával. Célunk az volt, hogy biztosítsuk a külső és a belső partnereink megelégedettségét és növeljük az oktatási és oktatást segítő munkafolyamataink hatékonyságát.

A Kecskeméti Főiskola három eltérő oktatási profillal és szerkezettel (1. ábra), illetve finansziális lehetőséggel bíró intézmény integrációja révén jött létre. Ez is közrejátszott abban, hogy az integráció nem valósult meg maradéktalanul, ami a rendszerépítést nehezítette.



1. ábra. A Kecskeméti Főiskola integrációs folyamata

Figyelembe kellett vennünk ennek tényét a tervezés, az oktatás és a kutatás folyamatainak döntés-előkészítési és -elfogadási rendjében, valamint a minőségirányítási szervezet kialakításában. A folyamatokkal kapcsolatos döntéshozásban azt az eljárásrendet vettük át, amelyet a Főiskolai Tanács már korábban jóváhagyott a Szervezeti és Működési Szabályzatban, illetve annak mellékleteiben.

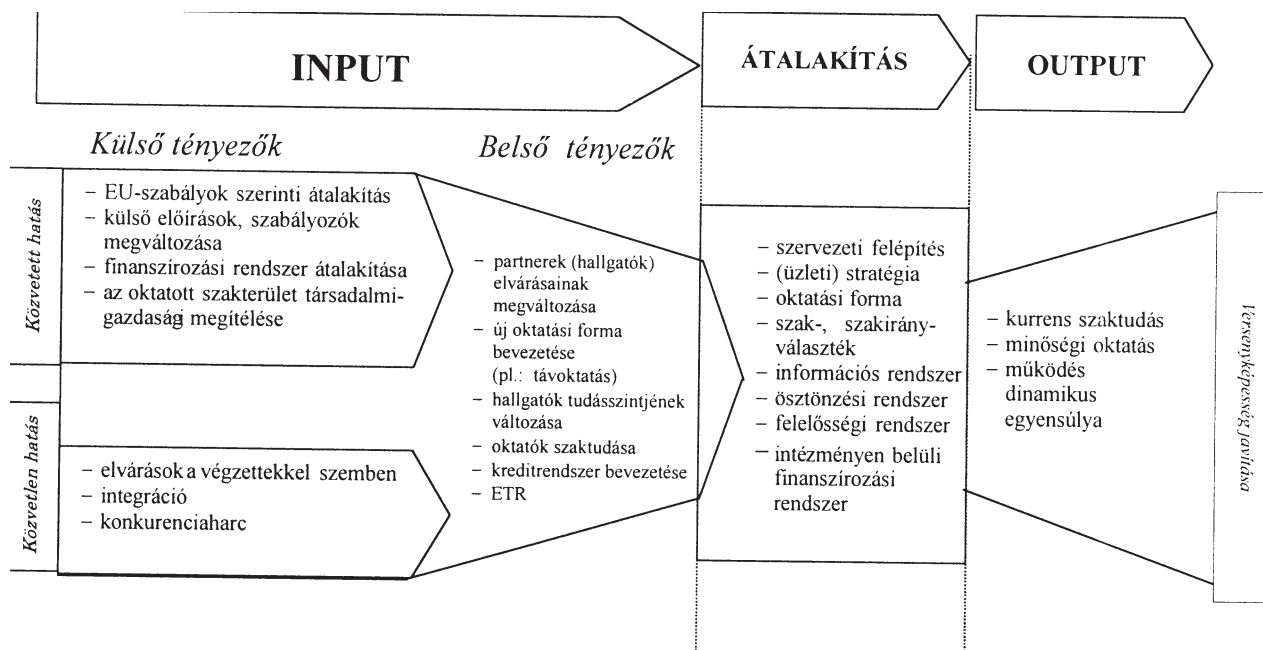
A minőségirányítási rendszer kiépítése során meghatároztuk az oktatási és az oktatást segítő tevékenységeink minőségi jellemzőit, és felmértük a folyamatainkat. A folyamatfelméréseket önértékeléssel kezdtük, melynek során meghatá-

roztuk a szabályozandó terület erősségeit, gyengeségeit. Ezt követően az intézmény egészére érvényes eljárásokban és végrehajtási utasításokban szabályoztuk a feladatokat, és rögzítettük azok felelőseit. Így teljesítettük a MAB-nak és a minőségügyi szabványnak az egységes intézményi minőségirányítási rendszer működtetésére vonatkozó elvárását. A három kar eltérő oktatási profilla azonban szükségessé tette azt is, hogy a gyakorlati képzés, valamint a székhelyen kívüli képzés folyamataira kari eljárásrendet rögzítsünk.

## A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI ALAPELVEK MEGVALÓSÍTÁSA A FELSŐOKTATÁSBAN

A felsőoktatásban az évtizedek alatt kialakult és berögződött hagyományok és szokások miatt az ISO 9001:2000-es szabvány alkalmazása a szemlélet igen erőteljes átalakítását kívánja meg. A nyolc alapelv tudatos betartása sok esetben idegen az oktatók és vezetők gondolkodásmódjától, sőt esetenként az oktatói szabadság korlátjának tekintik azokat. Hasonlóan az előbb említettekhez, szintén a minőségügyi szemlélet lassúbb kialakítását eredményezi a felsőoktatásban az erőforráshiány, ami gátja a hatékony fejlesztésnek. Az intézményi méretek és a hallgatói létszám megnövekedése mellett azonban a minőségi oktatáshoz olyan vezetői eszközök alkalmazására van szükség, amelyek mérhetővé, átláthatóvá teszik az oktatás és a kutatás folyamatát. Az egyre élesedő piaci verseny és egyéb környezeti hatások is azt kívánják meg, hogy szabályozott és rendszerszemléletű működés jellemezze a felsőoktatást. A működésre közvetetten és közvetlenül ható tényezők ugyanis bizonyos esetekben oly erőteljes effektust gyakorolhatnak, hogy az úgynevezett stratégiai inflexiók pont bekövetkezését idézik elő (2. ábra). Ilyen esetben a megszokott intézkedések hatására az intézményi működés hatékonysága nem növekszik tovább. A versenyképesség megtartásához a szervezet stratégiai fontosságú tevékenységeinek átalakítására van szükség. A változás folyamatának sikere függhet a minőségügyi alapelvek konzekvens betartásától és attól, hogy a döntésekhez a minőségügyből származó rendszerezett információkat és adatokat felhasználja-e a vezetés.

\* Kecskeméti Főiskola. Elérhető: nagy.nori@rh.kefo.hu.



2. ábra. A felsőoktatási intézményekben stratégiai inflexiós pontot eredményező tényezők és hatások

A felsőoktatásra vonatkozóan az alábbiakban összefoglalt gondolatok és megállapítások a minőségügyi alapelvek megvalósításával kapcsolatosan, részben közvetlen tapasztalatból származnak, más részük azonban a tapasztalatok, a szabályozók és egyéb feltételek összegezésének eredményei.

### A vevőközpontúság

A vevő, azaz a felhasználó középpontba helyezése az egyik fő jellemzője az ISO 9001:2000-es szabványnak. A felsőoktatásban valójában a vevő fogalma nehezen értelmezhető, hiszen a szolgáltatás jellegéből és kimenetéből adódóan itt nem a klasszikus értelemben vett üzleti kapcsolat és az üzletfelekkel történő együttműködés zajlik. Ezért célszerű a felhasználó vagy az e területen széles körben elterjedt „partner” fogalmának használata.

Ennek értelmében egy felsőoktatási intézményben a „vevőközpontúság” azt jelenti, hogy az oktatási és a kutatási, valamint az egyéb szolgáltatásokhoz tartozó folyamatok logikája szerint értelmezzük a felhasználóink, partnereink elvárásait, és azokat a fejlesztési folyamatokba beépítjük. Ehhez azonban mindenekelőtt két dolgot kell tennünk. Meg kell határoznunk:

- az oktatási intézménnyel kapcsolatban álló felhasználói kört – ami igen összetett feladat –, illetve azt, hogy
- az egyes partnerek milyen igényeket támasztanak az intézménnyel szemben.

A Kecskeméti Főiskola partneri köre:

A főiskola legfontosabb partnerscsoportját a **hallgatók** alkotják. Az ő helyzetük egészen külön-

leges, mert ők azok, akik a főiskola szolgáltatásait közvetlenül veszik igénybe, viszont emellett ők azok, akik az intézmény kapuját végleg elhagyva, az ott megszerzett tudással, ismeretekkel, mint „termékkel”, szolgálják más partnerek igényeit. A hallgatók a **szülők** felé – akik szintén a partneri kör fontos szereplői – információközvetítők. A hallgatók, mint felhasználók, abba a csoportba tartoznak, akik a főiskola működését, belső rendjét a legjobban ismerik. Tehát véleményük, javaslatuk kikérése a fejlesztésekre vonatkozóan nem csupán a jogszabályi előírás miatt szükséges (Ftv. 67. §), hanem egy intézmény létérdeke lehet. A Kecskeméti Főiskolán e partnerscsoport kérdőíves felmérés útján rendszeresen értékeli az oktatók munkáját, valamint az intézmény működését. Az értékelés eredményeit az oktatás, a szervezés és információátadás, valamint – lehetőségeinkhez mérten – az infrastruktúra fejlesztésében használjuk fel.

Az **Oktatási Minisztérium és a Magyar Akkreditációs Bizottság** mint a felsőoktatás finanszírozó és felügyeleti szervei jelennek meg. Elvárásaik intézményes formában, jogszabályok, útmutatók, illetve – közvetett úton – a támogatási rendszer vagy pályázati lehetőségek révén jutnak el az intézményekhez. Az intézmény felső vezetésének ezek betartása és betartatása a feladata. Gond csak akkor jelentkezik, amikor az elvárásokhoz nem biztosít megfelelő erőforrásokat a fenntartó (pl.: munkatársak képzése, partnerek elégedettségének mérése stb.). Az elmúlt években nehezítette a helyzetet az előírások és elvárások gyors változtatása is.

A **munkaerőpiac** igényéről az intézmény közvetett információk, országos felmérések adatai alapján szerez tudomást. Az ezzel kapcsolatos tájékozódás az oktatási rektorhelyettes feladata. Az információ felhasználása elsősorban a szak- és szakirányfejlesztésben, azaz az új szakok és szakirányok indításánál történik. A képzés bővítése és a piaci igényekhez történő „igazításának” lehetősége azonban a MAB és az OM engedélyezésétől függ. Az elbírálás szempontjai, a felügyeleti szervek követelményei azonban nem mindig esnek egybe a munkaerőpiac elvárásaival, ami anomáliát teremt. Az engedélyezési procedura a gyors váltást és reagálást nem minden esetben teszi lehetővé.

A Kecskeméti Főiskola **kutatási tevékenységéhez kapcsolódó partneri körének** (pl.: pályázatiírók, innovációs lehetőségekkel bíró cégek) igényfelmérése jelenleg még részben valósult csak meg, amit a minőségirányítási rendszer fejlesztésénél majd figyelembe kell vennünk. Annál is inkább, mert ezekkel a partnerekkel a konstruktív együttműködés szerepet játszhat egyrészt az intézmény szellemi potenciáljának hasznosításában és fejlesztésében, másrészt a finansziális források növekedésében, valamint közvetve az oktatás színvonalának emelésében.

Ugyancsak a minőségirányítási rendszer fejlesztése kapcsán kívánjuk bevezetni a **munkatársaknak** mint belső partnereknek az igény- és elégedettségmérését. Ezen információk felhasználása kettős hatást gyakorolhat a működésre: egyrészt a célirányos fejlesztéseket segíti, és ezen keresztül a munkatársak elégedettségét növeli, ami a minőségi munka alapfeltétele.

A főiskola partnerei – akár az alap-, akár a vállalkozói tevékenységhez kapcsolódva (pl.: felnőttképzésben részt vevők, tudományos munkával megbízók, termet bérelni akarók stb.) – mindenekelőtt egy általános véleményt alakítanak ki az intézményről, az általa nyújtott alap-, illetve pluszszolgáltatásról. Első helyen említhető az, hogy a potenciális és a már együttműködő partnereink könnyen el tudják-e érni az intézményt. Ha ez megtörtént, akkor az adott partner csak úgy kaphat a kérdésekre gyors, pontos választ és elegendő információt, ha közvetve vagy közvetlenül el tud jutni a célzott szervezeti egységhez, személyhez. Ehhez azonban a belső kommunikációs csatornákat kell az igényeknek megfelelően fejleszteni és működtetni. Bár sokat fejlődöttünk ezen a téren, ennek ellenére a tapasztalatok azt mutatják, hogy a visszajelzések figyelembevételével további tökéletesítésre van szükség. Tovább növeli az együttműködő felek elégedettségét, ha mindez proaktív magatartással, gyors reagálóképességgel párosul.

Az intézményről kialakított kép után a partnerek a szolgáltatás mikéntjét ítélik meg. Ebben az esetben

- a kívánt minőség,
- a megfelelő kivitelezés,
- a szolgáltatás díja,
- a megbízhatóság,
- a tervezettség,
- az innovativitási készség lehetnek a meghatározók.

Az oktatásban és a kutatásban figyelniünk kell arra, hogy a szolgáltatás kivitelezésében és minőségében a partneri megítélés a tárgyi és személyi feltételek különleges összefonódása révén jön létre. A legtöbb esetben az alkalmazottak, pontosabban az oktatók és az oktatást közvetlenül segítő munkatársak alkalmassága, rátermettsége befolyásolja a legnagyobb mértékben ennek megítélését. Tehát, ha a Kano-féle minőségi modell fogalmait használva kívánjuk mindezt értékelni, akkor például az oktatók oktatási képességei, szakmai tudása az alapvető minőségi követelmények kategóriájába esik a megítélés szempontjából. Így minden egyéb fejlesztés csak akkor fogja az azt megillető elégedettséget eredményezni a felhasználók oldaláról, ha e területen a működés a partnerek számára megfelelő. Ahhoz, hogy erről a vezetés közel objektív képet alkothasson, több oldalról kell számára információt szolgáltatni. Ennek egyik – de nem lehet kizárólagos – eszköze az oktatók véleményezése a hallgatók részéről.

Más jellegű információt szolgáltat mind az állandó alkalmazásban lévő kollégákról, mind a külső munkatársakról a személyi értékelésnek (vezetői és önértékelésnek) a rendszere. A Kecskeméti Főiskola minőségirányítási szabályozásában az állandó munkatársak szakmai előmenetelének tervezési, fejlesztési folyamatában hangsúlyos szerepet kap az úgynevezett szakmai fejlesztési lap. Ezen a formanyomtatványon a munkatárs a közvetlen vezetővel egyeztetve, valamint az intézmény humánpolitikai tervezésével összhangban, elkészíti az adott évben az oktatással, kutatással kapcsolatos terveit. A tervek végrehajtásának értékelése – ami a közvetlen vezetővel közösen történik – lehetőséget biztosít arra, hogy az adott feltételrendszer mellett, több aspektust figyelembe véve határozzák meg a továbbfejlesztés lehetőségeit és irányát. Így a partnerek és az intézmény elvárásai, a munkatárs igényei, valamint az ehhez nyújtott intézményi feltételek összehangolásával alakítható ki a szakmai fejlesztés.

A külső munkatársak vezetői értékelése a nyolcadik alapelvnek megfelelően történik.

### A vezetés elkötelezettsége

Az ISO-szabvány szellemében – egybehangzóan a MAB-elvárásokkal – a felső vezetők legfontosabb feladata a minőség iránti elkötelezettség nyilvánítása, ennek megfelelően a célok és azok eléréséhez az út, vagyis a stratégia meghatározása. A főiskola hosszú távú oktatási és tudományos feladatait a Küldetésnyilatkozat tartalmazza. A Kecskeméti Főiskola vezetése a minőségcélokat a minőségpolitikában fektette le. Ezzel összhangban készültek el az oktatási, a tudományos, a humánpolitikai és a minőségirányítási folyamatokra vonatkozó stratégiák. Mindezek éves lebontásával az adott szakterületre vonatkozó tervben történik a konkrét feladatok, a felelősök és az erőforrásigény meghatározása.

Az éves vezetőségi felülvizsgálat során az intézmény működésének teljes körű értékelése zajlik. A vezetőségi felülvizsgálat kiterjed a képzési, a kutatási, a humánpolitikai tevékenységekre, valamint a főiskola minőségirányítási rendszerének a működésére. A rendelkezésre álló adatok és információk alapján a főiskola rektora és helyettesei, valamint a karok főigazgatói rangsorolják a feladatokat, és a prioritások figyelembevételével történik az éves tervek harmonizálása.

A belső kommunikáció részben a jogszabályokban előírt és úgynevezett hagyományos csatornákon zajlik (intézményi tanácsok, bizottságok, egyéb fórumok, nyomtatott kiadványok), részben pedig új, az informatikai lehetőségeket kihasználó közzétételt jelenti. A vezetői döntésben részt vevő testületek üléseiről szóló dokumentumokat (intézményi tanácsi előterjesztéseket és jegyzőkönyveket) az intraneten keresztül tesszük elérhetővé minden munkatársunk számára. Ezen túl a belső honlapról letölthetők az aktuális szabályozások (szabályzatok, minőségügyi előíró dokumentumok, feljegyzések sablonjai stb.), valamint nyomon követhető a jogszabályok változása.

Az erőforrás biztosítása egy alulfinanszírozott költségvetési szervezetnél meglehetősen összetett feladat. De épp ez a sajátos helyzet teszi szükségessé, hogy a lehető legnagyobb gondossággal történjen az emberi, a tárgyi és a pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás. A felsőoktatásban a pénzügyi keretek felosztása és felhasználása meglehetősen kötött előírások szerint zajlik. A hiánygazdálkodásból adódóan a tárgyi erőforrásokkal kapcsolatban a hangsúly a meglévő eszközök minél hatékonyabb kihasználására tevődik. Az emberierőforrás-gazdálkodás a munkafolyamatok feltérképezésével kezdődik, majd a feladatok elvégzéséhez szükséges hatáskörök és felelősségek meghatározásával folytatódik. A feladatok rögzítésére a jogszabály előírása szerint

el kell készíteni a munkaköri leírásokat. Az intézményben vagy a szervezeti egységen belüli munkamegosztás rendszerét azonban a hatásköri mátrix teszi áttekinthetővé. A munkaköri leírásban szereplő feladatok adott félévre vonatkozó részletes meghatározása a félévtervezés keretében történik. A szervezeti egység (tanszék) vezetőjének ezzel kapcsolatos döntését és a munkatársak felé a tájékoztatás tényét a félévindító értekezlet emlékeztetője rögzíti. Az új szakirányok indításánál és az esetleges allokációs folyamatoknál egy integrálódott intézményben fontos információforrást jelenthet az úgynevezett humánerőforrás-térkép, ami az intézmény oktatóiról, képzettségükről, kutatási tevékenységükről tájékoztat. A humánerőforrás-térkép teszi lehetővé, hogy az egyes oktatók terhelésük és képességeik alapján szabadon mozgathatóak legyenek a különböző oktatási területeken, így biztosítva az oktatók, kutatók hatékony belső mobilitását.

### A munkatársak bevonása

A munkatársak bevonása a működtetés és a fejlesztés folyamataiba több csatornán is megvalósul. A döntések előkészítésében az intézményi tanács döntés-előkészítő testületein, azaz bizottságain keresztül vesznek részt a munkatársak képviselői. A főiskola működésére vonatkozó legfontosabb kérdésekben, a Felsőoktatási törvényben meghatározott képviseletet biztosító intézményi tanács dönt.

A minőségirányítás szervezetének (3. ábra) kialakításakor is törekedtünk arra, hogy a kétoldali információáramlás feltételei meglegyenek, mind a rendszer kiépítése, mind a működtetése során.



3. ábra. A Kecskeméti Főiskola minőségirányítási szervezete

A folyamatleírások és szabályozások kialakításában, változtatásában, illetve a fejlesztési javaslatokra vonatkozóan megteremtettük a lehetőségét a közvetlen, általában e-mailen keresztül történő véleménynyilvánításnak. A minőségügyi doku-



mentációban rögzített eljárásrend szerint a minőségügyi szervezet testületeinek és a minőségirányítási vezetőnek a feladata a javaslatok előzetes elbírálása és előkészítése jóváhagyásra.

Az oktatók szakmai előmenetelének tervezése egy komplex eljárásrend eredményeként valósul meg, amelyről a 3.1. pont utolsó bekezdése már szólt. A szakmai előmenetelhez szükséges tovább-, illetve átképzésre korlátozottak a lehetőségek, ami elsősorban az anyagi feltételek elégtelenségéből adódik. Ez gyakorlati példával illusztrálva azt jelenti, hogy az intézményi akkreditáció folyamataiban jelentős szerepet játszó tudományos fokozat megszerzése, a PhD-képzésben való részvétel, nagyon sok esetben egy-egy oktató számára komoly terheket jelent, időben és pénzben.

A felsőoktatásban a tudás- és a tapasztalatszerzés kiváló eszközei a konferenciákon való részvétel és a bel- és külföldi tanulmányutak szervezése. Az intézmény eredményességét mindezek csak akkor képesek hatékonyan növelni, ha azonos feltételek mellett, meghatározott előírások szerint kell a résztvevőknek beszámolni a megszerzett tapasztalatokról, azok hasznosításáról.

### Folyamatszempléltű megközelítés

Egy integrált felsőoktatási intézmény működése igen bonyolult kapcsolatban álló fő- és támogató folyamatok rendszeréből áll. Az oktatási és az oktatást támogató, valamint a kutatási folyamatok eredményessége és hatékonysága, illetve a folyamatokban szereplő munkatársak teljesítménye határozza meg az intézmény sikerét, fejlődőképességét, a partnerek elégedettségét. Tehát mindezeket a tevékenységeket jól strukturáltan kell működtetni, oly módon, hogy a folyamatok közötti egyensúly biztosítható legyen.

Ennek alapvető kritériumai:

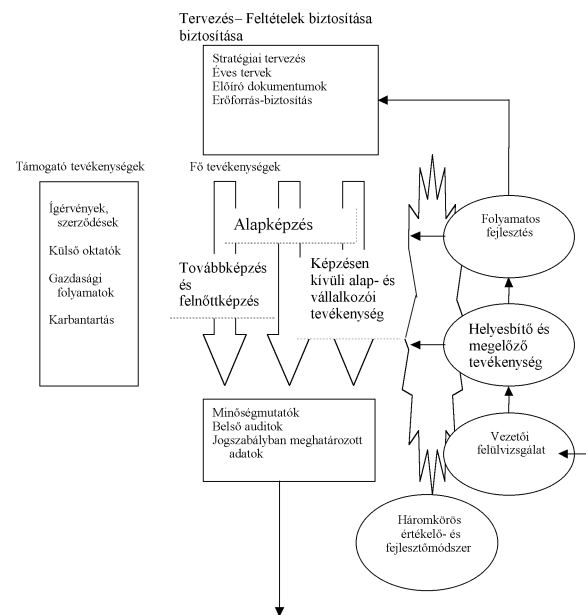
- Tisztában legyen a vezetés az egymáshoz kapcsolódó folyamatok rendszerével. Ennek alapján pontosan modellezhető legyen a beavatkozások hatása a kapcsolódó folyamatokra, a rendszer egészére.
- A folyamatok eredményességének és az erőforrások hatékony felhasználásának mérésére mutatószámokat dolgozzon ki, amelyek megmutatják, hogy hol van szükség beavatkozásra.

Az egyes folyamatok közötti kölcsönhatások módszeres felderítésének hiánya a gyakorlati működésben okozhat fennakadásokat, amit csak néhány példával illusztrálnék:

- a szak, szakirány indításánál, fejlesztésénél,
- a tantárgyi struktúra és a tantárgy fejlesztésénél,
- a tantárgyak egymásra épülésénél,

- az órarend készítésénél,
- hallgatói terhelés egyenletességében.

A folyamatok kapcsolódásának szemléltetésére több lehetőség adódik. Célszerű olyan áttekinthető ábrában összefoglalni a fő- és támogató folyamatok közötti kölcsönhatásokat (4. ábra), ami a döntések előkészítésében és a döntéshozásban részt vevőket, illetve a végrehajtókat egyaránt információval látja el. További információátadásra ad lehetőséget, ha az ábra kiegészül a folyamatokhoz tartozó eljárások, folyamatleírások feltüntetésével.



4. ábra. A folyamatok kapcsolódásának ábrázolása

### Rendszerszemlélet az irányításban

A felsőoktatásban, főként mert nagyon sokrétű a tevékenység és szerteágazó a partneri kör, az eredményes működés alapkritériuma a rendszerszemléltű megközelítés. Az integráció során át kellett strukturálni a működést, újra kellett gondolni a folyamatokat és azok rendszerét, kapcsolódási pontjait. Minthogy azonban az integráció csak részben ment végbe, a rendszerszemlélet elemeinek konzekvens betartása nehézségekbe ütközik. Ez megjelenik a tervezés folyamatában, az erőforrás-gazdálkodásban, de közvetetten kedvezőtlenül hat a fejlesztésre és a hatékonyságra, ami a felsőoktatásra jellemző relatíve magas működési költség egyik tényezője lehet.

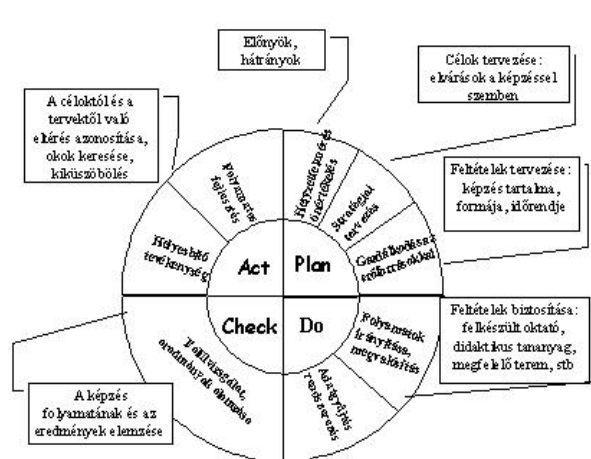
A rendszerszemlélet erősítése azért is elengedhetetlen, mert ezen keresztül valósítható meg a képzés rugalmas, piaci elvárásokhoz igazodó tudásátadása anélkül, hogy a kulcsfolyamatok folytonossága veszélybe kerülne, ami a működést kockáztatná. Ez azonban olyan módszerek tudatos alkalmazását, illetve a folyamatok ered-



ményességének, hatékonyságának mérését kívánja meg, amelyekkel a partnerek igényeihez igazodó fejlesztések és erőforrás-felhasználás valósítható meg.

### Folyamatos fejlesztés

A fejlesztés elsődleges célja a partnerek elégedettségének növelése. A minőségügyi szabvány a folyamatok objektív mérések alapján történő folyamatos fejlesztésére a PDCA módszert ajánlja, amelynek lépései: a tervezés – Plan; végrehajtás – Do; ellenőrzés – Check; beavatkozás – Act.



5. ábra. A PDCA-ciklus alkalmazása a felsőoktatásban

A felsőoktatásban, ha az oktatás folyamatát vesszük alapul, a PDCA elv nyomon követhető. Például egy szak indításánál – a tervezéstől a megvalósításig terjedő szakaszban – pontosan az 5. ábrán feltüntetett lépések szerint járunk el. Nem minden esetben fordítunk azonban kellő gondot az adatok gyűjtésére, rendszerezésére, a meglévő adatok feldolgozására, értékelésére (pl.: felvételizők száma, kurzust felvevő hallgatók száma, tanulmányi átlageredmények stb.).

A minőségügyi rendszerben megteremthetők annak a keretei, hogy ezek az adatok is felhasználhatók legyenek a fejlesztésekben, a döntéshozatalban. Sőt, a PDCA elv alkalmazásának kiterjesztése az oktatás más területeire (pl.: tananyag- és tantárgyfejlesztés) a kutatás és egyéb szolgáltatások fejlesztésében is elvárás.

A főiskolákon a fejlesztési folyamatoknak léteznek egyéb bemenő információi, mint a jogszabályokban és egyéb előírásokban rögzített fenntartói elvárások, a hallgatói- és a dolgozói-elégedettség-mérés, valamint a felülvizsgálatok eredményei. Ezenkívül számos fórumon élhetnek és esetenként élnek konkrét fejlesztési javaslattal a munkatársak és a hallgatók egyaránt.

### Tényeken alapuló döntéshozatal

A minőségirányítási rendszer bevezetésével, működtetésével a felső vezetés olyan eszközrendszert kap a kezébe, ami a döntések előkészítésében lehet a segítségére, ha él vele. A működés eredményességét jelző mutatószámok strukturáltan, célértékek hozzárendelésével jelennek meg és segítik a beavatkozási területek kijelölését. A minőségügy pontosan szabályozza az adat és információ gyűjtésének, feldolgozásának és felhasználásának módját, felelőseit. Így a döntések kockázata vagy csökkenthető, vagy az egy adott kockázati szint vállalásával hozható meg.

### Kölcsönösen előnyös kapcsolat a beszállítókkal

A nyolcadik alapelv a felsőoktatásban szintén a sajátosságok figyelembevétele után értelmezhető és valósítható meg maradéktalanul. Jelen van bár a klasszikus értelemben vett vevő-beszállító kapcsolat is (pl.: az eszközbeszerzés folyamatában, a szolgáltatások igénybevételénél), azonban ezek az oktatás minőségére közvetett hatást gyakorolnak, és csak a jogszabályban meghatározott eljárásrend szerint lehet igénybe venni azokat. Így érdemes a hangsúlyt a külső munkatársakkal, óraadókkal kialakítandó kapcsolatra helyezni, ami a működés minőségét közvetlenül befolyásolja.

A kölcsönösen előnyös kapcsolat alapja, hogy a felek tisztában legyenek egymás igényeivel és a közös munka értékelésének szempontjaival, valamint annak eredményével. Ezért célszerű a külső oktatókkal szemben támasztott követelményeket és az óraadók alkalmazásának a feltételeit előre meghatározni, szabályozni, és arról a partnert tájékoztatni.

Az értékelés egyrészt a hallgatói visszajelzések és elégedettségmérés, másrészt a szervezeti egység kollektívájának, vezetőjének véleménye alapján történjen. Az eredményét a külső óraadók listáján célszerű dokumentálni.

A felsőoktatásban a nyolc alapelv alkalmazása a versenyképesség fenntartásában, növelésében játszik szerepet. Ahhoz, hogy a hierarchia minden szintjén tudatosan és konzekvensen kövessék az alapelvekben foglaltakat, elszántságra és a szemlélet nagyarányú átalakítására van szükség. Szakítani kell a rutinszerű megoldásokkal, új módszereket kell bevezetni és alkalmazni. Ha ez a változás megtörténik, nincs akadálya a felsőoktatásban az ISO 9000:2000 szabvány szerint kiépített minőségirányítási rendszer működtetésének.

# A minőség szerepe a Bolognai folyamatban

– Dr. Dinya László\* –

## Bevezetés

A felsőoktatás állandóan megújuló kihívásai kapcsán jelenleg az ún. „**Bolognai folyamat**”-ról egyre több szó esik nálunk is, és felsőoktatási reformokra vonatkozó hazai tapasztalataink alapján nem tévedünk nagyot, ha az érdekelteket reagálásuk alapján három (nem feltétlenül azonos népességű) csoportba soroljuk:

- a „valami butaságról megint fecsegnek, de van nekünk itthon elég bajunk, foglalkozunk azokkal” véleményen levő bezárkózókra,
- a „nem eszik olyan forrón a kását” elvet valóókra, akik szerint nem kell kapkodni, várjuk meg, mi alakul ki,
- és a „már megint lekésünk valamiről” felfogásúakra (feltehetőleg a legkisebb létszámú csoportra), akik úgy látják, hogy újfent túl lassan mozdulunk egy nyilvánvaló kihívásra.

Mint mindig, most is temérdek érv támasztja alá (és cáfolja meg) mindegyik álláspontot, úgyhogy nagy valószínűséggel továbbra is informáltság, mentalitás, egyéni érdek és ebből fakadó hit kérdése, ki hová áll. Ezek közül az informáltság a kommunikáció, tájékozódás, eszmecsere révén módosulhat, a többi adottság. Véleményem szerint a felsőoktatással szembeni társadalmi igények, és ezzel összefüggésben **a minőségi igények gyors változásával folyamatosan foglalkoznunk kell**, mert a **tudástársadalom** beköszönése **minden szereplőt alapvető kihívások** elé állít, nemcsak azokat, akik a tudás előállításában, terítésében érdekeltek, hanem azokat is, akiknek boldogulásuk érdekében egyre nagyobb szükségük lesz az állandóan változó tudáshalmaz folyamatos elsajátítására. Vagyis a társadalom minden tagja érintett ebben a vitában, nem csak a felsőoktatás aktuális szereplői.

Ebben a megközelítésben a Bolognai folyamat csak a **jéghegy csúcsa**, amely körül most élénkül a vita, és amelynek lényege, hogy a bővülő EU jövőbeli versenyképességének egyik igen fontos feltételévé vált az **egységes európai felsőoktatási tér** mielőbbi megteremtése. A folyamat a nevét az 1999-ben elfogadott Bolognai deklarációról kapta, amelyben megfogalmazták a célt és a főbb teendőket is. Az egységes európai felsőoktatási tér olyan felsőoktatási intézményrendszer

megteremtését jelenti, amelyen belül a hallgatók **mobilitási lehetősége maximális**, ennek érdekében pedig az egyes országok képzési, akkreditációs és **minőségbiztosítási rendszerei**, valamint a megszerezhető végzettségek is harmonizáltak. A képzési rendszerek egységesítését a jelenleg számos országban (így nálunk is!) elkülönült főiskolai-egyetemi intézményrendszerre épülő, ún. duális felsőoktatás helyébe léptetni tervezett, 3-4 éves, gyakorlati képzést és szakmát nyújtó 1. ciklusra + az erre következő 1-2 éves, elméleti képzést adó 2. ciklusra épülő, **lineáris rendszer bevezetésével** gondolják. Ha azonban a vita nálunk (is) lecövekel az 1. + 2. táján, akkor az igazi kihívásokra (melyek között a **felsőoktatási minőség jövőbeli értelmezése** kiemelt helyen szerepel) nem biztos, hogy megtaláljuk a releváns választ.

## Szűkebb és tágabb megközelítések

Amikor a felsőoktatás (vagy bármilyen intézményrendszer, szervezet) esedékes átalakításáról, reformjáról beszélünk, makro- és mikroszinten egyaránt gyakran elkövetjük azt a hibát, hogy kiragadjuk a probléma egy-egy – adott pillanatban éppen legnagyobb gondot jelentő – elemét összefüggéseinek rendszeréből (pl. a felsőoktatás intézményi struktúrájának korszerűsítése integrációk létrehozásával), vagy a komplex problémát csak egy bizonyos nézőpontból közelítjük meg (pl. mint oly gyakran, kizárólag finanszírozási szempontból). Hasonló hibát elkövetünk akkor is, amikor az akkreditáció (azaz a hitelesítés) szabályozását egyben a minőségbiztosítási feladat megoldásának is tekintettük. Nyilvánvaló, hogy a parciális megközelítés csak mozaikszerű megoldásokat eredményezhet, ami tágabb összefüggésben és/vagy más megközelítésben messze járhat az optimumtól (sőt azzal ellentétes is lehet). Mindezt a közhelyes fejtegetést azért bocsátom előre, mert meggyőződésem, hogy a **Bolognai folyamattal, a felsőoktatás minőségével**, illetőleg az egységes európai felsőoktatási tér kialakításával kapcsolatos **vitáinkat is célravezetőbb lenne tágabb összefüggésekbe helyezni**. Kétségkívül rövid időn belül döntésre vár, hogy miként álljunk át a jelenlegi (kvázi) duális felsőoktatásról a (valódi) lineárisra, de előtte érdemes lenne átgondolni a következőket:

\* Egyetemi tanár, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, FTT-társelnök, a Magyar Bologna Bizottság elnöke.  
Elérhető: ldinya@mail.gyfk.hu.

- Mit értsünk pontosan mobilitás alatt, és ennek milyen jelenlegi európai korlátait kellene lebontanunk?
- Hogyan értelmezzük a felsőoktatási tér egységességét és ezen belül az ugyancsak emlegetett sokszínűséget?
- Az egységesülő európai felsőoktatásban hogyan értelmezzük egységesen a minőség fogalmát és a minőségbiztosítás nemzetközileg egységes eszközeit?
- Amennyiben a felsőoktatásnak (felsőoktatási intézménynek) a munkaerő-piaci igények kielégítésén túlmutató funkciója is van, ennek betöltését mennyiben befolyásolja az átalakítás?
- Amennyiben nem cél, hanem eszköz a lineáris rendszerű felsőoktatás bevezetése, akkor ez milyen cél(oka)t szolgál?

A fenti kérdések egymással is összefüggésben történő megválaszolása révén talán (Örkény István szavait idézve) „...nagy dolgoknak jöhötünk nyomára...”.

### A felsőoktatási intézmény funkciói

Bármelyik szervezet (vállalat, intézmény, egyház stb.) működésének akkor van értelme, ha valamilyen **társadalmi igényt megfelelő minőségi színvonalon elégít ki**, ellenkező esetben funkciótlan. Amelyik egyetemet/főiskolát nem választja senki, vagy nem bocsát ki egyetlen végzettet sem, azt értelmetlen fenntartani – hacsak ezen túlmenő, másfajta igényeket ki nem elégít. Miután működéséhez a szokásos erőforrásokra van szüksége (megfelelő munkaerőre, eszközökre és anyagokra, pénzre, információra), ezeket csak úgy szerezheti meg, hogy amely társadalmi szereplők igényeit kielégíti, azok közvetlenül vagy közvetve fizetnek érte. A felsőoktatással szemben támasztott igények kielégítése az egyes igényfajtáknak **megfelelő minőségű szolgáltatásokkal** normális társadalmi-gazdasági viszonyok között a szóban forgó szolgáltatások „piacain” történik, ahol megjelennek a „vevők” és a többnyire egymással versengő „szolgáltatók”. Idők során a felsőoktatási intézmények szolgáltatásai egyre bővültek, ahogyan a velük szemben támasztott társadalmi igények is növekedtek és **differentiálódtak minőségi szempontból**. Jelenleg a következő az intézmények kínálata:

- Különbféle szintű, szakmai tartalmú, formájú és idejű **képzési programok**, amelyeket a tanulni vágyók (összefoglaló néven: hallgatók) vesznek igénybe egyéni motivációik és lehetőségeik alapján. A képzési programok teljes kínálata képletesen szólva a **„tudáspiacon”** jelenik meg, ahol alternatív (hasonló jellegű) prog-

ramok versenyeznek egymással, és a hallgatók választanak közöttük. Ez a tudáspiac messze nem téveszthető (keverhető) össze a munkaerőpiaccal (lásd alább), bár természetesen van közöttük kapcsolat. Más szóval a **képzési programok minősége a tudáspiacon** méretik meg, a végzett hallgatók (azaz: a **diplomák**) **minősége pedig a munkaerőpiacon**.

- **Képzett szakemberek kibocsátása**, akik a fenti programokat teljesítve megszerezték az oklevéllel/bizonyítvánnyal tanúsított tudást. Ezek a szakemberek a **munkaerőpiacon** jelennek meg, ahol a munkaadók igényeitől és a **diplomáik piac által megítélt minőségétől** függően juthatnak álláshoz. A munkaerő-piaci igények jelentős fáziskéséssel és gyakran torzult formában (sőt, esetenként egyáltalán nem) jelennek meg a képzési programok kínálatában.
- Az intézmények szellemi és tárgyi kapacitása **K+F eredmények** formájában is hasznosul(hat), amelyek nemcsak a képzési programokba épülnek be, de önálló szolgáltatás (vagy termék, pl. szabadalom stb.) gyanánt az **„innovációs piacon”** jelennek meg, ahol találkoznak a felhasználó szféra ilyen irányú mennyiségi és minőségi igényeivel. Ez a szolgáltatás egyre inkább felértékelődik például az EU kutatási pályázati programjai vagy a felsőoktatás regionális fejlesztést serkentő, nélkülözhetetlen szerepe kapcsán.
- Végezetül az intézmények az előzőleg említett „vevőkön” túl más társadalmi szereplők igényeit is kielégítik, klasszikusan **üzleti alapon meghatározott termékekkel, szolgáltatásokkal**, amelyeket nem felsőoktatási szervezetek, vállalatok is produkálnak, pl. könyvkiadás, eszközök és infrastruktúra bérbeadása, műszeres mérések stb. Ezekkel ugyanúgy versenyez az adott **termékek/szolgáltatások piacán**, mint bármelyik ott levő szervezet.

Mindez önmagában még nem mond sok újat (bár hazai vonatkozásban sokan így is szentségtörésnek minősíthetik a felsőoktatási intézmény efféle felfogását), de a kapcsolódó nemzetközi szakirodalom nagyjából így látja, sőt egyre többen ma már **„tudásvállalatnak”** („knowledge company”) nevezik a felsőoktatási intézményeket. Ha viszont elfogadjuk egy lehetséges megközelítésnek a fentieket, akkor a Bolognai folyamat oldaláról a következők vetődnek fel:

- a **munkaerőpiacon a mobilitás** az EU-ban a munkaerő szabad áramlásának alapelve miatt rövidesen megvalósul (tekintsünk el bizonyos szakmai lobbik munkavállalást egyéb oldalról korlátozó törekvéseitől vagy a nyelvi, kulturális

- korlátoktól). Ennek növelésében a felsőoktatásnak annyi a szerepe, hogy egyrészt a képzési szintek, végzettségek és **szakképzettségek egységes tartalmú elnevezését formailag is** meg kell valósítani, ami – tekintve csak a hazai 4-500-féle felsőoktatási szakot – enyhén szólva nagy feladat. Másrészt ezzel párhuzamosan **be kell vezetni** valamennyi érintett országban, így hazánkban is a **képzés minőségbiztosításának nemzetközileg egységes, elfogadott elveken alapuló rendszerét**. Itt kézenfekvő (de csak első) lépés a lineáris rendszerű, kétciklusú felsőoktatás bevezetése, amelyet követni kell a képesítési követelmények (képzési programok szakmai tartalma) és a szakképesítések elnevezési, osztályozási rendszerének, valamint a minőségbiztosítás rendszerének harmonizálásával. Ez feltételezhetően megadja a végső lökést elaprózott szakstruktúránk felszámolásához. A munkaerőpiac mobilitási korlátainak eltűnése hazai vonatkozásban feltehetőleg növeli majd intézményeink már ma is létező kihívását: a piacképes oktatók, kutatók elvándorlását (elszívását). Ezt kompenzálni csak EU-finanszírozású és/vagy nagy cégekkel közösen indított programokba, időben történő széles körű bekapcsolódással tűnik lehetségesnek (az oktatói-kutatói jövedelmek várhatóan még sokáig alaposan elmaradnak az EU szintjétől).
- Ugyanakkor a Bolognai deklaráció indoklásában (és annak itt-ott felbukkanó hazai interpretációjában) következetesen a munkaerőpiaci mobilitás korlátainak lebontása szerepel célként, pedig a komoly **mobilitási korlátok a tudáspiacon** jelentkeznek: a hallgatókat (és kevésbé a munkavállaló szakembereket) sújtja, ha a képzési rendszer szintjei, programjai között nincs vagy csekély az átjárhatóság. De ne feledjük: ez egyben **védelmet is nyújt** a kevésbé versenyképes intézmény(rendszer)ek számára, amelyek nem feltétlenül az alacsonyabb presztízs vagy színvonal, hanem pl. a nyelvi korlátok miatt lehetnek versenyhátrányban egy nemzeti korlátaiktól megszabaduló, egységes európai tudáspiacon. Tehát a képzési, valamint minőségbiztosítási rendszer előző bekezdésben említett egységesítésével párhuzamosan **be kell vezetni** az arra épülő (és a jelenleg itt-ott már működőtől feltehetőleg eltérő) **egységes európai kreditrendszert** (átdolgozott ECTS). Eközben gondolnunk kell arra is, hogy a hallgatók mozgását felszabadítva megindulnak tehetséges és/vagy tehetős hallgatóink az attraktívabb európai intézmények felé, és ez várhatóan nagyságrenddel meghaladja azok számát, akik onnan tanulási

céllal hozzánk jönnek (eltekintve a nyelvi korlátoktól is).

- Az **innovációs piac vagy az egyéb termékek/szolgáltatások piacának** globalizálódása mobilitási kérdéseket nem vet fel. Itt lehetne kihasználni **komparatív előnyeinket** a máshol (tudáspiacon) fellépő hátrányokkal szemben: nemzetközi elismertségünk, kapcsolatrendszerünk, kutatási potenciálunk és relatív költségelőnyünk erre jó alapot szolgáltat. Ehhez azonban tovább kell fejleszteni intézményeink pályázatos, kooperációs, üzleti és működési kultúráját, valamint nyelvtudásunkat. Az itt elérhető eredmények tudáspiaci és munkaerő-piaci kihívásainkkal szemben is támaszt képezhetnek.

A felsőoktatási intézmények **funkciója tehát a szakképzésnél jóval szélesebb**, és mivel **minden intézmény mindenben nem produkálhat kiváló minőséget**, célszerű intézményenként és **piacenként differenciáltan értékelni** a hosszú távon várható előnyöket-hátrányokat, és erre alapozni a kitörési pontok keresését.

#### A hallgatók mobilitásáról

A mobilitás elvileg a hallgatók egyéni érdekeinek megfelelő, minél nagyobb szabadságot élvező mozgási lehetőségét jelenti a képzési rendszeren belül. És mindazt, ami ennek akadálya, **mobilitási korlátnak** nevezzük. Mobilitás azonban sokféle létezik, és mind-egyiknek más a korlátja.

- **Mobilitás a tudáspiaci szolgáltatások között:** lényegében a hallgatók akadálytalan mozgási lehetősége tanulás közben különböző oktatási szintek (pl. BSc.–MSc.), tanulási formák (pl. nappali-távoktatásos tagozat) és képzési programok (pl. gazdálkodási szakműszaki menedzser szak) között. Ezek valójában különféle képzési szolgáltatások az intézmény kínálatában, amelyek között a korábban megtanult ismeretanyag beszámítása alapján többé-kevésbé akadály nélkül mozoghat igénye szerint a hallgató.
- **Térbeli mobilitás:** előfordulhat, hogy a hallgató nem a különféle szolgáltatások (eltérő szakmai tartalmú képzési programok), hanem szolgáltatók között szeretne mozogni, ez megvalósulhat egy országon belüli, de akár különböző országokban levő intézmények között is. Gyakran elfelejtjük (főként a fejlettebb országokban élők), hogy az országok közötti mobilitás egyik lényeges korlátja pénzügyi természetű: a külföldön tanulást finanszírozni egy szegényebb országból jövőnek esetenként megoldhatatlan is lehet.

- **Időbeli mobilitás:** a mobilitás speciális fajtája, amikor a hallgató tanulmányait egyéni ütemben (a szokásoshoz képest gyorsítva vagy lassítva, esetleg nagyobb kihagyásokkal) végzi. Ennek másik formája az egyre inkább előtérbe kerülő LLL (= Life Long Learning, élethosszig tartó tanulás), ami messze nem azonos az iskolarendszerű képzésben történő LLT (= Life Long Teaching, élethosszig tanítás) fogalmával. Ha valaki egy életen át tanul, jogos igénye, hogy a sok évvel korábban tanultakat beszámíttassa egy később elkezdett kurzus során.

Amikor a Bolognai folyamat kapcsán a tudáspiari mobilitás korlátainak lebontását emlegetjük, akkor érdemes tisztázni, hogy ez **sokkal bonyolultabb feladat**, mint pusztán a képzési szintek vagy szakképzettségek összehangolása, és ki kell térnünk a mobilitás legkülönbözőbb korlátaira. Ugyanakkor illúziókat sem szabad táplálni a korlátok eltüntetését illetően – bármilyen kitartó munkát végzünk, mindig marad még bőven mobilitási korlát. Leegyszerűsítve: az EU-n belüli mobilitás növelésének csak szükséges, de **nem elégséges feltétele a képzési és minőségbiztosítási rendszerek harmonizálása**. A mobilitás lehetőségeivel élni, előnyeit kihasználni országonként eltérő mértékben tűnik valószínűnek, és az esélyek közelítése további EU-szintű, illetve országonként **differenciált intézkedéssorozat** igényel. Nekünk a lineáris rendszer bevezetésével egyidejűleg erre is fel kell készülni, beleértve az aszimmetrikus mobilitásból eredő kihívások kezelését is.

### Egységesség és/vagy sokszínűség

A Bolognai folyamat kapcsán ma még a vita érthetően a felsőoktatásban a globalizáció egységesítési kényszerére összpontosul, és kevésbé arra, hogy a **mobilitás kívánatos növekedését a sokszínűség legalább annyira segítheti**.

Ennek okai a következők:

- a már említett **sokféle** és nemcsak országonként, de egyénenként is **változó mobilitási korlát** miatt a képzési szolgáltatások iránti igényeket mennyiségi és minőségi szempontból sokkal árnyaltabban kell majd elemeznie az intézményeknek (marketinges kifejezéssel: a tudáspiari szolgáltatóknak a **fogyasztókat minőségi alapon differenciáltabban kell szegmentálnia**). Az intézmények versenyképessége azon múlik majd, hogy a globalizált (nemcsak a magyar!) tudáspiacon felfedezi-e a megfelelő szegmenseket, azok számára képes lesz-e kifejleszteni testre szabott szolgáltatásokat, és milyen hatékonyan tudja e piaci szeg-

mensek szereplőit kommunikációval elérni, meggyőzni.

- Kétségkívül a felsőoktatás „magját” képezik az említett 1. és 2. ciklusú programok, de része az akkreditált felsőfokú képzés éppúgy, mint a PhD-programok vagy a másoddiplomás (szakosító) képzések. Megfelelő **kreditrendszer** kidolgozásával, bevezetésével még a **felnőtt-képzés különféle tanfolyamos formái is a felsőoktatás részévé tehetők**. Megfelelően kialakított, összehangolt rendszerben nagyon sokszínű szolgáltatási kínálat létezhet a piacon az 1.+2. ciklus keretében és azon kívül is.
- Az egységesítési törekvések között a lineáris rendszer bevezetésével egyidejűleg már meg kell jelennie a felsőoktatási **minőségbiztosítási rendszerek harmonizálásának** is. Magyarán: a közös elvek, normák, információs rendszer alapján működő **külső minőségbiztosítás (akkreditáció)**, valamint az ehhez **kapcsolódó és intézményi hatáskörben működtetett belső minőségbiztosítás** (felhasználói szféra, hallgatói vélemények folyamatos értékelése) egységes rendszere is megjelenik intézményeink életében. Ez két nagy kihívással jár: egyrészt nemzetközileg elfogadott minőségi mércének (akkreditációnak) kell ezután alávetni magunkat, másrészt be kell vezetni a nálunk még szinte ismeretlen belső minőségbiztosítást. A sokszínűség a minőség fogalmának értelmezésénél izgalmas kérdés. A képzési program minőségének megítélése munkaerő-piaci és tudáspiari szegmensenként változik, tehát az intézményeknek célszerű a **munkaerőpiacot is differenciáltan szegmentálniuk**.

Természetesen nem akármilyen, hanem szervezett, egységes rendszerbe illeszkedő sokszínűségről van szó, ahol az egységesség nem mehet a sokszínű igények kielégítésének a rovására.

### Záró megjegyzés

A leírtak nyilván nem merítik ki a **Bolognai folyamat és a minőség** kapcsolatának vonatkozásában felvetődő összes kérdést, csak a figyelmet szeretnék ráirányítani egyrészt a **tágabb összefüggésekben való elhelyezés** fontosságára, másrészt a felsőoktatás kihívásainak és az azokkal kapcsolatos feladatok mérlegelésének során a **szolgáltatás-központú szemlélet** erősítésére. Bizonyára számos megjegyzés, következtetés sokakat vitára ingerel – ez esetben elértük a célt. Nem szükségszerű, hogy mindenki hasonlóan ítélje meg a kirajzolódó képet, és a számos véleményalkotás is lehetőleg kerülendő, mert tétútra visz.

## Felhasznált irodalom

**Dinya László:** A „Bolognai folyamat” a duális képzési rendszer szemszögéből (<http://www.magyarfelsoktatasi.hu/friss/index/html>).

**Dinya László (szerk.):** A magyar felsőoktatás modernizációját, az európai felsőoktatási tér-séghez való csatlakozását célzó felsőoktatás-

fejlesztés koncepciója (szakmai vitaanyag, Oktatási Minisztérium – Felsőoktatási és Tudományos Tanács „CSEFT-program”, Budapest, 2003., p. 1–134.).

**Roulla Hagen:** Globalization, university transformation and economic regeneration (International Journal of Public Sector Management, Vol. 15. No. 3., 2002., p. 204.–218).

# Harmonizáció a nemzetközi elvárásokkal, a Bolognai folyamat a minőségirányítás tükrében

– PhD Koczor Zoltán–Némethné dr. Erdődi Katalin\* –

*Vajon a magyar felsőoktatás által kibocsátott „kiművelt emberfők” tudása mit ér az integrált Európában? A felsőoktatás minőségével mennyire lehetünk elégedettek, és mit tehetünk a „megbízható” minőségért?*

## BEVEZETÉS

### A Bolognai deklaráció elemei

Az akadémiai reform, ezen belül az oktatás strukturális felépítése a folyamatos változás korszakát éli. Új fogalomként és elvárásként jelent meg a Bolognai Deklaráció fogalma, mely a főiskolai és egyetemi képzések céljára, a végzettség jellegére, az egymásra épülő szakképzésekre és az „élet-hosszon át tartó” tanulási modellre jelentős hatással lesz.

Az EU-csatlakozás nyomán a munkaerő- és tudáspiac globalizálódik. Képzésünk célpontja nemcsak a magyar gazdaság, hanem az európai munkaerőpiac. Ennek következtében más követelményeknek kell megfelelni az oktatási rendszernek és az oktatási rendszer kimenetén megjelenő végzetetteknek.

A globalizáció a felsőoktatástól megkívánja földrajzi és gazdasági helyzetétől függetlenül:

- a képzési rendszerek összehasonlíthatóságát, kölcsönös elismerését (a kölcsönös elismerhetőség egyik lehetősége a kreditrendszer bevezetése és a képzési rendszer struktúrájának ekvivalenciája),
- a képzésben részt vevők (hallgatók és oktatók) mobilitását (különböző országok felsőoktatási intézményei között az oktatók és hallgatók szabad mozgását oktatási, illetve tanulási céllal),
- a felsőoktatási minőségügyi rendszerek és módszerek összehasonlíthatóságát.

Előadásunk erre az utóbbi szempontra kísérel meg fejlesztési javaslatot tenni. Egyre több felsőoktatási intézményben valósul meg valamilyen minőségirányítási rendszer. Ezek különböző elveken, de a belső menedzsmentet támogató szabályozás céljával jöttek létre. Mindebből logikusan következik, hogy az átalakuló szervezeti és oktatási struktúra kapcsán a minőségirányítási rendszerek keretében történjék meg a fejlesztés.

### A magyar felsőoktatás irányvonala az európai csatlakozás küszöbén

Az Európával konform rendszer a **lineáris felsőoktatási (két- vagy többciklusos) rendszer** kialakítása, mint jövőbeli cél, több ponton ütközik az intézmények jelenlegi képzési szerkezetével. A hagyományos, megszokott, tradíciókon alapuló képzési szerkezettől való elmozdulásnak jelenleg gátat szab:

- az intézmények versenyhelyzetéből következő ellenérdekeltség
- és az elvárások sokrétűsége és számszerűsítési nehézségei.

Ugyanakkor a tervezett felsőoktatási reform kitűzött céljai és időtávja azt sugallják, hogy a felsőoktatásra váró változások radikálisak, gyorsak, az egész felsőoktatási struktúrát felfordítóak lesznek. Milyen szerepe lesz a minőségügynek egy racionális alapon működő felsőoktatási rendszerben?

Európai elvárás egy átfogó (egységes) **minőségértékelési, minőségbiztosítási rendszer** kiépítése, a rendszer főbb szempontjainak körvonalazása és együttműködés a minőségirányítás területén (Európai Minőségbiztosítási Hálózat).

A minőségbiztosítási/irányítási rendszerek harmonizálása elsősorban:

\* Budapesti Műszaki Főiskola. Elérhető: [qualitar@axelero.hu](mailto:qualitar@axelero.hu).

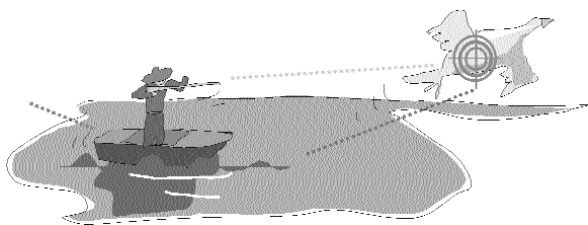


- a testületek és intézmények közötti felelőségek definiálására,
- az intézmények értékelési szempontjainak összehangolására,
- az akkreditációs rendszerek vagy összehasonlító eljárások kidolgozására és
- a nemzetközi együttműködés erősítésére irányul.

A minőségbiztosítási rendszerek létfontosságú szerepét mindenki elismeri, de az egységesítés szempontjai nincsenek meghatározva.

### A felsőoktatás átalakításának (változásmenedzsmentjének) egyes szempontjai

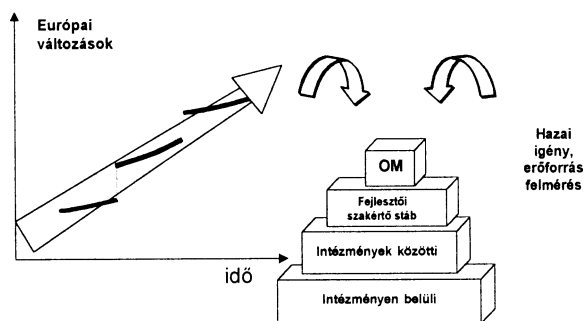
A változás időhorizontja adott. 2010-ig kell átalakítani a felsőoktatási rendszert, így sürgető a Bolognai folyamat célrendszerének lebontása konkrét hazai célokra, feladatokra, tennivalókra a felsőoktatás irányító szervei és a megvalósító intézmények számára.



1. ábra: Mozgó csónakból kell a madarat eltalálni

A nemzeti célok és lebontott feladatok megfogalmazásának legnagyobb nehézsége, hogy az alap, amihez igazodni szeretnénk – az európai egyetemes elvárások – sem végleges, mégcsak stabilnak sem nevezhető, egyelőre folyamatos mozgásban van. Mozgó csónakból a repülő madarat eltalálni nem egyszerű. Az európai változások nem minden időpillanatban ismerhetők fel egyértelműen, és a változás gradiense időnként megszakad (1. ábra).

Cél a felsőoktatás átalakításának eredményeként olyan oktatási rend kialakítása, amit Európában elfogadnak, ami megfelel az Európai felsőoktatási célkitűzéseknek és az európai gyakorlatnak. Egyenrangú tárgyalási pozíció kialakítása az európai felsőoktatást fejlesztő szervekkel, koordinátorokkal (2. ábra).



2. ábra: A felsőoktatás változásmenedzsmentjének szempontjai

### „Változástérkép” kialakítása

Tárgyalások, intézményi jövőképek és országos célok összehangolása szükséges, az oktatási kormányzat és az érintettek között, konszenzusos megállapodás a kölcsönös érdekek mentén, figyelembe véve a gazdaság és a társadalom szempontjait, igényeit a szakmai képzési területek teljességét és a végzetek mennyiségét illetően.

Az átalakítás stratégiai szempontjai kialakításának megfelelően a tárgyalások, felmérések eredménye egy országos „változástérkép”, amely a jelenlegi képzési rendszer „változtatásigényét” jelzi, intézményekre lebontva, hogy honnan hova kell eljutni, mely területeken kell a magasabb képzési szint feltételeit kialakítani, és mely intézményeknél kell átalakítani, esetleg leépíteni egy-egy képzési területet.

### Célrendszer kialakítása és lebontása

Az oktatási kormányzat felelőssége az Európa felé vezető úthoz az elvárt kritériumrendszer megfogalmazása és kommunikálása. Kormányzati feladat, hogy időszakos célokat jelöljön ki a Bolognai folyamat hazai megvalósítása során, mivel egy-egy intézmény csak országosan lebontott és időszakosan stabilizált célokkal tud mit kezdeni. Ezen időszakos célokhoz, a célokból lebontott tervekhez hozzá kell illeszteni egy, a törvényekhez és jogszabályokhoz illeszkedő változásmenedzselést. E változásmenedzselési technika területei:

- az intézményi változások kezelése, menedzselése,
- az intézményen belüli működésoptimalás, szabályozási és visszacsatolási rend kialakítása és
- a folyamatok stabilizálása.

### Szervezeti struktúra, vezetési területek szétválasztása

A jelenlegi felsőoktatási rendszer egyik leggyengébb pontja a professzionális menedzsment hiánya. A szükséges változások mértéke és ez a gyengeség indokolhatja az intézményi vezetési szerkezet átalakításának megfontolását. Az akadémiai (képzési) és a pénzügyi területek szétválasztása az intézményi vezetésben az erőforrások hatékonyabb felhasználását és megteremtését eredményezheti. Mindezt úgy kell megvalósítani, hogy a képzési és kutatási szempontok prioritása ne sérüljön. Ehhez mesterségesen is erősíteni szükséges a tartalmi döntések szerepét a gazdasági kérdések előtt, hisz a döntések természetes magukra hagyásával a pénzügyi és hatalmi (szervezeti) szféra elsődlegessége hamar kiütöközik.

### A változásmenedzselés-központú minőségirányítási rendszer

A felsőoktatásnak eddig nem volt piaci érdeke a minőségfejlesztés. Mostani új helyzetében van-e olyan irányítási rendszer, amely éppúgy alkalmas a felsőoktatási folyamatok működés közbeni „alapfordulaton” való irányítására, mint a hirt-

len változások kezelésére, bevezetésére és a változtatott működés megbízható, célok tükrében való mérésére, értékelésére?

A vállalkozások mintájára jobb híján átvett minőségirányítási rendszer csak rendkívül jó fülű áthallások mellett lehetett eredményes, valamint problémás a folyamatos működtetése és fejlesztése. A közoktatási szférában alkalmazható minőségirányítási módszerek egyike sem alkalmas önmagában a változások kezelésére és a felsőoktatás új szempontok szerinti működésének közben tartására.

### A felsőoktatás kezelésére alkalmas minőségirányítási rendszer sajátosságai

Milyen rendszerre, működési mechanizmusra van szükség a felsőoktatásban? A felsőoktatás állam által irányított és felügyelt tevékenység, így a felsőoktatás aktív minőségfejlesztése csakis meg-

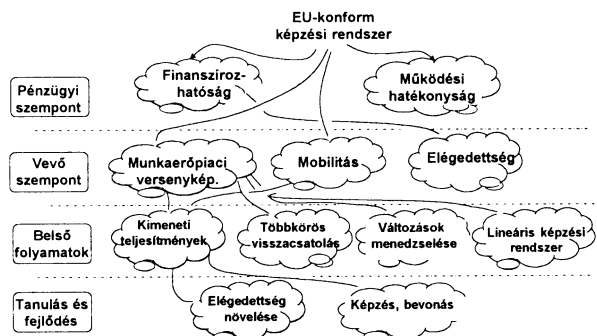
fogalmazott kormányzati minőségpolitika alapján mehet végbe. A tudatos és rendszeres minőségfejlesztési, minőségmegőrzési tevékenység valamilyen szintű minőségbiztosítási rendszer kialakítását követeli meg. Az európai felsőoktatásban nincs egyetlen meghatározott és elfogadott rendszer, elsősorban az oktatás minőségértékelése érdekében különböző rendszerelemek alkalmazása és az útkeresés a jellemző.

Egy rendszer meghatározott, ha lényeges elemeit és az elemekkel kapcsolatos követelményeket definiáljuk. Egy lehetséges rendszer elemeit szemlélteti a táblázat.

A rendszer célja a megfogalmazott kormányzati minőségpolitikából bontható le. A versenyképes felsőoktatás kvázipiaci feltételek között tölti be szerepét. Ezért célrendszere a jól definiált kimeneti minőségszint biztosítása, ami az elvárt teljesítmények megfogalmazásán és mérésén alapul.

Szempontok	ISO 9004	Minőségdíj-modellek	Comenius	Ágazatspecifikus felsőoktatási modell
<i>Szemlélet</i>	Folyamatcentrikus	Átfogó menedzsment-filozófia	Partnerközpontú	Értékcentrikus (tudásátadás, kutatási teljesítmény)
<i>Célrendszer</i>	Hatékony, szabályozott folyamatok, folyamatos fejlesztés	Folyamatos fejlesztés, érintettek elégedettsége, motiváció, arányosság	Partnerek elégedettsége	Eredményes, összehangolt folyamatok, kimeneti értékek biztosítása (BSC)
<i>Értékelés módja, elismerés</i>	Független tanúsíthatóság, belső auditálási és önértékelési elemekkel	Önkéntes önértékelés  Minőségdíjakon keresztüli megméréstetés	Önkéntes önértékelés	Független akkreditáció, valamint az érintettek folyamatos értékelése alapján való fejlesztés
<i>Értékelés alapja</i>	Szabvány követelmény-rendszere	EFQM-modell  Korábbi saját eredmények	A lehetséges környezeti adottságok és elvárások	Ágazati követelmény-rendszer, önértékelés
<i>Rendszerfejlesztés</i>	Rendszerelem, kialakult módszertannal, számszerűsített teljesítmény- és eredmény-értékeléssel	Alapvető hozzáállás, kiforrott csoport-módszerekkel	Partneri elvárások és elégedettség alapján folyamatosan	Specifikus teljesítményértékelés az önértékelés és a mutatószámok alapján, többkörös értékelés
<i>Belső motiváció</i>	Képzés, bevonás	Bevonás, csoportmunka, az elkötelezettség növelése	Bevonás, csoportmunka	Teret hagy a személyes és intézményi autonómiának, csoportmunka

A célok a BSC-modell logikáján több nézőpont szerint bonthatók le, és az egyes célokhoz mérhető minőségmutatók rendelhetők (3. ábra).



3. ábra: Célebontás a BSC-modell támogatásával

### A rendszer kritériumai és a működés mechanizmusa

A sajátosan a felsőoktatásra kidolgozott minőségirányítási modellnek pontosan meghatározott korlátait is ki kell jelölni. Ennek megfelelően a felsőbb szintű rendszer és a részrendszerek meghatározása teszi lehetővé a valós intézményi célok kijelölését és lebontását.

A működésre vonatkozóan alapelveileg és specifikáltan kell meghatározni:

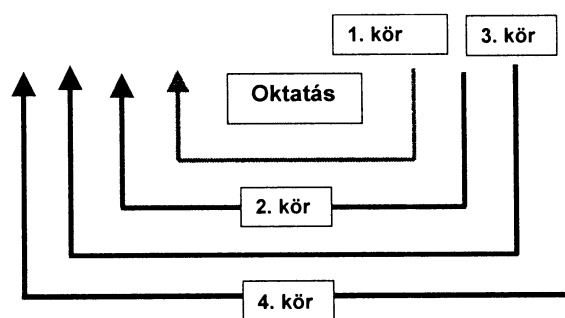
- a tervezési és
- a gyakorlati folyamatokra vonatkozó előírások,
- az elemzési módszerek és
- a beavatkozási módok

rendszerét. Mindezt az időtávok, a szervezeti szintek és a folyamatok kapcsolódásának dimenziója

mentén is tisztázni szükséges. Mindehhez kiemelkedően fontos a területeken történt események és fejlesztések folyamatos értékelése a rendszer kimenetei, belső hatékonysága és hatásossága szempontjából.

A belső gyengeségek feltárására alkalmas módszerek közül az önértékelés, a hallgatói és dolgozói elégedettség mérése és a folyamatos teljesítményértékelések (oktatói, szervezeti egységi, kari stb.) használhatók a folyamatos fejlesztésre.

A képzési eredményesség hosszú távú értékelése reálisan a munkaerő-piaci szereplők visszajelzése alapján végezhető el. A többkörös visszacsatolás eltérő időtávokon ad visszajelzést a képzés tartalmi, módszertani elemeiről (4. ábra).



1. kör: az oktatási folyamatba épített ellenőrzés (vizsgák, számonkérések),
2. kör: kimeneti ellenőrzés, (államvizsga),
3. kör: a végzettek bevalásának munkaerő-piaci megítélése többéves időtávon,
4. kör: az európai elvárásoknak való megfelelés értékelése.

4. ábra: A képzés többkörös ellenőrzése

## Közoktatási intézmények minőségértékelése Svédországban, Spanyolországban és Franciaországban

– Papp Berta\* –

*Papp Berta vagyok, a Linköpingi Egyetemen (Svédország) hallgatók és kutatók felnőttképzést. Tavaly egy Leonardo da Vinci kutatási program keretében foglalkoztam az európai oktatási rendszerek minőségirányítási gyakorlatával, ennek a kutatásnak egy rész eredményét szeretném most megosztani Önökkel.*

*Céлом, hogy betekintést adjak három fejlett európai ország: Svédország, Spanyolország és Franciaország nemzeti oktatásértékelési gyakorlatába.*

*Azt gondolom, hogy ezek az ismeretek fontosak lehetnek a közoktatási törvény módosításával Magyarországon elindult intézményi önértékelési kezdeményezések nyomán, és ötletet adhatnak a saját intézményi modell kidolgozásához vagy továbbfejlesztéséhez.*

A rövidítés kedvéért a három ország nemzeti oktatásértékelési gyakorlatából csak két dimenziót fogok kiemelni és összehasonlítani, nevezetesen:

\* Linköping Egyetem, Svédország. Elérhető: berta\_papp@yahoo.com.

1. Nemzeti oktatásértékelés címszavakban.
2. Az értékelések kommunikációja.

Ezt követően bemutatom egy svéd középiskola önértékelési kérdéslistáját.

Az első dimenzió a nemzeti oktatásértékeléssel foglalkozó intézmények feladatkörére és működésére vonatkozik. Mindhárom országnál teljes körű az oktatásértékelés, ami azt jelenti, hogy a közoktatásban részt vevő összes oktatási intézmény értékelés tárgya (Magyarországon is teljes körű az oktatásértékelés). Azt látjuk, hogy mindhárom országban kétdimenziós az értékelés, először egy „fenntartói értékelés” történik, majd egy országos szintű – a helyi minisztérium által delegált szervezetek végeznek vizsgálódást. Az intézményi önértékelés, mint látjuk, több mint tíz éve működő gyakorlat ezekben az országokban.

Az értékelések tárgyában már sokkal nagyobb különbségeket látunk. A spanyol regionális fenntartói oktatásértékelés keretén belül az erőforrások (és itt elsősorban a pénzügyi tervezésről beszélünk) hatékony felhasználását vizsgálja az értékelő, aki általában egyedül érkezik az iskolához, és jellemzően az iskolaigazgatóval beszél a tantervről. Az iskola teljesítményéről egy írásos riport készül, melyet eljuttatnak a minisztériumi szervhez, aki statisztikákat készít az eredményekről, de helyszíni látogatást ők nem végeznek.

Franciaországban a decentralizációs törekvések eredményeképpen a helyi akadémiák látják el az oktatásértékelési feladatokat, de minisztériumi irányelvek szerint. Ezeket a felülvizsgálati terveket évente, illetve a nemzeti prioritások változásával módosítják. Az „auditáltak” köre itt már kiszélesedik, a franciák nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a diákokat és a szülőket is megkérdezzék elégedettségükről. Az értékelés minisztériumi szerve itt sem végez helyi auditokat, de az értékelések alapján közvetlen befolyással van a tanárképzésre és a tanári versenyvizsgákra.

Svédországban mind a fenntartói, mind a nemzeti oktatásértékelők személyes interjút terveznek a közoktatási intézményekkel. Itt már erős és jól kialakult gyakorlattal állunk szemben, a vizsgálódás tárgya a minőségirányítási szakszorgont használja, és a tantestület tagjai szintűgy.

A Nemzeti Közoktatási Intézet által szervezett látogatás alkalmával egy szakértői bizottság érkezik az iskolába – a bizottságban szakértők, tanárok és diákok is vannak –, majd az intézményi önértékelés alapján készít interjút az iskolavezetéssel, a tanárokkal és a tantestületi tagokkal.

A második vizsgált dimenzióknak, mi történik az eredményekkel?

Svédországban az éves iskolai önértékeléseket kötelezően el kell juttatni a Nemzeti Közoktatási Intézethez. A dokumentumok és a helyszíni szemlék alapján konferenciát szerveznek minden évben az oktatásfejlesztésről, ahol az iskolák képviselői bemutatják azokat a fejlesztéseket, melyeket közhasznúnak ítélnék meg. Egy kiadványt is szerkesztenek minden évben, melyet minden közoktatási intézményhez eljuttatnak. Az értékelések tehát széles körű nyilvánosságot kapnak, és jelentős forrásokat áldoznak az eredmények terjesztésére.

Franciaországban is publikusak az eredmények, hozzáférhetők az Oktatási Minisztérium weboldalán, illetve statisztikákat tesznek közzé a szakmai lapokban.

Spanyolországban még nem dőlt el, hogy végül kapjon-e teljes körű publicitást a közoktatási intézmények értékelése, illetve mely részei legyenek közkinccsé téve az adatoknak, és melyek legyenek azok, amiket a szakmai körök jogosultak felhasználni.

Általánosságban elmondhatjuk, hogy a nemzetek között – habár eltérések vannak az alkalmazott módszerek területén – a minőségértékelés hasonló. Magyarország is eredményesen kapcsolódott be ebbe a gyakorlatba a Comenius minőségfejlesztési program nyomán, és a jövőben még intenzívebb minőségfejlesztési munkák elébe néznek az iskolák.

Ebben a munkában szeretnék egy kicsit segíteni a svéd közoktatási értékelési modell bemutatásával, azzal a kérdőívvel, amivel az adott intézmény saját magát értékeli a teljesítményét, erősségei és fejlesztendő területei szintjén.

Tudjuk, hogy a svéd modellben az önértékelés nyújt alapot a külső értékelők munkájához, ezért kidolgozásában a Nemzeti Közoktatási Iroda is segítséget nyújtott. Én most azt a listát fogom bemutatni, amelyet minden középiskola megkap Svédországban, hogy aztán saját profilja szerint alakítsa tovább. Fontos kritérium, hogy a dokumentum nem lehet húsz oldalnál hosszabb! Az önértékelés elkészítéséért és a határidőn belüli benyújtásáért az iskolaigazgatók felelősek.

A bemutatott kérdések egy kipróbált minőségirányítási eszköz részei, melyet az oktatásban is sikeresen alkalmaztak. Fő elemei a következők: Struktúra – Folyamat – Eredmény. Ez a modell holisztikus megközelítést takar, tehát a figyelmet a célokra, keretrendszerre, tanítási folyamatra, programtartalomra és mindezek eredményére összpontosítják. Ha tisztán az eredményt szeretnénk értékelni, akkor tudnunk kell a mögöttes hátteret, a struktúrát és folyamatokat.

Annak érdekében, hogy az önértékelés az optimális eredményeket hozza, és a program fejlesztését minél nagyobb mértékben előmozdítsa, a lehető legtöbb érintett felet be kell vonni a munkába. Előzetes tapasztalatok szerint a különböző aspektusok változó szemszögből való vizsgálata a leghatásosabb, ezért célszerű az önértékelésbe bevonni a diákokat, különféle munkacsoportokat, tanulóközösségeket, a tantestületet és – egy független értékelőt is – a Felsőoktatási Intézet egyik képviselőjét (csak facilitátori szinten). Az önértékelés végső formáját azzal a fórummal egyeztetni kell, amely a programmal kapcsolatos döntéseket hozza.

## A. Oktatási struktúra

### A1. Összetétel

1. Az intézmény/program tevékenységének összegzése.
2. A programok milyen arányban tartalmaznak választott és kötelező elemeket?
3. Van lehetőség specializációra?

### A2. Célok

1. Milyen konkrét céljai vannak az intézménynek/programnak?
2. Hogyan felelnek meg ezek a célok a felsőoktatási törvényben meghatározott prioritásoknak?
3. Vannak változások a törvény alkalmazása területén? Ha igen, akkor melyek ezek?

### A3. Szervezet

1. Az intézmény döntéshozási mechanizmusa és struktúrája.
2. Hogyan szervezik a programmal kapcsolatos adminisztrációt? Hogyan kommunikálják a tantestületben a döntéseket? Van lehetősége a döntéshozási szerven kívüli egyéneknek a döntéshozási folyamatot befolyásolni?

### A4. Pénzügyek

1. Milyen pénzügyi erőforrásokat használ fel az intézmény? Hogyan osztják fel a programok között az elérhető erőforrásokat?

### A5. A tanulók

1. Hány diák kapcsolódott be a programba az elmúlt 3–5 évben?
2. Hogyan néz ki a csoportok összetétele? Milyen felvételi követelmények vannak? Milyen felvételi vizsgát tesznek a leendő diákok? Mi a felvételi procedura?

### A6. Az oktatók

1. A tanári kar összetétele. Doktori címek, óraadók, meghívott óraadók, óradíjjal dolgo-

zó tanárok, illetve a további személyzet aránya. Optimális ez az arány?

2. Hány oktató dolgozik teljes állásban, és hányan vannak részmunkaidőben? Vannak óradíjjal alkalmazott tanárok?
3. Milyen lehetőségeik vannak a tanároknak saját képességeik fejlesztésére, nemzetközi együttműködésben való részvételre?

## A7. Infrastruktúra

1. Milyen tantermek vannak? Megfelelőek ezek az adott kurzus céljára?
2. Milyen számítógép-használati és önképzési lehetőségek vannak?

## Az oktatási struktúra összefoglalása

1. Az oktatási struktúra előnyös és hátrányos oldalainak összefoglalása. Milyen fejlesztéseket terveznek a területen? Milyen akadályok merülhetnek fel a fejlesztések bevezetése során?

## B. Folyamat

### B1. Tudományos megközelítés és kritikai gondolkodásmód

1. Hogyan őrzi meg a program tudományos alapját?
2. Milyen formában kapnak lehetőséget a tanulók a kritikai érzékük fejlesztésére és az önálló véleményalkotásra?
3. Milyen ösztönző hatásokat kapnak a tanulók saját kutatási tevékenységben való részvételhez?

### B2. Befolyásolási képesség

1. Milyen lehetőségeik vannak a tanulóknak saját véleményük érvényesítésére, tanulmányaikért való felelősség vállalására?

### B3. Módszertan

1. Milyen tanítási módszereket alkalmaznak? Hányféle tantárgyat oktatnak az adott osztályban és milyen formában? Voltak változások az utóbbi években? Ha igen, akkor milyenek? Ha nem, akkor miért nem? Milyen tanítási formák a leginkább használatosak?
2. Hogyan ösztönzik az oktatók a tanulói aktivitást?
3. Milyen formákban tudják fejleszteni a diákok írásbeli és szóbeli prezentációs készségeit?
4. Milyen vizsgamódszereket alkalmaznak?
5. Mennyiben állnak ezek az alkalmazott vizsgamódszerek összhangban az adott program céljaival?

### B4. Nemzetközi együttműködés

1. Milyen nemzetközi programok vannak az

intézménynél? Van-e szakmai gyakorlat vagy együttműködés a munkaadókkal/egyetemekkel?

2. Milyen lehetőségei vannak az oktatóknak és a diákoknak nemzetközi kapcsolatok építésére?
3. Van-e diákcsere, oktatócsere, konferenciárésztétel? Volt-e nemzeti és nemzetközi összehasonlítás a program eredményét illetően?

#### B5. Lemorzsolódás

1. Számottevő a lemorzsolódás? Ha igen, mi ennek az oka?

#### A tanulási folyamat összegzése

1. Az oktatási folyamat előnyös és hátrányos oldalainak összefoglalása. Milyen fejlesztéseket terveznek ezen a területen? Milyen akadályok merülhetnek fel a fejlesztések bevezetése során?

### C. Eredmények

#### C1. Oklevélszerzési arány

1. Milyen az oklevélszerzési arány?

#### C2. Nyomon követés

1. Mi történik a tanulókkal a program elvégzése után?

#### C3. Minőség és értékelés

1. Milyen tendenciát mutattak a mérőszámok az utóbbi három évben? Milyen hatása volt az értékelésnek ezekre a mérőszámokra?
2. Milyen fejlesztések születtek az értékelés nyomán? Hogyan történt a fejlesztések nyomon követése?

3. Vannak-e olyan fejlesztési kezdeményezések, melyekre az intézmény különösen büszke?

4. Hogyan biztosítják az esélyegyenlőséget a programok szervezésénél?

#### C4. A célok kivitelezése

1. Hogyan tudta az intézmény saját céljait kivitelezni? Hogyan kapcsolhatók ezek a célok a nemzeti célkitűzésekhez vagy az intézmény tantervéhez?

#### C5. Pénzügyi tervezés

1. Milyen kapcsolat áll fenn a programok minősége és költségei között? Mi az optimális költségeloszlás?

#### Az eredmények összegzése

1. Az elért eredmények előnyös és hátrányos oldalainak összefoglalása. Milyen fejlesztéseket terveznek a területen? Milyen akadályok merülhetnek fel a fejlesztések bevezetése során?

#### Általános összegzés

1. Mi az intézmény általános véleménye az önértékelés végén saját programjairól? Milyen területekkel kell a legtöbbet foglalkozni a jövőben?
2. Melyek azok a változások, amik az önértékelés során a leginkább fontosnak bizonyulnak, és a következő értékelés alkalmával mindenképpen szerepet kell hogy kapjanak?
3. Melyek voltak az önértékelés azon részei, amire az intézmény a legbüszkébb?



## Adaptálható minőségfejlesztési rendszer – az integrált közoktatási intézmények számára –

– Demeter Gáborné\* –

#### A megközelítés szükségszerűsége

Az integráció térhódításával egyre több közoktatási intézményben válik napi kérdéssé az **előtérő fejlődésmentet mutató gyermekek** elfogadása, szakszerű foglalkoztatása és ezzel együtt a **differentiált nevelés-oktatás** komplex megszervezése.

Mindezek az elvárások olyan intézményi stratégiát, célrendszert kívánnak az iskoláktól, mely-

ben az **egyénnre szabott képességfejlesztő munka** és a **pedagógiai hozzáadott érték mérése** előnyt élvez a teljesítménycentrikus, frontális jellegű felkészítéssel szemben. A „másság” természetes és korszerű kezelése nemcsak egy odaadó pedagógus munkáját, nem csupán az intézmény egy-egy területét érinti, hanem **áthatja a teljes működést**, a tantestületet, a gyerekek közösségét is. A szemléletbeli és szakmai vál-

\* Éltés Mátyás Általános Iskola, Szakiskola és Kollégium. Elérhető: emiepit@axelero.hu.



tozások új, egyedi minőséget hordoznak valamennyi integrált intézmény életében.

A közoktatási törvény módosításával időszzerűvé vált az iskolák minőségirányítási programjának elkészítése. Szakmai és minőségfejlesztési tapasztalatainkkal ebben szeretnénk segítséget nyújtani mindazoknak az intézményeknek, amelyek INTEGRÁLTAN VÁLLALJÁK A SAJÁTOS NEVELÉSI IGÉNYŰ GYERMEKEK NEVELÉSÉT, OKTATÁSÁT.

### A minőségfejlesztés sajátos jellemzői az integrált intézményekben

Bármely ágazatban beszélünk minőségfejlesztésről, az csak úgy válik hatékony hajtóerővé, ha szerves egészet képez az adott szakmai specialitásaival.

*Minden szféra egészséges közegellenállással rendelkezik. Valódi szűrőként működik, mely csak a szakmailag lényeges minőségügyi fejlesztéseket engedi át (Setényi János).*

Első lépésként tehát érdemes feltárni, összegyűjteni és rendszerbe foglalni azokat a legfőbb

sajátosságokat, amelyek mentén kialakíthatjuk egyedi minőségfejlesztési stratégiánkat, majd annak lebontott lépéseit. Ehhez a munkához szükséges az általános pedagógiai, gyógypedagógiai és a minőségügyi alapismeretek együttes jelenléte. A minőségirányítási program elkészítését koordináló team összetételét tehát ilyen szempontból is tudatosan kell megtervezni. Amennyiben a csoporton belüli optimális arányt sikerül biztosítani a szakmaiság érvényesülése és a minőségfejlesztés tudatossága között, akkor a team már szisztematikusan végig tudja gondolni, melyek azok a megállapítások, amelyekhez a minőségirányítási stratégia alapelvei kapcsolhatók.

Érdemes ezeket a megállapításokat a szervezeti működés alapszintjei szerint rendezni az átláthatóság és a hozzájuk kapcsolódó intézkedési tervek érdekében.

A következő példákkal – a fenti gondolatmenetet követve – szemléltetjük a legfőbb jellemzőket, ill. a hozzájuk kapcsolódó alapelveket:

### A tanulók szintjén

<i>A heterogén tanulói összetétellel kapcsolatos fő megállapítások</i>	<i>A minőségfejlesztési stratégia idekapcsolódó elvei (minőséget hordozó kritériumok)</i>
A fejlesztés alapja a bemeneti állapot pontos pedagógiai diagnosztizálása	Szakszerű <i>mérési eljárások</i> ismerete és alkalmazása
A fejlődés egyénre szabott	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egyéni fejlesztési terv készítése PDCA alapján</li> <li>Az adott életút szempontjából legfontosabb kompetenciák fejlesztése</li> </ul>
A fejlődés prognózisa és kimenete nem egységes, nem lehet általános normák és követelmények szerint meghatározni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hozzáadott érték mérése a teljes képességprofil és személyiség vonatkozásában</li> <li>Egyénre szabott sikerkritérium megfogalmazása</li> </ul>
Komplex hátránnyal induló gyermekek jelenléte – nem csupán pedagógiai téren mutatkozó deficit	<i>Sokoldalú támasz</i> nyújtása (pl. szociális, pszichológiai, mentálhigiénés megsegítés kiemelt szerepe)
A tanulók véleményének megkérdezése korlátokba ütközik	<ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulók – mint közvetlen partneri csoport – megkérdezése pedagógusi segítségével történik</li> <li>Interjú alkalmazása</li> <li>Nem előre meghatározott kérdésekkel történik, hanem a tanulók <i>spontán témaválasztása</i> alapján</li> </ul>

### Az osztálytermi folyamatok szintjén

<i>Az osztálycsoportban bekövetkező változással kapcsolatos fő megállapítások</i>	<i>A minőségfejlesztési stratégia idekapcsolódó elvei (minőséget hordozó kritériumok)</i>
Másodlagos sérülések veszélye, esetleg megléte (pl. szorongás, önértékelési zavar, beilleszkedési probléma, agresszió, neurózis)	<i>Érzelmi stabilitás</i> biztosítása az iskolába lépés első percétől kezdve (pedagógus-gyermek és gyermek-gyermek viszonyában egyaránt)
Egységes nevelési ráhatások igénye valamennyi tanulási szinten	Minden – a gyermekközösséggel foglalkozó – pedagógus és dolgozó részéről <i>azonos viszonyulás</i> kialakítása a mássághoz
Eltérő fejlődésmenetű gyermekek foglalkoztatása egy osztálycsoportban	Nem frontális, hanem <i>differenciált osztálymunka</i> szervezése – az egyéni fejlesztési tervek figyelembevételével
Heterogén összetételű gyermekközösség	<i>Közösségfejlesztés</i> , a perifériára szoruló gyerekek beillesztése

### ***Az intézményi szintű folyamatok tekintetében***

<i>A teljes intézményi működést befolyásoló megállapítások</i>	<i>A minőségfejlesztési stratégia idekapcsolódó elvei (minőséget hordozó kritériumok)</i>
Az integráció szemléleti váltást is jelent	A teljes dolgozói kör <i>szervezett felkészítése</i> az integrációra
Az integrált foglalkoztatás szakszerű megsegítést igényel	A pedagógusok szakmai felkészítése célzott <i>továbbképzésekkel</i> , gyógypedagógusi segítséggel
A komplex segítségnyújtás (1. tanulói szint – komplex hátrány) más szakembereket is feltételez	<i>Státusok</i> felszabadítása, bővítése
A differenciált foglalkoztatás nagy terhet ró a pedagógusra	Lehetőség szerint pedagógiai munkát segítő <i>asszisztensek</i> foglalkoztatása
A differenciálás a szervezeti formákat is megbontja	Az órarendi tervezésben <i>egyéni és kiscsoportos foglalkozások</i> beiktatása, gyakran párhuzamosan
A csoportbontás helyigénnyel jár	A kisebb létszámot érintő foglalkozásokhoz <i>fejlesztőhelyiségek</i> kialakítása szükséges
Nagyobb fokú idegrendszeri igénybevétel, megosztott figyelem, nagyobb terhelés a pedagógus számára	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A szünetek megfelelő kialakítása (pl. a szünet hossza, a pihenés körülményei)</li> <li>• Pedagógusok terhelésének optimális elosztása a tantárgy-felosztásban</li> <li>• Kiegészítő megelőző tréningek, <i>tantestületi mentálhigiéné</i> szervezett gondozása</li> </ul>
Az együttműködés, az információáramlás többszintű megszervezésének igénye	<i>Esetmegbeszélések</i> , szupervíziók szervezése a gyermekek fejlesztésével kapcsolatos közös problémák megoldására („nem vagyok egyedül”)

### ***Az intézmény és környezete szintjén***

<i>Partneri kapcsolatokra vonatkozó fő megállapítások</i>	<i>A minőségfejlesztési stratégia idekapcsolódó elvei (minőséget hordozó kritériumok)</i>
A szülő-gyermek kapcsolat zavarának szükségszerű jelenléte	A szülő segítése gyermeke elfogadásában
Az intézménnyel kapcsolatban megfogalmazott elvárások gyakran irreálisak	A szülő bevonása a gyermek fejlesztési folyamatába, <i>reális jövőkép</i> megfogalmazása
Normarendszerek gyakori ütközése	A családdal való <i>együttműködési formák</i> bővítése, rendszeres tájékoztatás, szülőklubok szervezése
Családi hátrányok nagyobb arányú jelenléte	A sokoldalú megsegítés a családra is kiterjed: <i>tanácsadói szerep-kör</i> vállalása a pedagógus részéről
A szülők véleményének megkérdezése korlátokba ütközhet	A kérdések értelmezésében, a kérdőívek kitöltésében szükséges a pedagógus segítsége
A komplex segítségnyújtás (a gyermek és családja felé egyaránt) sokoldalú kapcsolatrendszert tesz szükségessé intézményi szinten is	<i>Kapcsolatok</i> , együttműködési szintek, esetmegbeszélések kibővítése a szociális, egészségügyi és gyermekjóléti intézmények felé
Az integrált neveléshez szervezett szakmai segítségre van szükség	A régióban található gyógypedagógiai központok, integrált bázisintézmények, gyógypedagógus-hálózatok bevonása a partneri körbe

A fenti gondolatmenetet természetesen minden intézmény kiegészítheti azokkal a megállapításokkal, amelyekre helyi viszonyaik ismeretében még szükségük lehet.

#### **Ajánlott lépések a minőségügyi rendszer bevezetéséhez**

Hogyan tudjuk az elvekben felvázolt, minőségfejlesztő stratégiává összeállt gondolatainkat tovább bontani ahhoz, hogy eljuthassunk a rendszer kiépítésének konkrét lépéseire?

*A következő kérdésekre kell koncentrálnunk:*

1. Milyen célokat tűzünk ki a stratégián belül? (→Pedagógiai Program).
2. A célok érdekében mely fő területeket kell vizsgálnunk és folyamatosan figyelemmel kísérnünk? (→A minőségfejlesztés érvényességi területei.)

3. Hogyan tehetjük követhetővé ezeket a területeket? (→Értékelési rendszer.)
4. Mivel támogatjuk, segítjük a területek fejlődését? (→Személyi, tárgyi és infrastrukturális feltételek, szervezetfejlesztési és vezetési folyamatok.)

A kérdésekre adott válaszok akkor válnak átfogó programmá, ha egymáshoz kapcsolódásukat – az alábbiak szerint – tudatosan biztosítjuk:

### Célrendszer

Az intézmény minőségfogalmának megalkotásához a következő forrásokat célszerű felhasználnunk:

- a tantestületi jövőkép értékeit,
- a partnerek elvárásainak összegzését,
- a központi és fenntartói dokumentumokat,
- valamint az első részben kifejtett sajátos jellemzőket.

A minőségfogalomban szereplő alaptételek adják az intézmény pedagógiai programjának nevelési koncepcióját. A nevelési koncepció határozza meg minden, programszinten vállalt feladat irányát.

Pl.: a differenciált nevelés-oktatás érvényesülését biztosítani kell a foglalkozások órarendi meghatározásában, a személyi-tárgyi feltételek megteremtésében, a helyi tantervben megjelenített tananyagtartalmakban, a továbbképzési rendszerben és az óralátogatások értékelési szempontjainak sorában is.

A nevelési koncepció lebontása az oktatási törvényben meghatározott főfejezetek alapján történik. A célrendszer természetesen nem lehet egységes, hiszen a heterogén tanulói összetétel differenciált célok kitűzését feltételezi.

Az integráció ezzel a felfogással hatja át az iskola valamennyi területét.

### Érvényességi területek

A nevelési koncepcióban tükröződő minőségfogalom tartalmában az iskola számára legfontosabb értékek koncentrálnak. Az alapértékek csoportosításával kirajzolódnak azok az intézményi területek, melyeket a jövőben kiemelt figyelemmel kell kísérnünk.

A példa kedvéért nézzük, milyen érvényességi területekről lehet szó:

- irányítás, vezetés,
- partneri kapcsolatok,
- pedagógiai munka,
- szocializációs értékek átadása,
- iskolai környezet,
- felszereltség, tárgyi feltételek,
- személyi feltételek,
- tanulói fejlődés.

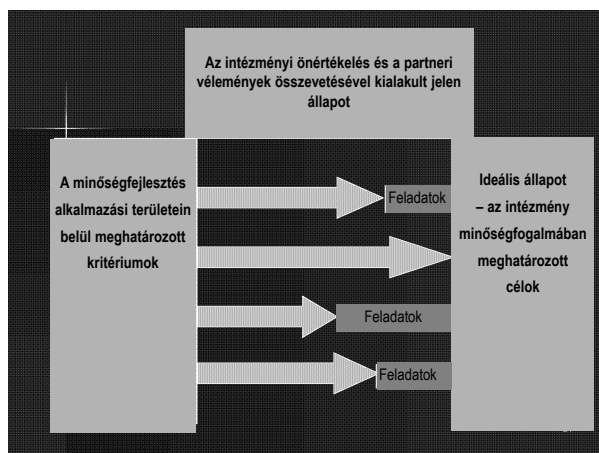
Az alapértékek csoportosítása során minden intézmény saját maga is meghatározhatja működésének legfőbb területeit, de segítséget nyújthatnak ehhez a kidolgozott minőségügyi modellek, ill. a tanácsadói megközelítések is.

### A területek fejlődésének nyomon követése

Intézményi működésünk fő területeit akkor tudjuk követhetővé tenni, ha viszonyítási pontokkal rendelkezünk:

- az elérni kívánt állapotot,
- a kiindulási helyzetet illetően egyaránt.

Meg kell határoznunk – minden területen – az ideális állapot ismérveit, valamint a jelenlegi helyzet mértékét az ideálshoz viszonyítva. A két pólus közé építjük fel azt az intézkedési tervet, melynek segítségével fokozatosan (rövid, közép- és hosszú távon) közelítünk az ideális állapothoz.



A közelítés mértékének megállapítására rendszeresen számszerű értékelést végzünk (mely az egyes részterületeket illetően gyakrabban is történhet). Átfogó intézményi értékelésre azonban az iskolának leginkább megfelelő időközönként kerüljön sor (pl. pedagógiai program felülvizsgálatához, vezetői programhoz rendelt – stratégiai céllal).

Az átfogó értékelési rendszer szintjeinek megállapításakor célszerű alapul venni a bemutatott táblázatokban szereplő hierarchikus rendet. Az egyes szintekhez így konkrét értékelési módszert, felelőst és időtartamot rendelhetünk. Az alábbi példa egy lehetséges utat mutat be minderre:

### Támogató feltételek

A *személyi feltételek* terén elsősorban az új dolgozók szervezett felkészítésére, ill. a már állományban levő tantestületi tagok szemléletbeli és szakmai képzésére kell hangsúlyt fektetnünk. Az intézmény továbbképzési rendszerének és beiskolázási tervének összhangban kell lennie az új szakmai elvárásokkal:

- fejlesztő pedagógiai,
- gyógypedagógiai,
- terapeuta,
- pszichológiai,
- mentálhigiénés,
- drámapedagógiai

képzésekre is szüksége lesz az iskolának. Előtérbe kerül az egymástól tanulás kérdése, igénnyé válnak a belső képzések.

*Felszereltség, környezeti feltételek terén* (az általában nem önállóan gazdálkodó szervezetek szűkös anyagi lehetőségei miatt) legfontosabb:

- a már meglévő eszközök, helyiségek jobb kihasználása,
- a terek megbontása, a térelválasztás lehetősége,
- kisebb fejlesztő helyiségek kialakítása,
- szponzorok, támogatók, alapítványok szervezett, rendszeres megkeresése,
- a pályázatok figyelésének és kihasználásának intézményi szintű koordinálása.

A tanulók mozgáskoordinációs, ill. figyelmi problémái, érzékszervi sérülései miatt kiemelten kell kezelni a tanulói biztonság kérdését minden integrált iskolában. Az udvari játékok, a talaj, a korlátok, lépcsők, ablakok biztonsága és az ügyelet megszervezése külön figyelmet igényel az intézmény vezetőitől, pedagógusaitól, technikai dolgozóitól egyaránt.

A tanulók tájékozódásának és tájékoztatásának kérdése sem elhanyagolható. A téri orientációs zavarral küzdő gyermek számára nem lesz egy-

értelmű egy adott osztályterem megtalálása, az olvasni nem tudó tanuló pedig képtelen a szöveges információk értelmezésére. A tájékoztató jelek, rajzok megkönnyíthetik életüket, ha az épület kialakítása, berendezése során figyelünk erre a szempontokra is.

A támogató feltételek közt említhetjük azokat az intézményen kívüli terápiás lehetőségeket, melyek segítséget nyújthatnak a tanulók szakszerű fejlesztésében. Pl.: úszás, művészeti terápiák, gyógylovaslás, mozgásfejlesztő programok vízben és talajon.

Az iskola környezetében működő intézmények és lehetőségek feltérképezése, az új kapcsolatok kiépítése bővítheti adottságainkat, kiegészítheti tartalmi munkánkat.

### **Összefoglaló gondolatok**

A fentiekben megfogalmazott irányvonal egy lehetőség arra, hogy az integrált intézmények olyan minőségirányítási programot dolgozzanak ki, melyben érvényesülnek a tanulói összetételből fakadó szakmai sajátosságok is.

Intézményünk – a pécsi Éltes Mátyás Általános Iskola, Szakiskola és Kollégium – sajátos nevelési igényű tanulókkal foglalkozik, ezenkívül szolgáltatóközpontként segíti Pécs város általános iskoláit és óvodáit az ép értelmű, részképeség-zavarral küzdő tanulók fejlesztésében. Minőségfejlesztő munkánk 4 évre tekint vissza.

Szegregált intézményként is úgy gondoljuk, hogy az integráció segítése alapfeladatunk. Ez a gondolat határozta meg cikkünk indíttatását.

## **A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI**

### **Az új minőség- és környezetirányítási auditszabvány (ISO 19011:2002); követelményrendszer-változás**

#### **Beszámoló rendezvényünkről**

Az ISO 900X:2000 szabványsorozat, a minőség- és környezetirányítási szabvány hasonló felépítése, továbbá az egyéb irányítási rendszerek (információbiztonság, egészség és biztonság stb.) megjelenése egyrészt megteremtették az integrált rendszerek bevezetésének – szabvánnyal is támogatott – lehetőségét, másrészt megváltoztatták az audit végzésére vonatkozó előírásokat.

Az új ISO 19011:2002 (MSZ EN ISO 19011:2003) szabvány megfelelő útmutatást nyújt nem csupán a minőségirányítási vagy a környezetirányítási rendszer belső vagy külső auditálásához, hanem

integrált rendszerek auditjára vonatkozóan is. Ezzel egyben megteremtődik az auditok korábban hatékonyabb végzésének lehetősége. A szeptember 17-i rendezvény az új szabvány fogadtatásáról, az auditorok és a felhasználók véleményéről tájékoztatta a hallgatóságot.

**Beck Lajos**, az MSZT főosztályvezető-helyettese, bevezető előadásában ismertette az irányítási rendszerek magyar nemzeti szabványait. Megállapította, hogy az ISO 9000 és az ISO 14000 nemzetközi szabványsorozat egyaránt hangsú-

lyozza az auditnak mint irányítási eszköznek a fontosságát egy szervezet minőségirányítási és/vagy környezetközpontú irányítási politikája eredményes érvényesülésének figyelemmel kísérésében és igazolásában. Az auditok a megfelelőségértékelési tevékenységeknek, például a külső tanúsításnak/regisztrálásnak, a szállítói lánc kiértékelésének és a felügyeletnek is lényeges részei.

Az új auditszabvány útmutatást ad az auditprogramok, éspedig minőségirányítási és/vagy környezetközpontú irányítási rendszerek belső vagy külső auditjainak végrehajtásához, valamint az auditorok felkészültségének minősítéséhez. A szabvány használható a lehetséges alkalmazók széles körében, beleértve az auditorokat, a minőségirányítási rendszert vagy környezetközpontú irányítási rendszert bevezető szervezeteket, azokat a szervezeteket, amelyeknek szerződéses okoknál fogva minőségirányítási rendszer vagy környezetközpontú irányítási rendszer auditját kell elvégezniük és azokat, amelyek auditorok tanúsításában vagy képzésében, irányítási rendszerek tanúsításában/regisztrálásában, akkreditálásban vagy a megfelelőségértékelés területén folyó szabványosításban vesznek részt.

Ahol a MIR-t és a KIR-t együtt vezetik be, a szabvány alkalmazója szabadon dönthet, hogy a két auditot külön-külön vagy együtt végezzék-e el. A szabvány alkalmazója megfontolhatja a szabvány kiterjesztését más irányítási rendszerek auditjaira is.

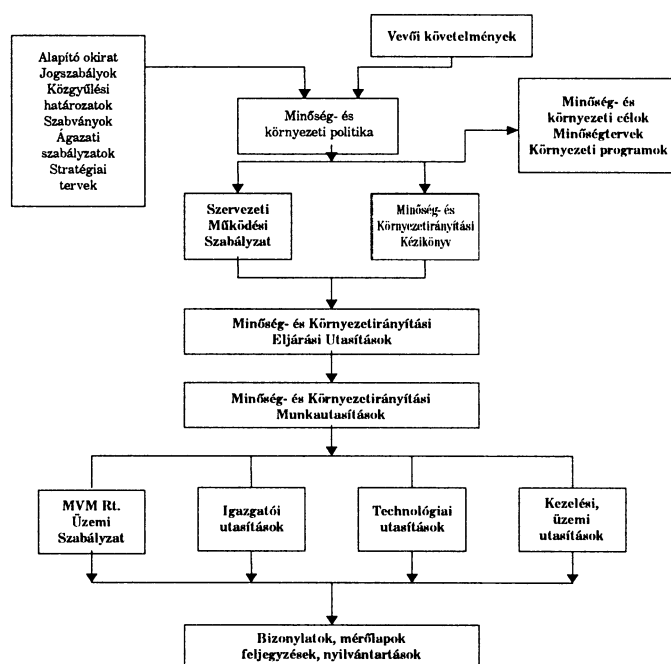
A rendezvény gerincét alkotó előadást, melyet **Sipos Gáborné** szakreferens, a SZENZOR Gazdaságmérnöki Kft. vezető tanácsadója tartott, „Az ISO 19011 szabvány hatása a MIR/KIR felülvizsgálatokra, rendszerépítési és működtetési tapasztalatok” címmel, következő számunkban, szerkesztett változatban közöljük.

Előadásához két korreferátum hangzott el. **Földesi Tamás**, az MSZT tanácsadója a szabvány szövegéhez, fogalmaihoz fűzött néhány magyarázatot, majd röviden áttekintette a MIR szabvány fejlődésének folyamatát. A szabvány ma már más szerepet tölt be, mint amire eredetileg létrejött. Kifejtette azt a véleményét, hogy az audit hozzon létre értéket az auditált szervezet számára.

**Pálos Emil**, a HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelő Rt. Elektronikai Igazgatóságának főmunkatársa korreferátumában úgy foglalt állást, hogy egy ISO 9001 vagy ISO 14001 rendszert önkéntesen bevezető és fenntartó szervezet attól más és főleg több egy e(zek) nélkül működő szervezetnél, hogy tudatosan felvállalja és deklarálja valamennyi

belső és külső érdekelt fél számára az általa gyakorolt jogkövető magatartást. Ez önmagában kényszerít számos terület dokumentált szabályozására és az így történő működés bizonyítására. Függetlenül attól, hogy „a rendszer nem követeli meg”, ezek a dokumentumok legyenek a szervezet birtokában – és a „szóbeliség” helyett máris az „írásbeliség” talaján folyhat a vizsgálódás. A jogszabályok beépülését szabványponatok tételes idézésével illusztrálta.

A tanúsítók szempontjából **Petik Ferenc**, az SGS Hungária Kft. ügyvezető igazgató-helyettese és **Bácskai Zsolt**, a Bureau Veritas Magyarország Kft. vezető auditora értékelte az új szabványt. Petik Ferenc konklúziója szerint tartalmilag nem hozott nagy horderejű újdonságokat, mert lényegében azt foglalta írásba, amit egy jól működő auditáló szervezet amúgy is csinált; öröndetes, hogy együtt kezeli a MIR-t és KIR-t, sőt nyitott egyéb irányítási rendszerek irányában is. Kellő részletességgel és jól írja le egy tanúsító szervezet auditokkal kapcsolatos tevékenységét, bár korántsem fed le mindent. Bácskai Zsolt megállapította, hogy az integrált irányítási rendszerekben komoly lehetőségek rejlenek, és ez kihívás elé állítja a tanúsító szervezeteket. A tanúsítás előtt álló cégeknek javasolható, hogy a tanúsító kiválasztásakor ne csak pénzügyi, hanem egyéb szempontokat is vegyenek figyelembe, így pl. azt, hogy a nemzetközi háttérrel rendelkező, nemzetközi akk-



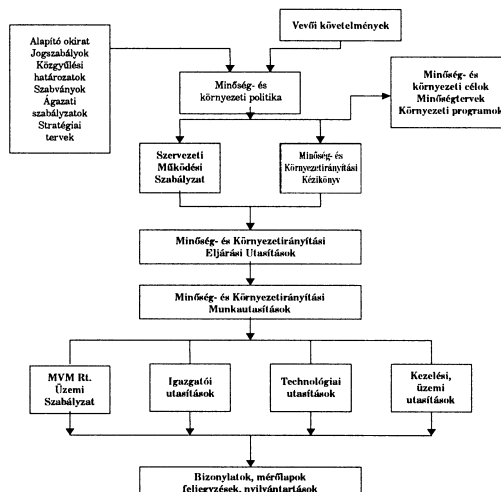
1. ábra: Az integrált irányítási rendszer dokumentumainak összefüggése

reditációkkal rendelkező szervezetek által kibocsátott tanúsítványnak egyre nagyobb értéke van az EU-piacokon.

A felhasználó tapasztalatairól **Pleininger József**, az Országos Villamos Távvezeték Rt. minőség- és környezetirányítási vezetője, az integrált irányítási rendszer kiépítésének indokai között említette a szabványok együttes alkalmazásának előnyeit és szükségességét, a két szabvány követelményeinek való együttes megfelelés igényét.

Bemutatta az integrált irányítási rendszer dokumentumainak összefüggését (1. ábra), továbbá az integrált irányítási rendszerek kapcsolatát a vállalati irányítási rendszerrel (2. ábra).

Referálta: **Róth András**



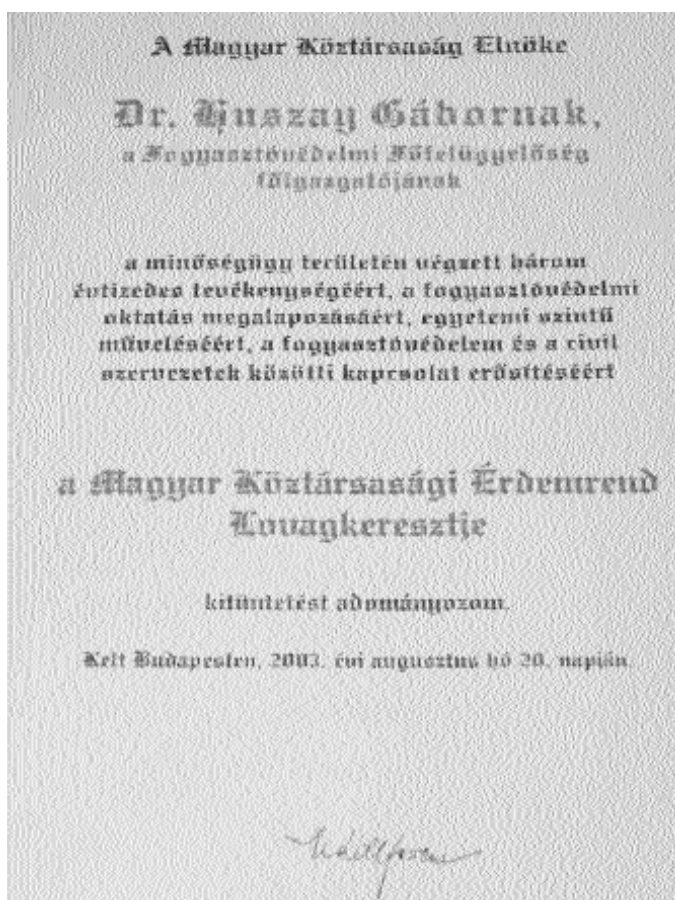
2. ábra: A vállalatirányítási rendszer, amelynek eszközei az integrált irányítási rendszerek

## KITÜNTETÉS

A Magyar Minőség Társaság őszinte  
örömmel értesült arról, hogy

**dr. Huszay Gábor,**  
a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség  
főigazgatója

2003. augusztus 20. alkalmából  
a Magyar Köztársasági Érdemrend  
Lovagkeresztje  
kitüntetésben részesült,  
a többi között  
a minőségügy területén végzett három  
évtizedes tevékenységeért.  
A Társaság,  
melynek a kitüntetett az egyik alelnöke,  
ezúton is gratulál,  
további sikerekben gazdag éveket  
és jó egészséget kíván!





## Tisztelt Tagjaink, tisztelt Olvasóink!

Havonta megjelenő folyóiratunk igyekszik mindig a legfrissebb, Társaságunk életével kapcsolatos információval ellátni tagjait. Előfordul azonban, hogy lapzárta után futnak be olyan anyagok, melyek ugyan fontosak lennének tagjaink, olvasóink számára, de sajnos már csak a későbbi újságból értesülhetnének róluk.

Az MMT új stratégiájának részét alkotja, hogy a jelenleginél gyakrabban adjunk, lehetőleg minél frissebb híreket tagjainknak. Ennek az igénynek a kielégítése a konvencionális lapkiadással csak korlátozottan teljesíthető.

Ezért Társaságunk a közeljövőben kéthetente jelentkező **internetes Hírlevelet** indít, amelyet tagjainknak térítésmentesen küldünk meg. Ebben mindig a legaktuálisabb tanfolyamainkról, rendezvényeinkről, egyéb fontos eseményről kapnak tájékoztatást mindazok, akik e-mailben vagy faxon elküldik Titkárságunknak az alábbi adatokat (mmt@axelero.hu, 456-6954). Természetesen garantáljuk, hogy a Hírlevél vírusmentes lesz!

Visszaigazolásunk alkalmával minden igénylőnek egy kódot küldünk, amellyel a hamarosan megújuló internetes honlapunkon további oldalakat nyithatnak meg. A honlapunkon található anyagok egy részét a közeljövőben kizárólag kóddal rendelkező tagjaink tekinthetik meg!

**Dr. Aschner Gábor**

Kérem, hogy a részemre internetes Hírlevelet és egyéni kódot küldeni szíveskedjenek.

Cégnév .....

Ügyintéző személy neve.....

egyéni tag ☐ jogi tag ☐

e-mail cím: ..... közvetlen telefon: .....

## A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

### ***Jogi tagok:***

**Güntner-Tata Kft., 2890 Tata, Szomódi u. 4.**

*Vezető:* Schwarzenberger István ügyvezető igazgató (34/588-582)

*Megbízott:* Kovács Béla minőségügyi megbízott (34/588-582)

**Határőrség Országos Parancsnokság, 1021 Budapest, Labanc u. 57.**

*Vezető:* Béndek József hőr. vezérőrnagy, országos parancsnok (456-7105)

*Megbízott:* dr. Teke András hőr. ezredes,  
stratégiai tervező és minőségfejlesztési osztályvezető (456-7258)

**HÖDLMAYR Hungária Logistics Kft., 9024 Győr, Szerűskert u. 2-10.**

*Vezető:* Iván György ügyvezető igazgató (96/510-200)

*Megbízott:* Prekópecz József minőségirányítási vezető (96/510-285)

**Mert-Cert Tanúsító Kft., 1095 Bp. Kvassay út 1/c**

*Vezető:* Sándor János ügyvezető igazgató (456-6950)

*Megbízott:* Dankó Mónika menedzserasszisztens (456-6950)

**RQC Regionális Minőségbiztosítási Központ Kft., 7625 Pécs, Majorossy u. 36.**

*Vezető:* Puska József ügyvezető igazgató (72/522-613)

*Megbízott:* Bodolányi Győző tanácsadói vezető (72/522-613)

**Zöld-M Mérnöki Tanácsadó Iroda Kft., 1188 Budapest, Nemes u. 127.**

*Vezető:* Szép Andrea ügyvezető (297-4955)

### ***Egyéni tagok:***

Dobai Gáborné, Budapest

Csomor Miklós, Pécs

Dr. Lipták László, Göd

Nyikonyuk Péter, Tahi

Tímár Péter, Gödöllő

Zilahyné Kiss Éva, Hortobágy

Zsebők Zoltán, Bokod

# Bemutatkoznak új tagjaink

*Ágazatunkban és régióinkban elsőként*

## Pécsi Vízmű Rt.



PÉCSI VÍZMŰ RT.

Pécs város vízellátása és szennyvízkezelése, melyet napjainkban a Pécsi Vízmű Rt. üzemeltet, jelentős múltra tekint vissza.

Már Sopianae, a római kori város is rendelkezett víz- és szennyvízhálózattal.

A későbbi korokban a szabad királyi várossá válás egyik alapfeltétele volt a jó minőségű vezetékhálózat. Az 1891-es esztendő elején, a több halálos áldozatot követelő tífuszjárvány után Pécs városa szervezett vízellátást vezetett be.

A vízellátás a **Tettye karsztvizére** épült. A **tor-tyogói vízmű** 1902-ben kezdte meg működését, ezt követte a **pellérdi víznyerőterület** bekapcsolása. A növekvő lakossági és ipari igények miatt kiépült a Moháctól induló 40 kilométer hosszú vízvezeték, így szükség esetén a Duna menti parti szűrőszűtő kutakból további mennyiség biztosítható. A szennyvíztisztítás már a víz- és szennyvízhálózat telepítésétől kezdve folyamatos környezetvédelmi feladat volt – ha az 1930-as években nem is nevezték így –, a szennyvizet mechanikailag tisztították. A biológiai szennyvíztisztítási technológia bevezetésére az 1960-as évekig kellett várni – 1995 októberétől a városban keletkezett összes szennyvizet az európai színvonalú pellérdi **szennyvíztisztító telepen** tisztítjuk. A városi vízellátás és csatornázás terén a peremterületek jobb ellátását igyekeztünk minél szélesebb körben megvalósítani. Napjainkban mintegy 790 km-es vízvezetékrendszeren és 371 km-es csatornahálózaton keresztül magas színvonalon kerül a fogyasztói igény (167 ezer fő számára: 8,4 millió m<sup>3</sup>/év) kielégítésre. Bár a Társaság próbál minél nagyobb hangsúlyt fektetni saját vízbázisaira, szükségletünk közel 20%-át a Dunántúli Regionális Vízmű Rt.-től vásároljuk.

A Pécsi Vízmű Rt. (PV Rt.) tulajdonosai a Pécsi Önkormányzat: 50,05%, a francia SUEZ Environment Local Services: 48,05% és a környező települések önkormányzatai: 1,9%.

Árbevételünk dinamikusan nő, a fogyasztás csökkenésének hatását a hatékonyság növelésével fokoztuk (pl. a hálózat veszteség csökkentése: 1995-ben 5,4 millió m<sup>3</sup>, 2002-ben 2,25 millió m<sup>3</sup>).

Stratégiánkkal, programjainkkal **egyidejűleg igyekszünk megteremteni a környezet-**

**védelem, a társadalmi felelősség és a gazdasági teljesítmény egyensúlyát.**

Társaságunk alapértékeit funkcionális stratégiánkba (1. termelési, 2. beszerzési, 3. marketing, 4. pénzügyi, 5. informatikai, 6. emberi erőforrás, 7. minőség- és környezetirányítási) építve visszük tovább a szervezet különböző szintjeire. A 7. funkcionális stratégiában fogalmaztuk meg szolgáltatásunk minőségének javításával, valamint környezetterhelésünk csökkentésével kapcsolatos céljainkat.

Társaságunk működésének teljes területére (összes telephely, pénzügy, számvitel, kontrolling is) kiépítette integrált minőség- és környezetirányítási rendszerét (ISO 9001:2000 Minőségirányítási Rendszer, valamint ISO 14001:1996 Környezetközpontú Irányítási Rendszer), amelyet egy közös kézikönyvben dokumentáltunk, megismertettük munkavállalóinkkal, és a munkavégzés során folyamatosan érvényesítjük.

Az 1–5 éves távon értelmezhető stratégiai célok, az eredményesség elérésének jelzőszámai, valamint a megvalósítást eredményező stratégiai akciók keretében határoztuk meg a célok eléréséhez szükséges erőforrásokat, folyamatokat, a végrehajtáshoz szükséges felelősségi és hatásköröket. A célok elérésének eszközeként 2000-ben a Balanced Scorecard (BSC, kiegyensúlyozott mutatószámrendszer) típusú cél- és mutatószámrendszert választottuk. A hagyományos 4 nézőpont mellett (a: vevői, b: gazdálkodási, c: működési folyamatok, d: tanulás és fejlődés) egy ötödik ún. kapcsolatok (önkormányzatok, lakossági érdekképviselői szervek, hatóságok, média, vízművek és szakmai szervezetek) nézőpont kialakításával konkrét akciókká bontjuk le a stratégiát, és megfelelő mutatók segítségével mérhetővé tesszük a célok teljesülését. Az egyes mutatók kiindulási értéke mellett meghatároztuk az elvárt értéket, melyet évenkénti bontásban tervszámmal láttunk el. A menedzsment az elvárt értékek teljesülését a határidővel és felelőssel rendelkező akciók kijelölésével biztosítja, melyekhez a megfelelő erőforrásokat is hozzárendeli, felülvizsgálatát évente, ellenőrzését félévente végzi.

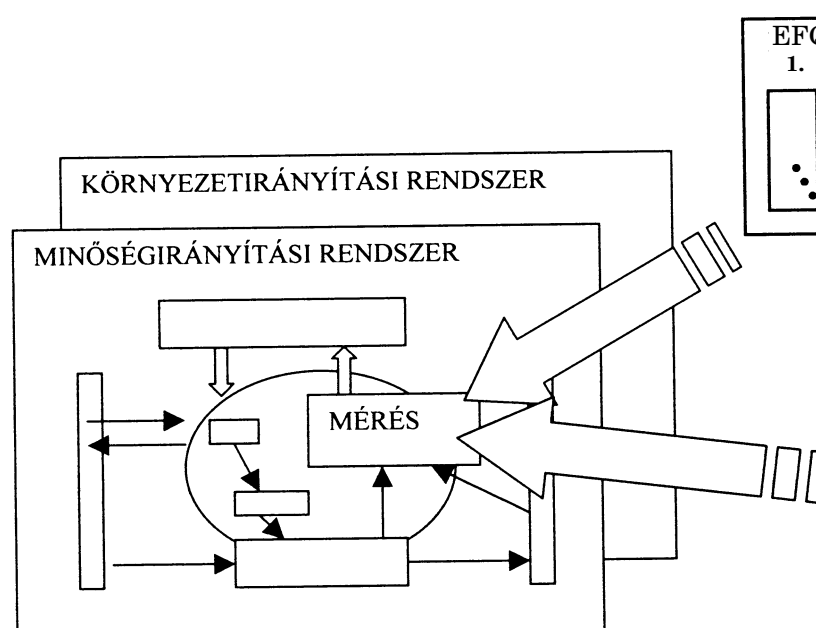
Folyamataink teljesítménymérése és nyomon követése illeszkedik a BSC rendszeren belül, illetve azzal összhangban kidolgozott **mutató-**

**számrendszerbe.** Támogatja a statisztikai adat-szolgáltatást, a heti és havi jelentések készítését. A folyamatok közben tartását jelentősen segíti, hogy a mérőszámrendszer – a havi tényadatokon kívül – a göngyölített értékeket és a viszonyítás alapjául szolgáló tervszámokat, sőt az előző év megfelelő értékeit is tartalmazza.

Működésünk során igyekszünk összehasonlító adatokat szerezni a hazai és nemzetközi szakmai szervezetektől. Kialakított mérőszámrendszerünkkel eleget teszünk a külső és belső, a kötelező és az ajánlott elvárásoknak is.

Az ágazat hazai és külföldi képviselőivel való összemérést segíti elő számunkra az EFQM-(European Foundation for Quality Management, A Minőségirányítás Európai Alapítványa) modell, melyet RADAR elve alapján szervezetfejlesztési eszközként is alkalmazunk.

Integrált irányítási rendszerünk nemcsak a nemzetközi szabvány alapján kidolgozott menedzsmentrendszerünket egyesíti, hanem stratégia- és szervezetfejlesztő módszereinket is.



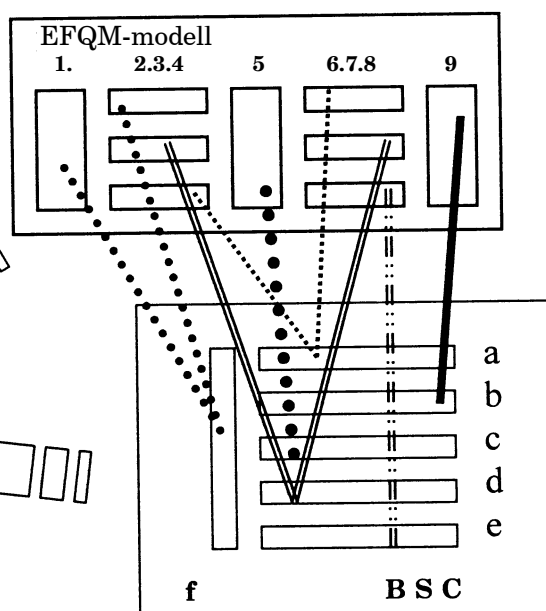
A PV Rt. vezetése úgy ítéli meg, hogy a minőség- és a környezetirányítási szabvány, a BSC, valamint az EFQM Kiválóság Modell szinergikus egységet alkot, melynek hatékonyságmérő eszközként való működtetése a folyamatosan mind magasabbra kitűzött célokon keresztül biztosítja a folyamatos fejlődést, mégpedig mérhető, dokumentált formában, ezáltal bemutathatóvá teszi az eredményeket.

A választott út helyességét bizonyítják a bevezetés óta cégünket ért elismerések, mint 2001-

Az ábrán látható, hogy ISO 9001:2000 szabvány 8. pontjára (mérés, elemzés és fejlesztés) koncentrálni egyesítettük rendszereinket a folyamatmutatók, a tevékenységek mérőszámaiból kiindulva, közös kapcsolódási pontok alapján párosítottuk az EFQM-modell 9 kritériumát és a BSC egyes nézőpontjait (rendre, az alábbiak szerint):

1. vezetés: küldetés és stratégia (f).
2. üzletpolitika és stratégia: küldetés és stratégia (f).
3. emberi erőforrások: tanulás és fejlődés nézőpont (d).
4. partnerkapcsolatok és erőforrások: vevői nézőpont (a).
5. folyamatok: működési folyamatok nézőpont (c).
6. vevői elégedettség: vevői nézőpont (a).
7. dolgozói elégedettség: tanulás és fejlődés nézőpont (e).
8. társadalmi hatás: kapcsolatok nézőpont (e).
9. kulcsfontosságú eredmények: gazdálkodási, pénzügyi teljesítmény nézőpont (b).

(Részletesen ld. „Folyamatok irányítása integrált rendszerekben”, Minőség és Megbízhatóság 2002/5.)



ben. a IIASA-Shiba Díj, valamint a 2002. évi tevékenységünk alapján elnyert NEMZETI MINŐSÉGI DÍJ a szolgáltatókatégóriában.

**Ha megkérdeznék,** mit tanácsolunk, azt mondanánk:

- integrálják rendszereiket és módszereiket,
- mindegy, hogy milyen módszerrel, de tudatosan, rendszeresen értékeljék szervezetük működését,
- tapasztalataink alapján javasoljuk az összemérést biztosító EFQM-modell választását,

- a SWOT analízis eredményét értékeljék ki, tanuljanak hibáikból (az értékelői visszajelzések-ből is),
- vigyék végig programjaikat, intézkedési terveiket, éveken át rendszeresen értékeljék tevékenységeiket,
- mérettessék meg magukat, készüljenek a helyszíni szemlére, induljanak el pályázatokon.

Reméljük, azzal, hogy az MMT tagszervezetévé váltunk, a képzések, szakirodalmak igénybe-

vételével, a rendezvényeken való részvétellel sok új alkalmazott módszert, eszközt, technikát ismerhetünk meg, még szorosabb kapcsolatot alakíthatunk ki a teljes körű minőségirányítási szemléletet alkalmazó vállalkozásokkal, újabb lehetőségét teremthetjük meg a széles körű tapasztalatcserének.

**Csomor Miklósné**

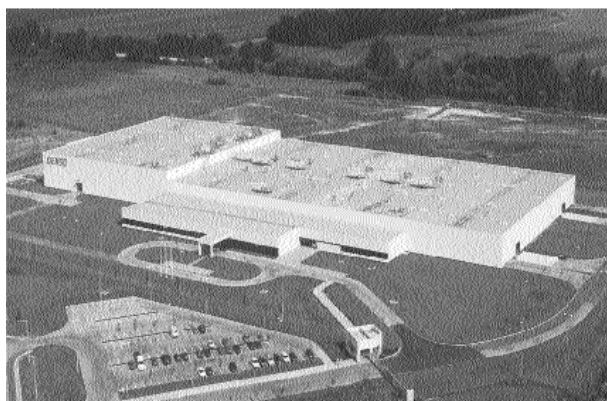
minőség-  
és környezetirányítási vezető

## **DENSO** Denso Manufacturing Hungary (DMHU)

A DENSO Gyártó Magyarország Kft.-t 1997 áprilisában alapították, 75 millió euró befektetéssel, Székesfehérváron, a Sóstói Ipari Parkban. A gyár a DENSO Corporation tagja, főreszvényesei a DENSO Corporation és a DENSO International Europe B.V. 70:30%-ban.

### Fontosabb események:

Termelés kezdete	1999. május
QS 9000 és ISO 14001 tanúsítása	1999. október
OHSAS 18001 tanúsítása	2001. január
ISO 14031 kiépítése és bevezetése	2001. június
Bővítés engedélyeztetése és kezdete	2001. július
Az első környezeti jelentés kiadása	2001. augusztus
ISO/TS 16949 tanúsítása	2002. szeptember
Fenntarthatósági jelentés kiadása	2002. október
Üzleti élet a környezetért díj elnyerése	2003. április



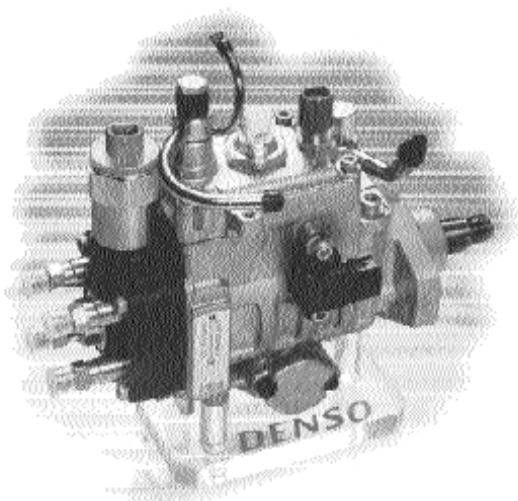
Dolgozók száma	943 fő
Gyártás	240 000 adagoló
Nettó bevétel	65 896 121 EUR
Összes eszközérték	118 595 335 EUR
Terület nagysága	210 800 m <sup>2</sup>
Épület nagysága	36 800 m <sup>2</sup>
Zöldterület nagysága	158 600 m <sup>2</sup>

### Fő technológiai lépések

1. Öntés, hőkezelés, megmunkálás
2. Összeszerelés, kalibrálás
3. Minőség-ellenőrzés, labor
4. Logisztika
5. Karbantartás

### Termékeink

A cég a csúcstechnikai terméknek számító, ECD-V5 típusú, forgóelosztó rendszerű adagolókat gyárt, melynek egyes alkotórészei kevesebb mint 1µm tűréssel készülnek. Az adagoló az üzemanyagot juttatja az égéstérbe a megfelelő időben és mennyiségben. Ez az egyik legfontosabb alkatrész a dízelmotoroknál. A pumpa megfelel az Euro III.<sup>4</sup> károsanyag-kibocsátási szabványnak. A precíziós megmunkálás garantálja a takarékos üzemanyag-felhasználást, a motor környezetbarát működését és a hosszú élettartamot. Az adagolókat a DMHU nem szabadpiaci forgalmazásra gyártja, hanem a lengyelországi ISUZU/POLAND gyárban előállított Astra és Corsa típusú személygépkocsi turbó-dízel motorok számára.



2002. júniustól kezdtük el gyártani a rendszervezérlő egységek közé tartozó változtatható vezérműtengely-időzítőt (VCT). Ez a szerkezet a szelepek nyitásának és zárásának idejét szabályozza, ezzel biztosítva a megfelelő teljesítményt (nyomatékot) és az optimális üzemanyag-felhasználást a motorban.

A DENSO Corporation 1997-ben kifejlesztette a gyújtócsöves rendszerű (Common Rail) elektronikus dízeladagoló rendszert, amely Japánban környezetbarát termékminősítést kapott, mivel mind a felhasznált anyagok, mind a használat során okozott környezeti hatás kisebb, mint az előző generációs adagolók. Az adagoló a befecskendezési nyomása, a befecskendezett gázolaj mennyisége és a befecskendezés időzítése a motor fordulatszámától független befolyásolására alkalmas, és a zajcsökkentés érdekében többfázisú befecskendezést is lehetővé tesz. Ez a technika biztosítja az Euro IV<sup>4</sup>-es és Euro V<sup>4</sup>-ös szigorúságú emissziós követelményeket. Az idei évben már ennek a terméknek a gyártása is a DENSO székesfehérvári gyárában történik.

Szintén 2003 elején kezdtük el gyártani a DVSV-t (vákuumkapcsoló szelep), amely csökkenti a károsanyag-kibocsátást az üzemanyagtartályban keletkezett benzingőz újrahasznosításával.

A termékkörrel egyidejűleg vevői körünk is bővült. Az ECD V5 adagolót vásárló ISUZU/POLSKA (GM csoport tagja) a Common Rail rendszerre is vevőnk és emellett új vevőként jelentkezett a Common Rail rendszerre a Toyota Motors UK és a Nissan. A VCT-re a Volkswagen, Ford, Audi, MDC és a Toyota lett vevőnk, a D-VSV-t a Toyotának szállítjuk, az EGR-V-t az ISPOL vásárolja, az ETC-t az MDC és a Land Rover, illetve az OCV-t a Toyota, Volkswagen és a Volvo.

#### **Alkalmazott vezetési rendszerek**

A DMHU 1999 novembere óta integráltan mű-

ködteti a **tanúsított minőség- és környezet-irányítási rendszerét**.

2001. évtől nyilvános környezeti jelentést, 2002-től pedig nyilvános fenntarthatósági jelentést ad közre. Az autóipari beszállítók közül a DMHU a világon az első, közép Európában – a Budapesti Erőmű után – a második cég, amelyik auditált fenntarthatósági jelentést adott ki. A környezetvédelem és a biztonságtechnika csak közösen tud hatásosan működni, hiszen a gyár belső (munka) környezete meghatározza a külső környezeti terheléseket (pl.: zaj, légszennyezés, vegyi anyagok kezelése) és vészhelyzeti reakciókat/kárelhárításokat.

Ezen okból kifolyólag tanúsítottuk 2001 januárjában az **OHSAS 18001 szerinti Munkaegészségügyi és Biztonságtechnikai Irányítási Rendszerünket**. Ez szintén úttörő tevékenység, hiszen Magyarországon, a DENSO vállalatok, illetve a világ autóipari beszállítói közül is a DMHU-t tanúsították másodikként a fenti szabvány alapján.

2001 júliusától a DMHU a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (továbbiakban KÖVET) koordinálásával bevezetett és működtet az ISO 14031 szabvány szerinti **Környezeti Teljesítményértékelő Rendszert, amelyet továbbfejlesztettünk, és most már fenntarthatósági mérőszámokat veszünk figyelembe és értékelünk**.

A folyamatos minőséget jelenleg tanúsított **QS 9000-es minőségirányítási rendszer** segítségével biztosítjuk. A tavalyi évben a folyamatos fejlődés jegyében áttértünk az **ISO/TS 16949** szerinti rendszerre, amelynek 2002. kiadását a 2003-as évben be akarjuk vezetni, és integrálni akarjuk a KIR és MEBIR rendszerrel. A 2004-es évre tervezzük a **BS 7799 Információs Biztonság Irányítási Rendszer** bevezetését.



## Güntner-Tata Kft.

A gazdasági társaságot 1990-ben alapította a többségi tulajdonú Hans Güntner GmbH és a Tata Hűtőtechnika Szövetkezet.

A németországi anyavállalat telephelye:

Hans Güntner GmbH  
D-82256 Fürstenfeldbruck  
Industriestraße 14.  
Deutschland

Európában vezető szerepet játszott a freonos rendszerű lamellázott hőcserélők, elsősorban a réz/alumínium kondenzátorok gyártásában. Gyártmányai ismertek és elterjedtek az egész világon.

A magyarországi alapító:  
Tata Hűtőtechnika Szövetkezet  
2890 Tata, Szomódi út 4.



Az alapításkor még, mint a szocialista Magyarország egyik meghatározó hűtőtechnológiai vállalata, az ammóniás evaporatív rendszerű kondenzátor- és léghűtőgyártásban a KGST-n belül meghatározó pozíciót töltött be. A magyarországi alapító jelenlegi elnevezése:

**Mirelta, Hűtőtechnika, Holding Kft.**

A telephely címe nem változott.

A Güntner-Tata Kft. létrehozatalában német részről döntő szerepe volt a kelet-európai piac meghódításának, a munkaigényes termékekhez alkalmas gyártó fellelésének és saját kapacitása bővítésének. Magyar részről ezzel szemben a réz/alumínium technológia megismerését, valamint a felesleges gyártási kapacitások lekötését kívánták elérni.

Az alapítók saját pozíciójuk megerősítése, valamint bevezetett piacaik megőrzése céljából úgy döntöttek, hogy a Güntner-Tata Kft. termékeit csak náluk értékesítheti, azaz nekik adhatja el, mint a felhasználókkal közvetlen kapcsolatban lévőknek.

Működésünk megszervezése során korszerű és környezetbarát technológiákat, berendezéseket telepítettünk. A jogszabályi, szakhatósági előírásoknak megfelelően oldottuk meg a keletkezett ipari szennyvizek, veszélyes hulladékok kezelését.

A veszélyes hulladékokat a győri és a dorogi ártalmatlanítóüzemeknek adjuk át rendszeresen.

Társaságunk eddigi és további sikeres működésében nagy szerepe van munkatársaink felkészültségének és szakmai tapasztalatának, melyek továbbfejlesztése garantálja, hogy tevékenységünk műszaki színvonala messzemenően kielégíti partnereink elvárásait.

Üzletpolitikánkat a minőségi munka, a környezetkímélés, az ár és a határidő egysége határozza meg.

Meggyőződésünk, hogy a bevezetésre került, az MSZ EN ISO 9001:2001 számú szabvány szerinti minőségirányítási rendszer és az MSZ EN ISO 14001:1997 számú szabványnak megfelelő környezetirányítási rendszer megvalósítása cégünkönél olyan befektetés, amely jó hírnevünk erősítésében, a környezeti kockázatok csökkentésében nyilvánul meg, ezáltal eredményességünk is növekedhet.

Főbb termékeink:

1. Kondenzátorok
2. Léghűtők/Elpárologtatók
3. Víz/glikol visszahűtők
4. Közvetítőközeges léghűtők
5. Lamellázott hőcserélő blokkok
6. Folyadéktartályok
7. Komplet hűtőaggregátok





## A Magyar Minőség Társaság titkárságán megvásárolható kiadványok



	Előfizetési lehetőség a Magyar Minőségre, a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratára / év	MMT-tagoknak: 5500 Ft Nem tagoknak: 7500 Ft
Magyar Minőség:	Minőség az oktatásban (2001. november)	446 + 54 = 550 Ft
Magyar Minőség Társaság:	Tanúsított és akkreditált szervezetek Magyarországon 4. kiadás (2001. december)	3393 + 407 = 3800 Ft
Palotai Kata–Győri Pál:	A TQM elmélete és gyakorlata	1275 + 153 = 1428 Ft
Badaacsonyi Zsolt– Győri Pál–Oláh Péter:	Hogyan kerüljük el a tanúsítás buktatóit?	1375 + 165 = 1540 Ft
Ribizsár Zoltán–Győri Pál:	ISO 9001:2000 Értelmezés és megvalósítás Hogyan alkalmazzuk a gyakorlatban? (2., átdolgozott és bővített kiadás)	2250 + 270 = 2520 Ft
Győri Pál:	<b>AKCIÓ</b> Iránytű a minőséghez vezetőknél	1250 + 150 = 1400 Ft
Gyetvai Gábor:	ISO 9000 auditorszemmel	3000 + 360 = 3360 Ft
Gyetvai Gábor:	ISO 9000:2000 menedzserszemmel	4000 + 480 = 4480 Ft
Mojzes Imre–Talyigás Judit:	Minőségbiztosítás, Termelésirányítás – Ahogy mi megéltük	1786 + 214 = 2000 Ft
Robert C. Camp:	Üzleti folyamat Benchmarking	2643 + 317 = 2960 Ft
Tóth Tiborné dr.:	Minőségmenedzsment az iskolában	2589 + 311 = 2900 Ft
Arthur R. Tenner–Irving J. DeToro:	Teljes körű minőségmenedzsment TQM	2661 + 319 = 2980 Ft
Dr. Bálint Julianna:	Minőség – tanuljuk, tanítsuk és valósítsuk meg (második kiadás)	1750 + 210 = 1960 Ft
Dr. Kemény Sándor–dr. Papp László –dr. Deák András:	Statisztikai minőség-(megfelelőség)-szabályozás (második kiadás)	Új 1661 + 199 = 1860 Ft
Tóth Gergely:	Környezeti teljesítményértékelés	3125 + 375 = 3500 Ft
Havér Balázs:	Termékek és környezetvédelem	3125 + 375 = 3500 Ft
Heinz Werner Engel–Tóth Gergely:	EMAS 2001 – Egyszerűen	893 + 107 = 1000 Ft
Szerkesztette: Koczor Zoltán	Minőségirányítási rendszerek fejlesztése	3429 + 411 = 3840 Ft
Szerkesztette: Parányi György	Minőséget – Gazdaságosan	3295 + 395 = 3690 Ft
Pataki Béla:	Technológiaváltások menedzselése	1321 + 159 = 1480 Ft
Majoros Pál:	Iparvállalatok beszerzés-gazdaságtana	1589 + 191 = 1780 Ft
Bardócz-Tódor András:	Szabványos minőségirányítási rendszer az iskolában	Új 357 + 43 = 400 Ft

### AKCIÓ

A megjelölt könyv vásárlása esetén **választható egy** – az ISO 9001:2000 szabvány alkalmazásával kapcsolatos témájú – **tanulmány**.

- A választható témák:
1. **Auditterv és audítkérdések készítése**
  2. **Minőségi célok kitűzése és nyomon követése**
  3. **Vevői elégedettség mérése**

*Az ár 12% áfát tartalmaz. Csomagolási és utánvételi postaköltséget nem tartalmaz!*

*A kiadványok utánvétellel is megrendelhetők, vagy megvásárolhatók a Magyar Minőség Társaságnál,  
naponta 9–14 óra között.*

*(1091 Budapest, Üllői út 25. Telefon: 456-6955, 456-6952, fax: 456-6954,  
e-mail: mmt@axelero.hu, www.quality-mmt.hu)*

