

Felsőoktatási minőségfejlesztési kézikönyv



A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap finanszírozásával valósul meg.

Felsőoktatási minőségfejlesztési kézikönyv

Felsőoktatási minőségfejlesztési kézikönyv

A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap finanszírozásával valósul meg.

Felsőoktatási Minőségfejlesztési Kézikönyv

Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet
2012. március

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv Társadalmi Megújulás Operatív Programjának TÁMOP 4.1.4. Minőségfejlesztés a felsőoktatásban kiemelt konstrukciója keretében az Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet TÁMOP-4.1.4-08/1-2009-0002 azonosítójú pályázati támogatásból valósult meg. A kutatás-fejlesztést az Eruditio-Hungária Kft. végezte. Kiadja: Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet Felelős kiadó: Dr. Kaposi József

Projektvezető: Geburth-Tóth Franciska
A projekt szakmai vezetője: Bángi-Magyar Attila
Főszerkesztő: Kerekes Gábor

Szerzők:
Kerekes Gábor
Molnárné Stadler Katalin
Orosz Lajos
Pintér Csaba

Szakmai lektor: Bogdány Zoltán

Szöveggondozó: Simon István
Korrekter: Skaliczki Orsolya

A kiadvány ISBN száma: ISBN 978-963-682-717-5
Tördelés: Truckmedia Kft.
Borító: Tolcsvay Csaba
Nyomdai munka:
©Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet

A kiadvány egészének vagy egyes részleteinek digitális vagy papí alapú reprodukciójához az Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet előzetes írásos engedélyre van szüksége. Köszönjük a Felsőoktatási Intézményeknek a kiadvány elkészítéséhez nyújtott segítségét.

TARTALOM

1 A MINŐSÉGMENEDZSMENT ÁTFOGÓ BEMUTATÁSA.....	17
1. 1 A minőség fogalma, felsőoktatási értelmezései.....	17
1. 2 A minőségkultúra mint cél és eszköz.....	18
1. 3 A minőségmenedzsment rövid általános története	19
1. 4. A minőségmenedzsment rövid felsőoktatási története.....	22
1. 4. 1. Európai fejlődés.....	22
1. 4. 2. Hazai fejlődés.....	24
1. 5 A kézikönyv fogalomhasználata	25
 2 MINŐSÉGFEJLESZTÉSI RENDSZEREK, MEGKÖZELÍTÉSEK.....	27
2. 1 ISO 9000-es szabványrendszer	27
2. 1. 1. A szabványrendszer definíciója, célja, alapelvei.....	27
2. 1. 2. A szabvány rövid története.....	28
2. 1. 3. A szabvány tartalma, bevezetése, működése	28
2. 1. 3. 1. A szabvány bevezetése	31
2. 1. 4. Az ISO 9001 szabvány előnyei, hátrányai, korlátai.....	33
2. 1. 5. Példa az ISO 9001 szabvány alkalmazására	34
2. 2. Teljes körű minőségirányítás – Total Quality Management	34
2. 2. 1. A TQM definíciója, célja, alapelvei	34
2. 2. 1. 1. Definitív megközelítések.....	35
2. 2. 1. 2. Kialakulásának története	35
2. 2. 1. 3. Alapelvek és kiegészítő elemek	36
2. 2. 1. 3. 1. Alapelvek.....	36
2. 2. 1. 3. 2. Kiegészítő elemek.....	37
2. 2. 2. A TQM bevezetése előtt mérlegelendő kérdések.....	39
2. 2. 2. 1. A minőség definiálása.....	39
2. 2. 2. 2. A TQM szükségessége, bevezetésének feltétele	39
2. 2. 3. Bevezetés, működtetés, fejlesztés.....	40
2. 2. 4. A TQM előnyei, hátrányai, korlátai	42
2. 2. 5. Példa a TQM alkalmazására	42
2. 3. Az EFQM Kiválóság Modell.....	43
2. 3. 1. Az EFQM Modell célja, rövid története (út az EFQM 2010 Modellig).....	43
2. 3. 2. Az EFQM 2010 Modell alapelvei.....	44
2. 3. 3. Az EFQM 2010 Modell tartalma	45
2. 3. 4. Az EFQM Modell előnyei és hátrányai	47
2. 3. 5. Az EFQM Modell alkalmazása, alkalmazhatósága	48
2. 3. 6. Példák az EFQM Modell felsőoktatási adaptálására.....	48
2. 3. 6. 1. TRIS-EFQM 2003 Modell.....	48
2. 3. 6. 2. UNI-EFQM Modell.....	49
2. 4. Felsőoktatási Minőségi Díj Modell (FMD Modell)	50
2. 4. 1. Az FMD Modell célja, kidolgozásának szükségessége és körülményei.....	50
2. 4. 2. Az FMD Modell főbb jellemzői	51

2. 4. 3. Az FMD Modell alapelvei.....	52
2. 4. 4. Az FMD Modell felépítése	53
2. 4. 5. Az FMD Modell szerkezeti felépítése	54
2. 4. 6. Az FMD Modell előnyei és alkalmazhatósága, illetve az alkalmazás korlátai... 55	
2. 5. Európai sztemderdek és irányelvek a felsőoktatás minőségére.....	56
2. 5. 1. Rövid történet, célok, alapelvek	56
2. 5. 2. Az ESG tartalma, fontosabb jellemzői	57
2. 5. 2. 1. A felsőoktatási intézmények belső minőségbiztosítása.....	57
2. 5. 3. Az ESG alkalmazhatósága.....	58
2. 5. 4. Az ESG előnyei.....	58
2. 5. 5. Az ESG hátrányai, korlátai	58
2. 5. 6. Példa az ESG alkalmazására.....	59
2. 6. Minőségmegközelítések összehasonlítása.....	59
2. 6. 1. Minőségirányítási rendszer/modell kiválasztása.....	59
2. 6. 2. A különböző minőségirányítási rendszerek és modellek közötti kapcsolat jelentősége	61
2. 6. 3. A különböző minőségirányítási rendszerek és modellek és az ENQA Sztemderdek és irányelvek közötti kapcsolat feltárása.....	62
2. 6. 4. A különböző minőségirányítási rendszerek és modellek egymás közötti kapcsolatának feltárása.....	65
2. 6. 4. 1. Az ISO 9001 szabvány és a TQM jellemzőinek összehasonlítása.....	66
2. 6. 4. 2. Az ISO 9001 szabvány követelményrendszerének és az EFQM 2010 Modell kritériumrendszerének az összehasonlítása	67
3. MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER BEVEZETÉSE, FEJLESZTÉSE.....	71
3. 1. Vezetői elkötelezettség elérése, fenntartása és fejlesztése.....	72
3. 1. 1. A vezetői elkötelezettség kialakításának célja	73
3. 1. 2. A vezetői elkötelezettség kialakítását célzó tevékenységek sikerességének ismérvei.....	73
3. 1. 3. A vezetői elkötelezettség kialakításának feladatai.....	73
3. 1. 4. A vezetői elkötelezettség kialakításának módszerei	74
3. 1. 5. Példák a vezetői elkötelezettséget kinyilvánító dokumentumokra	75
3. 2. Projekttalapítás.....	75
3. 2. 1. A projekttalapítás célja	76
3. 2. 2. A projekttalapítás sikeres megvalósításának ismérvei.....	77
3. 2. 3. A projekttalapítás feladatai.....	78
3. 2. 4. A projekttalapítás módszerei	79
3. 3. Stratégiai alapok és azok szerepe, integrálásuk a minőségirányítási rendszer fejlesztésébe és működésébe.....	80
3. 3. 1. A minőségpolitika definíciója.....	82
3. 3. 2. A minőségpolitika célja.....	82
3. 3. 3. A jó minőségpolitika ismérvei.....	83

3. 3. 4. A minőségpolitika elkészítésének feladatai	83
3. 3. 5. Példák egyetemi minőségpolitikákra.....	84
3. 4. Helyzetfelmérés	85
3. 4. 1. A helyzetfelmérés irányultsága	85
3. 4. 1. 1. Saját minőségdefiníciójában megfogalmazott fejlesztési irány esete	86
3. 4. 1. 2. Szabvány alapú fejlesztési irány esete.....	87
3. 4. 1. 2. 1. A helyzetfelmérés céljának rögzítése	88
3. 4. 1. 2. 2. A helyzetfelmérés vonatkozási területének lehatárolása	89
3. 4. 1. 2. 3. A minőségirányítási rendszer alapjainak feltárása	89
3. 4. 2. A helyzetfelmérés néhány gyakorlati kérdése	92
3. 4. 3. Vezetői értékelés.....	93
3. 5. Célmeghatározás, elvárt eredmények.....	94
3. 5. 1. A cél- és eredménymeghatározás kritériumai.....	96
3. 5. 1. 1. Szervezeti kultúrába illeszkedés.....	96
3. 5. 1. 2. Érdemesség.....	97
3. 5. 1. 3. Érthetőség, egyértelműség	97
3. 5. 1. 4. Parametrizálhatóság, visszamérhetőség.....	97
3. 5. 1. 5. Elérhetőség	97
3. 5. 1. 6. Motiválóság.....	98
3. 6. Minőségirányítási rendszer tervezése	98
3. 6. 1. A minőségirányítási rendszer fogalma.....	98
3. 6. 2. A minőségirányítási rendszer tervezésének céljai.....	99
3. 6. 3. A sikeres tervezés ismérvei	100
3. 6. 4. A megvalósítás feladatai, a folyamat főbb lépései.....	102
3. 6. 5. A rendszer moduláris tervezése	103
3. 6. 6. Szervezeti szintű minőségfejlesztési ciklus tervezése	105
3. 6. 7. A minőségirányítás szervezeti hátterének megtervezése	107
3. 6. 8. Folyamatok tervezése, szabályozása	110
3. 6. 9. Intézkedési tervek megfogalmazása	111
3. 6. 10. Minőségkultúra fejlesztését megcélzó intézkedések tervezése	112
3. 6. 11. Minőségköltségek tervezése	113
3. 7. Dokumentációs rend.....	114
3. 7. 1. Dokumentumok hierarchiája.....	115
3. 7. 2. Minőségirányítási kézikönyv.....	116
3. 7. 3. Dokumentumok menedzselése.....	117
3. 8. Bevezetés tervezése, vezetői jóváhagyás.....	119
3. 8. 1. A bevezetés projekttervének elkészítése	119
3. 8. 2. A rendszer bevezetésére vonatkozó vezetői, testületi döntések.....	120
3. 9. Bevezetés, projektzárás	121
3. 9. 1. A minőségirányítási rendszer bevezetése.....	121
3. 9. 2. A minőségirányítási rendszer fejlesztési projektjének zárása	122
3. 10. Fenntartható fejlődés az intézményi minőségfejlesztésben.....	123

3. 10. 1. Intézményi stratégiai tervezés	123
3. 10. 1. 1. Küldetésnyilatkozat.....	123
3. 10. 1. 2. Jövőkép.....	124
3. 10. 1. 3. Stratégiai célok.....	124
3. 10. 1. 3. 1. Oktatás – képzési struktúra	124
3. 10. 1. 3. 2. Kutatás-fejlesztés, innováció	124
3. 10. 1. 3. 3. Társadalmi szolgáltatások, támogató környezet	124
3. 10. 1. 3. 4. Intézményi működés – humán erőforrás és infrastruktúra	125
3. 10. 1. 3. 5. Hallgatói részvétel az intézményi fenntarthatósági feladatokban	125
3. 10. 1. 3. 6. A fenntarthatóságra törekvés tevékenységének összehangolása	126
3. 10. 2. Intézményi minőségirányítási rendszer.....	126
3. 10. 2. 1. Minőségpolitika	126
3. 10. 2. 2. Eljárásrendek	126
4. MINŐSÉGFEJLESZTÉSI MÓDSZEREK.....	127
4. 1. A fokozatos fejlesztés, problémamegoldás alapjai, logikai háttér.....	128
4. 1. 1. Szabályozás, fokozatos fejlesztés, áttöréses fejlesztés, illetve ezek láncolata	128
4. 1. 2. PDCA/SDCA.....	130
4. 1. 3. PDCA és a 7 lépés összefüggése	131
4. 1. 4. A 7 lépéses problémamegoldó logika háttér.....	132
4. 1. 5. A lépések sikerkritériumai	134
4. 1. 6. Lépésekhez rendelt módszerek	135
4. 2. A KJ-S-diagram.....	135
4. 2. 1. A módszer célja.....	135
4. 2. 2. A módszer rövid leírása.....	135
4. 2. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok.....	137
4. 3. Adatgyűjtés, véleményfelmérések	138
4. 3. 1. A módszer célja.....	138
4. 3. 2. A módszer rövid leírása.....	139
4. 3. 2. 1. Adatgyűjtési módszerek.....	139
4. 3. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok.....	143
4. 4. Pareto-diagram	144
4. 4. 1. A módszer célja	144
4. 4. 2. A módszer rövid leírása.....	145
4. 4. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok.....	146
4. 5. Ishikawa-diagram	147
4. 5. 1. A módszer célja	147
4. 5. 2. A módszer rövid leírása.....	147
4. 5. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok.....	150
4. 6. Fadiagram.....	150

4. 6. 1. A módszer célja.....	150
4. 6. 2. A módszer rövid leírása.....	150
4. 6. 2. 1. A fadiagram készítésének lépései.....	151
4. 6. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok.....	153
4. 7. Szabályozás.....	154
4. 7. 1. A módszer célja	155
4. 7. 2. A módszer rövid leírása.....	155
4. 7. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok	157
4. 8. Csapatmunka.....	158
4. 8. 1. A módszer célja	158
4. 8. 2. A módszer rövid leírása – hagyományos csapatmunka	159
4. 8. 3. A módszer rövid leírása – kooperatív csoportok	160
4. 8. 4. Összehasonlítás: azonosságok, eltérések	161
4. 8. 5. Összegző, páros összehasonlítás	163
4. 9. Külső, belső auditok	164
4. 9. 1. Az auditok értelmezése	164
4. 9. 2. Fogalmak, alapelvek.....	165
4. 9. 3. Az audit folyamata	166
4. 9. 4. Auditorok.....	167
4. 10. Akkreditáció	167
4. 10. 1. Az akkreditáció értelmezése.....	167
4. 10. 2. Az akkreditációs értékelési eljárás folyamata, intézményi feladatai	169
4. 10. 3. Felnőttképzési akkreditáció.....	170
4. 11. Peer review	170
4. 11. 1. Mi az a peer review?	171
4. 11. 2. Kik értékelnek a peer review során?	171
4. 11. 3. Mit értékelnek a peerek a peer review során?	171
4. 11. 4. A peer review külső értékelési eljárás folyamata, szakaszai	172
4. 11. 5. A peer review fő előnyei és haszna	173
4. 12. Önértékelés	173
4. 12. 1. Az önértékelés fogalma, értelmezése a felsőoktatásban	174
4. 12. 2. Az önértékelés célja.....	175
4. 12. 3. Az önértékelés elvégzésének lehetséges módszerei	175
4. 12. 4. Az önértékelés szervezeti feltételei.....	176
4. 12. 5. Az önértékelés általános folyamata.....	177
4. 12. 5. 1. Az önértékelés előkészítése, megtervezése	177
4. 12. 5. 2. Az önértékelés megvalósítása.....	179
4. 12. 5. 3. Az önértékelés követése – fejlesztések tervezése és megvalósítása ...	181
4. 12. 6. Az önértékelés előnyei.....	182
4. 13. Benchmarking, bench-learning, jó gyakorlatok.....	183
4. 13. 1. Benchmarking.....	183
4. 13. 2. Bench-learning.....	184

4. 13. 3. Jó gyakorlatok alkalmazása	185
5. MINŐSÉGFEJLESZTÉSI SZEREPEK	187
5. 1. Különböző szervezeti modellek	187
5. 2. Felsővezetői feladatok	188
5. 2. 1. Stratégiai szemlélet alapú vezetés	189
5. 2. 2. Tényadat alapú vezetési gyakorlat	190
5. 2. 3. Minőség iránti elkötelezettség biztosítása	190
5. 2. 4. A munkatársak intézmény iránti elkötelezettségének, lojalitásának növelése	191
5. 2. 5. Kapcsolat az érdekeltekkel – belső és külső kommunikáció	192
5. 2. 6. A szervezeti kultúra minőségorientációjú fejlesztése – minőségkultúra kialakítása	193
5. 2. 7. A minőségirányításhoz szükséges erőforrások biztosítása	194
5. 2. 8. A minőségirányítási rendszer tervezése, folyamatos működtetése, fejlesztése	194
5. 3. Intézményi szintű operatív feladatok	195
5. 3. 1. Központi minőségirányítás-menedzsment	195
5. 3. 2. Tanulmányi adminisztráció	196
5. 3. 3. Humán erőforrás-menedzsment	197
5. 3. 4. Egyéb támogató rendszerek, szolgáltatások	198
5. 4. Kari szintű feladatok	198
5. 4. 1. Oktatási alapfunkció	198
5. 4. 1. 1. Új képzési program tervezése	199
5. 4. 1. 2. Képzési program követése és felülvizsgálata	199
5. 4. 2. Kutatási alapfunkció	200
5. 4. 3. Társadalmi szolgáltatások – a „harmadik misszió”	201
5. 5. Tanszéki szintű feladatok	202
5. 5. 1. Oktató tevékenység szervezése	202
5. 5. 2. Kapcsolattartás a hallgatókkal	202
5. 5. 3. A tanszék pedagógiai kultúrájának gondozása, fejlesztése	203
6. MINŐSÉGI DÍJAK	205
6. 1. A minőségi díjak célja, közös vonásai	205
6. 2. A minőségi díjak rövid bemutatása	206
6. 2. 1. Deming-díj	206
6. 2. 2. Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi Díj	206
6. 2. 3. IIASA–Shiba-díj	207
6. 2. 4. Európai Minőségi Díj (EMD)/EFQM Kiválóság Díj (EKD)	208
6. 2. 5. Nemzeti Minőségi Díj (NMD)/Regionális Minőségi Díj (RMD)	209
6. 2. 6. Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD)	210
6. 3. A felsőoktatási intézmények számára ajánlott minőségi díjak	211

6. 4. A Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) megpályázására való intézményi felkészülés folyamata és lépéseinek ismertetése	214
6. 4. 1. Hogyan lesz az önértékelési anyagból pályázati anyag?	215
6. 4. 2. Az <i>Adottságok</i> bemutatása	216
6. 4. 3. Az <i>Eredmények</i> bemutatása	217
6. 4. 4. Pályázati anyag összeállítása	217
6. 4. 5. Milyen feltételeknek kell megfelelnie a pályázati anyagnak?	218
6. 4. 6. Vezetői jóváhagyás, formai kivitelezés	219
6. 5. A Felsőoktatási Minőségi Díj-(FMD) pályázat lebonyolításának intézményi feladatai	219
6. 5. 1. Az értékelés szakasza	219
6. 5. 1. 1. Az értékelő csoport és a pályázó találkozója, a helyszíni látogatás előkészítése	219
6. 5. 1. 2. A helyszíni látogatás lebonyolítása	220
6. 5. 1. 2. 1. A helyszíni látogatás megszervezése az értékelő csoporttal közösen, intézményi felkészülés a helyszíni látogatásra	221
6. 5. 2. A visszajelzés szakasza	223
SZERZŐK	229
HIVATKOZOTT ÉS AJÁNLOTT IRODALMAK JEGYZÉKE	233
MELLÉKLETEK	237
1. sz. m.: A minőségirányítási rendszer építési fázisai	237
2. sz. m.: Szempontsor a helyzetfelméréshez	244
3. sz. m.: Véleményfelmérési területek	250
4. sz. m.: Peer review önértékelési jelentési minta	251
5. sz. m.: Önértékelési adatgyűjtő lapok	254
6. sz. m.: FMD helyszíni látogatási mintaprogram – FOI kategória	256
7. sz. m.: FMD helyszíni látogatási mintaprogram – SZE kategória	259
8. sz. m.: Segédlet a Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) pályázat bevezetőjének elkészítéséhez	261

Bevezetés

A minőségfejlesztési kézikönyv célja a felsőoktatási intézmények minőségfejlesztési feladataihoz módszertani támogatást nyújtani, olyan – a felsőoktatási környezetre adaptált – összefoglaló, gyakorlatorientált kiadványként, amely hasznos tanácsokkal segíti a felsőoktatási intézményekben folyó különböző minőségfejlesztési tevékenységeket.

A kézikönyv elsősorban a felsőoktatási intézmények felső- és középvezetőinek, valamint a minőségfejlesztésért felelős munkatársainak segédeszköze kíván lenni. A felsőoktatásban, mint bármely más ágazatban, vannak olyan vezetők, akik már valamilyen szinten járatosak a minőségmenedzsment elméleti és gyakorlati részleteiben, vannak, akiknek kifejezetten szakterületük, és dolgoznak olyanok is, akik laikusnak számítanak, hiszen más tudományágakban bizonyított teljesítményük alapján kerültek vezető beosztásba. Ennek ellenére az intézményirányítás feladata mindegyikőjüktől megkövetel egyfajta alapvető jártasságot és nyitottságot a minőségmenedzsment területén. Ugyanakkor azok számára is, akik már rendelkeznek valamilyen előismerettel, hasznos információt jelenthet új módszerek megismerése. A minőségmenedzsment gyorsan fejlődő terület, és – különösen a felsőoktatás nemzetközi trendjeit figyelve – egyre inkább tapasztalható a minőség kérdésének felértékelődése. A felsőoktatásért felelős európai miniszterek 2003-as berlini találkozásán a miniszterek által kiadott kommuniké így fogalmaz: „A felsőoktatás minősége az Európai Felsőoktatási Térség létrehozásának a központi tényezője. ... Összhangban az intézményi autonómia elveivel, a felsőoktatásban a minőségbiztosítás elsődleges felelősségét maguk az intézmények hordozzák, ami a nemzeti minőségbiztosítási kereteken belül megteremtheti az akadémiai rendszer reális elszámoltathatóságának az alapját.”

A kézikönyvet tehát úgy terveztük, hogy azoknak is segítséget nyújtson, akik még csak most ismerkednek a minőségmenedzsmenttel, de azok is találjanak benne hasznosítható, új módszereket, példákat, akik már járatosak a területen, és a gyakorlatban művelik valamelyik minőségmenedzsment-rendszer üzemeltetését. A kiadvány tervezésekor fontos szempont volt, hogy *az egyes fejezetek, alfejezetek önmagukban is hasznosítható tudásanyagot jelentsenek*, és a kézikönyv szerkesztése és tipográfiája biztosítsa az egyes tartalmi részek gyors és könnyű megtalálhatóságát.

A fejezetek bemutatása

Az *első fejezet* azoknak az olvasóknak készült, akik a felsőoktatási intézményben betöltött vezetői megbízásuk vagy munkakörük révén kapcsolatba kerülnek az intézmény minőségirányítási rendszerével vagy annak valamely folyamatával, de korábban nem volt ilyen irányú tapasztalatuk. Számukra nyújt olyan *alapot* a fejezet, amelynek megismerése után tovább tudnak lépni a többi fejezet értelmezése és hasznosítása felé.

A fejezet röviden tárgyalja a minőség fogalmát, felsőoktatási értelmezését, a minőség-kultúra kiemelt jelentőségét a felsőoktatásban. Ismerteti a minőségmenedzsment hazai és

nemzetközi fejlődését, kitérve a felsőoktatási vonatkozásokra is. Emellett rögzíti a kézikönyv által használt minőségügyi alapfogalmak értelmezését.

A második fejezetben bemutatjuk, hogy a felsőoktatási intézmények minőségfejlesztése során a *minőségirányítási rendszer* kialakításához milyen *megközelítések* használhatóak fel. A felsőoktatás sokrétűségének és az intézmények eltérő hagyományainak, szervezeti kultúrájának, stratégiájának eltérő minőségirányítási rendszerek kialakítása felel meg. Emiatt az egyes minőségfejlesztési megközelítések ismertetése után egy külön alfejezet foglalkozik azok összehasonlításával, megfeleltetésével, segítséget nyújtva a közülük történő választáshoz és összehangolásuk megtervezéséhez.

Az egyes modellek bemutatása után a kézikönyv *harmadik fejezete* foglalkozik a *minőségirányítási rendszer bevezetésének*, illetve *továbbfejlesztésének folyamatával*. A folyamatlépések leírásával segíti elő egy bevezetési folyamat megtervezését és lebonyolítását.

A fejezet a minőségirányítási rendszer bevezetését és fejlesztését egy projektként mutatja be. A projektnek van előkészítő, helyzetfelmérési, tervezési, megvalósítási és értékelési fázisa. Tehát magára a minőségirányítási rendszer fejlesztésével foglalkozó tevékenységre is értelmezhető a minőséghurok.

Egy szervezet életében – élethelyzettől függő hangsúlyokkal – vannak olyan pillanatok, amikor teljesen meg kell újítani a működési rendet, valami új értéket kell tudni felmutatni. Ezt követően arra lesz szükség, hogy ezt az újat úgy szabályozzák, illesszék be irányítási rendszerükbe, hogy a kézben tartottság biztosítottá váljon. Majd az idő előrehaladtával csiszolják, fejlesszék mindezeket. Ebben a „körforgásban” a kiinduló pont az adott helyzet mérlegelésétől, a szervezet pozicionálásától függően bármelyik lehet.

A *negyedik fejezetben* elsősorban a *flywheel*, *fokozatos fejlesztésben* érdekelték számára kínálunk kiindulási alapokat, kisebb hangsúllyal kezelve a folyamatok szabályozásának kérdését.

Ebben a fejezetben betekintést nyújtunk azokba a keretekbe, amelyek segítségével a felsőoktatási intézmény saját magához vagy másokhoz viszonyítva megítélheti minőségfejlesztési tevékenységeinek hatékonyságát, hatásosságát, eredményességét a során következő fejlesztési lépések megtervezése érdekében.

Az *ötödik fejezet* az egyes jellemző intézményi *szervezeti szinteknek* és azok vezetőinek a minőségirányítási rendszerben betöltött működtetési és fejlesztési *feladatait* veszi górcső alá, kiemelten foglalkozva az intézmény fő folyamataihoz (oktatás, kutatás, „harmadik misszió”) kapcsolódó, a minőségirányítási rendszert fejlesztő, működtető teendőkkel.

Ma már világosan, a gyakorlat által is igazolva látszik, hogy a *kiválóság* elismerése kulcsfontosságú eleme a minőségfejlesztés sikerességének, valóban hozzájárul a legjobb szakmai gyakorlatok és a teljes körű minőségirányítás bevezetéséhez és terjesztéséhez.

A *hatodik fejezet* ismerteti a *minőségi díjak* célját, közös vonásait, rövid történetét, szakmai tartalmát, kritériumrendszerét, valamint működtetési feltételeit. A fejezet felvázolja a minőségi díj megpályázására történő intézményi felkészülési folyamat lépéseit és feladatait is.

A kézikönyv elkészítése során nagymértékben támaszkodtunk az Oktatókutatási és Fejlesztési Intézet TÁMOP 4.1.4. „Minőségfejlesztés a felsőoktatásban” című projekt kutatási

eredményeire, amelyeket a www.femip.hu oldalon találhat meg az olvasó. Az egyes témákban való elmélyüléshez ezeket, illetve az irodalomjegyzékben és a fejezetekben hivatkozott szakirodalmat ajánljuk.

Bízunk benne, hogy a kézikönyv olvasói valóban hasznos ismeretekre tesznek szert, és e kiadvány segíti őket a stratégiai tervezéstől a mindennapi feladatmegoldásig!

1. A minőségmenedzsment átfogó bemutatása

1. 1. A minőség fogalma, felsőoktatási értelmezései

A minőség fogalmát nagyon sokan definiálták már. A meghatározások többféle szempontból vizsgálják a kérdést. A hétköznapi nyelvben a minőség az alkalmazhatóságot, tartóságot, megbízhatóságot jelenti. Ha a stratégiai menedzsment szavaival fogalmazzuk meg, akkor a minőség egy olyan üzleti stratégia, amely szerint előállított termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik a vevők, felhasználók kimondott és kimondatlan elvárásait.

Ha a fenti meghatározásból indulunk ki, akkor a felsőoktatás minőségének definiálásához először a következőket kell tisztázni:

- Melyek a felsőoktatás termékei, szolgáltatásai?
- Kik a felsőoktatás vevői, felhasználói?
- Melyek a vevők, felhasználók kimondott és kimondatlan elvárásai?

A felsőoktatás társadalmi-gazdasági küldetése többretegű^{1, 2}

- a nemzetgazdaság részére humántőke létrehozása,
- a tudásbázis gyarapítása (szakképzési, kutatási, fejlesztési, innovációs szolgáltatások útján),
- a tudás terjesztése, hasznosítása (a társadalmi-gazdasági szereplőkkel kiépített kapcsolatrendszere révén),
- a tudás fenntartása (a létrehozott tudásbázis rendszerezése, szintetizálása, megőrzése és generációkra való továbbörökítése révén).

Ezek alapján nemzetközi konszenzus van abban, hogy a felsőoktatás alapfunkciói, azaz alapszolgáltatásai a következők:

- oktatás, képzés,
- kutatás, fejlesztés, innováció,
- valamint az ún. társadalmi szolgáltatás, amelyet gyakran emlegetnek „harmadik misszióként”.

Az első kettő közismert funkció, de a harmadik értelmezése magyarázatot kíván. „A felsőoktatási intézményeknek a hagyományos (akadémiai) tevékenységeik – az oktatás és a kutatás – mellett a változó társadalmi-gazdasági elvárásoknak megfelelően további funkcióik jelentek meg. Ez az ún. harmadik misszió magában foglal minden, a nem akadémiai világban található partnerrel fenntartott intézményesített kapcsolatot, többek között

¹ OECD (2008)

² Dinya László (2010)

a tevékenységek során keletkezett szellemi tulajdon átadását, hasznosítását, illetve a szakpolitikák formálásához való hozzájárulást. Az OECD jelentése³ alapján az intézmények a következő típusú üzleti tevékenységet folytathatják: tudással kapcsolatos szolgáltatás az egyetemen található szellemi kapacitások kihasználásával (pl. K+F), felesleges kapacitások értékesítése (pl. épületek bérbeadása), fundraising (pl. külső finanszírozás megszerzése kutatási projektekre).⁴

A felsőoktatás felhasználóit a következő csoportokba sorolhatjuk:

- egyének: hallgatók, felvételizők, oktatók, adminisztratív személyzet;
- munkaadók, akik alkalmazzák a végzett hallgatókat, és megrendelik a K+F+I szolgáltatásokat;
- közösségek: regionális, szakmai, munkaadói szervezetek;
- a kormányzat és intézményei, akik képviselik a társadalom érdekeit és ebből fakadó elvárásait;
- az Európai Unió, amely az európai versenyképesség céljai alapján fogalmazza meg elvárásait az Európai Felsőoktatási Térséggel szemben.

A felsőoktatási képzéssel szembeni elvárások a következők:

„A társadalom oktatással kapcsolatos igénye, hogy magas színvonalon a szükséges szakterületekre képzett, az élethosszig tanulásra nyitott diplomások lépjenek ki, kis költségű, átlátható, hatékony oktatási folyamatokból. Hasonlóan lényeges, hogy a felsőoktatás célja nemcsak a piac számára képezni szakembereket, hanem a társadalom számára felelős értelmiségi állampolgárokat.”⁵

1. 2. A minőségkultúra mint cél és eszköz

A Felsőoktatási Minőségportál (www.femip.hu) felsőoktatási minőségügyi fogalomtára alapján a minőségkultúra (angolul: quality culture) a kiválóságra törekvés kultúrája, amely a jó teljesítmények elérését alapvetően a pozitív energiák, érzések mozgósításával segíti, és a megalapozott szervezeti önismeretre, valamint a szűkebb és tágabb környezet kihívásaira épít. Az erősségekre épített minőségkultúra biztosítja, hogy legyenek kihívást jelentő, de megvalósítható egyéni és közös célok, megteremthető feltételek, világos, egyértelmű, mozgásteret adó játékszabályok, bizalomra épülő kapcsolatok, nyílt kommunikáció. Ilyen szervezeti környezetben nagyobb eséllyel élhetik át az emberek a jó teljesítményhez vezető pozitív érzelmi állapotokat, mint például a félelemmentesség, optimizmus, öröm, tetterő, magabiztosság, fókuszálás a feladatra.

³ OECD (2008)

⁴ Educatio (2010). 9..

⁵ Koczor Zoltán et al (2011)

A felsőoktatás sajátosságai, mint például az intézményi autonómia, az individualizált közeg és a bürokratikus szervezet ellentéte, a gyenge menedzsmentkultúra és a vezetők választásának módja mind-mind megnehezítik a minőségbiztosítás felülről lefelé építkezését, technokrata vezetői modelljeinek működtetését. Ezt belátva indította el az Európai Egyetemi Szövetség (European University Association, EUA) a „Minőségkultúra Európában” című projektet, amely 2002 és 2006 között zajlott le. A projektben három körben 134 európai felsőoktatási intézmény vett részt. A program címével azt kívánták kiemelni, hogy a felsőoktatásban a minőség az intézmény minden tagjának – beleértve a hallgatókat és minden munkatársat – közös értékeit és kollektív felelősségét jelenti.

A minőségkultúra megteremtése tehát a felsőoktatási minőségfejlesztés legfőbb célja, és egyben a minőséghez vezető út legfontosabb eszköze is.

1. 3. A minőségmenedzsment rövid általános története

A történelem során a minőségügy együtt fejlődött az emberiséggel. Már az ókorból is vannak utalások arra, hogy foglalkoztak a termékek, szolgáltatások minőségével. Követelményeket határoztak meg, ellenőrizték azokat, és az eltéréseket szankcionálták. Ez igaz volt valamennyi nagy ókori kultúrára (egyiptomi, kínai, görög, római, perzsa).

A történelem folyamán a gazdaság fejlődésével együtt tökéletesedett a termékek ellenőrzése. A mai értelemben vett minőségmenedzsment születését a XX. század elejére tesszük. Ez összefügg a nagysorozatú gyártás beindulásával. Az elmúlt, hozzávetőleg száz év fejlődését szokás szakaszokra osztani. A minőségmenedzsment fejlődésének négy szakasza a következő:

- minőségellenőrzés,
- minőségszabályozás,
- minőségbiztosítási rendszerek,
- teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management, TQM).

A **minőségellenőrzés** korszakának jellemzője az volt, hogy a gyártás során a minőség ellenőrzését a folyamatban részt vevő munkavállalóktól elkülönült munkásokra, a minőségellenőrökre bízta. Az ő feladatuk volt a termékek gyártás utáni ellenőrzése: teljesítették-e az előre rögzített minőségkövetelményeket. A minőségért a minőségellenőrök voltak felelősök, tevékenységük célja a hiba megállapítása volt. A minőségellenőrzés hátránya, hogy nem biztosítja a fejlődést, nincs lehetőség beavatkozásra és visszacsatolásra a folyamat közben.

A **minőségszabályozás** újítása, hogy a tömegtermelés kiszélesedésével már a gyártás közbeni ellenőrzésre került át a hangsúly. A minőségre vonatkozó mérések alapján a folyamatok szabályozásával befolyásolták, hogy a termékjellemzők az elvárásoknak megfelelően alakuljanak. Ekkor fejlődtek ki a matematikai statisztikai elveken alapuló minőségellenőrzés módszerei is. Ez azt jelentette, hogy már nem kellett minden egyes gyártott darabot ellenőrizni ahhoz, hogy a minőségellenőrzés a teljes gyártott

menyiségről nyilatkozhasson. Ebben a korszakban az ellenőrzésről a szabályozásra tevődött át a hangsúly.

A következő fejlődési fázisban már nem csak a termelésben foglalkoztak a minőség kérdéseivel, hanem vállalati szintre emelték azt, és minden folyamatot bevontak a szabályozásba, aminek köze volt a vevői igények kielégítéséhez. A tevékenység célja a vállalati működés szabályozottságának megteremtése és optimumának elérése. Ezt a fejlődési fázist nevezzük minőségügyi vagy **minőségbiztosítási rendszernek**.

Ebben az időszakban fejlődtek ki a minőségbiztosítási rendszereket leíró szabványok, amelyek közül a legismertebb az ISO 9000 szabványsorozat (ismertetését lásd a 2.1. alfejezetben). Ezek a szabványok előírásokat, egyfajta támpontot adnak a minőségügyi rendszerek kiépítéséhez, és segítenek abban, hogy a minőséggel kapcsolatos tevékenységek egységes logikai rend szerint, rendszerként kezdjenek el működni. Ezzel tudják biztosítani a minőség állandó szintjét.

A fent vázolt fejlődés az európai és észak-amerikai minőségügyre jellemző folyamat. Japán más utat járt be. Ott a minőségsszabályozási fázis után a Teljes Körű Minőségsszabályozás (TQC) alakult ki. Ennek az elemeit is felhasználva jött létre azután a TQM, amely az egész világon elterjedt.

A TQM egyfajta vállalati filozófia (ismertetését lásd a 2.2. alfejezetben), amelynek középpontjában a szervezet céljainak elérése áll a rendelkezésre álló humán és egyéb erőforrások leghatékonyabb felhasználása útján. A TQM átfogja az egész szervezet működését, a folyamatok mellett kiterjed az irányításra és az erőforrásokra is. A TQM alapelveit az 1980-as évek közepén fogalmazták meg, de a fejlődés természetesen nem állt le azóta sem. A TQM-re épülve alakult ki a Six Sigma és a Lean, mint új minőségfejlesztési megközelítések.

A minőségmenedzsment fejlődési fázisainak fontosabb jellemzőit a következő táblázat mutatja be.

Jellemző	Minőségmenedzsment-modell			
	Minőségellenőrzés	Minőségsszabályozás	Minőségbiztosítási rendszerek	Total Quality Management (TQM)
Elsődleges cél	Hibamegállapítás	Ellenőrzés és szabályozás	Összehangolás	Stratégiai befolyásolás
A minőség elérésének útja	Minőségproblémák megoldása	⇒	⇒	Állandó versenyképes helyzet biztosítása
A tevékenység hangsúlya	Homogén termék	Homogén termék, kevesebb ellenőrzés mellett	Tágabb termelési lánc, hibamegelőzésre fókuszálva	A piaci és fogyasztói igények

Jellemző	Minőségmenedzsment-modell			
	Minőségellenőrzés	Minőségsszabályozás	Minőségbiztosítási rendszerek	Total Quality Management (TQM)
Módszerek	„Szabványosítás” és mérés	Statisztikai eszközök és technikák	Minőségprojektek és rendszerek	Stratégiai tervezés, a célok rendszerbe foglalása, a teljes rendszer mobilizálása
Minőségügyi szakemberek és a szervezet feladata	Ellenőrzés, válogatás, számítások elvégzése, minősítés	Hibaelhárítás és a statisztikai módszerek alkalmazása	Minőségtervezés, minőségi programok, minőségi rendszer értékelése	A minőségi célok rendszerbe foglalása, oktatás, tréningek, más részlegek támogatása, minőségi programok tervezése
Felelősség a minőségért	Minőségellenőrzési részleg	Termelő és egyéb műszaki részlegek	Minden részleg	Valamennyi alkalmazott, a vezetés elkötelezett irányításával és közreműködésével
A minőség megközelítése, orientáció	Minőség „ellenőrzése”	Minőség „szabályozása”	A minőségi rendszer „felépítése” és működtetése	„Minőségi” vezetési rendszer

1. táblázat. Minőségmenedzsment-rendszerek fontosabb jellemzői
(Forrás: Kövesi János–Topár József: *A minőségmenedzsment alapjai*, 2006)

Egy másik, párhuzamos fejlődést jelentett a minőségdíjak kialakulása (részletes ismertetésüket lásd a 6. fejezetben). Először 1951-ben Japánban ítelték oda a Deming-díjat a minőségügy területén kiváló eredményeket felmutató szervezeteknek. Ezután 1987-ben, az Egyesült Államokban indult el a Malcolm Baldrige-díj, amellyel a TQM vezetési filozófia sikeres alkalmazását ismerték el. Európában 1992-ben adták át az EFQM (European Foundation for Quality Management) által létrehozott Európai Minőségi Díjat, amelynek mai utóda az EFQM Kiválóság Díj. Ez a díj a TQM alapelveire épülő, az EFQM által létrehozott EFQM Kiválóság Modellen (ismertetését lásd a 2.3. alfejezetben) alapul. Ez a modell már minden előbbi megközelítésnél könnyebben alkalmazható a közszolgáltatás területén is. 1996-ban a magyar állam megalapította a Nemzeti Minőségi Díjat, amely szintén az EFQM által fejlesztett modellen alapszik.

A különböző minőségdíjak között kevés az eltérés, ugyanis egymást figyelembe véve fejlődtek. Fontos tulajdonságuk, hogy nem a termékek vagy szolgáltatások minőségét vizsgálják, hanem az egész szervezet tevékenységét. A díjak a TQM vezetési filozófia értékrendjét közvetítik, és hozzásegítik a szervezeteket a filozófia gyakorlati megvalósításához.

1. 4. A minőségmenedzsment rövid felsőoktatási története

1. 4. 1. Európai fejlődés

A Bolognai Nyilatkozat 1999-es aláírása óta az Európai Felsőoktatási Térség együttműködésének egyre fontosabb területe a minőségbiztosítás. A minőségbiztosításban való együttműködés a Bolognai Nyilatkozat hat célja közül az egyik. E szerint a minőség első számú felelősei az egyes felsőoktatási intézmények, de az aláíró országok egyetértének abban, hogy a külső minőségbiztosítás is szükséges, és ebben az országok együttműködnek.

Ennek a folyamatnak az egyik lépéseként a 2003-as berlini miniszteri értekezlet az ENQA-t (European Association for Quality Assurance in Higher Education⁶) kérte fel, hogy készítse el az európai felsőoktatás minőségügyi sztenderdjeit és irányelveit, együttműködve más érintett partnerekkel. Az ENQA három másik európai szervezettel (EUA – European University Association, EURASHE – European Association of Institutions in Higher Education, ESIB – European Student Information Bureau, ez utóbbi 2007-től ESU – European Students' Union néven) együttműködve elkészítette a European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG) című dokumentumot (ismertetését lásd a 2.5. alfejezetben), amelyet a 2005-ös bergeni miniszteri értekezleten fogadtak el. „Ez igen fontos lépésnek tekinthető, mivel a dokumentum meghatározta a legfontosabb alapelveket, amelyeket az intézményi belső minőségbiztosításban és a külső értékelésekben követni kell, továbbá megadta a külső minőségbiztosítási ügynökségek működésének kereteit.”⁷

Ezzel párhuzamosan az EUA is nagyon aktív a minőségügy területén. Mint a felsőoktatási intézmények szövetsége, komolyan veszi azt az alapelvet, hogy a felsőoktatási minőségügy fontos terepe az intézményi autonómiának, és elsősorban az intézmények felelőssége. Ebből következően tevékenységét az intézmények sokféleségének, tradícióinak a tiszteletben tartása, az akadémiai jellegnek megfelelő megoldások határozzák meg. Jellemző projektje az 1.2. alfejezetben már említett „Minőségkultúra Európában”, amelynek célja az, hogy a legjobb gyakorlatok feltárásával és elemzésével ösztönözze az intézményeket belső minőségkultúrájuk fejlesztésére. A projektben 2002 és 2006 között három körben 134 intézmény vett részt. A program címével azt kívánták kiemelni, hogy a felsőoktatásban a minőség az intézmény minden tagjának – beleértve a hallgatókat és minden munkatársat – közös értékeit és kollektív felelősségét jelenti.

2003-ban az EUA javasolta, hogy rendezzenek európai fórumokat, amelyeken szélesebb körben, szakpolitikuskok, oktatáskutatók, intézmények képviselői, hallgatói és munkaadói képviseletek bevonásával lehet megvitatni a minőségbiztosítás ügyét. 2006 óta tartják meg az Európai Minőségbiztosítási Fórumokat.

Az EUA 2010-ben tette közzé a „Minőségkultúra vizsgálata az európai felsőoktatási intézményekben” című projekt keretében kutatási jelentését „Minőségbiztosítási folya-

matok a felsőoktatási intézményekben” címmel⁸. A projekt célja az volt, hogy felmérje, a felsőoktatási intézmények hogyan és milyen eszközökkel reagáltak arra a kihívásra, amelyet a szolgáltatásaik minőségbiztosítása, minőségfejlesztése jelentett. A kutatási jelentés az intézmények által végrehajtott, a belső minőség növelését, az elszámoltathatóság javítását szolgáló intézkedéseket, az ESG gyakorlatba ültetését vizsgálta. A jelentés 222 európai – köztük 5 magyar – felsőoktatási intézmény által kitöltött kérdőív eredményein alapult.

A jelentés összegzőképpen megállapította, hogy az európai felsőoktatási intézmények többnyire rendelkeznek minőségbiztosítási, minőségirányítási rendszerrel, de a jelenlegi formájukat a közelmúltban nyerték el. A minőségkultúra fejlesztése viszont hosszú időt és sok erőfeszítést igényel, hiszen olyan lassan megváltoztatható tényezőkkel van kapcsolatban, mint az értékek, rögzült viselkedésformák, szervezeti kultúra. Úgy tűnik, ma már alapvető minden érdekelt fél bevonása a minőségfejlesztési folyamatokba és a minőségkultúra erősítésébe, de a későbbiekben is fontos ennek hangsúlyozása. Továbbra is jellemző, hogy az intézmények több információval rendelkeznek a bemeneti paraméterekről és az ajánlott szolgáltatásokról, mint a kimeneti eredményekről. Az intézmények sokat fejlődtek az adatok összegyűjtésében, de azok jobb és hatékonyabb felhasználása hozzájárulhatna a stratégiai tervezés és a folyamatos fejlődés erősödéséhez.

A jelentés, a projekt más eredményei és az ESG belső minőségbiztosításra vonatkozó irányelvei alapján a kutatók – figyelembe véve, hogy a felsőoktatási intézmények nagyon eltérő szinten állnak a minőségügyi fejlesztések és rendszerek bevezetésében – az alábbiakban leírt kulcsterületeket emelték ki, amelyek kiemelt figyelmet érdemelnek a belső minőségbiztosítási folyamatok fejlesztése során.

- Az intézményeket arra kell bátorítani, hogy olyan megközelítést használjanak a minőségbiztosítási rendszerük bevezetésére, illetve fejlesztésére, amely saját intézményi stratégiájukhoz a legközelebb áll, ahelyett, hogy valamilyen külső követelménynek való megfelelés szándéka uralkodna.
- Ebben a témában arra ösztönzik az intézményeket, hogy közvetlen visszacsatolási kapcsolatokat alakítsanak ki a stratégiai menedzsment és a minőségbiztosítási folyamatok között, beleértve az eredmények és a stratégiai tervezéshez szükséges adatokat biztosító folyamatok követését.
- Bár ezen a téren már sokat tettek az intézmények, továbbra is hangsúlyozni kell, hogy mennyire fontos minden érintett szereplő részvétele a minőségbiztosítási folyamatokban annak érdekében, hogy fejlődjön a minőség iránti elkötelezettségük. A hallgatók részvételét különösen ösztönözni kell a minőségbiztosítási folyamatok nyomon követése és a hallgatói munkaterhelés mérése során. Általánosságban pedig nagyobb figyelmet kell fordítani arra, hogy informáljuk a szereplőket a minőségbiztosítási folyamatok hatásáról és utókövetéséről.

⁶ A szervezet eredeti neve: European Network for Quality Assurance in Higher Education

⁷ Hrubos Ildikó (2008)

⁸ Loukkola, Tia–Zhang, Thérèse (2010)

- Végül, de nem utolsósorban, arra bátorítják a felsőoktatási intézményeket, hogy vizsgálják felül a stratégiai céljait és azok teljesülését azzal a szándékkal, hogy döntést tudjanak hozni egy hatékony és átlátható kommunikációs stratégiáról, elsősorban a külső érdekeltek irányában.

1. 4. 2. Hazai fejlődés

A hazai minőségügy egyik meghatározó tényezője az akkreditáció kialakulása és fejlődése. Az akkreditáció fejlődése az 1993. évi felsőoktatási törvénnyel indult el. Ez alapján jött létre az az autonóm szervezet (Országos Akkreditációs Bizottság, OAB), amelyik jogosult volt a szintén akkor induló egyetemi doktori képzések megfelelőségének megítélésére, illetve véleményt nyilvánított intézmény létesítéséről, továbbá nyolcévente a működő intézmények tevékenységének színvonaláról, képzések létesítéséről, indításáról és megszüntetéséről. Ez szinkronban volt más európai országok intézkedéseivel, ahol szintén létrejöttek a független külső értékelési szervezetek. Később a szervezet Magyar Akkreditációs Bizottság, majd Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB) néven működött tovább.

Hatáskörét tekintve a MAB a legtöbb esetben szakértői véleményt alkot, a döntés az intézmény vagy a hatóság (Oktatási Hivatal) joga. A MAB véleményt ad az intézmény működésének engedélyezéséhez és működésének felülvizsgálatához, új képzések indításához (alap- és mesterképzések esetén), doktori iskola létesítéséhez. A MAB-nak lényegében döntési joga van a doktori iskolák létesítése kérdésében (ebben az esetben a hatóság kötvén van a MAB véleményéhez).

Ha az intézményakkreditációt nézzük, 2002-re lezárult az értékelések első köre. A MAB 89 felsőoktatási intézményt vizsgált és értékelt.

A második vizsgálati kör a 2004/05-ös tanévben indult, majd a harmadik a 2010/11-es tanévben. A MAB a harmadik vizsgálati körre kidolgozott akkreditációs rendjében már figyelembe vette, sőt teljes egészében beépítette az ESG-t.

Az oktatási kormányzat más lépéseket is tett a minőségügy előmozdítására. A 2005. évi felsőoktatási törvény és későbbi módosításai ezen a területen két vívmányt értek el.

Egyrészt előírták az intézmények számára minőségbiztosítási szabályzat és minőségfejlesztési program létrehozását és rendszeres értékelését. Egy módosítással a 2005. évi törvénybe iktatták az ESG követelményeinek figyelembe vételét is – igaz, csak felsorolás jelleggel.

A 2011. évi felsőoktatási törvény⁹ alapján született 19/2012. (II. 22.) Korm. rendelet 2. § (2) bekezdése viszont már dokumentum szinten hivatkozik az ESG-re: „A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (a továbbiakban: MAB) mint szakértő testület az Európai Felsőoktatási Minőségbiztosítási Szövetség (European Association for Quality Assurance in Higher Education) által elfogadott „A felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjei és irányelvei”-vel összhangban folytatja tevékenységét.”

⁹ 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról

A másik újdonság a Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) bevezetése volt (ismertetését lásd a 2.4. alfejezetben). A díj kiírása szerint az értékelés az EFQM Kiválóság Modell önértékelési területei szerint történik. Az FMD megalapítása, valamint az első (2007. évi) FMD-pályázat meghirdetése jelentős előrelépést, mérföldkövet jelentett az önértékelésen alapuló minőségfejlesztés bevezetése és elterjesztése, meghonosítása terén a magyar felsőoktatásban. Bár a Felsőoktatási Minőségi Díj pályázatot 2007 óta minden évben meghirdette az oktatásért felelős miniszter, egy egységes, és ez által az összemérhetőséget biztosító, az ESG sztenderdjeit és irányelveit is magában foglaló, a felsőoktatási intézmények és szervezeti egységek¹⁰ számára ajánlott Felsőoktatási Minőségi Díj Modell kidolgozása csak 2011-ben történt meg a TÁMOP 4.1.4 Minőségfejlesztés a felsőoktatásban c. kiemelt program keretében.

Ami az intézmények belső minőségbiztosítási, minőségirányítási gyakorlatát illeti, az OFI által a TÁMOP 4.1.4 Minőségfejlesztés a felsőoktatásban c. kiemelt projekt keretében korábban született kutatási eredmények¹¹ és a 2011-ben publikált „Minőségterkép” alapján megállapíthatjuk, hogy a magyar felsőoktatási intézményekben a minőségügy meglehetősen eltérő súllyal van jelen, a minőségirányítási rendszerek bevezetésére és alkalmazására kialakult gyakorlat nem egységes, függ az egyes felsőoktatási intézmények helyzetétől, érdekeitől, hagyományaitól. A magyar intézményekre is igaz tehát az EUA fent idézett megállapítása, itthon is elmondható, hogy minden intézmény rendelkezik minőségügyi rendszerrel vagy annak elemeivel, de a működésük – és főleg a minőségkultúra kialakulása – a legtöbb helyen még kezdeti fázisban van.

1. 5. A kézikönyv fogalomhasználata

A minőség területén sokféle fogalom van használatban, és sokszor ugyanazt a fogalmat másképpen értelmezik a szereplők, de még a szakemberek is. Ezért előljáróban három alapfogalmat rögzítünk.

Minőségirányítás: összehangolt tevékenységek egy szervezet vezetésére és szabályozására, a minőség szempontjából. A minőség szempontjából való vezetés és szabályozás általában tartalmazza a minőségpolitika és a minőségcélok meghatározását, a minőségtervezést, a minőségszabályozást, a minőségbiztosítást és a minőségfejlesztést.

Minőségirányítási rendszer: egymással kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló elemek összessége politika és célok megfogalmazásához, valamint a célok eléréséhez, a szervezet vezetésére és szabályozására, a minőség szempontjából.

¹⁰ Az FMD jelenlegi működési rendszerében felsőoktatási intézmény szervezeti egysége (SZE) alatt kart és centrumot kell érteni.

¹¹ Az OFI TÁMOP 4.1.4 program keretében készült segédanyagai:
Órsi Gábor (2010)
Nagypál Tamás (2011A)
Nagypál Tamás (2011B)

Minőségfejlesztés: a minőségirányításnak az a része, amely a minőségi követelmények teljesítési képességének növelésére összpontosít. A követelmények bármilyen szempont-ra vonatkozhatnak, például az eredményességre, a hatékonyságra vagy a nyomon követhetőségre.

Ezeket a fogalmakat a kézikönyvben ilyen értelemben használjuk.

2. Minőségfejlesztési rendszerek, megközelítések

A fejezetben bemutatjuk, hogy a felsőoktatási intézmények minőségfejlesztése során, a minőségirányítási rendszer kialakításához milyen megközelítések használhatóak fel. A felsőoktatás sokrétűségének és az intézmények eltérő hagyományainak, szervezeti kultúrájának, stratégiájának eltérő minőségirányítási rendszerek kialakítása felel meg.

Emiatt az egyes minőségfejlesztési megközelítések bemutatása után egy külön alfejezet foglalkozik azok összehasonlításával, megfeleltetésével, segítséget nyújtva a köztük történő választáshoz és az összehangolásuk megtervezéséhez.

2. 1. ISO 9000-es szabványrendszer

2. 1. 1. A szabványrendszer definíciója, célja, alapelvei

Aszabványrendszert a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO, International Organisation for Standardisation) adja ki. Az ISO 9001-es szabvány az ISO 9000-es, minőségbiztosítással, illetve minőségirányítással foglalkozó szabványcsoport tagja. Ez a szabvány tartalmazza a minőségirányítási rendszerrel kapcsolatos követelményeket.

Az ISO 9001-es szabvány elsősorban a termelő (fejlesztő, szolgáltató) és a vevő (fogyasztó, szolgáltatást igénybe vevő) közötti kapcsolatot, szervezeti intézkedéseket veszi szabványelőírás szerint számba. A szabványt felhasználó szervezetnek alapvetően három cél elérését kell tevékenysége fókuszába helyezni:

1. A szervezet tartsa fenn vagy építse ki termékei, szolgáltatásai minőségét úgy, hogy közben tudatos vizsgálatai alapján folyamatosan elégítse ki a vevő (felhasználó, szolgáltatást igénybe vevő) meghatározott vagy elvárt igényeit.
2. A szervezetben tartsa fenn azt a bizalmat, hogy a termékekben (szolgáltatásokban) tervezett minőség megvalósul és fennmarad.
3. A vevők körében pedig azt a bizalmat kell megőrizni, hogy a szolgáltatásban, termékekben létezik, és folyamatosan létezni fog a kívánt, illetve elvárt minőség.

A cél összefoglalóan: a szervezet által meghatározott minőségre hatást gyakorló folyamatok azonosítása, menedzselésének irányítása.

A szabvány alapú minőségirányítási rendszer biztosítja a szervezeten belüli folyamatok áttekinthetőségét, és lehetővé teszi azok napi irányíthatóságát. A kialakított bizalmi kapcsolat egyik legfontosabb feltétele az ISO 9001-es szabvány alapján működő és dokumentált irányítási környezet hiteles bemutatása, ennek érdekében független auditot lehet és szükséges igénybe venni.

2. 1. 2. A szabvány rövid története

1987-ben a Nemzetközi Szabványügyi Hivatal (ISO, International Organization for Standardizations) az amerikai hadiipari szabványokból született brit szabványra, a BS 5750-re alapozva létrehozta ISO 9000 néven a minőségügyi rendszerszabványokat. Az ISO vállalta, hogy a szabványsorozatot időszakosan (7 évente) felülvizsgálja, értékeli, hogy a szabványok mennyire felelnek meg az eredetileg kitűzött céloknak, illetve a megváltozott piaci, társadalmi elvárásoknak.

1987-ben a szabványsorozat az ISO 9000-es, ISO 9001-es, ISO 9002-es, ISO 9003-as és ISO 9004-es szabványokból állt. E szabványoknak 1994-ben történt meg a módosítása. 2000-ben egy teljesen átdogozott, új ISO 9000-es szabványcsalád kiadása történt meg. Az ISO 9001, ISO 9002 és ISO 9003 megszűntek, helyettük egy új, korszerű szabvány, az ISO 9001 jelent meg.

A felülvizsgált és átdogozott ISO 9001:2008 szabványból alakult ki a Magyar Szabványügyi Testület gondozásában az MSZ EN ISO 9001:2009 jelzetű magyar nemzeti szabvány.

2. 1. 3. A szabvány tartalma, bevezetése, működése

A minőségirányítási rendszer működtetéséhez az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabvány nyolc minőségirányítási alapelvet határoz meg, amely összefoglalja a szervezetek vezetésének és működtetésének azon alapvető szabályait, amelyek hosszú távú célja a szervezetek teljesítményének fokozatos fejlesztése, a vevőkre való összpontosítás (a többi érdekelt fél igényeinek figyelembe vétele mellett). Ezek a minőségirányítási alapelvek, amelyek beépültek az MSZ EN ISO 9000-es szabványsorozat tartalmába, a következők:

1. Vevőközpontúság. *A szervezetek a vevőiktől függenek, ezért meg kell érteniük a jelenlegi és jövőbeli vevői igényeket, teljesíteniük kell a vevők követelményeit, és törekedniük kell a vevői elvárások túlteljesítésére.*

A felső vezetésnek gondoskodnia kell arról, hogy a vevői igényeket meghatározzák, követelményekké alakítsák át, és teljesítsék a vevő megelégedettségének elérése céljából. A vevőközpontúság akkor érvényesül a szervezetnél, ha erre vonatkozóan konkrét, mérhető célkitűzéseket fogalmaznak meg, rögzítik a szervezeti felelősséget (ki felelős a vevői követelmények meghatározásáért, lefordításáért), és aktív visszacsatolást alkalmaznak (a reklamációt felhasználják a szervezet jobbítására).

2. Támogató vezetés. *A vezetők hozzák létre a szervezet céljának és irányításának egységét, valamint azt a belső környezetet, amelyben a munkatársakat teljes mértékig be lehet vonni a szervezet céljainak elérésébe.*

Ennek érvényesítése a szervezetnél a következőket jelenti:

- A szervezet jövőképeinek és küldetésének meghatározása, kihívást jelentő célok kitűzése minden érdekelt fél igényeinek figyelembevételével.
- Erőforrások és feltételrendszer meghatározása, biztosítása.

- Vezetési folyamatok (tervezés, ellenőrzés, értékelés) minőségközpontú szabályozása.
- A munkatársak motiválása és együttműködésük elismerése.

3. A munkatársak bevonása. *A szervezet lényegét minden szinten a munkatársak jelentik, és teljes bevonásuk teszi lehetővé képességeik felhasználását a szervezet javára.*

Ennek az alapelvnek az alkalmazása a szervezet számára a következőket jelenti:

- A munkatársak bevonása a célkitűzésekbe és a döntéshozatalba, a visszacsatolásba és a fejlesztésbe.
- Az eredményes csoportmunka feltételeinek biztosítása.
- Folyamatos képzés, előmenetel-tervezés, innováció ösztönzése.
- Dolgozói javaslatok, vélemények ösztönzése, elismerés, jutalmazás.
- Az információ nyílt és kölcsönös áramlásának biztosítása.

4. Folyamatszempléletű megközelítés. *A kívánt célt hatékonyabban lehet elérni, ha a tevékenységeket és a hozzá kapcsolódó erőforrásokat folyamatként kezelik.*

A minőségirányítási rendszer a tevékenységeket olyan folyamatokkal írja le, amelyek a bemeneteket (inputokat) erőforrások felhasználásával, előírt módon (eljárások, szabályozások alkalmazásával) kimenetekké (outputokká, eredményekké) alakítják át úgy, hogy ezzel hozzáadott értéket állítsanak elő.

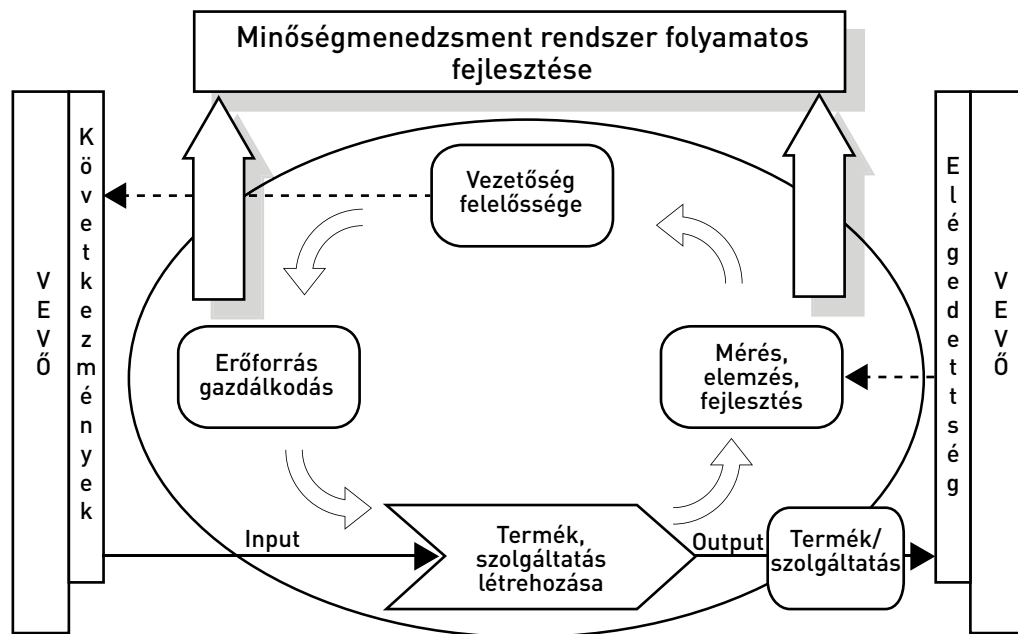
Ez az alapelv a következő általános követelményeket támasztja:

- A folyamatok azonosítása és leírása.
- A folyamatok sorrendjének és kölcsönhatásainak megadása.
- A folyamatok működtetéséhez és szabályozásához szükséges kritériumok és módszerek meghatározása.
- Gondoskodás a folyamatok működtetéséhez és méréséhez szükséges erő- és információforrásokról.
- A folyamatok rendszeres mérése és elemzése.
- Gondoskodás a folyamatok állandó fejlesztéséről.

A folyamatszempléletű megközelítés tehát akkor érvényesül a szervezetnél, ha hangsúlyt kap az erőforrásokkal való gazdálkodás, a folyamatos mérés, értékelés, a folyamat felülvizsgálata és az ideálistól való eltérés meghatározása. Minden folyamathoz alkalmazni lehet a PDCA-ciklust.

A szervezet folyamatai általában három csoportba sorolhatók: vezetési, előállítási vagy szakmai (fő folyamatként) és támogató folyamatok.

A folyamatszempléletű megközelítést jól szemlélteti az 1. ábra, amely bemutatja, hogy a rendszerben a folyamatos fejlesztés elve is érvényesül.



1. ábra: A minőségügyi rendszer folyamatábrája

5. Rendszerszemlélet az irányításban. Az egymással összefüggő folyamatok rendszerként való azonosítása, megértése és irányítása hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet eredményesen és hatékonyan valósítsa meg céljait.

A minőségirányítási rendszerben a tevékenységek olyan folyamatokkal írhatók le, ahol az összetartozó folyamatok esetében az egyik folyamat kimenete a másik folyamatnál bemenetként jelentkezik. A folyamatok összekapcsolódnak, összetett folyamathálózat alakul ki. A rendszerszemléletű megközelítés a rendszert egymáshoz kapcsolódó folyamatok összességének (hálózatának) tekinti.

6. Folyamatos fejlesztés. A szervezet állandó célja legyen az átfogó, teljes működésre vonatkozó folyamatos fejlesztés.

Ennek érvényesítése a szervezetnél a következőket jelenti:

- A munkatársak képzése a folyamatos fejlesztés módszereire és technikáira, valamint az alkalmazás előírása.
- A termék, a folyamatok és a rendszer folyamatos mérése, valamint fejlesztésük mindenki számára célként történő meghatározása a szervezeten belül.
- A fejlesztések elismerése és jutalmazása.

A felülvizsgálatok (tanúsító, felügyeleti auditok) alkalmával a szervezetnek a folyamatos fejlődés valódi bizonyítékait kell felmutatnia.

7. Tényeken alapuló döntéshozatal. Az eredményes döntések az adatok és egyéb információk elemzésén alapulnak.

Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a szervezet gyűjtsön és elemezzen olyan adatokat, amelyek alkalmasak a minőségirányítási rendszer megfelelőségének és eredményességének meghatározására, valamint fejlesztési intézkedések kitűzésére.

Ez az alapelv akkor érvényesül a szervezetnél, ha a vezetés gondoskodik a megfelelő mérési és elemzési folyamatok bevezetéséről a szervezet működéséhez és továbbfejlesztéséhez. Fontosak a rendszer eredményességére, a folyamatokra, a termékekre, a fejlesztésre és a partnerekre vonatkozó különféle adatok (az azokból képzett minőségi mutatószámok) statisztikai feldolgozásán alapuló módszerek.

8. Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a beszállítókkal. A szervezetek és beszállítóik kölcsönösen függenek egymástól, értékteremtő képességük a kölcsönösen előnyös kapcsolatok révén növekszik.

Ez arra ösztönzi az alkalmazó szervezetet, hogy fontolja meg olyan partnerkapcsolat létesítését beszállítóival, amely felöleli közös stratégia kidolgozását, közös fejlesztési tevékenységek létrehozását, valamint az ismeretek, a kockázatok és a haszon megosztását. Fontos szerepe van tehát a partnerek kiválasztásának, értékelésének, a speciális partnerek kezelésének, a beszállítói fejlesztési programnak, a közös fejlesztések támogatásának és elismerésének.

A fentiekben kiemelt nyolc alapvetet az MSZ EN ISO 9004:2001-es szabvány további két fontos alapelvvel egészíti ki.

Egyrészt célul tűzi ki más érdekelt felek megelégedettségét is, akik a szervezet tulajdonosai, munkatársai, beszállítói, illetve az egész társadalom. Szintén az MSZ EN ISO 9004:2001-es ajánlásai között találjuk, hogy a szervezet tevékenységeinek nemcsak az eredményességére, hanem a hatékonyságára is törekedni kell, vagyis az elért eredmény és a ráfordítások viszonyát is szem előtt kell tartani. Ez másként megfogalmazva a gazdaságosság követelményét jelenti.

Az ISO 9001 minőségirányítási rendszer kiépítésének időszükséglete az intézmény (cég) létszámától és tevékenységének összetettségétől függően mintegy 6–13. hónap. Az ISO 9001 tanúsítvány 3 évre szól, évenkénti felügyeleti audittal. A felügyeleti audit során megtörténik a rendszer vizsgálata, és intézkedési tervben meghatározzák a rendszer fejlesztésének feladatait. A továbblépés több irányba biztosított: ilyen irány lehet szabványkörnyezetben az ISO 9004 szabvány (egyfajta TQM-szabvány), amely a továbbfejlődést segíti, a szabványkörnyezeten kívül pedig más modellek bármelyikének irányába továbbfejlődhet az intézmény.

2. 1. 3. 1. A szabvány bevezetése

1. Előkészítés/tervezés

- A minőségirányítási vezető kijelölése (az egyetem felső vezetésének egyik tagja, aki a továbbiakban foglalkozik a rendszerrel, vele kommunikál elsősorban a tanácsadó vagy a rendszer kiépítésével megbízott munkatárs).

- Az intézmény tevékenységi folyamatainak azonosítása, eljárásainak, ügymeneteinek felmérése (lásd a 3. és 4. fejezetet).
- A rendelkezésre álló minőségirányítási és egyéb szabályozó dokumentáció átvizsgálása, az ISO 9001 szabványban előírt követelmények szempontjából.
- Az ISO 9001 minőségirányítási rendszer kiépítéséhez szükséges erőforrások meghatározása, biztosítása (lásd a 3.2. alfejezetet).
- Oktatási terv készítése, hogy a bevezetéshez szükséges ismereteket átadják munkatársaknak.

2. A minőségirányítási dokumentumrendszer kidolgozása

- Minőségpolitika és minőségcélok kialakítása, azok lebontása a szervezeti egységek szintjéig. A mélységet az igények szabják meg, elméletben munkatársi szintig lehet előírni célokat, ezeket azonban alaposan meg kell fontolni, és a redundanciákat ki kell szűrni.
- Minőségügyi oktatás a rendszer későbbi működtetésében és belső auditjában részt vevő munkatársak számára, lehetőleg értékeléssel és felhatalmazással, megbízással záródóan.
- A minőségirányítási kézikönyv kidolgozása.
- Minőségirányítási eljárások, utasítások elkészítése.
- Munka- és vizsgálati utasítások (ha szükséges).
- Az eljárásokhoz kapcsolódó bizonylatok, formanyomtatványok, űrlapok stb. elkészítése.
- A vezetési, irányítási, dokumentálási rend újragondolása – immár új szempontok alapján.

3. Az ISO 9001 minőségirányítási rendszer bevezetése

- ISO 9001 minőségügyi tréningek.
- Hitelesítések, kalibrálások elvégeztetése (különösen mérőműszerek esetén indokolt, tanúsítás esetén kötelező).
- 3 hónap próbaműködés.
- A belső minőségirányítási rendszerre vagy annak egyes elemeire vonatkozó audit(ok).
- Az auditok után szükséges helyesbítő intézkedések meghatározása, végrehajtása.
- A vevői bizalom elnyeréséhez az ISO 9001 nemzetközi szabványban rögzített követelményrendszernek való megfelelés független tanúsító szervezet általi esetleges tanúsítása.
- A szervezet tájékoztatása a rendszer hatályba lépéséről.

4. A tanúsítás folyamata

- Előaudit (ISO 9001 esetén nem kötelező, de ajánlott a rendszer működésére vonatkozó első javító intézkedések miatt).
- A minőségirányítási dokumentáció auditori átvizsgálása.

- Helyszíni audit külső auditorral (az auditra vonatkozó előírások szerint).
- Tanúsítvány kézhez vétele.
- Az általános alkalmazási feltételei; alkalmazhatósága felsőoktatási intézményeknél; ajánlott intézménytípus; bevezetéséhez kapcsolódó specialitások.

A legfontosabb, hogy egyetlen modellre vonatkozóan nincsenek előírt alkalmazási feltételek. Az alkalmazás feltétele, hogy – rendszerépítés előtt álló intézmény esetén helyzetelemzésre alapozott, működő rendszer esetén annak auditjára alapozott prezentáció után – a vezetőség lássa a felmerülő feladatokat, azonosításra kerüljenek a kockázatok, és határozottan fogalmazódjanak meg a kiépítendő rendszerrel kapcsolatos igények. Az ISO 9001 szabvány a közvélekedéssel ellentétben rugalmasan kezelendő és kezelhető. Az intézmény mérete és típusa nem befolyásolja a szabvány alkalmazását, és nem korlátozza az alkalmazást.

Az ISO 9001 szabvány bevezetése elsősorban azoknak az intézményeknek ajánlott, amelyek:

- versenylőnyhöz szeretnének jutni a *szabályozottabb szolgáltatás* eszközével;
- jobb, pontosabb vezetői információkat, ezáltal *hatékonyabb irányítást* és munkavégzést szeretnének;
- *csökkenteni szeretnék a költségeiket*;
- szeretnék, ha meghonosodna az intézményben a *folyamatos fejlődés* igénye;
- jobb kapcsolatot szeretnének a szolgáltatásokat igénybe vevőkkel (a hallgatókkal, innovációk megrendelőivel), mert rendszeresen még a szolgáltatás megkezdése előtt igényeket azonosítanak és elemeznek.

2. 1. 4. Az ISO 9001 szabvány előnyei, hátrányai, korlátai

Általános vélemény, hogy a szabvány előnyeit a segítségével kialakított rendszer működése közben lehet megtapasztalni. A rendszer működéséhez a stabilitását biztosító erőforrások kellenek. A rendszer fenntartásához szükséges erőforrás „porlasztható”, ha a rendszer mélységében kiterjedt, azaz a minőségirányítási szerepek és feladatok a szervezet egészében szétszóróttak. A bevezetést követő 1 év próbaműködés után sem lehet elvárni azonnali eredményt, ezért fontos – az elkötelezettség fenntartása érdekében – a minőségirányítási rendszer kialakításakor a rendszer működésére vonatkozó gyűjtendő adatok körét is azonosítani, a vezetői felülvizsgálat eredményére alapozott intézkedések pedig a rendszer egésznek fejlesztését szolgálják.

Amennyiben a szabvány alapján kiépítendő rendszer kialakítása során nem ügyelnek a helyi értelmezés fontosságára, ha nem kellő méretű a bevonás, valamint a minőségirányítási rendszer által tervezett beavatkozás, a rendszer dokumentáció szintjén marad. Ilyen módon nem érhető el kimutatható működésfejlődés. *A korlátokat a szabvány önmaga állítja fel, a többet lehet, de kevesebbet nem elve alapján.* A rendszer – indokolt esetben, ha a szervezet egy adott szabványpont által elvárt követelménnyel kapcsolatos tevékenységet nem végez (pl. az előállítás és a szolgáltatás nyújtás folyamatainak érvényesítése, validálása) – megenged ún. kizárásokat, amelyeket az intézmény maga határoz meg. Ezeket csak tanúsításkor

kell igazolni, indokolni. Fontos, hogy maga a tanúsítvány egyes esetekben (pl. pályázatok, nemzetközi projektek) lehet elvárt követelmény vagy előnyre jogosító tényező. Ez persze még nem jelenti azt, hogy kötelező az egész intézményben alkalmazni, hanem egyes területekre is be lehet vezetni. K+F+I tevékenység esetében az alkalmazás indokolt abból a szempontból, hogy könnyedén alkalmazhatók a legszigorúbb szabványkövetelmények a tevékenység sajátossága miatt (pl. validált, érvényesített mérőeszközzel végzett kutatási célú mérés a hiteles mérés).

2. 1. 5. Példa az ISO 9001 szabvány alkalmazására

Több magyar felsőoktatási intézmény is bevezette az ISO 9001 szabványt, és részben vagy egészben erre építette minőségirányítási rendszerét. Az egyik ilyen intézmény az Óbudai Egyetem (korábbi nevén Budapesti Műszaki Főiskola).

Az Óbudai Egyetemen az intézményintegrációs folyamat után, 2001-ben indult meg a minőségirányítási rendszer fejlesztése. Az egyetem (akkor még főiskola) az ISO 9001 alapú rendszerépítés mellett döntött. Többéves munka után, 2004-ben zajlott le első alkalommal a rendszer tanúsítása, amelyet 2007-ben és 2010-ben két sikeres megújító tanúsítás követett.

Az ISO 9001 szabvány alapú rendszert folyamatosan fejlesztik az időközben felmerült belső igények és a megváltozó külső körülmények hatására. Ilyenek voltak például az intézményfejlesztés és a minőségirányítási rendszer illesztése, önértékelés és mutatók adaptálása a minőségirányítási rendszerbe, az európai minőségbiztosítási sztenderdek (lásd 2.5. alfejezet) alkalmazása, belső benchmarkingmódszerek bevezetése, a vezetői információs rendszer és a diplomás pályakövetési rendszer hasznosítása.

Az intézmény minőségirányítási tevékenységét 2009-ben az oktatási miniszter Felsőoktatási Minőségi Díjjal ismerte el.

2. 2. Teljes körű minőségirányítás – Total Quality Management

2. 2. 1. A TQM definíciója, célja, alapelvei

A Total Quality Management (TQM), a teljes körű minőségirányításnak egy rögzített alapelveken nyugvó szemléletmódja, pontos irányultsággal és az alkalmazott módszerek széles, egyre bővíthető tárházával.

Vannak megközelítések, amelyek olyan vezetési módszernek, filozófiának és gyakorlatnak körvonalazzák, amely a szervezet céljainak érdekében a leghatékonyabb módon használja fel a rendelkezésére álló emberi és anyagi erőforrásokat.

A TQM felülről, vezetői szintről kiindulva építkezik. Átfogja az egész szervezet működését, nemcsak a folyamatokra terjed ki, hanem az irányításra és az erőforrásokra is. A hangsúlyt a vevői elégedettségre, azon túlmutatva az érdekelt felek elégedettségére és a szervezeti működés folyamatos fejlesztésére helyezi.

A TQM az alábbi alapelveket követi: a vevőt (érdekelt felet) helyezi a középpontba, a folyamatokat javítja, mindezt a dolgozók teljes elkötelezettsége mellett (ezekről a későbbiekben még lesz szó).

A TQM kiépítése egy soha véget nem érő folyamat.

2. 2. 1. 1. Definitív megközelítések

Az elmúlt évtizedekben számos megfogalmazás látott napvilágot a TQM meghatározására.

- „A teljes körű minőségmenedzsment (TQM) olyan vállalkezési módszer, amelynek középpontjában a minőség áll, a szervezet valamennyi tagjának részvételén alapul, és hosszú távú sikerekre törekszik a fogyasztó elégedettségének, valamint a vállalat összes tagja és a társadalom hasznának figyelembevételével.”¹
- A TQM egy olyan vezetési módszer, filozófia, amelynek középpontjában a vevőkörzpontúság, a vezetőség és a munkatársak elkötelezettsége és a folyamatos javítás áll.
- Vezetési módszer, melynek célkitűzése a minőség fejlesztése az összes dolgozó részvételével, a vevők, a dolgozók és a társadalom érdekében.

2. 2. 1. 2. Kialakulásának története

A TQM kialakulásához az egyszerű vállalati minőségellenőrzésen, a minőségsszabályozáson és a szigorú szabványokon alapuló, tanúsított minőségbiztosítási, majd minőségirányítási rendszereken keresztül vezetett az út.

Csírái már az 1950-es években tetten érhetőek. Az Amerikai Egyesült Államokban az 1980-as évek közepén fogalmazták meg e vezetési módszer, filozófia alapelveit, sok ponton a Japánban kialakult minőségmenedzselési módszerekre és szemléletre alapozva.

A TQM akkor nyert európai rangot, amikor 14 nagyvállalat 1988-ban megalapította a European Foundation for Quality Management (EFQM) nevű szervezetet a minőségmenedzsment terjesztése érdekében. Az EFQM – felhasználva a japán Deming-díj és az amerikai Baldrige-díj eszméjét (a minőségdíjakkal részletesebben a 6. fejezet foglalkozik) – modellt alkotott az üzleti kiválóság fogalmára, megteremtve ezzel az EFQM Kiválóság Díjat.

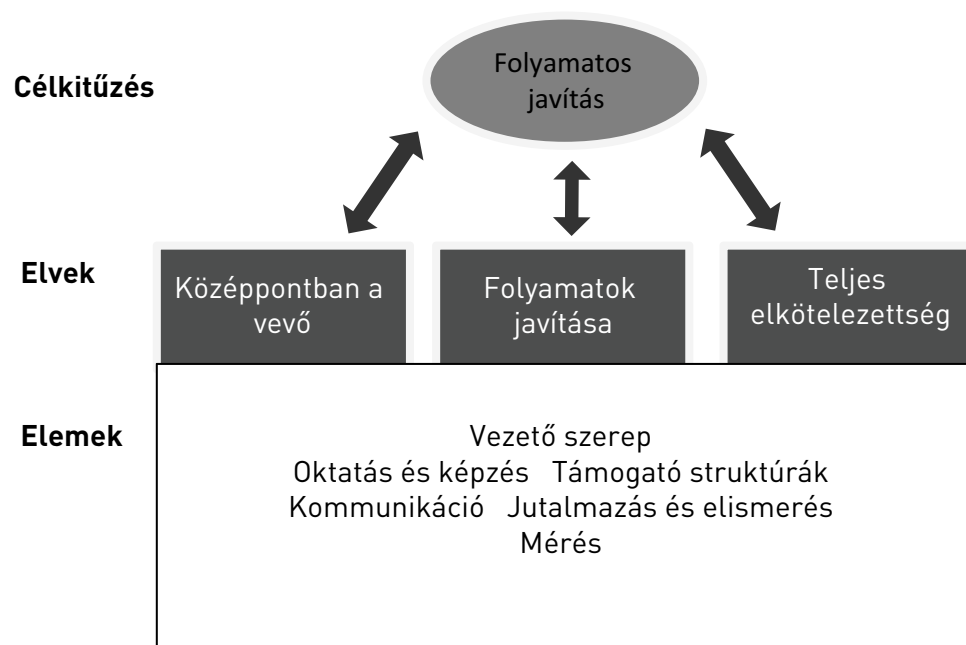
A TQM magyarországi fejlődésének történetéről elmondható, hogy 1987-ben az akkori ipari miniszter megbízásából dr. Shoji Shiba – a Nemzetközi Rendszerelemzési és Alkalmazási Intézet (IIASA) ösztöndíjasaként – egy 10 fős, magyar szakemberekből álló munkacsoporttal cselekvési programot dolgozott ki az „Átfogó Minőségvezetési Rendszer (ÁMR) bevezetése a magyar iparban” címmel, amelyet – miniszteri elfogadása után – 45 kiemelkedő magyar minőségügyi szakember lektorált, és indítványával módosított. A programot irányító szervezet létrehozását követően, 1987 szeptemberében négy kiválasztott vállalatnál indult meg a kísérleti bevezetés, majd többszöri felülvizsgálat és javítás után több mint hatvan magyar vállalatnál került alkalmazásra. A „TQM magyar útja”-ként ismert ÁMR vezetők százainak gondolkodásmódját változtatta meg, kinevelte a magyar minőségügyi

¹ Az ISO 8402:1996 szabvány definíciója szerint (az ezt kiváltó ISO 9000-es szabvány, s annak megújított változatai már nem definiálják a TQM fogalmát. – a szerkesztő).

tanácsadók új generációját, s széles oktatási bázisával utat nyitott a minőségbiztosítási, majd irányítási rendszerek hazai terjedésének.

2. 2. 1. 3. Alapelvek és kiegészítő elemek²

A minőség „guruinak” különböző tanításait a gyakorlati tapasztalattal ötvözve kifejlődött egy egyszerű, de hatékony modell a TQM alkalmazására. Ez a modell a TQM három alapvető elvére, valamint hat kiegészítő elemre épül. Alapelvek: összpontosítás mind a külső, mind a belső vevőkre, összpontosítás a folyamatok javítására, hogy megbízható és elfogadható szolgáltatások/termékek jöjjenek létre, és végül összpontosítás arra, hogyan hasznosítsuk a velünk együtt dolgozók tehetségét. Kiegészítő elemek: vezető szerep, oktatás és képzés, támogató struktúrák, kommunikáció, jutalmazás és elismerés, mérés.



2. ábra: A TQM koncepciója (Forrás: Arthur R. Tenner–Irving J. DeToro: Teljes körű minőségmenedzsment. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1997. 42. oldal)

2. 2. 1. 3. 1. Alapelvek

Vevőközpontúság. A minőségi szolgáltatás nyújtása azon a koncepción alapszik, hogy mindenkinek van vevője, és hogy a vevők, partnerek igényeit, szükségleteit és elvárásait

mindenkor és minden alkalommal ki kell elégíteni ahhoz, hogy a szervezet – mint egész – ugyanezt a célt megvalósíthassa. Ehhez a koncepcióhoz a vevők/partnerek igényeinek alapos feltérképezésére és elemzésére van szükség, és amikor már ezekről az igényekről világos képet kapunk, olyan működési módot kell biztosítani, hogy ki is elégítsük azokat.

A folyamatok javítása. A folyamatok javítása koncepciója szerint a munka egymással szorosan összekapcsolódó lépések és tevékenységek sorozatának végeredménye. A folyamat végén egy kimenet (szolgáltatás vagy termék) születik. A folyamat valamennyi lépését szüntelenül figyelemmel kell kísérni és fejleszteni annak érdekében, hogy csökkentsük az eltéréseket, és javítsuk a folyamat megbízhatóságát. Az állandó javítás elsődleges célja, hogy megbízható folyamatok jöjjenek létre, abban az értelemben, hogy minden egyes esetben a kívánt kimenetet (eredményt, terméket, szolgáltatást) kapjuk, eltérés nélkül. Ha az eltéréseket minimalizáltuk, és az eredmény még mindig elfogadhatatlan, a folyamat javításának második lépése a folyamat újjátervezése, hogy ily módon olyan kimenet jöjjön létre, amely jobban ki tudja elégíteni a vevők igényeit. A folyamatok szüntelen javításával kapcsolatos szemléletet jól tükrözi a következő, TQM-es gyakorlatban gyakran elhangzó mondat: „Ha folyton azt teszed, amit eddig tettél, akkor folyton csak azt kapod, amit eddig is kaptál.” Ugyanakkor a TQM vezetési filozófia alapvető célkitűzése a folyamatos versenyképes pozíció megteremtése és megtartása az alkalmazó szervezet számára. Ehhez nélkülözhetetlen a folyamatok állandó javításának napi gyakorlatban történő széles körű alkalmazása.

Teljes elkötelezettség. Ez a megközelítésmód az intézmény (szervezet) felső szintű vezetőinek aktív irányításával kezdődik, és olyan intézkedéseket foglal magában, amelyek hasznosítják a szervezet valamennyi alkalmazottjának tehetségét, és ennek segítségével tesznek szert piaci előnyökre. Az alkalmazottak minden szinten széles körű jogosítvánnyal rendelkeznek arra, hogy javítsák termékeiket és folyamataikat, méghozzá úgy, hogy új és rugalmas munkastruktúrákat alakítsanak ki a problémák megoldására és a vevők kielégítésére. Mindebből a (be)szállítókat is bevonják, akik bizonyos idő elteltével vevőkké válnak oly módon, hogy együtt dolgoznak a széles körű felhatalmazással rendelkező alkalmazottakkal az egész szervezet hasznára.

2. 2. 1. 3. 2. Kiegészítő elemek

Vezető szerep. Az intézményi vezetőknek saját példájukkal kell elől járniuk azért, hogy alkalmazzák a TQM eszközeit és nyelvezetét, megköveteljék a konkrét adatok felhasználását, és elismerésben részesítsék azokat, akik sikeresen alkalmazzák a TQM koncepcióit. Amikor a TQM-et kulcsfontosságú menedzselési folyamatként bevezetjük, az intézményi vezetőknek szószólóként, tanárként és „vezérként” játszott szerepét kell hangsúlyozni.

Bármely szervezet vezetőjének tökéletesen tudatában kell lennie, hogy a vevők igényei mit követelnek a szervezettől, és a versenyképesség megőrzése érdekében mit kell tenniük. E tényekkel való szembesülés rá fogja ébreszteni az intézményi vezetőket arra, hogy a saját részvételükkel is elő kell segíteniük a szervezet küldetésének, reménybeli jövőképeinek és

² A fejezet a <http://hu.wikipedia.org/wiki/TQM> oldalon található tartalmak szerkesztésével készült.

értékrendjének kialakítását, valamint azokat a lépéseket, amelyeket felhasználhatnak a célok eléréséhez. A vezetőknek meg kell érteniük, hogy a TQM egy olyan folyamat, amely az alapelvekből és kiegészítő elemekből áll, amelyeket nekik kézben kell tartaniuk ahhoz, hogy sikerüljön megvalósítani a minőség folyamatos javítását és a szervezet folyamatos sikeres működését.

Oktatás és képzés. A minőség az alkalmazottak mindegyikének rátermettségén, valamint azon alapszik, hogy értsék: mit kívánnak tőlük. A minden alkalmazottra kiterjedő oktatás és képzés ellátja őket azokkal az információkkal, amelyekre szükségük van a szervezet küldetésével, jövőképével, haladási irányával és stratégiájával kapcsolatban, továbbá itt szerezhetik meg azokat a készségeket, amelyekre a minőség javításához, a hatékonyság és a teljesítmény növeléséhez, illetve a problémák megoldásához szükségük van. A képzés biztosítja, hogy az egész cégen belül közös nyelvet és közös eszköztárat használjanak, és rendelkezzenek a folyamatos fejlesztéshez, javításhoz szükséges ismeretekkel és készségekkel.

Támogató struktúrák. A TQM folyamatának megvalósításában a vezetésnek támogatásra is szüksége van az olyan változtatások bevezetéséhez, amelyek szükségesek a minőségi stratégia megvalósításához. Ilyen támogatást nyújthatnak például a külső szakértők. Nyilvánvalóan sokkal jobb helyzetben van egy szervezet, ha egyedül megáll a maga lábán. Ennek az önállóságnak elnyerését mozdítja elő, ha egy támogató szakértői kör segíthet a vezető csapatnak abban, hogy megértse a TQM koncepcióját, és segítkezzen a szervezet más részeiben tevékenykedő „minőségmenedzserekkel” kialakítandó hálózat létrehozásában is.

Kommunikáció. A kommunikációt minden minőségi célokat követő környezetben más és másféleképpen kell megfogalmazni ahhoz, hogy az összes munkatárssal megértessük a változás iránti őszinte elkötelezettség fontosságát. Ideális esetben a vezetőknek személyesen kell találkozniuk a munkatársaikkal annak érdekében, hogy terjesszék az információkat, irányt mutassanak, és válaszoljanak a legkülönbözőbb helyről jövő kérdésekre.

Az egyes egyének és csapatok sikertörténetei, a minőségmenedzselés eszközeinek sikeres alkalmazási példái, valamint a vevők elégedettségének javulása mind a minőségi kommunikáció tárgyát képezik.

Jutalmazás és elismerés. A teameket és egyéneket, akik sikeresen alkalmazzák a minőségmenedzselési folyamatokat, elismerésben kell részesíteni, lehetőleg megjutalmazni, hogy ily módon a szervezet többi tagja is tudja, mik az elvárások. Ha elmulasztjuk egy olyan személy kitüntető elismerését, aki sikeresen használja a fennen hirdetett minőségmenedzselési folyamatot, az olyan üzenetet fog közvetíteni, hogy nem ez a megfelelő út a munkahelyi sikerhez, a lehetséges előléptetéshez, és általában a személyes sikerhez. Bármiféle alapvető változásnak, különösen egy új menedzselési folyamatnak a korai stádiumaiban az alkalmazottak figyelik a vezetés igazi szándékait, igazi motivációit

közvetítő finom jelzéseket. A minőségi mozgalom sikeres gyakorlati alkalmazóinak elismerése példaképet állít a szervezet többi tagja elé.

Mérés. Az adatok felhasználása különösen fontos a TQM bevezetésében. Nyilvánvaló, hogy a szubjektív vélemények helyébe az adatoknak kell lépniük, és mindenkinek meg kell értenie: nem az a fontos, hogy mit gondol, hanem hogy mit tud! Az adatok felhasználásának előkészítéséhez mérni kell a külső partnerek elégedettségének fokát, hogy meghatározhassuk: milyen mértékben elégítjük ki szükségleteiket. A vevőkre vonatkozó adatok gyűjtése a teljesítmény objektív, valóságghű felmérését teszi lehetővé, és mindenkit arra sarkall, hogy a valódi problémákkal foglalkozzék.

2. 2. 2. A TQM bevezetése előtt mérlegelendő kérdések

2. 2. 2. 1. A minőség definiálása

Mielőtt bármilyen minőségfejlesztési tevékenységbe kezd egy szervezet, nagyon fontos tisztázni, hogy mire is irányul a fejlesztési tevékenysége. Tehát anélkül minőségfejlesztést végezni, hogy a szervezet ne definiálta volna a saját magára értelmezett minőség fogalmát, könnyen súlytalanná tehet minden – még oly nemes – erőfeszítést is.

Ez a definíció már megjelenhetett az intézmény működési rendszerének valamely dokumentált elemében (pl. küldetésében, jövőképében, minőségpolitikájában, minőségfejlesztési programjában), így ez nem jelenti feltétlen egy új definíció megalkotását. A lényeg, hogy tartalmában konszenzus legyen, és hivatkozási alapként szolgálhasson minden fejlesztési tevékenységnek.

A minőségirodalomban számos minőségdefiníció lelhető fel. Vannak, amelyek a termék (szolgáltatás) megfelelőségére koncentrálnak, vannak, amelyek a felhasználó (pl. vevő) oldaláról közelítenek. Az intézmények szempontjából segítség lehet az alábbi megfogalmazás:

„A minőség alapvető üzleti stratégia, amelynek folyamán született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azzal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.”³

Amennyiben ezt a definíciót tekinti az intézmény kiindulási pontként, látható, hogy számos egyéb fogalom azonos értelmezésére is szükség van. Ilyen a termékek és szolgáltatások köre, az érdekeltek (belső és külső vevő), a kimondott és kimondatlan elvárások forrása.

2. 2. 2. 2. A TQM szükségessége, bevezetésének feltétele

A TQM bevezetésének sikere, mint általában a teljes szervezetet átfogó fejlesztések többsége, a vezetői felkészültségen és elkötelezettségen, illetve a dolgozói fogadókészségen múlik.

Különböző minőségfejlesztési tevékenységeknek igen eltérő lehet a mozgatórugója. Fakadhat külső kényszerekből (pl. törvényi előírás), a megváltozott szervezeti mozgástér felismeréséből (pl. versenyhelyzetre adott szervezeti válasz), szervezeten belüli elhatáro-

³ Tenner, Arthur R.–DeToro, Irving J. (1997). 40.

zásból (pl. jól körülírt szervezeti problémák kezelésére szánt megoldásként, illetve a belső igényességből eredő természetes következményként). Bármilyen is legyen tehát a kiindulópont, nagy hangsúly helyeződik a felismerésre, az ezt követő döntésre és az érintettek körében az elhatározás – és annak háttérének – tudatosítására.

A döntés meghozatalával egy időben érdemes kiválasztani azokat a fejlesztési irányultságokat (pl. szabvány, modell, eszközök), amelyek keretet fognak szolgáltatni minden soron következő lépésüknek.

A megfelelő irányultság kiválasztásához adtunk támpontot a 2.6. alfejezetben.

A TQM bevezetése több esetben nem járt sikerrel. A sikertelenségnek számos oka lehet, például:

1. Nem a megfelelő irány került kiválasztásra a minőségfejlesztési feladatok elvégzéséhez.
2. Az érintettek számára hiányosan került kommunikálásra, megértetésre az elhatározott irány, annak indoka, így már a kezdeti lépésekkor nem sikerült kellő „támogatottságot” elérni.
3. Kizárólag szavak szintjén történt támogatás, az elkötelezettség a cselekvések szintjén már csorbat szenvedett.
4. Elhibázottnak minősültek egyes döntések, fejlesztési elhatározások (pl. nem magas prioritással bíró vagy túlságosan komplex feladat került előtérbe), amelyek nem hozták meg azt a sikerélményt, ami segítette volna a továbblépést. A szervezet nem fordított kellő gondot a korrekciós döntések meghozatalára.
5. Az elért eredmények elszigeteltek maradtak a szervezetben, sem publikálása, sem elismerése nem történt meg.
6. A vevők (érdekeltek) speciális igényeinek követése sokkal nagyobb energiát igényelt, mint a megszokott működési mód fenntartása. Ez visszarendeződéshez vezetett.
7. A megváltozott körülmények más területekre helyezték a hangsúlyt (pl. intézmény-összevonások, szakok megszűnése, intézményfinanszírozási keretek módosulása, demográfiai trendekből adódó problémák, egyéb egzisztenciális kérdések).

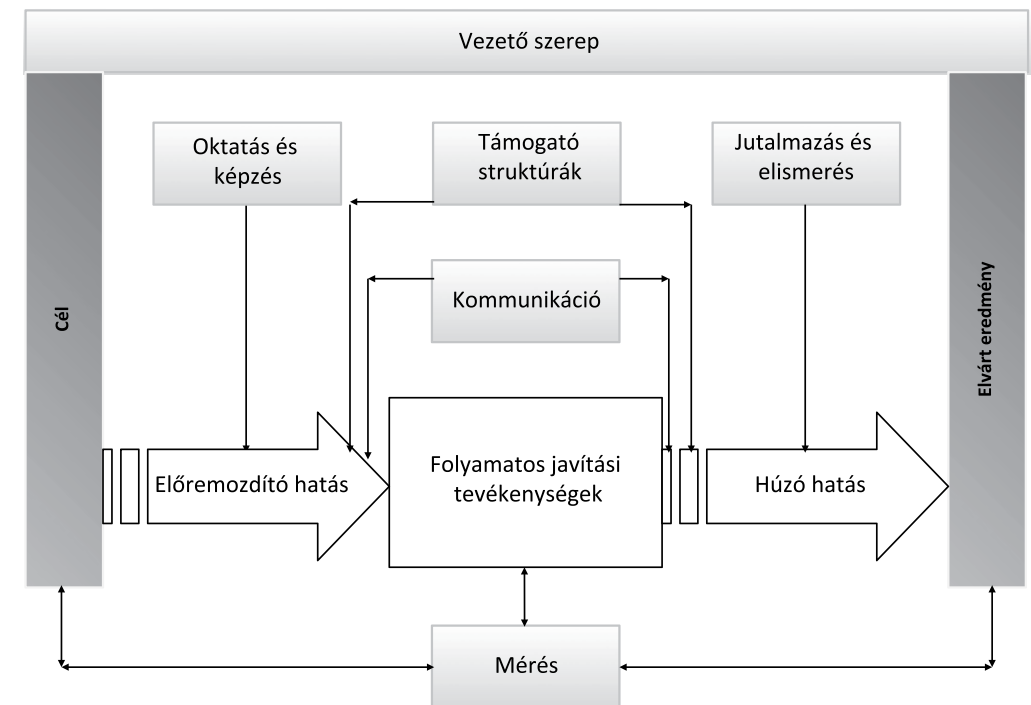
2. 2. 3. Bevezetés, működtetés, fejlesztés

A TQM bevezetésének egy lehetséges lépéssorozata

1. A minőség tökéletesítése szükségességének elfogadása, a lehetőségek meghatározása.
2. A folyamatos minőségjavítás céljainak meghatározása. A várható eredmények és költségek elemzése.
3. A célok elérését segítő szervezet létrehozása, működési szabályaiban való megálapodás, a problémák meghatározása, a megfelelő terv kidolgozása, a munkacsoportok megalakítása, vezetőik kiválasztása.

4. A szükséges feltételek biztosítása (pl. munkaidő, jogosítványok, erőforrások).
5. A munkatársak tájékoztatása, meggyőzése és oktatása.
6. A feladatok szétosztása, a csoportok közötti együttműködés megszervezése.
7. A munkafolyamatok folyamatos figyelemmel kísérése, szükséges döntések meghozatala.
8. Az elért eredmények terjesztése, publikálása.
9. Az elért sikerek elismerése, motiváció.
10. A javítások, tökéletesítések hozzáillesztése a már működő folyamatokhoz.

A TQM működtetéséhez összeállítottunk egy lehetséges sémát az egyes elemek rendszerbe foglalása céljából.



3. ábra: A TQM kiegészítő elemeinek egy lehetséges hatásmechanizmusa

Felvetődik az a kérdés, hogy a TQM-alapokon nyugvó fejlődést miként lehet mérni, a fejlesztést generálni. Ahogyan azt már előláróban említettük, a fejlesztésnek soha nincs vége. Miért? Mert könnyen belátható, hogy az érdekelt felek igényei, szervezeti potenciálunk (pl. emberi, tárgyi, pénzügyi erőforrásainkat jellemzők) időről időre változnak, változhatnak, hogy a kitűzött céljaink és az elért eredmények újra és újra átértékeltetik irányultságunkat, teljesítményünket, hogy a működtetett folyamatokban mindig lehetséges egy kívánatosabb

állapot megteremtésének az igénye, hogy a minőségfejlesztést támogató módszertanokban újabb és újabb lehetőségek nyíljanak ki számunkra.

Az önértékelés hozta meg a TQM-en nyugvó fejlesztéseknek azt a lehetőséget, hogy a szervezeti adottságok és eredmények alapján értékeljék saját teljesítményüket, ennek fényében javítási és fejlesztési pontokat azonosíthassanak, és szándékaik és lehetőségeik függvényében egy fejlettebb állapotra hozhassák intézményüket (az önértékelésről bővebben lásd a 4.12. alfejezetet).

2. 2. 4. A TQM előnyei, hátrányai, korlátai

A következő táblázatban a TQM bevezetésének lehetséges előnyeit, a bevezetéssel szemben általában megfogalmazott kételyeket foglaljuk össze (az előnyök tudatosítása áttörheti az esetleges kételyeket).

ELŐNYÖK	KÉTELYEK
Erősíti a tudatos, célirányos szervezeti működést, kultúrát.	Áttörhetőek-e nagy múltra és megszokott működési módokra, intézményi autonómiára, kettős lojalításra épülő rendszerek?
Szervezeti szintű partneri együttműködésre épít az intézmény falain kívül is.	Mindenkinek megvan a maga elszigetelt kapcsolatrendszere. Ezeket nem szívesen adja be a közösbe.
Az intézményen belül is együttműködésre ösztönöz (rektori hivatal, karok, intézetek stb.). Támogatja az egymástól tanulást.	Az információ önmagában hatalmi pozicionálást is jelent. Ezt senki nem akarja megváltoztatni.
Folyamatszempléttel közelít a működési rend alakításában.	A szervezeti ábra, a munkaköri leírások, a különböző utasítások lehatárolják a tevékenységeket. Ezek önálló feladatcsoportokat határoznak meg, tehát nekem ezeket kell teljesíteni. Az összefüggések, az egymáshoz kapcsolódások, a belső vevő értelmezése már nem az én dolgom.
A bevonás által a munkatársak magukénak érzik a változást.	A szakemberek az általuk minőséginek gondolt szolgáltatásokat igyekeznek kínálni, a használók igényeinek meghatározása ugyanis szemléletváltást és sok energiát igényel.
Korlátozott erőforrások esetén is módszereket kínál új szolgáltatások bevezetésére.	Múló divat – nincs benne semmi eredeti.

1. táblázat: A TQM bevezetésének előnyei és vele szemben támasztott lehetséges kételyek

2. 2. 5. Példa a TQM alkalmazására

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME) minőségbiztosítási rendszere a TQM alapelveire épít.

- Partnerközpontúság: az intézmény működésében érdekelt elvárásainak megis-

merése, elégedettségének mérése, ezek alapján stratégiák és programok formálása, különösen az alábbi körökben: hallgatók (leendő és jelenlegiek), oktatók és kutatók, a többi alkalmazott, fiatal diplomások, a végzett hallgatók leendő alkalmazói, a felsőoktatás irányítói, a felsőoktatással kapcsolatban álló szervezetek, más tudományos és felsőoktatási intézmények.

- A működés folyamatos javítása: az intézményi működés egyik legfontosabb jellemzője, amely a teljesítmények folyamatosan figyelemmel kísérésével, mutatószámok alkalmazásával, szükség szerinti beavatkozással valósul meg.
- Teljes elkötelezettség: minőség tudatos vezetői magatartás, amelyet a hiteles, céltudatos, állandó jobbitani akarás jellemez.⁴

A BME Villamosmérnöki és Informatikai Kara 2011-ben Felsőoktatási Minőségi Díj arany fokozatú elismerő oklevélben részesült.

2. 3. Az EFQM Kiválóság Modell

2. 3. 1. Az EFQM Modell célja, rövid története (út az EFQM 2010 Modellig)

1988-ban 14 élenjáró európai nagyvállalat az Európai Bizottság védnöksége mellett létrehozta az EFQM-et (European Foundation for Quality Management – Európai Minőségfejlesztési Alapítvány), az európai vállalatok és szervezetek versenyképességének növelése céljából. Az EFQM 1991-ben, figyelembe véve az akkor már létező különböző (európai, USA-beli, japán stb.) modelleket, az azok alkalmazása során összegyűlt tapasztalatokat, illetve a sikeres gazdasági és nonprofit szervezetek legjobb megközelítéseit (irányítási alapelveit és módszereit), kidolgozta, és azóta folyamatosan továbbfejleszti a kiváló üzleti (szervezeti) tevékenység modelljét, az Európai Kiválóság Modellt. Ez a komplex rendszermodell egy keretet ad a szervezet működési színvonalának, valamint a TQM-alkalmazás eredményességének és hatékonyságának átfogó és objektív értékeléséhez. A Kiválóság Modellt a szervezetek elsősorban önértékelésre használják, amelynek eredményeképpen képessé válnak szervezeti kultúrájuk, menedzsmentmóduszereik és működési hatékonyságuk folyamatos fejlesztésére, és ezáltal tartós sikerek elérésére. A modellhez kapcsolódik egy ösztönzési eszköz is, az EFQM Kiválóság Díj.

A modellt először 1996-ban fejlesztették tovább (és egyúttal egyszerűsítették) a kis- és középvállalkozások számára, amely az alkritériumok számának a csökkenésében mutatkozott meg (32 alkritérium helyett 23 alkritérium). Mivel 1996-ban a közszolgáltató szervezetek pályázását is lehetővé tették, a modell követelményrendszerét 1999-ben úgy dolgozták át, hogy kritériumrendszere egyaránt alkalmazható legyen profitorientált és nonprofit szervezetek esetében is. A 2000. évi modellfejlesztés eredménye az lett, hogy ismét ugyanazt a kritériumrendszert használhatta minden pályázni kívánó szer-

⁴ A BME Minőségfejlesztési Programja 2009–2012.

vezet, mérettől és profitorientáltságtól függetlenül. Ekkor a követelményrendszer változása mellett az értékelés módszerét is megváltoztatták, és bevezették az ún. RADAR logikát. 2004-ben a „Vezetés” és a „Stratégia” kritériumokban történt pontosítás, néhány alkritérium összevonásra került, és a „Vezetés” kritériumon belül új alkritériumot határoztak meg.⁵

2010-ben a modell jelentős átalakuláson ment keresztül, amelynek eredményeképpen egy új, egyszerűbb, ugyanakkor sokkal komplexebb megközelítésű, cselekvésre orientáló modellt hoztak létre. A változások egyaránt érintették az EFQM Modell alapelveit, a kritériumok elnevezéseit, az alkritériumok tartalmát (pl. megjelent a puha [soft] elemek értékelése, illetve az új menedzsmentirányok elemei, amelyek közelebb hozzák a modellt többek között a felsőoktatási intézmények működéséhez is), a kritériumok súlyszámait, valamint új szempontok jelentek meg a RADAR értékelő mátrixban is. Mindezen változtatásokkal az EFQM azt szeretné elősegíteni, hogy a vállalkozások, szervezetek, intézmények dinamikusabban fejlődjenek a modell segítségével, sikeresek legyenek az emberek kreativitása és folyamatosan fejlődő képességeik által, innovatív szervezetként értéket teremtsenek termékeikkel, szolgáltatásaikkal vevőik számára, s elért eredményeiket hosszú távon képesek legyenek megtartani mások jó gyakorlatának megismerésével, adaptálásával és továbbfejlesztésével.

2. 3. 2. Az EFQM 2010 Modell alapelvei

Az EFQM 2010 Modell 8 alapelve összefoglalja, hogy hogyan érhet el egy szervezet folyamatosan fenntartható, kiváló működést, bármilyen típusú szervezetről is legyen szó.

Alapelvek	Fókusz ⁶
Kiegyensúlyozott eredményeket elérni.	Az eredmények kiegyensúlyozottsága egyrészt a különböző érintettek vonatkozásában, másrészt az eredmények időbeli alakulásának tekintetében.
Értéket teremteni a vevő számára.	A vevők számára nyújtott érték. A vevők számára az elvárásaik és igényeik kielégítése jelent elsődleges értéket.
Vezetni jövőorientáltan, inspiráltan és tisztességesen.	Jövőkép, inspiráció és tisztesség. A vezetés és a menedzsment fogalmának egyértelmű kettéválása. A vezetésnek a változások követésében való szerepvállalása.
Folyamatokon alapulva vezetni.	Szervezeten túlnyúló (mások által működtetett és az intézményre hatással lévő) folyamatok beemelése a folyamatok rendszerébe.

⁵ Erdei János et al (2010)

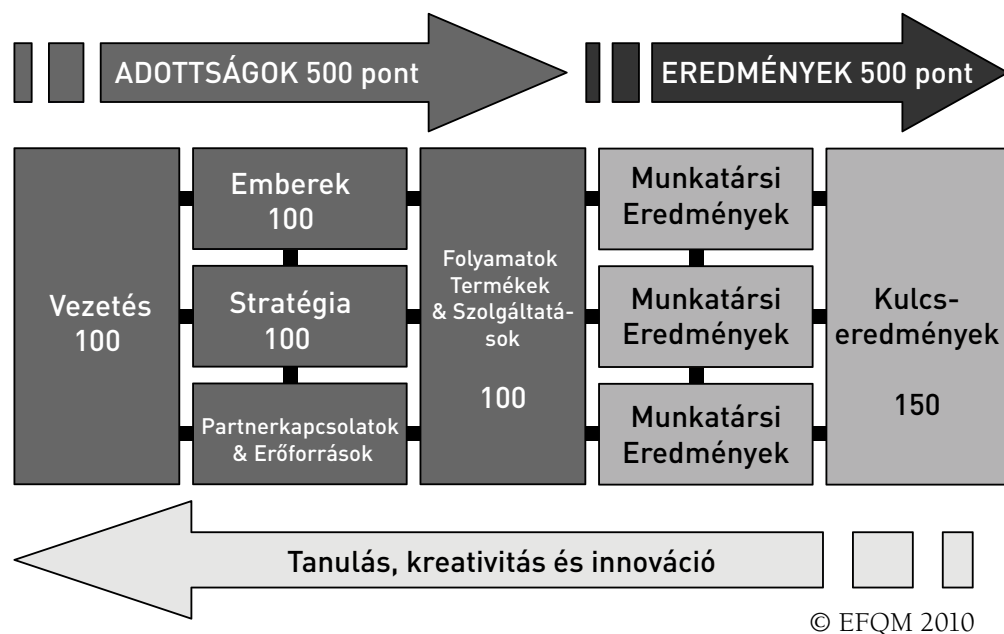
⁶ Csiszár Miklós Béla (2010)

Alapelvek	Fókusz ⁶
Sikeresnek lenni az emberek által.	A szervezet munkatársai (nem csupán mint erőforrás, hanem mint az innováció forrása) a szervezet működésének a meghatározó eleme.
Táplálni a kreativitást és az innovációt.	Kreatív szervezetfejlesztés. Áttöréses típusú fejlesztések, amelyek nem képzelhetők el a megfelelő kreativitás és innováció nélkül.
Partnerkapcsolatokat építeni.	Aktivitás erősítése. A partneri kör kiteljesítése a beszállítói láncon túl. Számos „puha” módszer megjelenése – mint például a partnerek tisztelete, nyíltság –, amelyek a szervezeti kultúrához és a szervezeti értékekhez kapcsolódnak.
Felelősséget vállalni a fenntartható jövőért.	Társadalmi szerepvállalás → fenntarthatóság. A szervezetek szélesebb körű felelősségvállalásának – gazdasági, társadalmi és ökológiai – deklarálása.

2. 3. 3. Az EFQM 2010 Modell tartalma

A Kiválóság Modell kijelöli, megfogalmazza a szervezet kiválóság szempontjából lényeges működési területeit (9 kritérium). Két nagy blokkból áll: az egyik az „Adottságok” kritériumcsoportot, a másik az „Eredmények” kritériumcsoportot alkotja. Szerkezeti felépítését tekintve a 9 kritérium további vizsgálati területekre, ún. alkritériumokra bomlik (32). Az alkritériumokon belül számos gondolatébresztő, iránymutató szempontot, al-pontot tartalmazó „menü” lista található, amelyek elsődleges célja, hogy segítséget nyújt-sanak a modellt alkalmazó szervezetek számára az alkritériumok megértésében.

Az „Adottságok” értékelésekor azt kell vizsgálni, hogy az intézmény milyen mód-szereket alkalmaz, hogyan éri el eredményeit. Az „Eredmények” értékelésekor azt kell vizsgálni, hogy az intézmény a módszerek alkalmazásával milyen eredményeket ért el. A modell két „oldala” („Adottságok” és „Eredmények”) egyforma súllyal bír a szervezet kiválósági szintjének megítélésében, értékelésében. Ugyanez a helyzet az „Adottságok” egyes kritériumai esetében, ugyanakkor az „Eredmények” kritériumok súlya kritériu-monként változik. A 4. ábrán látható az EFQM Kiválóság Modell felépítése, valamint az egyes kritériumok súlya, vagyis hozzájárulási aránya a szervezet kiválóságához a teljes modellen belül.



4. ábra: Az EFQM 2010 Modell (Forrás: Szövetség a Kiválóságért)

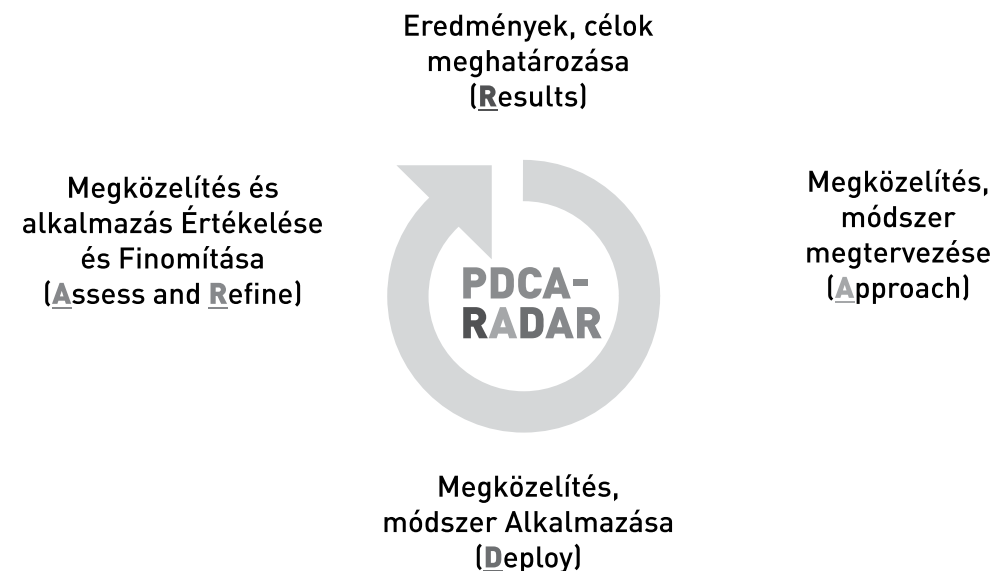
Kiemelendő továbbá a modell szerves részét képező „Tanulás, kreativitás és innováció” nyíl, amely az „Eredmények”-től mutat az „Adottságok” felé. Ez egy ún. tanuló szervezet jelképez, amely képes a szervezet működésének folyamatos jobbítására, a megújulásra, a változó vevői igények folyamatos figyelésére, valamint a vevők, partnerek elégedettségének növelésére.

Az EFQM Modell alapján végzett (ön)értékelés a RADAR logikát (lásd 5. ábra) követi, amelynek értelmezése szerint a szervezet folyamatos fejlesztése érdekében:

- meg kell határozni az elérendő célokat, *eredményeket* (általában a stratégiaalkotási folyamat részeként),
- meg kell tervezni, ki kell alakítani, ki kell választani azokat a *megközelítéseket*, módszereket, amelyek segítik a kitűzött célok (eredmények) elérését,
- a kiválasztott módszereket rendszeresen és módszeresen, a rendszerbe integrált módon *alkalmazni* kell,
- *értékelni* és felülvizsgálni kell, hogy a módszerek alkalmazásával mennyiben értük el a kívánt, meghatározott célt, majd ez alapján szükség esetén *finomítani* kell az alkalmazott módszereket.

Ez az a visszacsatolási – PDCA⁷ – kör a szervezet által alkalmazott módszerek, gyakorlatok, folyamatok állandó fejlesztését jelenti az elért eredmények értékelése alapján, hozzájárulva ezzel a dinamikus fejlődéshez, az egyre kiválóbb működéshez. A fő cél a folyamatosan javuló eredmények elérése.

RADAR ÉRTÉKELÉS



5. ábra: A RADAR logika (Forrás: Szövetség a Kiválóságért)

2. 3. 4. Az EFQM Modell előnyei és hátrányai

Az EFQM Modell nem előíró jellegű, strukturált keretrendszert ad a szervezet teljes körű, szisztematikus átvilágításához. A modell szerint elvégzett mérés és értékelés eredményeit a szervezet céljaival összehasonlítva kitűzhető a továbbfejlesztés irányai, amelynek alapján minőségfejlesztési projektek indíthatók. Az önértékelés elvégzésével lehetőség nyílik különböző regionális, szektorspecifikus, nemzeti és nemzetközi minőségidő-pályázatokon való részvételre. A szervezet összehasonlíthatja teljesítményét nemzeti és nemzetközi szinten.⁸

⁷ A PDCA angol betűszo a Plan – Do – Check – Act szavak első betűiből. Jelentése Tervezni – Végrehajtani – Ellenőrizni – Beavatkozni. A PDCA a folyamatos (minőség)fejlesztés alaplogikája.

⁸ Erdei János et al (2010)

Ugyanakkor a modell megfogalmazásai általánosak, ezért az alkalmazó üzleti vagy nonprofit szervezeteknek a kritériumokat, illetve az alkritériumokat saját működésükre kell értelmezniük. A modell tág kereteket szab az alkalmazók számára, ami a kevés tapasztalattal rendelkező szervezeteknél az alapvető ismeretek hiányában azt eredményez(het)i, hogy úgymond „elvesznek” a modell kritériumrendszerében, mert nem találnak konkrét gyakorlati módszereket. A modell alkalmazásához elengedhetetlen a szervezet kultúráváltása, ami gyakran hosszabb időt vesz igénybe.

2. 3. 5. Az EFQM Modell alkalmazása, alkalmazhatósága

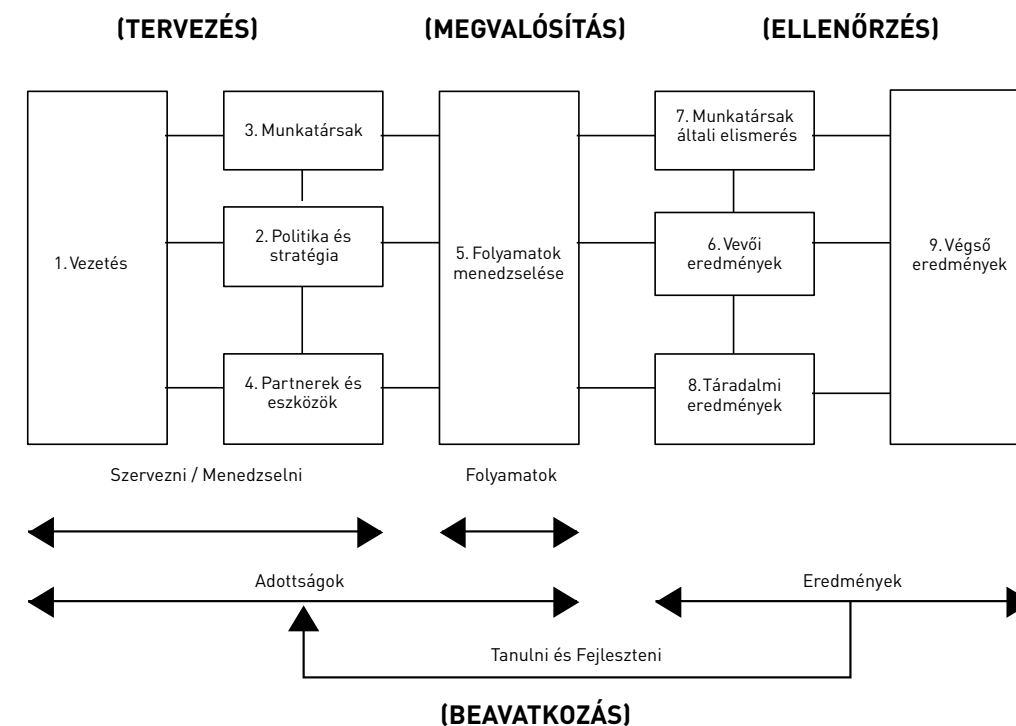
Az EFQM Modell – mint a szervezeti kiválóság mértékének megítélését lehetővé tévő önértékelési keretrendszer – valamennyi szervezetre alkalmazható. Ennek köszönhetően a modellt az ipari és a szolgáltató vállalatok mellett ma már a közszolgálati szektorban is egyre több területen és egyre növekvő mértékben alkalmazzák Európa-szerte. Több ezerre tehető azon szervezetek száma, amelyek a minőségfejlesztési tevékenységüket az EFQM Modell kritériumrendszere alapján elvégzett önértékelésre építik. Ugyanakkor az EFQM Modellnek nincs külön követelményrendszere az (felső)oktatásra, az oktatási intézmények (közoktatás, szakképzés, felsőoktatás) a különböző területekkel (pl. ipar, egészségügy, közgazdaság, közművelődés) azonos modellt alkalmaznak.

Az EFQM Modell önértékelési keretrendszerét bármely típusú és méretű felsőoktatási intézmény vagy szervezeti egység is alkalmazhatja, ugyanakkor a modell követelményrendszerét minden intézménynek magára, működési sajátosságaira kell értelmeznie.

2. 3. 6. Példák az EFQM Modell felsőoktatási adaptálására

2. 3. 6. 1. TRIS-EFQM 2003 Modell

A TRIS Modellt Belgiumban (Katholieke Hogeschool Kempen) dolgozták ki, alapja az EFQM Modell, amelyet a felsőoktatásra adaptáltak (lásd 6. ábra). Jellemzője, hogy a modell minden egyes kritériumára és alkritériumára öt fázist állapítottak meg. A modell értelmezése szerint ugyanis az egyes vizsgált területek és folyamatok a fejlődés ezen öt fázisán mennek keresztül. A fázisok ismérveit a modell leírás adja meg. Az „Adottságok” területén az öt fázis: cselekvés-, folyamat-, rendszer- és hálózatorientáltság, illetve kiválóság (TQM). Az „Eredmények” területén az öt fázis: adatok, trendek, célok, benchmarking, TQM.⁹



6. ábra: A TRIS-EFQM 2003 Modell

2. 3. 6. 2. UNI-EFQM Modell

A HEFOP 3.3.1 „Felsőoktatási intézmények minőségkultúra váltásának pilot programja” című projektben 2006-ban a Miskolci Egyetem által vezetett héttagú konzorcium kidolgozta az ún. UNI-EFQM szervezeti önértékelési modellt, amely a felsőoktatási intézmény/kar szervezeti tevékenységének és eredményeinek átfogó, rendszerszemléletű és periodikus vizsgálatára, valamint összemérésére biztosít lehetőséget. A 7. ábra részletezi az UNI-EFQM Modell alapján végzett szervezeti önértékelés „Adottságok” (vezetés, munkatársak irányítása, stratégia, erőforrások és partnerkapcsolatok, folyamatok), valamint „Eredmények” (munkatársi elégedettség, hallgatói elégedettség, társadalmi hatás, szervezeti eredmények) elemeit, illetve valamennyi elem esetében megjeleníti az érintendő vizsgálati területeket, szempontokat.

⁹ Bálint Julianna et al (2006)



7. ábra: UNI-EFQM kari/szaki szervezeti önértékelési modellje

(Forrás: Felsőoktatási jó gyakorlatok a Felsőoktatási Minőségi Díj pályázatokban. Elektronikus kiadvány. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, 2010.)

2. 4. Felsőoktatási Minőségi Díj Modell (FMD Modell)

2. 4. 1. Az FMD Modell célja, kidolgozásának szükségessége és körülményei

A Felsőoktatási Minőségi Díj megalapítása, valamint az első (2007. évi) FMD pályázat meghirdetése jelentős előrelépést, mérföldkövet jelentett az önértékelésen alapuló minőségfejlesztés bevezetése és elterjesztése, meghonosítása terén a magyar felsőoktatásban. Bár a Felsőoktatási Minőségi Díj pályázatot 2007 óta minden évben meghirdette az oktatásért felelős miniszter, egy egységes, és ez által az összemérhetőséget biztosító, az ENQA Sztenderdek és irányelveket (European Standards and Guidelines for Quality Assurance, ESG, lásd 2.5. alfejezet) is magában foglaló, a felsőoktatási intézmények és szervezeti egységek¹⁰ számára ajánlott Felsőoktatási Minőségi Díj Modell (FMD Modell) csak 2011-ben került kidolgozásra a TÁMOP 4.1.4. Minőségfejlesztés a felsőoktatásban kiemelt program keretében.

Az FMD Modell célja kettős:

1. Az FMD Modell – mint az intézmény, illetve szervezeti egység kiválósági fokának megítélésére szolgáló önértékelési keretrendszer – eredeti célja, hogy az intézményi önértékelést, azaz a szervezet erősségeinek és legfontosabb fejlesztendő területeinek az azonosítását, valamint a továbbfejlesztés (stratégiai) irányainak a kijelölését szolgálja. Azt kívánja elősegíteni, hogy az intézményi önértékelést minél több felsőoktatási intézményben sajátítsák el és alkalmazzák a versenyképesség fokozására, és az intézmény érdekelt felei elégedettségének növelése céljából.
2. Az FMD Modellhez kapcsolódik egy ösztönzési eszköz, a Felsőoktatási Minőségi Díj (lásd 6. fejezet). A Felsőoktatási Minőségi Díj kritériumrendszere szerinti működésben a legkiválóbb intézmények és szervezeti egységek – többszöri önértékelés és az azt követő fejlesztések megvalósítása után – pályázatot nyújthatnak be a Felsőoktatási Minőségi Díjra.

A Felsőoktatási Minőségi Díj Modell fejlesztése széles szakmai alapokon, számos hazai és nemzetközi forrás (szakmai anyag, tapasztalat, összefüggés) figyelembevételével történt. Néhány példa:

1. A jelenleg a felsőoktatás területén létező és működő minőségi díjak rendszeréről és modelljeiről készült nemzetközi kutatás eredményei.
2. A HEFOP 3.3.1. program során kifejlesztett minőségfejlesztési, minőségértékelési, minőségmenedzsment-megoldások tapasztalatai (pl. UNI-EFQM Modell; Minőségközpontú irányítási keretrendszer).
3. Nemzetközi (felső)oktatási minőségi díjak modelljei – kiemelten a Malcolm Baldrige-díj oktatási kritériumrendszere –, díjmodell-adaptációk (pl. a Sheffield Hallam University által készített EFQM Modell felsőoktatási adaptáció), önértékelési modellek (pl. CAF oktatási változata – CAF and Education, 2010) és azok tapasztalatai.

2. 4. 2. Az FMD Modell főbb jellemzői

Az FMD Modell a magyar felsőoktatásra szabott ágazati önértékelési modell, amelynek értékelési területei és szakmai szempontjai a hazai felsőoktatási értékeket, értékrendet tükrözik, és figyelembe veszik a magyar felsőoktatási intézmények feladatait, szakmai-működési sajátosságait, illeszkednek azokhoz.

A Modell törekszik a felsőoktatási sajátosságok legteljesebb és érdemi módon történő megjelenítésére. Ennek érdekében a fejlesztés során az EFQM Modell 9 kritériumának megtartása mellett, ahhoz képest, jelentős tartalmi és szerkezeti módosulások történtek, például:

- A tartalom tekintetében a menedzsment, humán fókusz, K+F+I, társadalmi hatás fokozott érvényesítése.

¹⁰ Az FMD jelenlegi működési rendszerében felsőoktatási intézmény szervezeti egysége (SZE) alatt kart és centrumot kell érteni.

- A „Vezetés” kritérium kiegészül a kormányzás és a menedzsment funkciókkal.
 - A „Stratégia” kritériumban erősebb fókusz helyeződik a céltételezésre, vizsszámérésre, beavatkozásra.
 - Erősödik a humán fókusz – a fő tartalmi elemek a tudásmenedzsment, kompetenciafejlesztés, értékelés, ösztönzés.
 - Alapfolyamatok mellett fokozott hangsúly a szolgáltatásokon (K+F+I) és a támogató folyamatokon.
 - Társadalmi hatás, felelősség bővítése.
- A szerkezet tekintetében sor került alkritériumok átrendezésére, átfogalmazására és újradefiniálására, de új alkritériumok létrehozására is.

Mindezek mellett az FMD Modell:

- reflektál a felsőoktatási intézmények (külső és) belső minőségbiztosítására vonatkozó, az ENQA által kidolgozott 2005. évi *sztenderdekre és irányelvekre*, azokat beépíti alkritérium szinten;
- figyelembe veszi a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB) önértékelésre vonatkozó elvárásait és ajánlásait, annak érdekében, hogy az FMD Modell kritériumrendszere és a MAB önértékelési szempontjai összhangban legyenek egymással, ezáltal biztosítva azt, hogy az FMD Modell alapján végzett önértékelés minél nagyobb mértékben feleljen meg a MAB önértékelési ajánlásainak.

Az FMD Modellhez egy, szintén a PDCA ciklus lépéseit követő, ámde speciális, ugyancsak a felsőoktatási sajátosságokhoz igazodó értékelési módszertan (logika) társul. Az UNILOKÁTOR alkalmazásával kialakul és meghonosul a folyamatos fejlesztés képessége az intézményekben.

2. 4. 3. Az FMD Modell alapelvei¹¹

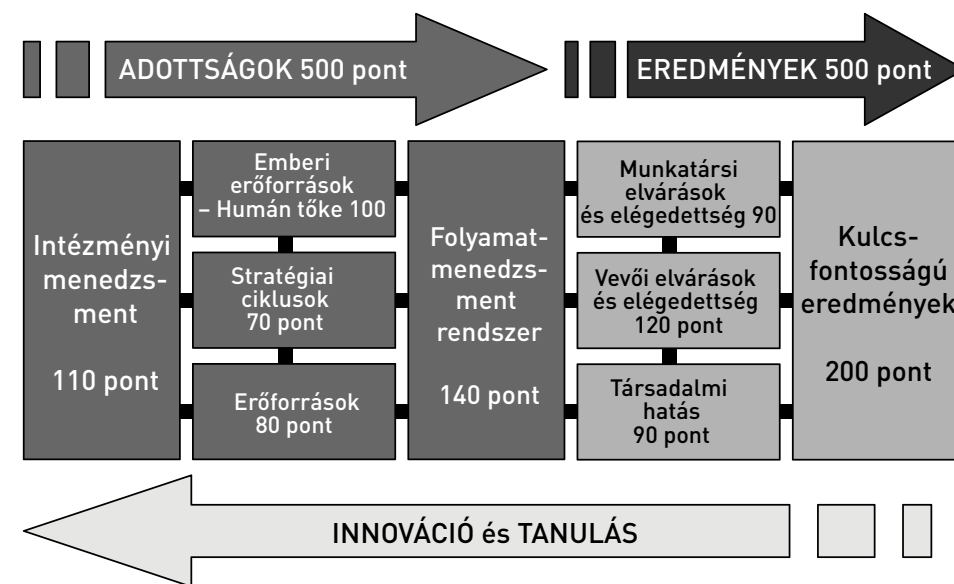
A fejlesztés során meghatározásra kerültek az FMD Modell alapelvei, amelyek természetesen beépültek a kritériumrendszerbe. Az öt alapelv és azok tartalmi meghatározása a következő:

- **Eredményesség, hatékonyság:** az eredményesség annak a mértéke, hogy mely tervezett tevékenységek és tervezett eredmények valósultak meg. A hatékonyság az elért eredmény és a felhasznált erőforrások viszonyában értelmezhető, a cél ugyanazt az eredményt minél kisebb ráfordítással elérni.
- **Fókuszálás az érdekelt felekre:** az érdekelt felek elvárásainak megismerése, nyomon követése, valamint az elvárások teljesülésének észlelése a tudatosan alkalmazott intézményi kapcsolatmenedzsment segítségével.
- **Szervezeti tudatosság:** a megfelelő megközelítések és az ahhoz kapcsolódó eszközök, módszerek ismerete, valamint az adott feladathoz történő alkalmazása annak érdekében, hogy egy felsőoktatási intézmény működését, szolgáltatásait javítsa.

- **Eredmények és az alkalmazott megközelítések kapcsolata:** az alkalmazott megközelítéseket, eszközöket, módszereket az eredmények támasztják alá. Az eredmények elemzése, értékelése alapján a szükséges javításokat, fejlesztéseket a megközelítések, eszközök és módszerek alkalmazása terén is el kell végezni.
- **Szervezeti tanulás, fejlesztés:** a felsőoktatási intézmények az egymástól való belső és külső tanulás, az összehasonlításon alapuló fejlesztés és a sikeres megoldások adaptációja eredményeképpen olyan új tudást hoznak létre, amely beépül az intézményekbe, rögzül, intézményesedik. Az intézmény tudatosan megtervezi tevékenységeit, ezek megvalósulását méri, elemzi, értékeli, és szükség esetén a megfelelő beavatkozásokat meghozza, és sikeresen megvalósítja.

2. 4. 4. Az FMD Modell felépítése

A Felsőoktatási Minőségi Díj Modell 9 kritériumra tagolódik (lásd 8. ábra), amelyek teljes körűen lefedik a felsőoktatási intézmény működésének és az intézmény által elért eredményeknek a területeit. (Ezek az értékelési területek egyértelműen levezethetők az EFQM Modell 9 kritériumából, így az FMD Modell és az EFQM Kiválóság Díj követelményrendszere közötti összhang a kritériumok szintjén valósul meg.)



8. ábra: A Felsőoktatási Minőségi Díj önértékelési modellje

¹¹ DEÁK–OFI (2011)

Az FMD Modell alapkonceptiója, hogy a felsőoktatási intézmény (illetve szervezeti egysége) versenyképességét, kiválóságát úgy lehet elérni, fenntartani és folyamatosan fejleszteni, hogy:

- a pénzügyi eredmények növelésén túlmutatóan
- a vevői elégedettséget,
- a munkatársak elégedettségét,
- valamint a társadalom pozitív megítélését az adott intézményről folyamatosan javítjuk azáltal, hogy
- a menedzsmentet – amely a stratégiát alakítja –,
- az erőforrások fel-, illetve kihasználását,
- a folyamatok javítását, fejlesztését, valamint
- a partnerkapcsolatok és a munkatársak irányítását egyre magasabb színvonalúvá tesszük.

A 8. számú ábra jól szemlélteti a Felsőoktatási Minőségi Díj Modellnek a folyamatos fejlesztést elősegítő és támogató logikáját is. A modellben szereplő nyilak egy dinamikus fejlődést jelképeznek. Ezek szerint az intézmény eredményei a működésének, Adottságainak köszönhetőek, amit a felső nyilak mutatnak. Az alsó nyíl azt jelöli, hogy az Eredmények rendszeres vizsgálata, értékelése, elemzése alapján, egy tanulási, innovációs folyamaton keresztül lehet és kell az intézmény működését fejleszteni.¹²

A Modellben a kritériumok súlyozása is igazodik a felsőoktatási hangsúlyokhoz. Az „Adottságok” és „Eredmények” 50–50%-os arányának megtartása mellett a menedzsment, a humán fókusz, a társadalmi hatás és a kulcsfontosságú eredmények szervezeti kiválóságban betöltött súlya egyértelműen nőtt, erősödött.

2. 4. 5. Az FMD Modell szerkezeti felépítése

A Felsőoktatási Minőségi Díj Modell szerkezeti felépítése az oktatásban, illetve szakképzésben jelenleg is alkalmazott önértékelési modellek (pl. EFQM Modell, Nemzeti Minőségi Díj Modell, Közoktatás Minőségért Díj Modell, Egységes Szakképzési Önértékelési Modell) hármasszintű (kritériumok – alkritériumok – alpontok) tagozódását követi.

A *kritériumok* átfogó vizsgálati területek, amelyek felölelik az intézmény teljes működési rendszerét, érintik a szervezet folyamatait, képességeit és az elért eredményeit egyaránt. A kritériumok további, önállóan is vizsgálható részekre, ún. *alkritériumokra* bomlanak (pl. intézményi menedzsment, menedzsmentfunkciók), amelyek részletesebben kibontják a követelményeket. Az alkritériumokon belül alpontok találhatók, amelyek az alkritériumban megfogalmazott elvárásokat széleskörűen mutatják be, azokat konkrétabbá teszik, így segítve a modellt alkalmazó intézményeket az alkritériumok megértésében. Új elem az FMD Modellben, hogy minden alkritériumhoz kisse számú (1–5.), a modell kulcsösszefüggéseit, oksági kapcsolatait magyarázó, értelmező megjegyzések találhatók.

2. 4. 6. Az FMD Modell előnyei és alkalmazhatósága, illetve az alkalmazás korlátai

Az FMD Modell olyan vezetői eszközt kínál a felsőoktatási intézmények (illetve szervezeti egységeik) és azok menedzsmentje számára, amelynek értő alkalmazása az intézményeket a továbbfejlesztett működés irányába vezeti, és már középtávon is hatásosan segít(het)i sikeres reagálásukat és alkalmazkodásukat a sokrétű és folyamatosan változó társadalmi és gazdasági igényekhez a felsőoktatási piaci verseny közepette.

A Felsőoktatási Minőség Díj Modell egy olyan keretrendszer, amelyet bármely típusú és méretű, különböző környezetben és feltételek mellett működő felsőoktatási intézmény és szervezeti egység (kar, centrum) alkalmazhat önértékelésen alapuló minőségfejlesztési tevékenységének támogatására. Az alkalmazás elsődleges célja lehet a saját, intézményi minőségfejlesztést megalapozó önértékelési cél, de lehet pályázási szándék is. A keretrendszer jellegéből adódik, hogy mindegyik alkalmazási cél mellett értő alkalmazásra van szükség, hiszen a modell követelményrendszerét minden intézménynek, szervezeti egységnek magára, működési sajátosságaira kell értelmeznie.

A Felsőoktatási Minőségi Díj Modell alkalmazásának vannak azonban korlátai is, hiszen a modell szempontjai olyan komplexek, hogy azok a felsőoktatási intézmények kar és centrum alatti szervezeti egységeire (tanszék, intézet, szak) többnyire nehezen értelmezhetőek, átültethetőek. Az FMD Modellben olyan átfogó összefüggések vannak ugyanis, amelyeket általában intézményi és/vagy kari szinten kezelnek (több esetben még csak nem is kari szinten), és sokszor az összefüggésekre kevés hatással vannak maguk az intézetek és a tanszékek. Néhány példa: Az „Intézményi menedzsment” (I.) esetben a kormányzási és részben az irányítási feladatok a makro szinthez kapcsolódnak. A „Stratégiai ciklusok” (II.) kritérium elsősorban a felsőoktatási intézmények (karok által is értelmezhető) stratégiai ciklusával kapcsolatos elvárásokat fogalmazza meg. A HR-stratégia is inkább magasabb szinten értelmezhető. A „Folyamatmenedzsmentrendszer” (V.) kritérium is olyannyira átfogó kérdéseket tárgyal, hogy azokat egyetlen tanszék sem menedzseli a maga teljes egészében. A „Társadalmi hatás”-t (VIII.) is nehezebb megragadni tanszéki szinten (bár a tapasztalatok szerint ez intézményi, illetve kari szinten is nehézséget jelent). A „Kulcsfontosságú eredmények” (IX.) főleg olyan mutatócsoportokat takarnak, amelyek az intézményi teljesítményhez köthetőek, itt a kar alatti szervezeti egységeknek nehézséget okoz ezen eredményeknek a (széles körű) bemutatása.

Ugyanakkor a modell követelményrendszeréből sok minden értelmezhető tanszéki szinten is. Ezek közé tartozik a vezetés több aspektusa, az emberi erőforrásokra vonatkozó tanszéki célok (a korfa alakítása, PhD-fokozattal rendelkezők számának növelése stb.) és az emberi erőforrás fejlesztése, a partnerkapcsolatok menedzselése, az erőforrások (infrastruktúra, pénzügyek, IT-ügyek) kezelése, az elégedettségmérések (pl. munkatársi, K+F+I partnerek).

¹² DEÁK–OFI (2011)

2. 5. Európai sztenderdek és irányelvek a felsőoktatás minőségére

2. 5. 1. Rövid történet, célok, alapelvek

A Bolognai Nyilatkozat 1999-es aláírása óta a felsőoktatásért felelős európai miniszterek közös munkájának egyik fontos témája a minőségbiztosítás, amely lényeges szempont az Európai Felsőoktatási Térség (EFT) fejlődésében is. A minőségbiztosításban való együttműködés a Bolognai Nyilatkozat hat célja közül az egyik. A minőség első számú felelősei tehát az egyes felsőoktatási intézmények, de a bolognai nyilatkozatot aláírók egyetértének abban, hogy a külső minőségbiztosítás is szükséges, és ebben az országok együttműködnek.

A 2003-as berlini miniszteri értekezlet a European Association for Quality Assurance in Higher Education-t (ENQA¹³) kérte fel, hogy készítse el az európai felsőoktatás minőségügyi sztenderdjait és irányelveit, együttműködve más érintett partnerekkel. Az ENQA-t az európai felsőoktatási minőségügyi ügynökségek alkotják, melynek magyar tagja a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB). A felkérésnek megfelelően az ENQA három másik európai szervezettel (EUA – European University Association, EURASHE – European Association of Institutions in Higher Education, ESIB – European Student Information Bureau, ez utóbbi 2007-től ESU – European Students' Union néven) együttműködve készítette el a European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG) című dokumentumot, amelyet a 2005-ös bergeni miniszteri értekezleten fogadtak el.

Az ESG-nek – célja szerint – használhatónak kell lennie az EFT minden országának minden felsőoktatási intézményében és minőségbiztosítási ügynökségében. Ez ugyanakkor felveti azt a problémát, hogy az EFT országaiban igen változatos a felsőoktatás jogi szabályozása, az intézményrendszer szerkezete, a hagyományok. Mindezeket túl egy-egy országon belül is nagyon különböznek az egyes felsőoktatási intézmények: más a méretük, az irányítási szerkezetük, a szervezeti struktúrájuk, a funkciójuk, eltérőek a földrajzi elhelyezkedésükből adódó sajátosságaik. Ezért az ESG készítésekor azt a döntést hozták, hogy az csak akkor lesz használható e változatos rendszer minden intézményében, ha általános alapelveket határoz meg az egyes követelményekhez. Az általános alapelvek használata egyúttal azt jelentette, hogy az ESG azt megmondja, mit kell tenni, de azt nem, hogyan. Az ESG tehát elfogadja a nemzeti rendszerek elsőbbségét, az intézményi autonómiát, az egyes képzési területek sajátosságait. Célja, hogy segítséget és iránymutatást adjon az intézmények minőségbiztosítási tevékenységéhez és az azokat minősítő ügynökségek munkájához.

2. 5. 2. Az ESG tartalma, fontosabb jellemzői

Az ESG három részből áll:

- a felsőoktatási intézmények belső minőségbiztosítása (hét sztenderd);
- a felsőoktatás külső minőségbiztosítása (nyolc sztenderd);
- a felsőoktatás minőségbiztosítási ügynökségeinek minőségbiztosítása (nyolc sztenderd).

Az intézmények minőségbiztosítási rendszerének kiépítése szemszögéből az első rész lényeges.

2. 5. 2. 1. A felsőoktatási intézmények belső minőségbiztosítása

Az intézmények belső minőségbiztosításának sztenderdjei a következők:

Minőségpolitika, stratégia és minőségügyi eljárások

Az intézmény rendelkezzen átfogó minőségpolitikával és ehhez kapcsolódó eljárásokkal, amelyek garantálják képzési programjainak és az általa kiadott diplomáknak a minőségét. Emellett határozottan kötelezze el magát egy olyan kultúra mellett, amely elismeri a minőség és a minőségbiztosítás fontosságát. Ennek elérésére az intézmény dolgozzon ki és valósítsa meg stratégiát a minőség folyamatos javítása érdekében.

A stratégiának, minőségpolitikának és eljárásoknak legyen formális státusza, s e dokumentumok legyenek nyilvánosak. Tartalmazniuk kell továbbá a hallgatók és más érdekeltk szerepét.

Programok indítása, követése és rendszeres belső értékelése

Az intézmény rendelkezzen formális belső mechanizmusokkal képzési programjai indításának jóváhagyására, követésére és azok rendszeres belső értékelésére vonatkozóan.

A hallgatók értékelése

A hallgatók értékelése előzetesen közzétett és következetesen, egységesen alkalmazott kritériumok, szabályok és eljárások szerint történjék.

Az oktatók minőségének biztosítása

Az intézmény rendelkezzen belső mechanizmusokkal az oktatók minőségének és kompetens voltának biztosítására. Ezen mechanizmusokat a külső értékelők rendelkezésére kell bocsátani, és az ilyen jelentésekben ki kell térni rájuk.

Tanulástámogatás, erőforrások és hallgatói szolgáltatások

Az intézmény biztosítsa, hogy a hallgatók tanulásának támogatására rendelkezésre álló erőforrások kielégítőek, és alkalmasak legyenek minden felkínált program esetében.

13 A szervezet eredeti neve: European Network for Quality Assurance in Higher Education.

Belső információs rendszer

Az intézmény gondoskodik a képzési programjainak és egyéb tevékenységeinek hatékony működtetését biztosító információk szisztematikus gyűjtéséről, elemzéséről és felhasználásáról.

Nyilvánosság

Az intézmény a képzési programjairól rendszeresen tegyen közzé naprakész és objektív, mennyiségi és minőségi adatokat és információkat.

Minden egyes sztenderdhez tartoznak irányelvek. Az irányelvek célja, hogy a sztenderd tartalmát részletesebben értelmezze, illetve fontosságát kiemelje.

2. 5. 3. Az ESG alkalmazhatósága

Miután az ESG-t kifejezetten a felsőoktatási intézmények minőségbiztosításának fejlesztéséhez dolgozták ki, és elkészítésekor cél volt az intézménytípusok és nemzeti felsőoktatási rendszerektől független, valamennyi szereplőre értelmezhető megfogalmazás, minden intézmény számára ajánlható, hogy minőségirányítási rendszerének kialakítása során vegye figyelembe az ESG sztenderdjeit és irányelveit.

2. 5. 4. Az ESG előnyei

Az ESG legfőbb előnye, hogy európai szinten egységes irányt mutat arra nézve, hogy a felsőoktatás oktatási funkciójában melyek azok az elemek, amelyekkel megközelíthető a minőség fogalma.

Az ESG nagy előnye, hogy a felsőoktatásra adaptált. Ezért az ESG alkalmazásakor nem kell megküzdeni azzal a problémával, ami például az ISO 9001 szabvány vagy az EFQM Modell alkalmazásakor fennáll, nevezetesen egy általános célú rendszer felsőoktatásra adaptálásának nehézségével.

Az ESG „laza” keret, amelynek kitöltése tartalommal a helyi sajátosságok, az intézmény jellegzetességei szerint nagyon sokféle módon lehetséges.

2. 5. 5. Az ESG hátrányai, korlátai

Az ESG nem alkot egy olyan modellt, amire alapozva ki lehet alakítani egy minőségirányítási rendszert. De ez nem is volt célja a készítőknél. A felsőoktatási intézmények autonómiája, az európai országok felsőoktatási sokszínűsége ugyanis olyan alapérték, amely miatt nem lehetséges európai szinten ajánlást tenni az ESG-nél részletesebb minőségirányítási rendszer szintű modellre.

Az ESG inkább követelményeket határoz meg, valamint támpontokat (irányelveket) a követelmények teljesítéséhez. Ez nagyfokú szabadságot ad az intézményeknek abban, hogy maguk határozzák meg a követelmények teljesítésének módját, de ez egyben hátrány is, mert nem ad részletes útmutatót a végrehajtáshoz.

Az ESG fontos korlátja, hogy az oktatásra koncentrál, és nem foglalkozik például a kutatási tevékenységgel vagy az intézményirányítási kérdésekkel. Ez azt jelenti, hogy nem lehet egy teljes intézményi minőségirányítási rendszer követelményeit az ESG-re alapozni, azt ki kell egészíteni az intézményi működés egyéb területeire célzott követelményekkel.

2. 5. 6. Példa az ESG alkalmazására

A Budapesti Gazdasági Főiskola (BGF) minőségirányítási rendszere több lépcsőben alakult ki, és folyamatos fejlesztés alatt áll. 2005-ben készült el a *Minőségirányítási kézikönyv* (jelenleg ennek már a 3. verziója van érvényben), illetve ekkor határozták meg az intézmény minőségpolitikáját. A BGF minőségirányítási rendszere alapvetően az ESG-re épül, emellett figyelembe veszi a HEFOP/2004. projekt keretében kialakított konzorcium szakmai ajánlásait.

2006-tól az önértékelésen alapuló Közös Értékelési Keretrendszer szerinti kiválóságmodell alapján fejlesztették tovább minőségirányítási tevékenységüket, és jelenleg is ez a minőségfejlesztés egyik iránya.

Minőségfejlesztési stratégiájában a főiskola célul tűzte ki az MSZ EN ISO 9001/2009 minőségügyi szabvány bevezetését, amelyet – a jelenlegi önértékelésen alapuló kiválóságmodellt megtartva, a könnyebb nemzetközi összehasonlíthatóság, valamint a pontosabb szabályozottság érdekében – 2010 szeptemberében az intézmény mindhárom karán megkezdtek. Ennek során fontos alapelv marad az ESG-sztenderdek beépítése az ISO 9001 rendszerébe.

A Budapesti Gazdasági Főiskola minőségirányítási tevékenységét 2010-ben az oktatási miniszter Felsőoktatási Minőségi Díjjal ismerte el.

2. 6. Minőségmegközelítések összehasonlítása**2. 6. 1. Minőségirányítási rendszer/modell kiválasztása**

A felsőoktatási intézményekben felvetődhet a kérdés, melyik rendszert, modellt válasszák, melyik a „helyes út”, melyik a „jobb” módszer. Erre a kérdésre nehéz egyértelműen felelni, hiszen a választás mindig szorosan összefügg a szervezet sajátosságaival, adottságaival, céljaival, igényeivel, a helyileg definiált minőségfogalommal stb. Csak kevés esetben nyújt megfelelő megoldást egy külső „kényszerítő erő” a minőségirányítási rendszer kiválasztásában.

A belső kezdeményezésből induló minőségirányítás, illetve minőségfejlesztés a tapasztalatok alapján hatékonyabban, jobban működik. Az emberi motivációhoz hasonlóan a szervezeteknél is hosszú távon eredményesebb, fejlődőképesebb rendszerek kialakítása várható el a saját elhatározásból elindított rendszerek kiépítése esetében.

A rendszer/modell választásánál viszont nagy segítséget jelenthet, ha olyan mellett döntünk, amelyhez minél nagyobb elméleti anyag és gyakorlati tudás áll rendelkezésünkre,

ezen minél könnyebben hozzáférhetőek a szervezet számára, és segítségükkel lehetőségünk van a rendszer/modell fejlődését folyamatosan nyomon követni. Ezen megfontolásokkal összhangban a magyar felsőoktatási intézmények leginkább a versenyszférában alkalmazott minőségirányítási rendszereket használják – a TQM-kultúra kialakítását segítő módszerek bevezetése, az ISO 9001 szabványnak megfelelő minőségirányítási rendszer kiépítése, és az EFQM Modellel alapuló szervezetfejlesztés –, ezért érdemes megvizsgálni, hogy e három legelterjedtebb rendszer/modell alkalmazása hogyan viszonyul egymáshoz.¹⁴

„Sokan vélik úgy, hogy az ISO 9001/9004 alapján felépülő minőségmenedzsment-rendszerek igazán sikeresen ott alkalmazhatók, ahol az ismétlődő folyamatok mindig azonos módon mennek végbe, azaz elsősorban az iparban. A felsőoktatásban az emberi tényező jobban figyelembe vevő módszerek szükségesek, így inkább a TQM eszközeit javasolják. Ez azonban téves megfogalmazás. Az ISO 9000 szabványok és a TQM nem »vagy«, hanem »és« kapcsolatban állnak egymással. Az ISO 9001/9004 által biztosított szisztematikusságot, dokumentált szabályozottságot ma nagyon nehéz mással helyettesíteni. Mindazonáltal a már jól működő szabványos rendszerek megújítása, továbbfejlesztése a TQM módszerek nélkül nehezen képzelhető el. Ugyanakkor egy jól kidolgozott EFQM alapú önértékelési modell alapján működtetett minőségmenedzsment-rendszer kifejezett előnyt jelent a szervezet átfogó értékelése területén. Mindebből az a következtetés vonható le, hogy a három bemutatott modell/módszer egymáshoz viszonyított kapcsolata semmiképpen sem a kizárólagosság irányába mutat. Sőt, a piaci tendenciák alapján megállapítható, hogy az egyes módszerek előnyeit felhasználva, őket együtt alkalmazva lehet igazán jó minőségmenedzsment-rendszert létrehozni. A gyakorlati alkalmazás szintjén az egyes modellek kiegészítik egymást.”¹⁵

A modellek választásánál érdemes azt is hangsúlyozni, hogy amikor egy felsőoktatási intézmény (vagy szervezeti egysége) egy minőségirányítási rendszert/modellt választ, a döntése nem örökre szól, hanem azt saját tapasztalatai, előrehaladása és igényei szerint megváltoztathatja, más modell (vagy annak egyes elemei) bevezetését is megkezdheti. Mára a különböző megközelítési módok (ISO 9001 szabvány szerinti rendszerépítés, TQM-kultúra kialakítás, EFQM Modellel alapuló szervezetfejlesztés) alapfilozófiája szinte teljes mértékben megegyezik. Így a modellek közötti átjárhatóság is sokkal könnyebbé vált. Ugyanakkor tisztában kell lenni azzal is, hogy az egyes modellek közötti váltás mindig egy újabb feladatot jelent, amely komoly erőforrásokat igényel. A TQM-kultúra kiépítése és az EFQM Modellel alapuló szervezetfejlesztés azonos elveken nyugszik, és az EFQM Modell tulajdonképpen a TQM-kultúra egyfajta szervezeti megközelítése, ezért egy TQM-kultúra kialakítása után könnyebb feladat az EFQM Modellel alapuló szervezetfejlesztésre áttérni. És bár az ISO 9001 (és 9004) szabvány(ok) közelít(enek) a TQM-hez – egyes vonásait tartalmazzák is, de a lényegét (humán szempontok) még nem –, ennél nehezebb feladatot jelent egy, a TQM-kultúrán alapuló rendszerből az ISO 9001 szabványnak megfelelő rendszer kiépítése, illetve átalakítása (lásd lentebb az 1. táblázatot: az ISO 9000 és a TQM összehasonlítása).

¹⁴ OM (2000A)

¹⁵ Csizmadia Tibor (2009)

Ha figyelembe vesszük más szektorok tapasztalatait, megállapíthatjuk, hogy az intézmény sajátosságait jelentős mértékben figyelembe vevő saját rendszer kialakítása indokolt a felsőoktatás minden intézményében. A „nem ágazatspecifikus” minőségirányítási rendszerek/modellek az ágazatra jellemző elemek beépítésével válhatnak ágazat- (jelen esetben felsőoktatás-) specifikussá. Ilyen elemek például az Európai Felsőoktatási Térség elvárásainak megfelelően a felsőoktatási intézmények belső minőségmenedzsment-rendszerére vonatkozó, 2005-ös bergeni *ENQA Sztenderdek és irányelvek* (European Standards and Guidelines, ESG; részletes bemutatását lásd a 2.5. alfejezetben), illetve a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB) önértékelési ajánlásai¹⁶. Emellett az Európai Képesítési Keretrendszer létrehozásáról szóló európai uniós ajánlás¹⁷ III. mellékletében található „Közös elvek...” meghatározzák többek között az oktatási-képzési minőségirányítási rendszerek főbb elemeit is, amelyek a következők:

- „pontos és mérhető célok és normák;
- iránymutatások a végrehajtáshoz, ideértve az érdekelt felek bevonását is;
- megfelelő erőforrások;
- következetes, önértékelést és külső értékelést is tartalmazó értékelési módszerek;
- visszacsatolási mechanizmusok és eljárások a minőség javítása érdekében;
- széles körben hozzáférhető értékelési eredmények.”

2. 6. 2. A különböző minőségirányítási rendszerek és modellek közötti kapcsolat jelentősége

A hazai felsőoktatásban jelenleg leggyakrabban alkalmazott minőségfejlesztési megközelítések és elvárások tartalmi összevetése és a közöttük lévő kapcsolat feltárása segítséget nyújt az intézményeknek minőségirányítási rendszerük továbbfejlesztési irányainak a kijelölésében. Például abban, hogy megállapítsák: hol állnak jelenleg, és mit kell még tenniük annak érdekében, hogy irányítási rendszerük és működésük megfeleljen az ENQA sztenderdjeinek.

A megfeleltetés, a kapcsolódási pontok feltárása segítséget jelenthet a különböző minőségirányítási rendszereket alkalmazó felsőoktatási intézmények számára a rendszerek integrálásához is, mivel így átláthatják a különböző rendszerek kapcsolatát, és ezáltal elkerülhetővé, kiküszöbölhetővé válik a minőségirányítási, illetve minőségfejlesztési munkában alkalmazott rendszerek és eszközök egymás mellett történő, párhuzamos működtetése. Ez jelentős előrelépést jelenthet annak a kívánatos helyzetnek az elérése felé is, hogy egy intézmény – bár több minőségirányítási rendszerre vonatkozó követelményeknek is képes megfelelni –, csak egyetlen minőségirányítási rendszerrel rendelkezzen.

¹⁶ www.mab.hu

¹⁷ Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning (2008/C 111/01) /Az Európai Parlament és a Tanács ajánlása (2008. április 23.) az egész életen át tartó tanulás Európai Képesítési Keretrendszerének létrehozásáról (2008/C 111/01)

2. 6. 3. A különböző minőségirányítási rendszerek és modellek és az ENQA Sztenderdek és irányelvek közötti kapcsolat feltárása

Az ESG tartalmazza a felsőoktatás minőségirányítására vonatkozó egységes európai minőségkövetelményeket, így alkalmazásával európai szinten is közös alapokra helyeződhetnek a hazai minőségfejlesztési tevékenységek. A felsőoktatási intézmények minőségirányítási rendszerét úgy kell tehát kialakítani, hogy az – belső működésén és szabályozásain keresztül – az ESG-ben szereplő rendszerelemekre egyértelmű választ tudjon adni.

Amennyiben az intézmény már rendelkezik kiépített minőségirányítási rendszerrel, úgy első lépésben meg kell határozni, hogy saját rendszerében hol található meg az adott ENQA-sztenderd.

Amennyiben több követelményrendszert is figyelembe vett az intézmény saját minőségirányítási rendszerének a kialakítása során, akkor mindegyik tekintetében meg kell vizsgálnia az ESG-elemek jelenlétét.

Minden ESG-elvárásra vonatkozó választ meg kell keresnie az intézménynek saját rendszerében, azaz minden egyes sztenderddel kapcsolatban meg kell vizsgálnia az általa alkalmazott gyakorlatot, illetve azt, hogy az adott területre vonatkozóan egyáltalán működtet-e tudatosan intézményi gyakorlatot. Arra azonban kiemelten fontos figyelemmel lenni, hogy minden ENQA-sztenderdre kell lennie intézményi válasznak, azaz gyakorlatnak.

Az ENQA Sztenderdek és irányelvek és a különböző minőségfejlesztési megközelítések közötti kapcsolatok, kapcsolódási pontok feltárásának, meghatározásának egy lehetséges módja, formája a követelményelemeket egymással összehasonlító, egymásnak megfelelő táblázat, amely összefoglalja, hogy az egyes sztenderdek az egyes minőségfejlesztési megközelítésekben hol találhatóak meg. Erre egy példa az ENQA Sztenderdek és irányelvek és a Felsőoktatási Minőségi Díj Modell kritériumrendszerének a megfeleltetését bemutató összehasonlító táblázat, amely feltárja az ENQA Sztenderdek és irányelvek, valamint az FMD Modell vonatkozó kritériuma(i)nak, alkritériumainak és alpontjainak a kapcsolatát. A megfeleltetés célja, hogy az intézmények láthassák, hol találhatóak meg az ENQA Sztenderdek és irányelvek az FMD Modell követelményrendszerében. Az 2. táblázat egy részletet mutat be ebből az összehasonlításból.

ESG sztenderdek és irányelvek	Az FMD Modell kritériumrendszerének kapcsolódó elemei (kritérium, alkritérium, alpont)
Az ESG 1.1. sztenderdjében (Minőségpolitika, stratégia és minőségügyi eljárások) jelenik meg követelményként, hogy az intézmény kötelezze el magát egy olyan kultúra fejlesztése mellett, amely elismeri a minőség és a minőségirányítás fontosságát az intézményi működésben.	I. Intézményi menedzsment kritérium, I.1. Küldetés, jövőkép, értékrend, szervezeti kultúra, és az intézményi menedzsment elkötelezettsége alkritérium (I.1.a. és I.1.b. alpont). Az FMD Modell I. Intézményi menedzsment kritériuma I.1. alkritériumában az intézmény bemutatja/értékeli az intézményi menedzsment szerepét az intézmény küldetésének és jövőképének megfogalmazásában, az azok megvalósulását támogató értékrend kialakításában, valamint a mindezeket gyakorlatba ültető szervezeti kultúra kialakításában, fejlesztésében és közvetítésében. Ennek során az intézmény kitér azon elemekre, amelyek a minőség és a minőségirányítás fontosságának elismerését támasztják alá.
Az ESG 1.1. sztenderdjében (Minőségpolitika, stratégia és minőségügyi eljárások) jelenik meg követelményként, hogy: „A stratégiának, minőségpolitikának és eljárásoknak legyen formális státusza, s e dokumentumok legyenek nyilvánosak. Tartalmazzák továbbá a hallgatók és más érdekeltek szerepét.”	I. Intézményi menedzsment kritérium, I.2. Intézményi menedzsmentrendszer alkritérium (I.2.g., I.2.h., I.2.j. alpont). Az FMD Modell I. Intézményi menedzsment kritériuma I.2. alkritériumában a menedzsment szerepének, személyes szerepvállalását kell bemutatni/értékelni az intézmény működését befolyásoló külső elvárások (szakmai, törvényi, akkreditációs, biztonsági és etikai stb.) nyomán követésében, a működés átláthatóságának, a döntések nyilvánosságának biztosításában, a vevői és a partneri körrel való kapcsolatok, együttműködések kiépítésében és működtetésében, az intézményi érdekelt felek elvárásainak és elégedettségének megismerésében, mérésében és értékelésében. Ennek során az intézmény kitér azon menedzsmentelemekre, amelyek alátámasztják a stratégia és minőségpolitika nyilvánosságát és az érdekelt felek szerepének figyelembevételét. II. Stratégiai ciklusok kritérium, II.2. Stratégiai célok lebontása, a stratégia megvalósítása alkritérium (II.2.e. alpont). Az FMD Modell II.2.f. alpontjának bemutatása/értékelése során (A stratégiai célok és akciók érdekelt felekkel való megismertetésének módjai, a stratégiai dokumentumok nyilvánosságának biztosítása) az intézmény térjen ki a nyilvánosság biztosítására is. V. Folyamatmenedzsment-rendszer kritérium, V.1. Folyamatmenedzsment-rendszer alkritérium (V.1.c. alpont). Az FMD Modell V.1.c. alpontjának bemutatása/értékelése során (Az intézmény által alkalmazott folyamatmenedzsment-tevékenység tervezése, működtetése, értékelése, továbbfejlesztése, beleértve az intézményi folyamatokhoz kapcsolódó mutatók, célok meghatározását, valamint a folyamatcélok elérésének mérését, értékelését, az értékelések alapján történő javítások, fejlesztések bevezetését) az intézmény térjen ki a dokumentumainak kezelésére (azonosítás, jóváhagyás stb.).

ESG sztenderdek és irányelvek	Az FMD Modell kritériumrendszerének kapcsolódó elemei (kritérium, alkritérium, alpont)
Az ESG 1.1. sztenderdjében (Minőségpolitika, stratégia és minőségügyi eljárások) jelenik meg, hogy az intézmény dolgozzon ki és valósítsa meg egy stratégiát a minőség folyamatos javítása érdekében.	II. Stratégiai ciklusok kritérium, II.1. Stratégiaalkotás alkritérium (II.1.d. alpont). Az FMD Modell II.1.d. alpontjának bemutatása/értékelése során (A stratégiaalkotási folyamat eredményeképpen létrejövő, az intézményi sajátosságoknak megfelelő területekre kiterjedő, egymással koherens stratégiai irányok és célok) az intézmény térjen ki a minőséget elismerő kultúra elérésére kidolgozott stratégiájára, amely jellemzően az intézményirányítás és szervezeti kultúra fejlesztéséhez köthető.
Az ESG 1.1. sztenderdjében (Minőségpolitika, stratégia és minőségügyi eljárások) irányelvként jelenik meg, hogy az intézmény rendelkezzen átfogó minőségpolitikával és ehhez kapcsolódó eljárásokkal, amelyek képzési programjainak és az intézmény által kiadott diplomáknak a minőségét garantálják.	V. Folyamatmenedzsment-rendszer kritérium, V.3. Szolgáltatásnyújtási folyamatok alkritérium (V.3.a. alpont). Az intézmény bemutatja/értékeli az oktatási, képzési folyamatok megvalósítását.

2. táblázat: Példa az ENQA Sztenderdek és irányelvek és az FMD Modell követelményrendszerének összevetésére

A teljes táblázat megtalálható a Felsőoktatási Minőségi Díj Modell és Modell-értelmezési útmutató című szakmai kiadvány 1. számú mellékletében (www.femip.hu). (Ugyancsak ebben a kiadványban – 2. számú melléklet – található meg a Felsőoktatási Minőségi Díj Modell kritériumrendszere és a MAB intézményakkreditációs útmutatójának módszertani mellékletében található önértékelési szempontok¹⁸ közötti kapcsolatot bemutató táblázat is.)

Az ESG-t „... az ISO 9001 megközelítésével összevetve jogosnak tűnhet az alábbi területek szabályozásának hiányolása ...:

- Nem szól explicit módon a vezetés, a vezetők, esetleg az oktatók/dolgozók felelősségéről (végig személytelenül, FOI-k szintjén tárgyalja a minőségirányítás, illetve a minőségbiztosítás kérdését).
- Nem elvárás a folyamatok rendszerezése, rangsorolása (folyamattérkép, folyamatípusok azonosítása stb.).
- Termék/szolgáltatás tervezésére nincsen, legfeljebb továbbfejlesztésre van utalás.
- Jelentkező hallgatók kiválasztási szempontjainak kidolgozása és alkalmazása (amely kiválasztási funkciót Magyarországon jelenleg jellemzően az egyes FOI-k által kevésbé befolyásolható ponthatárok képviselik).

18 MAB (2011)

- Oktatók és más, az oktatás színvonalát jelentősen befolyásoló személyzet kiválasztása, felvétele.
- A nem megfelelőnek bizonyuló rendszerelemek (oktatási programok, oktatók stb.) azonosításának és kezelésének módja.
- Nincs szó a hallgatók értékelési eljárásának valaminő egységesítéséről (ipari hasonlattal: mérőeszköz hitelesítési eljárások megkövetelése – pedagógiai értelemben bemért mérőeszközökről).
- A képzési (és más, fontosnak tartott) folyamatok rendszeres értékelésének elvárásáról (»belső auditról«) – legfeljebb a vájt fülűek számára érthető utalások vannak erre.

... amennyiben nem egy ISO-jellegű minőségbiztosítással, hanem inkább TQM szemléletű minőségfejlesztéssel vetjük össze az ESG tartalmát, hiányolható

- a partnerkapcsolatok kezelése, melyből legfeljebb csak a nyilvánosság kezelése jelenik meg, és
- az érintett felek elégedettségének vizsgálata.”¹⁹

Ez az összehasonlítás pedig azt mutatja, hogy a TQM alapú rendszerek és modellek sokkal közelebb állnak az ESG-hez, mint az ISO 9001 szabvány követelményrendszere, tehát az ilyen rendszert működtető felsőoktatási intézmények könnyebben illesztik, adaptálják az ESG-t rendszerükbe.

2. 6. 4. A különböző minőségirányítási rendszerek és modellek egymás közötti kapcsolatának feltárása

Abban az esetben, ha egy intézmény váltani kíván egyik minőségirányítási rendszerről, illetve modellről a másikra, akkor el kell végeznie a két (a jelenleg alkalmazott és a jövőben alkalmazni kívánt) követelményrendszer összevetését, annak érdekében, hogy láthatóvá váljék: mely elemek hol találhatóak meg a másik rendszer/modell követelményrendszerében, illetve melyek azok a követelmények, amelyek eltérőek, és nem szerepelnek csak az egyik minőségirányítási rendszer/modell követelményei között.

Például, amennyiben az intézmény minőségirányítási rendszerét az ISO 9001:2008 szabvány pontjainak megfelelően alakította ki, és szeretne áttérni az EFQM Modell önértékelésen alapuló minőségfejlesztésre, úgy azt kell megvizsgálnia, hogy az ISO 9001 szabvány az EFQM Kiválóság Modell mely követelményeit nem teljesíti, és ezeket a követelményeket be kell illesztenie a minőségirányítási rendszerébe.

Ez a metodika követendő abban az esetben is, amennyiben egy intézmény már meglévő minőségirányítási rendszerét szeretné kiegészíteni bármilyen másik minőségirányítási követelményrendszer szempontjai alapján, vagy annak valamely elemével kombinálva. Például, ha az EFQM Modell vagy az FMD Modell alapján elvégzett szervezeti önértékelés

19 Koczor Zoltán et al (2011)

egyik fő értékelési megállapítása, hogy a folyamatszeglélet, a folyamatmenedzsment-rendszer fejlesztendő terület, akkor ebben az esetben az intézmény segítségül hívhatja az ISO 9001 szabványt (vagy annak vonatkozó pontjait) a továbblépéshez.

Bármelyik utat is válassza az intézmény, a lényeg az, hogy egyetlen egységes intézményi minőségirányítási rendszer alakuljon ki, amely azonban magában foglalhat különböző követelményeket és minőségfejlesztési technikákat, módszereket, de nem tartalmaz(hat) felesleges párhuzamosságokat.

A továbbiakban bemutatunk egy-egy példát az egyes minőségirányítási rendszerek, illetve modellek összehasonlítására.

2. 6. 4. 1. Az ISO 9001 szabvány és a TQM jellemzőinek összehasonlítása²⁰

Az International Organization for Standardization (ISO; Nemzetközi Szabványügyi Szervezet) a nemzeti szabványügyi szervezetek (ISO-tagszervezetek) világszövetsége. A nagyon sokrétű, különböző szakterületeket felölelő nemzetközi szabványok, jól meghatározott menetrend szerint, ezen szervezeti keretek között születnek.

A minőségirányítási rendszerekkel kapcsolatosan is léteznek ilyen szabványok, amelyeket összefoglalóan szabványcsaládnak hívhatunk.

Egy TQM alapú rendszer szabványkövetelményeket teljesítő minőségirányítási rendszerből való továbblépés eredményeként, de attól teljesen függetlenül, önállóan is kiépülhet.

A TQM versenylőnye talán abban mérhető le, hogy az adott időperiódusokban megújított, a minőségirányításra vonatkozó ISO-szabványok egyre több TQM-elemet vettek át, építettek be. Jó példa erre az MSZ EN ISO 9004:2010-es szabvány, amely már az ISO 9001-es minőségirányítási rendszerrel bíró szervezetek továbblépéséhez kíván támogatást nyújtani.

A 3. táblázat az ISO 9001 alapú minőségirányítási rendszer és a TQM néhány jellemzőjének (az eltérések és nem az azonosságok hangsúlyozási szándékával) egy egyszerű összevetését tartalmazza:

ISO 9001 alapú minőségirányítási rendszer	TQM
1. Biztosítja a megfelelőséget. Annak bizonyítására szolgál, hogy az adott szervezet képes teljesíteni a termékre/szolgáltatásra alkalmazandó vevői-, jogszabályi és egyéb (külső, belső) szabályozó követelményeket.	1. Biztosítja a folyamatos javulást és a versenyképesség növelését. Értékelése fejlesztési lehetőségeket generál. Nincs bizonyítási igény.
2. Az alapelveken és megközelítésmódon túl direkt, teljesítendő – főleg statikus – követelményeket rögzít.	2. Nincsenek kívülről előírt teljesítendő követelmények. Dinamikus, önfejlődő kiépülés.
3. További szabványokon keresztül (szabványcsalád) támogatja az alkalmazókat.	3. Saját fejlődési utak kijelölését teszi lehetővé.
4. Inkább a kockázatok csökkentésére, a hibák megakadályozására szolgál.	4. Az érdekeltek igényeinek egyre magasabb szintű kielégítését célozza.

20 Molnárné Stadler Katalin (1999)

ISO 9001 alapú minőségirányítási rendszer	TQM
5. A minőségszabályozási és minőségbiztosítási módszereket korlátozottan alkalmazza.	5. A minőségszabályozási és minőségbiztosítási módszereken kívül minőségfejlesztő technikák széles körét alkalmazza.
6. Az időszakos auditok (belső, vevői, harmadik fél) vezérlik.	6. Az érdekeltek megelégedettségének folyamatos elemzése vezérli.
7. Teljesítendő, külső követelményként gyakorolta megjelenik.	7. Nem szokott rá vonatkozóan külső elvárás megfogalmazódni.
8. Külső tanúsító igazolja.	8. Önértékelésen alapul.
9. Belépőjegy a piacra.	9. Növekvő piaci részesedés.

3. táblázat: Az ISO 9001 és a TQM összehasonlítása

A táblázatból kitűnik, hogy az ISO 9001-es szabvány inkább csak a követelményeknek való megfelelést biztosítja, és állandósult követelményeket tükröz. Ezzel szemben a TQM folyamatos mozgásban működő rendszer. Az ISO 9000-es rendszer meglete alap a vevői bizalomhoz, és belépő a piacra. A teljes körű minőségirányítás alap a versenyképességhez, és a vevői igények mind jobb kielégítését célozza. Alkalmazását kikényszeríti a hosszú távú üzleti érvényesülés és siker érdeke.

2. 6. 4. 2. Az ISO 9001 szabvány követelményrendszerének és az EFQM 2010 Modell kritériumrendszerének az összehasonlítása

A 4. táblázatban az ISO 9001:2008 szabvány követelményrendszerének és az EFQM 2010 Modell kritériumrendszerének egy lehetséges összevetése található, a legjellemzőbb kapcsolódások bemutatásával.

MSZ EN ISO 9001:2009 (ISO 9001: 2008) szabvány követelményei		EFQM 2010 Modell kritériumrendszerének kapcsolódó elemei (kritérium, alkritérium) ²¹
4.	Minőségirányítási rendszer (csak cím)	1. VEZETÉS kritérium, 1.b. alkritérium: A vezetők meghatározzák, nyomon követik, felülvizsgálják, személyesen irányítják és ösztönzik a szervezet irányítási rendszerének és teljesítményének fejlesztését.
4.1.	Általános követelmények	
4.2.	A dokumentálás követelményei (csak cím)	
4.2.1.	Általános rész	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.a. alkritérium: A folyamatokat az érintettek számára nyújtott érték optimalizálására tervezik és menedzselik. (Az EFQM Modell azonban nem kéri ilyen részletességgel a minőségirányítási rendszer egyes elemeinek a bemutatását.)
4.2.2.	Minőségirányítási kézikönyv	
4.2.3.	A dokumentumok kezelése	
4.2.4.	A feljegyzések kezelése	

21 2010. évi Nemzeti Minőségi Díj pályázati útmutató. Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület (www.kivalosag.hu)

MSZ EN ISO 9001:2009 (ISO 9001: 2008) szabvány követelményei		EFQM 2010 Modell kritériumrendszerének kapcsolódó elemei (kritérium, alkritérium) ²¹
5.	A vezetőség felelősségi köre (csak cím)	1. VEZETÉS kritérium 2. STRATÉGIA kritérium
5.1.	A vezetőség elkötelezettsége	1. VEZETÉS kritérium, 1.a. alkritérium: A vezetők kialakítják a szervezet küldetését, jövőképét, értékrendjét és etikai alapelveit, és példaként szolgálnak. 1. VEZETÉS kritérium, 1.d. alkritérium: A vezetők megerősítik a Kiválóság kultúráját a munkatársakkal közösen.
5.2.	Vevőközpontúság	1. VEZETÉS kritérium, 1.c. alkritérium: A vezetők elkötelezetté teszik a külső érintetteket. 2. STRATÉGIA kritérium, 2.c. alkritérium: Kidolgozzák, felülvizsgálják és aktualizálják a stratégiát és az azt támogató irányelveket.
5.3.	Minőségpolitika	1. VEZETÉS kritérium, 1.a. alkritérium: A vezetők kialakítják a szervezet küldetését, jövőképét, értékrendjét és etikai alapelveit, és példaként szolgálnak.
5.4.	Tervezés (csak cím)	1. VEZETÉS kritérium 2. STRATÉGIA kritérium 5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium,
5.4.1.	Minőségcélok	2. STRATÉGIA kritérium, 2.c. alkritérium: Kidolgozzák, felülvizsgálják és aktualizálják a stratégiát és az azt támogató irányelveket.
5.4.2.	A minőségirányítási rendszer tervezése	1. VEZETÉS kritérium, 1.b. alkritérium: A vezetők meghatározzák, nyomon követik, felülvizsgálják, személyesen irányítják és ösztönzik a szervezet irányítási rendszerének és teljesítményének fejlesztését. 5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.a. alkritérium: A folyamatokat az érintettek számára nyújtott érték optimalizálására tervezik és menedzselik.
5.5.	Felelősségi kör, hatáskör és kommunikáció (csak cím)	1. VEZETÉS kritérium 5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium 3. EMBEREK kritérium

MSZ EN ISO 9001:2009 (ISO 9001: 2008) szabvány követelményei		EFQM 2010 Modell kritériumrendszerének kapcsolódó elemei (kritérium, alkritérium) ²¹
5.5.1.	Felelősségi körök és hatáskörök	1. VEZETÉS kritérium, 1.b. alkritérium: A vezetők meghatározzák, nyomon követik, felülvizsgálják, személyesen irányítják és ösztönzik a szervezet irányítási rendszerének és teljesítményének fejlesztését. 5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.a. alkritérium: A folyamatokat az érintettek számára nyújtott érték optimalizálására tervezik és menedzselik.
5.5.2.	A vezetőség képviselője	
5.5.3.	Belső kommunikáció	1. VEZETÉS kritérium, 1.d. alkritérium: A vezetők megerősítik a Kiválóság kultúráját a munkatársakkal közösen. 3. EMBEREK kritérium, 3.d. alkritérium: Az emberek hatékonyan kommunikálnak az egész szervezetben belül.
5.6.	Vezetőségi átvizsgálás (csak cím)	1. VEZETÉS kritérium, 1.b. alkritérium: A vezetők meghatározzák, nyomon követik, felülvizsgálják, személyesen irányítják és ösztönzik a szervezet irányítási rendszerének és teljesítményének fejlesztését. 1. VEZETÉS kritérium, 1.e. alkritérium: A vezetők biztosítják, hogy a szervezet rugalmas legyen, és hatékonyan menedzselje a változásokat. 5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.a. alkritérium: A folyamatokat az érintettek számára nyújtott érték optimalizálására tervezik és menedzselik.
5.6.1.	Általános előírások	
5.6.2.	Az átvizsgálás bemenő adatai	
5.6.3.	Az átvizsgálás kimenő adatai	
6.	Gazdálkodás az erőforrásokkal (csak cím)	3. EMBEREK kritérium 4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK kritérium
6.1.	Gondoskodás az erőforrásokról	3. EMBEREK kritérium
6.2.	Emberi erőforrások (csak cím)	
6.2.1.	Általános előírás	3. EMBEREK kritérium, 3.b. alkritérium: Az emberek tudását és képességeit fejlesztik.
6.2.2.	Felkészültség, képzés és tudatosság	
6.3.	Infrastruktúra	4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK kritérium, 4.c. alkritérium: Az ingatlanokat, berendezéseket, anyagokat és természetes erőforrásokat fenntartható módon menedzselik.
6.4.	Munkakörnyezet	
7.	A termék előállítása (csak cím)	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium

MSZ EN ISO 9001:2009 (ISO 9001: 2008) szabvány követelményei		EFQM 2010 Modell kritériumrendszerének kapcsolódó elemei (kritérium, alkritérium) ²¹
7.1.	A termék-előállítás megtervezése	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.a. alkritérium: A folyamatokat az érintettek számára nyújtott érték optimalizálására tervezik és menedzselik. 5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.c. alkritérium: A termékek és szolgáltatások promóciós és marketingtevékenységét eredményesen valósítják meg.
7.2.	A vevővel kapcsolatos folyamatok (csak cím)	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium
7.2.1.	A termékkel kapcsolatos követelmények meghatározása	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.b. alkritérium: A termékeket és szolgáltatásokat a vevők számára nyújtott optimális érték létrehozására fejlesztik ki.
7.2.2.	A termékkel kapcsolatos követelmények átvizsgálása	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.c. alkritérium: A termékek és szolgáltatások promóciós és marketingtevékenységét eredményesen valósítják meg.
7.2.3.	Kapcsolattartás a vevővel	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.e. alkritérium: A vevői kapcsolatokat menedzselik és megerősítik.
7.3.	Tervezés és fejlesztés (csak cím)	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium
7.3.1.	A tervezés és fejlesztés megtervezése	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.a. alkritérium: A folyamatokat az érintettek számára nyújtott érték optimalizálására tervezik és menedzselik. 5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.c. alkritérium: A termékek és szolgáltatások promóciós és marketingtevékenységét eredményesen valósítják meg.
7.3.2.	A tervezés és fejlesztés bemenő adatai	
7.3.3.	A tervezés és fejlesztés kimenő adatai	
7.3.4.	A tervezés és fejlesztés átvizsgálása	
7.3.5.	A tervezés és fejlesztés igazolása (verifikálása)	
7.3.6.	A tervezés és fejlesztés érvényesítése (validálása)	
7.3.7.	A tervezés és fejlesztés változtatásainak kezelése	
7.4.	Beszerezés (csak cím)	4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK kritérium, 4.a. alkritérium: A partnereket és beszállítókat a fenntartható előnyöket szem előtt tartva menedzselik.
7.4.1.	Beszerezési folyamat	
7.4.2.	Beszerezési információ	
7.4.3.	A beszerzett termék igazolása	
7.5.	A termék előállítása és a szolgáltatás nyújtása (csak cím)	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium

MSZ EN ISO 9001:2009 (ISO 9001: 2008) szabvány követelményei		EFQM 2010 Modell kritériumrendszerének kapcsolódó elemei (kritérium, alkritérium) ²¹
7.5.1.	A termék-előállítás és a szolgáltatásnyújtás szabályozása	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.d. alkritérium: A termékeket és szolgáltatásokat előállítják, szállítják/nyújtják és menedzselik.
7.5.2.	A termék-előállítási és a szolgáltatásnyújtási folyamatok érvényesítése (validálása)	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.d. alkritérium: A termékeket és szolgáltatásokat előállítják, szállítják/nyújtják és menedzselik.
7.5.3.	Azonosítás és nyomon követhetőség	
7.5.4.	A vevő tulajdona	
7.5.5.	A termék megóvása	
7.6.	A megfigyelő- és mérőberendezések kezelése	4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK kritérium, 4.c. alkritérium: Az ingatlanokat, berendezéseket, anyagokat és természetes erőforrásokat fenntartható módon menedzselik.
8.	Mérés, elemzés és fejlesztés (csak cím)	Minden „Adottságok” kritérium és alkritérium tartalmazza az alkalmazott módszerek hatékonyságának mérését, amely a módszerek felülvizsgálatának és finomításának az alapja.
8.1.	Általános előírások	
8.2.	Figyelemmel kísérés és mérés (csak cím)	
8.2.1.	Vevői elégedettség	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.e. alkritérium: A vevői kapcsolatokat menedzselik és megerősítik. 6. VEVŐI EREDMÉNYEK kritérium, 6.a. alkritérium: Érzékeléseken és észleléseken alapuló vélemények.
8.2.2.	Belső audit	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.a. alkritérium: A folyamatokat az érintettek számára nyújtott érték optimalizálására tervezik és menedzselik.
8.2.3.	A folyamatok figyelemmel kísérése és mérése	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.a. alkritérium: A folyamatokat az érintettek számára nyújtott érték optimalizálására tervezik és menedzselik.
8.2.4.	A termék figyelemmel kísérése és mérése	5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.d. alkritérium: A termékeket és szolgáltatásokat előállítják, szállítják/nyújtják és menedzselik.
8.3.	A nem megfelelő termék kezelése	

MSZ EN ISO 9001:2009 (ISO 9001: 2008) szabvány követelményei		EFQM 2010 Modell kritériumrendszerének kapcsolódó elemei (kritérium, alkritérium) ²¹
8.4.	Az adatok elemzése	1. VEZETÉS kritérium, 1.b. alkritérium: A vezetők meghatározzák, nyomon követik, felülvizsgálják, személyesen irányítják és ösztönzik a szervezet irányítási rendszerének és teljesítményének fejlesztését.
8.5.	Fejlesztés (csak cím)	1. VEZETÉS kritérium, 1.b. alkritérium: A vezetők meghatározzák, nyomon követik, felülvizsgálják, személyesen irányítják és ösztönzik a szervezet irányítási rendszerének és teljesítményének fejlesztését. 1. VEZETÉS kritérium, 1.c. alkritérium: A vezetők biztosítják, hogy a szervezet rugalmas legyen, és hatékonyan menedzselje a változásokat. 5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritérium, 5.a. alkritérium: A folyamatokat az érintettek számára nyújtott érték optimalizálására tervezik és menedzselik.
8.5.1.	Folyamatos fejlesztés	
8.5.2.	Helyesbítő tevékenység	
8.5.3.	Megelőző tevékenység	

4. táblázat: Az ISO 9001:2008 szabvány követelményrendszerének és az EFQM 2010 Modell kritériumrendszerének az összehasonlítása

A fenti összevetésből jól látható, hogy az ISO 9001:2008-as szabvány követelményrendszerre leginkább az EFQM 2010 Modell 1. VEZETÉS és 5. FOLYAMATOK, TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK kritériumaihoz kapcsolódik. Hiányzik belőle a stratégiai szemlélet és irányultság, az emberi erőforrásokra való fókuszálás, a pénzügyi szempontok, az eredményorientáltság.

Ez az összevetés arra is ráirányítja a figyelmet, hogy a rendszerkövetelmények összehasonlításakor nem elegendő csak a formai és formális megfelelés feltárása, további elemzésre van szükség, és a követelményelemek tartalmi vizsgálatát, értékelését is el kell végezni. Látható ugyanis, hogy egyes követelményelemek (pl. 5.5.3. Belső kommunikáció) egy teljes EFQM-alkritériumot lefednek, más esetekben – és ez a gyakoribb – az alkritérium által elvárt információknak csak egy kis részét szolgáltatják.

Ha az adott követelményelemre az intézmény jelenlegi minőségfejlesztési rendszerében nem tud választ adni, az azt jelenti, hogy a kérdéses területet nem menedzseli tudatosan, vagy adott esetben hiányosan menedzseli. Ilyenkor át kell gondolnia az intézménynek, hogy milyen módon tudja ezt a követelményt teljesíteni, azaz milyen fejlesztésre van szüksége a kérdéses terület megfelelő működtetéséhez. Ebben az esetben a fejlesztésre váró területen szabályozottá kell tenni az intézmény működését.

A minőségirányítási rendszer (tovább)fejlesztése érdekében az összevetés, vizsgálat alapján meg kell határozni azokat a pontokat, ahol fejlesztést szükséges elindítani. Az azonosított fejlesztési területekre fejlesztési tervet kell készítenie az intézménynek. Ahhoz, hogy az intézmény elérje célját, és kiépítse az alkalmazni kívánt minőségfejlesztési rendszerét, illetve modelljét, az azonosított területeken meg kell valósítania az eltervezett fejleszté-

seket. A megvalósítás során a működés bizonyos területeit szabályozottá kell tenni, vagy egyes esetekben át kell dolgozni az intézmény meglévő szabályozó rendszerét, esetleg új szabályozó dokumentumokat (pl. eljárásokat) kell kialakítani. Ebben a megvalósítási folyamatban kiemelt szerep jut a fejlesztések folyamatos nyomon követésének. A fejlesztések megvalósítását követően értékelni kell, hogy a befejezett fejlesztések elérték-e a kívánt céljukat, és ennek eredményeképpen az intézmény minőségfejlesztési rendszere kielégíti-e a kapcsolódó követelmény(ek)e)t. Amennyiben a vizsgált fejlesztés elérte a kitűzött célját, az intézmény elsődleges feladata a szabályozott működés biztosítása, azaz az új folyamat működtetése. Amennyiben nem érte el a fejlesztés a kívánt célját, úgy az intézménynek korrekciót kell végrehajtania, vagy előfordulhat, hogy új fejlesztést kell indítania a vizsgált területre vonatkozóan.²²

22 United Consult K2 Kft.–NSZFI (2008)

3. Minőségirányítási rendszer bevezetése, fejlesztése

Az egyes minőségmegközelítések bemutatása (lásd 2. fejezet) után ebben a fejezetben az intézmény saját minőségirányítási rendszerének tervezési, továbbfejlesztési, bevezetési folyamatával foglalkozunk. Fontos hangsúlyozni, hogy nem lehet egységes modellt ajánlani a felsőoktatási intézményeknek minőségirányítási rendszerük kiépítéséhez. Egyrészt azért, mert sok tekintetben különböző adottságokkal és stratégiai célokkal rendelkeznek, másrészt azért mert éppen a rendszerépítési folyamat az, ami a legnagyobb lehetőséget jelenti a vezetés és a munkatársak közös alapokon nyugvó minőségértelmezésének kiérleléséhez, és nagy kár lenne ezt a lehetőséget egy egyenrendszer szervezetre erőltetésével elveszteszteni. Bár nyilvánvalóan sokkal több munkát és időt igényel a saját rendszer megtervezése és bevezetése, hosszú távon mindenképpen megéri.

Ennek szellemében nem terveztünk meg egy olyan rendszert (hitünk szerint ez nem is lehetséges), amely minden intézménynek megfelelő lenne. E helyett egy olyan útmutatót igyekeztünk összeállítani, amelynek a pontjain minden rendszerépítésnek végig kell mennie. A folyamat egyes pontjaihoz összefoglaltuk, hogy milyen kérdésekkel kell foglalkoznia, milyen szempontokat érdemes figyelembe vennie a tervezésben részt vevő csapatnak, és ehhez milyen eszközöket vehet igénybe (utóbbiakra a 4. fejezetben mutatunk példákat). De azt nem mondjuk meg, hogy milyen eredményre kell jutniuk, és milyen döntéseket kell meghozniuk a tervezőknek vagy a végső döntéshozóknak. Ez már az ő felelősségük, mely felelősség maga az intézményi autonómia.

Tudatában vagyunk annak, hogy a legtöbb felsőoktatási intézmény már rendelkezik valamilyen minőségirányítási rendszerrel. De ez nem tántorított el minket ennek a fejezetnek a megírásától. Ennek oka az, hogy a felsőoktatás környezete, benne a hazai, európai és világviszonyok folyamatosan változnak, amelyhez az intézményeknek is folyamatosan alkalmazkodnia kell, ha sikeresen szeretnék betölteni küldetésüket. A siker egyik záloga pedig a stratégia és annak részeként a minőségügy rendszeres felülvizsgálata, adaptációja az új kihívásokhoz. Tehát ha van is az intézménynek már minőségirányítási rendszere, időnként – rendszerint a stratégiai ciklus szerinti időközönként – szükséges újra végiggondolni az alábbi folyamatban bemutatott kérdéseket és a meglévő rendszert továbbfejleszteni. Ez az alapelv közös valamennyi minőségügyi filozófiában.

A stratégiai ciklushoz igazított rendszer-felülvizsgálatok mellett a minőségirányítási rendszer működésében beépített módon jelen van a rendszer folyamatos fejlesztése, amely a szervezeti szintű minőségfejlesztési ciklusnak megfelelően valósul meg (lásd 3.6. alfejezet). Ez utóbbi biztosítja a rendszerünk folyamatos fejlődését a nagy rendszer-felülvizsgálatok közötti időszakokban is.

A fejezet a minőségirányítási rendszer bevezetését és fejlesztését egy projektként mutatja be. A projektnek van előkészítő, helyzetfelmérési, tervezési, megvalósítási és értékelési fázisa. Tehát magára a minőségirányítási rendszer fejlesztésének tevékenységre is értelmezhető a minőséghurok.

Az előkészítő fázisban kell beszélni a vezetői elkötelezettség fontosságáról, a fejlesztési projekt feltételeinek biztosításáról, a projekttől elvárt alapvető célkitűzésekről, a fejlesztés stratégiai megalapozottságáról.

A helyzetfelmérés során kell eljutnunk odáig, hogy a szervezet meghatározza a kitűzött projekt cél szerinti követelmények jelenlegi teljesítési szintjét. Ennek keretében kell számba venni – a minden minőségfilozófia szerint alapnak tekintett – érdekelteket, szolgáltatásokat és folyamatokat. A helyzetfelmérés eredményei alapján kell meghatározni a célkitűzéseket és a rendszertől elvárt eredményeket.

A tervezési fázis során megtervezzük az intézmény folyamatait, az eredmények mérhetőségét, a minőségirányítás szervezeti hátterét, elkészülnek a működés dokumentumai. Kiemelt szerepet kap a minőségkultúra kialakításának feladata, amely nagyban járul hozzá a minőségirányítási rendszer sikeres működtetéséhez.

A következő lépés a megvalósítás, amely a rendszer bevezetését jelenti. Ennek része a rendszer vezetői jóváhagyása, a bevezetéshez szükséges képzések megszervezése, az infrastrukturális feltételek megteremtése, a külső és belső kommunikáció.

A projektzárás tartalmazza a rendszerfejlesztés értékelését, a továbbfejlesztési javaslatok megfogalmazását, a résztvevők további motiválását, jutalmazását.

Példaként a 1. számú melléklet tartalmazza egy lehetséges minőségirányítási rendszer építésének fázisait.

3. 1. Vezetői elkötelezettség elérése, fenntartása és fejlesztése

„Tudomásunk szerint, minden sikeres minőségforradalom a felső menedzsment részvételével történt, egyetlen kivételt sem ismerünk.” (Dr. J. M. Juran)

Minden rendszer kiépítése, üzemben tartása és fejlesztése változásokat generál, amely erőforrásokat emészt fel, szervezettől és személytől egyaránt. A vezetői elkötelezettség az az erő, amely nélkül az irányítási rendszert nem lehet eredményesen kiépíteni és működtetni. A vezetői elköteleződés olyan jellegű érzelmi és értelmi viszony, amely biztosítja a szervezet minden munkatársa számára a cselekvésbe vetett alapvető bizalmat, és ezt a szervezet mérhető módon ki is fejezi. A vezetői elköteleződés belső személyes erőforrás, kialakítása és fenntartása a vezetői kompetenciák közül igényli az empátiát, lényeglátást, problémafelismerést, mások igényei és elvárásai iránti érzékenységet, figyelmet, megértést.

A vezetői elkötelezettség tárgyalt esetünkben azt jelenti, hogy a vezető hisz abban, és tényeken alapulva belátja, hogy a minőségirányítási rendszer kiépítése és működése érdekében a szervezet céljainak elérésében támogatja, és vezetői tevékenységének eredményességét javítja.

3. 1. 1. A vezetői elkötelezettség kialakításának célja

A vezető és vezetők mindegyike lássa be, hogy a minőségirányítási rendszer kialakításának, mint beruházásnak a költsége megtérül (a működtetésnek mérhető eredményei vannak), a rendszer kiépítése belátható, és előre tervezhető.

A minőség minden vezető elvárása, nincs olyan vezető, akinek a minőséggel kapcsolatosan nincsenek pozitív elvárásai és igényei, ezek feltárása és becsatornázása a rendszer kiépítésbe a későbbi rendszer működése alapjának egy fontos elemét jelentik.

3. 1. 2. A vezetői elkötelezettség kialakítását célzó tevékenységek sikerességének ismérvei

- A vezetők minőségirányítási tevékenységre forrásokat biztosítanak, személyeket jelölnek ki vagy kérnek fel.
- Megfogalmazzák, mit tartanak, mit gondolnak minőségnek a szervezeten belül.
- Kinyilvánítják és közlést tesznek a minőségirányítási rendszerrel kapcsolatos elvárásait.
- Folyamatosan a vezetői tevékenységük fókuszában tartják a minőségirányítási rendszer kiépítését és működését, ellenőrzik, értékelik a működést, és a rendszer eredményeit felhasználják döntéseikben.
- A fent felsoroltakról kommunikálnak a szervezeten belül és a partnerek felé egyaránt.

3. 1. 3. A vezetői elkötelezettség kialakításának feladatai

A kötet szerzői abból a feltételezésből indultak ki, hogy minden felsőoktatási intézménynek van minőségirányítási tevékenysége vagy rendszere, valamint első esetben törekvése a tevékenységek rendszerbe szervezésére, a második esetben pedig esetleges igénye a rendszer működésének továbbfejlesztésére.

A feladat felelőse a minőségirányítási rendszer kiépítésével megbízott munkatárs (projektvezető) vagy a minőségirányítási rendszer működtetésével megbízott minőségirányítási vezető.

A felelős döntésén múlik, hogy a feladat végrehajtásához igénybe vesz-e külső tanácsadói segítséget.

Vezetői elkötelezettség elérése, fenntartása és fejlesztése érdekében elvégzendő feladatok, folyamatlépések:

1. Fel kell mérni, hogy van-e szervezetnek minőséggel kapcsolatos kialakult fogalmi rendszere, meghatározták-e, mit értenek minőségnek, van-e ebben konszenzus, de minimálisan széles körű egyetértés.
2. A vezetők lehető legszélesebb körében fel kell mérni, mik az elvárásaik a minőségirányítási rendszerrel kapcsolatosan, ezeket összegző módon be kell mutatni.

3. El kell készíteni és bemutatni a minőségirányítási rendszer használati rendszerét, azaz ki kell mutatni, milyen hozzáadott értéke van vagy lehet a rendszer működésének, amennyiben vannak erre vonatkozó mutatók azokkal együtt. Működő rendszer esetében a minőségcélok teljesítéséről beszámolót kell készíteni.
4. Be kell mutatni a minőségirányítási rendszert és annak működését működési ciklusokhoz rendelve, a szükséges és felhasznált erőforrások pontos megnevezésével.
5. Érdemes más jó gyakorlatát, nemzetközi és hazai példákat bemutatni.
6. Projektötletként be kell mutatni a jövőre vonatkozó fejlesztési, működtetési elképzeléseket.
7. A folyamat zárásaként az elkötelezettséget kinyilvánító dokumentumot érdemes közösen megfogalmazni és közzétenni.

3. 1. 4. A vezetői elkötelezettség kialakításának módszerei

Amennyiben a tanácsadót választ a felelős a kivitelezésre, akkor bízta magát rá, de pontosan határozza meg a tanácsadói tevékenység eredményét és az eredmény mérhető minőségkritériumait a fentebb felsorolt jó megvalósítás kritériumaira építve.

A hét felsorolt feladatot tréningyszerű formában is el lehet végezni! A feladatok nem speciális minőségügyi módszereket, hanem szervezetfejlesztő és prezentációs módszereket igényelnek.

Az 1. és 2. feladat esetén: A felsorolt feladatok alapvetően elemző munkát igényelnek, az elemzéshez szükséges információk összegyűjtésének a legegyszerűbb módszere a vezetői interjú. Ebben az esetben előre meghatározott kérdéseket tesz fel a kérdező minden interjúalanyra. 10–15 főtől a ma már könnyen elérhető digitális kérdőív készítése ajánlott. A bemutató készítésénél ügyelni kell, hogy a megállapítások mindegyike tényeken alapuljon. Érdemes az előkészítés során a kapcsolódó dokumentumokat (pl. minőségpolitika, küldetésnyilatkozat, intézményfejlesztési terv) is elemezni, főként a minőségre vonatkozó elvárásokat tartalmazó részeket.

A 3. feladatnál egy néhány oldalas dokumentumban, lehetőleg táblázatos áttekinthető formában kell összegyűjteni, hogy a minőségirányítási rendszer kialakítása és működése milyen hasznokkal járhat, célszerű ezt úgy bemutatni, hogy a szervezeti egységek vezetői számára is értelmezhető, továbbvihető legyen az érvelés. A költségek és költséghaszon elemzéséről a módszertani útmutatóban részletesen tájékozódhat. Például: a minőségirányítási rendszer működése során elért vagy elvárt eredmények, minőségcélok teljesülésének, hatásainak bemutatása akár számszerűsítetten, folyamatfejlesztés eredményei, belső elégedettségi mutatók a szervezettségre, szabályozásra a szervezeti célkitűzésre vonatkozóan.

A 4., 5. és 6. feladatnál a megszokott és bevált bemutatókon használatos módszereket alkalmazza, ügyelve a rövid, tömör és célszerű közlésre. Ne feledje, most az a célja, hogy a vezetők a működést átlássák, és ebben az esetben a kevesebb a több.

A 7. pont esetében a szervezet minőségnyilatkozatáról, küldetésnyilatkozatáról – vagy működő rendszer esetében minőségpolitikájáról – beszélünk, célszerű a nyilatkozat min-

den mondatát közösen megfogalmazni, ehhez változatos tréningtechnikák állnak rendelkezésre. Mindenesetre úgy kell megválasztani a módszert, hogy a szöveg lehetőleg minden egyes mondatát a vezető magáénak érezze.

3. 1. 5. Példák a vezetői elkötelezettséget kinyilvánító dokumentumokra

- Az Eszterházy Károly Főiskola küldetésnyilatkozata¹
- A Széchenyi István Egyetem küldetésnyilatkozata²
- A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár minőségirányítási kézikönyve 1. fejezete³

3. 2. Projektalapítás

A projekt egymásra épülő egyszeri termék és/vagy szolgáltatás előállítására irányuló tevékenységsorozat. A tárgyalt téma esetében a minőségirányítási rendszer kidolgozására, illetve bevezetésére irányul, amelynek eredménye az eddig szétagolt, minőségirányítási szempontból értékelhető tevékenységek, eszközök rendszerbe szervezését vagy a meglévő működő minőségirányítási rendszer fejlődését célozza meg. Kíváncsi, hogy a minőségirányítási rendszer működése a szervezet működési sajátosságává váljék, azaz tevékenységei az alaptevékenységek közé beépüljenek.

A projekt életciklusa a projektötlet/javaslat felmerülésétől számítódik. Projektötletet/javaslatot lehet generálni, azaz olyan készítéseket és motivációkat kialakítani a szervezetben, amelyek javító, helyesbítő tevékenységek megfogalmazását támogatják, ösztönzik, és teljesítményként elismerik.

A minőségirányítási rendszer önmagában egy projektgeneráló rendszer, hiszen a szervezet folyamatos minőségfejlesztéséhez szolgáltat megalapozó tényeket, és javító, helyesbítő intézkedéseket generál. Ha jól működő rendszerünk van, a rendszer „szállít” projektötleteket helyesbítő, megelőző és javító intézkedések formájában, amelyek valós igényekre épülnek. Természetesen egyszerű javító intézkedésekre (pl. partneri lista helyesbítése vagy egy szervezeti egység névváltozásának átvezetése) nem célszerű projektet szervezni, de minden olyan intézkedésre, amely volumenében a minőségirányítási rendszert működtetők kapacitását meghaladja, azaz erőforrást igényel, vagy több és átfogó fejlesztést hoz létre, célszerű projektet alapítani.

A projektalapítás a projektötlet felmerülésétől a projekttervezés megkezdésig tart, egyes projekttel foglalkozó szakirodalmak a projektalapítást már tervezésnek kezelik, megállapíthatóan azonban minden esetben az alapítás után következik a tervezés. Az alapítás döntési aktus, amelyben a projekttervezéshez szükséges alapvető célok, eredmények,

¹ <http://www.ekt.hu/bemutakozas/vezetoseg/kuldetesnyilatkozat.htm>

² <http://uni.sze.hu/content/index/id/2268/m/269>

³ http://ganymedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2437/89911/4/Minosegiranyitasi_kezikonyv.pdf

szervezeti keretek és erőforrások, tervezési határidők kerülnek meghatározásra, és felhatalmazzák a projekttervezés vezetőjét és munkatársait a projekt létrehozására. A döntési aktus eredménye a projektalapító dokumentum. A projektalapító dokumentum és projektterv közötti lényeges különbség, hogy az alapító dokumentum még a projektmegvalósításhoz szükséges összes tervadatot, tervinformációt nem tartalmazza. Klasszikusan az építési szakterületről vett példával illusztrálva: az alapító dokumentum az engedélyezési terv, a projektterv a kiviteli terv.

Egy projekt életciklusa, amelyben világosan áttekinthető a projektalapítás és tervezés határa a következő:

1. Projektötlet, igény felmerülése

- Információgyűjtés, tájékozódás
- Igények azonosítása és megfogalmazása
- Megoldási lehetőségek vizsgálata (módszerek, eszköz- és időigény, ráfordítások becslése, meghatározása)
- Javaslatok a projekt elvárt eredményeire (termékeire) és azok kivitelezésére
- Projektalapítás

2. Projekt tervezése

- Projekt termékeinek/eredményeinek meghatározása
- A projektszervezet kialakítása (feladatkör, felelősség és hatáskör, tevékenységek, kommunikáció, erőforrások meghatározása)
- Tervezés (folyamatok, tevékenységek minőségi és mennyiségi mutatói, ütemezés, erőforrások, kockázat, termékek, elvárt eredmények pontosítása)

3. Projekt megvalósítása

- A projekt termékeinek előállítása, leszállítása
- A kommunikáció működtetése
- Minőségbiztosítás (monitoring és kontrolling)
- Változáskezelés
- A projektszervezet működtetése
- Üzemeltetői és végfelhasználói oktatás menedzselése

4. Projekt zárása

- Projektdokumentáció
- A projekt értékelése
- Szakmai dokumentáció (pl. minőségirányítási kézikönyv, eljárási utasítások stb.)
- Fejlesztési lehetőségek meghatározása

3. 2. 1. A projektalapítás célja

A döntéshozók előtt legyen világos az igények alapján a projekt indokoltsága. Legyen belátható a projekttevékenység eredményeképpen létrejövő termékek és szolgáltatások tar-

talma⁴, a projekt becsült erőforrásai, a környezeti (beleértve szervezeti) hatásai. Mindezek projektalapító dokumentumban vagy tervben⁵ legyenek rögzítve. Esetünkben a projekt terméke a továbbfejlesztett vagy működésbe helyezett minőségirányítási rendszer. Fontos tételesen meghatározni, hogy ez milyen résztermékekből tevődik össze: felülvizsgált minőségpolitika, minőségfogalom, eljárások, kézikönyv, digitalizált folyamat, bizonyos képességekkel rendelkező szakemberek stb.

A minőségirányítási rendszer kiépítése esetén a projektalapítás célja, hogy a vezetői elkötelezettség során tárgyalt és felmért vezetői igények alapján, meghatározásra kerüljön az igényeket kielégítő rendszerkonceptió, amely nem egyenlő a 2. fejezetben felsorolt vagy azon túli modellek megnevezésével. A minőségirányítási rendszer konceptiója a vezetői igényekre alapozva, vázlatosan mutatja be a minőségirányítás célját és az elvárt igényekre alapozott eljárásait, esetleg elhelyezi más irányítási rendszerekhez képest, meghatározza vonatkozási területeit, a kiépítendő rendszerhez vezető vázlatos lépéseket, a rendszer működésének várható és becsült működési forrásait és a működés várható eredményeit. E konceptió a helyzetelemzés utáni értékelésben fontos és kihagyhatatlan iránytűje lehet a minőségirányítási rendszer tervezésének. Újabb építőipari példával: ez a konceptió az a „ceruzás” vázlat, amely után az épület engedélyezési terve elkészülhet.

A minőségirányítási rendszer továbbfejlesztése esetén a projektötletek a rendszerműködés termékei, amelyeket intézkedési tervekben projektté fejlesztenek, és projekttervben rögzítenek. A jó minőségű intézkedési terv tulajdonképpen tartalmazza a projekt tervdokumentumában felsorolt összes funkciót (tevékenység, idő, felelős, erőforrás, elvárt eredmények). Gyakorlatban egyszerre több ilyen intézkedési terv születhet, kérdés, hogy a minőségirányítási rendszer milyen követelményeket támaszt az intézkedési terv tartalmára vonatkozóan. Nagyméretű szervezet esetében megfontolandó, hogy intézkedési tervek elfogadása előtt szülessen-e egy alapító dokumentum. Ha így írja elő a szervezet, az előírás eredményeképpen a vezetés (projektalapítók) a részletes tervezés előtt az intézkedési akciót minősítheti, prioritási sorba rendezheti, egyáltalán dönt a megvalósításáról, azaz a fejlesztési projekt elindításáról.

3. 2. 2. A projektalapítás sikeres megvalósításának ismérvei

- Az alapított projekt valós, kifejezett vagy felmért igények kielégítésére irányul.
- Az alapítandó projekt termékei valós igények kielégítésére alkalmasak.
- Az alapított projekt tervezéséhez minden információ és erőforrás vagy biztosított, vagy elérhető.
- A tervezők felhatalmazást és elegendő jogot kaptak a tervezésre (aláírt tervezési felhatalmazás).

⁴ Összefoglalóan termékjellemzők, ez nem azonos a termékírással vagy terméktervvel.

⁵ Kisebb méretű, alacsonyabb kockázatú projekteknél, ahol tervezés költsége alacsony, célszerű az alapításnál a projekttervet is elkészíteni.

3. 2. 3. A projektalapítás feladatai

1. A projektalapítás résztvevői

A projekt feltételezhetően igények kielégítésére irányul. A felmerült igények megfogalmazói, „gazdái” valószínűleg jól azonosíthatók, hiszen igényfelmérés esetében célcsoportokat kérdeztünk meg, vagy önkéntesen fejtették ki, fejezték ki igényeiket. Célszerű az igények megfogalmazóit vagy egy részüket bevonni az alapítás munkáiba. Jó esetben projekttervezésben tapasztalatot szerzett munkatársakra is építünk, illetve a projektigényekből a várható vagy vélelmezett, termékek, szolgáltatások szakmai tartalmát ismerő szakembereket is vegyük igénybe.

Kijelölésük történhet pályázati úton vagy közvetlenül a vezető által. Mindkét eljárásnak vannak előnyei és hátrányai, és érdemes figyelemmel lenni a szervezet létező gyakorlatára. A szélesebb bevonás megvalósulása érdekében a pályázati forma előnyösebb, de alaposabb és tervezettebb előkészítést igényel, mint a kijelölés, hozzáadott értéke azonban magasabb lehet. Például a pályázati felhívásban rögzítjük az igényeket, és a pályázótól elvárunk koncepciót az igények kielégítésére vonatkozóan. Szerencsés esetben kész megoldások vagy megoldási javaslatok érkezhettek, ilyen módon a pályázat a minőségkultúra terjedését is támogatja. Célszerű mindkét esetben előre meghatározni az elvárt képességeket és tudást is, hiszen lehet kreatív ötlet, de praktikus kivitelezői, tervezői képességek hiányában az ötlet használatba vétele és gyakorlati megvalósítása korlátokba ütközhet.

Azt is figyelembe kell venni, hogy a projekt életciklusában a részt vevő munkatársak természetes evolúciós folyamatot is megélhetnek, azaz akik részt vesznek a projektalapításban, nagy valószínűséggel a tervezésben, végrehajtásban, később a minőségirányítási rendszer működtetésben is jelentős szerepet vállalnak.

2. Igények azonosítása

Működő rendszer esetén – mint már említésre került – a továbbfejlesztésre vonatkozó igények a rendszer modelljének megfelelő visszajelző rendszerből (külső vagy belső cél-, rendszer- és folyamatauditok, önértékelések, külső értékelések igény- és elégedettségmérések, vezetői átvizsgálások) előállnak.

A minőségirányítási rendszer kiépítése esetén már fel kell mérni a vezetők rendszerrel és annak működésével kapcsolatos igényeit. Ezen igények mellett érdemes összegyűjteni mindazon tényeket, információkat, amelyek a működés során természetes módon előálltak, és az igények megalapozottságát tényszerűen bizonyítják.

A vezetők például igényként megfogalmazták, hogy az oktatói kar innovatív képességének/tevékenységeinek növekedését módszertani területen segítse elő a minőségirányítási rendszer. Ebben az esetben érdemes megvizsgálni, hogy az intézmény teljesítményértékelési rendszerében milyen mutatók mérik az oktatói kar e képességét, és/vagy elismerik-e kellő hangsúllyal az oktatási/módszertani innovatív teljesítményt.

Az ilyen alapos tényekkel alátámasztott elemzés szinte minden esetben pontosan körülírja a projektalapításhoz szükséges termékek, szolgáltatások, intézkedések körét. A példaesetben ezek a következők: egyetemi vagy kari szinten a teljesítményértékelő rendszer felülvizsgálata és módosítása; kari szinten: ösztönző tevékenységek az oktatási/módszer-

tani megújulás érdekében; tanszéki szinten: jó gyakorlatok felkutatása és közzététele, egymástól való tanulás ösztönzése, hallgatói igényfelmérések

3. A termék, szolgáltatás, tevékenység tervezése

Alapos igényfelmérés és megfelelő módszertan alkalmazása esetén a projektalapítás minőségi kritériumainak megfelelő termék/szolgáltatás pontosan azonosítható. A termék/szolgáltatás részletes tervezésének a projekt életciklusában elfoglalt helye a projektmérettől függő. Nagyméretű projekt esetében az alapításnál minden termék vagy szolgáltatás kifejlesztett tervezése esetenként nagy erőforrásokat igényelhet. Kisebb méretű projektek alapításánál is érdemes a projekt várható termékeit megtervezni. Ezek értelemszerűen nem részletes terméktervek (nem írjuk le pl. a minőségirányítási kézikönyv részletes mutatóit, tartalomjegyzékét, de megnevezzük röviden tartalmát, célját és megjelenési formáját stb.).

4. Várható kockázatok azonosítása

Nincs kockázat nélküli projekt. A projekt legfontosabb kockázati tényezője az idő, az alapítók azt várják el, hogy a projekt belátható időn belül eredményt produkáljon. Ugyanilyen döntési tényező számukra a források (az emberi és anyagi erőforrások, ráfordítások volume és időbeli szétoszlása). Feltételezhetően a projektalapítók felmérik az alapítók/döntéshozók kockázatviselési hajlandóságát, és a hajlandóságukhoz mért kockázatelemzés fontos lehet a megalapozott és kiegyensúlyozott döntésükhöz. Ehhez mérten kellő mélységű és részletezettségű költségvetést, időt és hálótérvet, terhelési eloszlást érdemes készíteni.

5. Projektalapító dokumentum létrehozása

Nincs általános értelemben vett jó projektalapító dokumentum. Az tekinthető annak, amelyik az adott körülmények között biztonságos döntést tesz lehetővé az alapítók számára. Az összes előző lépésben felhalmozott információ egy dokumentumban kerüljön rögzítésre. A dokumentum mellett ajánlott a tartalmáról rövid vezetői összefoglalót készíteni, ezt célszerű indoklással és a tényekre utalással kezdeni, majd felsorolásszerűen a várható eredményeket, hatásokat bemutatni, és a hitelesítést, elfogadást is formailag (aláírás helyek stb.) rögzíteni.

A minőségirányítási rendszer bevezetésére, fejlesztésére irányul projekt alapító dokumentuma a szervezeten belül kommunikálandó.

3. 2. 4. A projektalapítás módszerei

Célszerű csapatban dolgozni, az egyéni teljesítmény fontos, de idézzük fel Dwight D. Eisenhower gondolatát: „a terv semmi, a tervezés minden”, mert a tervezési gyakorlat, ha bevonásra épül, könnyedén megismételhető, és a terv közös értékévé válik, ami segíti, előkészíti a terv végrehajtását.

A kézikönyv negyedik fejezetében bemutatásra kerül jó néhány módszer, eszköz (KJ-S-, Pareto-, Ishikawa-diagram, fadiagram stb.) amelyek segítségével az igények vagy prob-

lémák halmazából könnyedén eljuthatunk az alapítás során a projekt termékeihez, és megfelelhetünk a projektalapítás minőségi kritériumainak. Célszerű a projektalapítás személyes aktusában – alapító értekezleten – az alkalmazott módszert bemutatni, mintegy a szakszerűséget és tényszerűséget bizonyítandó.

A módszerek, eszközök közül olyanokat válasszunk, amelyek ismertek, vagy használatuk könnyen elsajátítható.

3. 3. Stratégiai alapok és azok szerepe, integrálásuk a minőségirányítási rendszer fejlesztésébe és működésébe

A felsőoktatási intézmények többsége rendelkezik stratégiával. A stratégia a valós szervezeti és környezeti igényekre reagáló dokumentum, amelyik meghatározza/befolyásolja a szervezet működését és annak fejlődését. Jogszabály írja elő, hogy a felsőoktatási intézménynek rendelkeznie kell fejlesztési tervvel. A felsőoktatási intézmények fejlesztési terveit lehet intézményi stratégiának is nevezni, hiszen a fejlesztés alapvetően a külső és belső környezet elemzésén nyugvó stratégiai célkitűzésekből táplálkozik.

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény úgy rendelkezik, hogy az intézménynek el kell fogadnia egy középtávra szóló stratégiai tervet:

„12 §. (3) c) A szenátus ... fogadja el – középtávra, legalább négyéves időszakra, évenkénti bontásban meghatározva a végrehajtás feladatait – az intézményfejlesztési tervet, illetve annak részeként a kutatási-fejlesztési innovációs stratégiát”

A tervet a szenátus fogadja el, ilyen módon az intézmény legfontosabb célkijelölő tervdokumentuma. A vezetői program jó esetben szinkronitásban van e tervvel, de ezt a szinkronitást objektív okok miatt nem mindig lehet biztosítani. Célszerű a vezetői programot átvizsgálni és a fejlesztési tervhez igazítani, vagy a fejlesztési tervben megjeleníteni a vezetői programot, azonban az átvizsgálásnak elsősorban vezetői döntésen kell alapulnia, és az a vezető felelőssége. Vitathatatlan, hogy a fejlesztési terv minősége és megvalósulása hatással van a működés részeként az irányításra/vezetésre, és a vezető tevékenységének teljesítményét is mutatja a fejlesztési célok megvalósulása.

A vezető saját hatáskörében dönt arról, hogy milyen irányítási rendszereket épít ki és működtet annak érdekében, hogy megvalósítsa a jó intézményi kormányzás eszményét. A rendszerek számát, kiterjedtségét, vonatkozási területeit, méretét, az alkalmazott vezetési stílus, hagyományok és a vezetők szervezetfejlesztési és vezetési ismeretei, tapasztalatai egyaránt meghatározzák.

Célszerű az irányítási rendszerek számát, kiterjedtségét, vonatkozási területeit úgy meghatározni, hogy a stratégia célrendszeréhez való szoros kapcsolódásuk biztosított legyen, és hatékonyan szolgálják az intézmény fejlődését, stratégiai céljai elérését.

Ilyen irányítási rendszer egyike lehet a minőségirányítási rendszer, amely a definíciója szerinti vonatkozási területen és kiterjedtségben szolgálja a szervezet céljainak elérését.

Stratégiai alapok és azok szerepe, integrálásuk a minőségirányítási rendszer fejlesztésébe és működésébe

Az alábbi táblázatban a teljesség igénye nélkül mutatunk be példaként több irányítási rendszert. A táblázat magában foglalja a gazdasági irányítás (GIR), szakmai irányítás (SZIR), minőségirányítás (MIR) és projektirányítás (PIR) területeit PDCA-ciklushoz rendelt.

Rendszer	Rendszergazda	Vonatkozási területek	Szabályozás
GIR	Gazdasági vezető	P – éves pénzügyi tervezés D – beszerzés, likvidmenedzsment C – kontrolling A – eredmény visszacsatolása a tervezésbe	Kézikönyv kapcsolódó eljárások a PDCA-ciklus szerint
SZIR	Oktatási, kutatási vezető	P – éves szakmai oktatási, kutatási alapterv-tervezése D – szakmai tevékenység lefolytatása C – felhasználói igény- és elégedettségmérés A – szolgáltatás-, termékfejlesztés	Kézikönyv kapcsolódó eljárások a PDCA-ciklus szerint
MIR	Minőségirányítási vezető	P – éves minőségtevékenység tervezése D – minőségirányítási tevékenység (célmeghatározás, célmérés ellenőrzése, irányítási rendszerek támogatása, folyamatfejlesztés támogatása, belső irányítás támogatása, teljesítménymenedzsment stb.) C – cél, rendszer, folyamat, auditok, teljes körű önértékelés stb. A – célok meghatározása	Kézikönyv kapcsolódó eljárások a PDCA-ciklus szerint
PIR	Projektek vezetésért felelős vezető	P – projekttervezés D – projektvégrehajtás C – projektellenőrzés, -értékelés A – projektgenerálás	Kézikönyv kapcsolódó eljárások a PDCA-ciklus szerint

1. táblázat: Irányítási rendszerek

Meg kell azonban jegyezni, hogy egy jól működő minőségirányítási rendszer a szervezet teljes működését szabályozza, és integrálja a többi irányítási rendszert.

A minőségirányítási rendszer és fejlesztési terv/stratégia kapcsolatát a következő pontokban ragadhatjuk meg és vizsgálhatjuk:

- a fejlesztési terv/stratégia kialakítása során milyen mértékben építenek a minőségirányítási rendszer működéséből származó információkra;
- a fejlesztési terv/stratégia részeként meghatározott intézményi missziónak, vízió-nak, küldetésnek kapcsolata az intézmény minőségpolitikájával;
- milyen részletezettségű a fejlesztési terv/stratégia célrendszere és a minőségcélrendszer kapcsolata.

A kapcsolat mélysége és lefedettsége több egymással is összefüggő tényezőtől függ, a legalapvetőbbek:

- az intézmény minőségfogalma,
- az intézmény minőségirányítási rendszerének kiépítésekor használt modell/rendszer,
- az intézmény, illetve ezen belül a vezetés minőség iránti elkötelezettsége.

Az intézmény minőségirányítási rendszere működési eredményességének egyik mutatója, hogy a fent felsorolt stratégiai elemek közül a minőségirányítási rendszer milyen lefedettséget tudhat magáénak.

3. 3. 1. A minőségpolitika definíciója

Az intézmény stratégia alapelemei, küldetése, jövőképe és stratégiai céltérképe alapján szülessen meg az intézmény átfogó minőségpolitikája. A minőségpolitikáról az ESG a következőket írja:

„Az intézmény rendelkezzen egy átfogó minőségpolitikával és ehhez kapcsolódó eljárásokkal, melyek képzési programjainak és az általa kiadott diplomáknak a minőségét garantálják. Emellett határozottan kötelezze el magát egy olyan kultúra mellett, mely elismeri a minőség és a minőségbiztosítás fontosságát. Ennek elérésére az intézmény dolgozzon ki a minőség kultúráját, fő irányokat, fő tevékenységeket, eljárások, elköteleződés és támogatás eszközeit bemutató politikát a minőség folyamatos javítása, fejlesztése érdekében. (szerzői megjegyzés: Ezen minőségpolitika (quality policy) nem keverendő össze a minőségpolitikai nyilatkozattal (quality policy statement), mivel az utóbbi magából a minőségpolitikából származtatható.

A stratégiának, minőségpolitikának és eljárásoknak legyen formális státusza, s e dokumentumok legyenek nyilvánosak. Tartalmazzák továbbá a hallgatók és más érdekeltek szerepét.”⁶

3. 3. 2. A minőségpolitika célja

Az intézmény rendelkezzen a küldetésnyilatkozatra építő, minél szélesebb körű – de legalább vezetői – konszenzuson alapuló minőségpolitikával, amelyben megjelennek az intézmény minőségirányításra vonatkozó stratégiájának elemei, alkalmas minőségcélok kitűzésére és minőségtervek kialakítására. A minőségpolitika részeként a minőségpolitikai nyilatkozat nyilvános dokumentum, az intézmény oktatási, kutatási szolgáltatásait igénybe vevők itt olvashatják el az intézmény minőségre vonatkozó ígéretét, szándékát.

A minőségcél a minőségnek az a szintje, amit meg akarnak valósítani, megtartani vagy elérni.

A minőségcélok általában a szervezet minőségpolitikáján alapszanak, és a szervezet megfelelő funkciói és szintjei számára tűzik ki őket.

Stratégiai alapok és azok szerepe, integrálásuk a minőségirányítási rendszer fejlesztésébe és működésébe

Ahhoz, hogy a minőségcélok elérése mérhető legyen, összhangban kell lenniük a minőségpolitikával és a folyamatos fejlesztés iránti elkötelezettséggel. A minőségcélok elérése előnyösen befolyásolhatja a termékminőséget, esetünkben a szolgáltatások minőségét, a működés eredményességét és a pénzügyi eredményességet, ezeken keresztül pedig az érdekelt felek megelégedettségét és bizalmát.

A minőségterv olyan dokumentum, amely előírja, hogy kinek, mikor, milyen eljárásokat és ezekhez milyen erőforrásokat kell alkalmaznia a minőségcélok elérésre érdekében.

3. 3. 3. A jó minőségpolitika ismérvei

- A minőségpolitika összhangban van az intézmény stratégiai alapidokumentumaival, optimális esetben leképezi azt.
- A minőségpolitika lefedi az intézmény egészét.
- A minőségpolitika széles körű támogatottságot élvez.
- A minőségpolitika alkalmas intézményi szintű minőségcélok lebontására, minőségtervek készítésére.

Bónusz: Az intézményi szintű minőségcélok lehetővé teszik a szervezeti egységek minőségcéljainak megfogalmazását, és alkalmasak szervezeti egységek minőségterveinek elkészítésére.

3. 3. 4. A minőségpolitika elkészítésének feladatai

A minőségpolitika megalkotása a vezető hatáskörébe tartozik, de semmi esetre sem egyszeres feladat. A minőségpolitikának építenie kell az intézmény küldetésére és jövőképre, ezek általában a stratégia kialakításakor létrejönnek. A minőségpolitika meghatározására célszerű műhelymunkát szervezni, összehangoltan az intézmény tervező folyamataival (pl. az éves céltervezéssel egy időben, megelőzve az éves pénzügyi tervezést), ilyen módon a minőségpolitika „használatbavétele” is megtörténhet, ami a hitelességét növeli, egyértelművé teszi a vezetők minőség iránti elkötelezettségét. A műhelymunka megtartására érdemes a minőségügyben jártas, tréningtapasztalatokkal rendelkező szakembert hívni.

1. *A minőségpolitika kialakításának módszertani egyeztetése, döntés a kivitelezésről, külső erőforrás igénybevétele.*

A minőségpolitika kialakításához olyan módszert érdemes választani, amelyik a leginkább megszokott a vezetés számára. Az elsősorban stratégiai szövegek, tények elemzésével kezdődő munka után szövegalkotási feladat következik.

2. *A minőségpolitika kialakításában részt vevő munkatársak meghatározása, felkérése.*

Adjuk meg a módját! A résztvevők praktikusnak azonosnak lehet a stratégiaalkotó team tagjaival. A munkában részt vevőket az intézményfelelős vezetője kérje fel hivatalosan a munkára.

⁶ ENQA (2005)

3. A minőségpolitikára vonatkozó követelmények ismertetése.

A minőségpolitikára vonatkozó formai, tartalmi követelményeket ismertetni szükséges, ebben segítséget nyújt egyrészt az ESG-szabvány, másrészt a minőségirányítási modellek, szabványok idevonatkozó leírásai.

4. Stratégiai alapidokumentumok elemzése, értékelése.

A minőségpolitika származtatása az intézmény stratégiai dokumentumaiból történik. Amennyiben a team a stratégiai munkacsapattal azonos, nem szükséges alapos bemutatás, amennyiben nem azonos, indokolt a stratégiai alapidokumentumokat (jövőkép, küldetés) bemutatni. Javasolt, hogy a stratégiai céltérkép mindenképpen legyen elemzés tárgya, annak érdekében, hogy a célokhoz illeszkedő minőségpolitika kerüljön kialakításra.

5. Partneri elégedettség és igényfelmérések elemzése, értékelése.

A partneri, például hallgatói, oktatói igényekre mindenképpen fordítson a team figyelmet, ha rendelkezésre állnak ilyen irányú vizsgálati adatok, célszerű ezeket röviden ismertetni.

6. Vezetői nyilatkozatok elemzése, értékelése.

A vezető több helyütt is nyilatkozhatott már az intézmény céljairól, küldetéséről; a nyilvánosság előtt tett nyilatkozatokra, ígéretekre a minőségpolitikának mindenképpen figyelnie kell.

7. Minőségpolitika szövegezése, vezetői nyilatkozattal.

A minőségpolitika tartalmi elemeinek meghatározása teamben történjen. Minden szót, mondatot értelmezni kell, indokolt az egyértelmű, tiszta fogalmak, a rövid tömondatok használata, hogy a szöveg könnyen érthető és világos legyen a partnerek számára.

8. Nyilvánosságra hozatal, kommunikáció.

A minőségpolitikát nyilvánosságra kell hozni, erre ma már kitűnő és változatos eszközök állnak rendelkezésre.

3. 3. 5. Példák egyetemi minőségpolitikákra

- Budapesti Corvinus Egyetem minőségpolitikai célkitűzései⁷
- Debreceni Egyetem minőségpolitikai nyilatkozata⁸
- Miskolci Egyetem minőségpolitikai nyilatkozata⁹

⁷ http://portal.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kozponti_szervezeti_egysegek/minosegiranyitas/files/Minoseguegyi_kezikoenyv.pdf 1. fejezet

⁸ http://www.unideb.hu/portal/sites/default/files/szabalyzatok/17_165.pdf 2. fejezet

⁹ http://www.uni-miskolc.hu/public/index.php?page_id=240

3. 4. Helyzetfelmérés

3. 4. 1. A helyzetfelmérés irányultsága

A projektalapítás során az intézmény már rögzítette azt a szándékot, amelyre a minőségfejlesztési tevékenységeit irányítja.

A helyzetfelmérés nem más, mint ennek az irányultságnak a kiszolgálása, tényekkel, alapadatokkal való alátámasztása.

A helyzetfelmérés pontosan definiált célzattal (a konkrét felsőoktatási minőségfejlesztésre fókuszálva) egyfajta pillanatfelvétel készítése a szervezet állapotáról. Ez a helyzetkép lesz a kiindulási alapja a folytatásban megfogalmazandó céloknak, elvárt, elvárható eredményeknek, ez képezi bázisát a további tervezési feladatoknak, ez lesz a viszonyítás a fejlesztések befejezését követően az elért előrehaladás mérlegeléséhez.

A definiált célzat nagyon különböző lehet. Amennyiben az intézmény például:

- a saját minőségdefiníciójában szereplő elemek fejlesztését célozza, úgy ezen elemek jellemzésére összpontosít;
- szabványalapú működési rendszer kialakításában, fejlesztésében gondolkodik, úgy a vonatkozó követelmények teljesülésének mértékére koncentrál;
- önmaga által megfogalmazott fejlesztési irányt vesz, úgy annak tárgya fogja befolyásolni a helyzetfelmérés tartalmát, technikáit.

A közös jellemző mindezekben, hogy kell egy viszonyítási alapot választani, amelyhez képest megállapítható a jelenlegi állapot jellemzőinek sora. Ezekben a tényyszerűsége, az objektivitásra kell törekedni. Fontos tehát, hogy a helyzetfelmérésnek legyen egy „sorvezetője”, a megállapítások lehetőleg kerüljék a tárgykörre vonatkozó véleményeket, és sokkal inkább keressék meg a számszerűsíthetőség lehetőségét.

Ebben nem feltétlenül új paraméterek kitalálásában, mérések elrendelésében kell gondolkodni, hiszen az intézmény már rendelkezhet azokkal az információkkal, amelyre a helyzetfelmérése során szüksége lehet. Az adatok kinyerésének széles tárháza kínálkozik a jelenleg is meglévő különböző felmérések, kimutatások (pl. hallgatói, dolgozói elégedettségmérések, kötelezően vagy önként elkészített statisztikák, maga az AVIR, külső visszajelzések az intézmény működésére, teljesítményére) vagy a működési rendet meghatározó szabályzó és a történéseket rögzítő dokumentumok által.

Természetesen előfordulhat, hogy az intézménynek eddig még rendelkezésére nem álló adatokra van szüksége. Ebben az esetben a gondos tervezés – amely magában kell, hogy hordozza az előállítandó adatok hitelességének biztosítását is – megkerülhetetlenné válik.

A folytatásban a minőségdefinícióban, illetve a szabvány alapon választott fejlesztési irányok esetében térünk ki a helyzetfelmérés néhány sajátosságára. Mivel az intézmény önmaga által megfogalmazott fejlesztési irányai már teljesen speciálisak, egy általános leírásban nehéz ezekhez érdemben támpontot adni, bár az általánosítható tételek reményeink szerint hasznosak lehetnek így is. Mégis a 2. mellékletben a CQAF Modell alapköve-

telményeinek bemutatásával kívánunk példát adni egy ilyen, az intézmény önmaga által megfogalmazott fejlesztési iránynál használható helyzetfelmérési szempontsorra.

3. 4. 1. 1. Saját minőségdefiníciójában megfogalmazott fejlesztési irány esete

Ahogy a fentiekben már kifejtettük, az intézményben dolgozóknak meg kell állapodni saját minőségértelmezésükben. Ezek a megfogalmazások és súlypontjaik teljesen természetesen eltérhetnek egymástól.

Jelen könyv keretei között arra tudunk vállalkozni, hogy a minőség megfoghatósága érdekében megvizsgáljuk az intézményi működés, mint szolgáltatást nyújtó szervezeti keret minőségjellemzőit.

Általában az a kétely szokott megfogalmazódni, hogy egy termék/szolgáltatás esetében jól megfogható minőségjellemzők rögzíthetőek, mert objektívek, kézzel foghatóak (pl. műszaki paraméterei, mennyisége, szállítási határidő), míg a szolgáltatások esetében ez sokkal nehezebb, hiszen azok gyakran szubjektívek, nem kézzelfoghatóak (pl. szellemiség, hangulat, megszerezhető tudás).

Kiindulhatunk abból az egyszerűsítésből, hogy a szolgáltatások esetében a vevők/érdekelt felek („személy vagy csoport, aki vagy amely érdekelt egy szervezet¹⁰ működésében vagy sikerében”¹¹) általában viszonyítanak. Van az adott szolgáltatással kapcsolatosan egyfajta előzetes elvárásuk, és a ténylegesen nyújtott szolgáltatás szintjét ezzel vetik össze. Amennyiben az összehasonlítás eredménye az, hogy a tényleges szolgáltatásteljesítés alul múlta a várakozásokat, akkor az az érdekeltnek szemében nem lesz kielégítő, amennyiben azzal megegyezik, úgy kielégítőnek minősítik, s amennyiben meghaladja azt, úgy elégedettségük fokozódik.

Terjedelmi okokból most nincs mód elmélyedni azon kérdésekben, hogy az előzetes elvárások mikből származtathatók, és természetesen ezzel is befolyásolható az érdekelt felek elégedettsége. Jelen keretek között azt sem boncolgatjuk, hogy az egyes teljesítési kategóriákon belül a teljesülési mérték milyen viszonyban van az elégedettség mértékével.

Ami azonban megkerülhetetlen, hogy a helyzetfelmérés irányultságának elhatárolásánál pontosan rögzítsük, hogy a fejlesztésünk, a tényleges teljesítésünk színvonalára vagy a szolgáltatásunkkal kapcsolatosan előzetesen megfogalmazott elvárásokra kívánunk hatni. Ez stratégiai kérdés.

A folytatásban a tényleges teljesítésre irányítjuk a figyelmet.

Ahhoz, hogy ezt megtegyük, meg kell válaszoljunk néhány kérdést¹²:

- Milyen szolgáltatásjellemzőket óhajtanak az érdekelt felek?
- Milyen teljesítményszint szükséges az elvárások kielégítéséhez?
- Milyen a különböző jellemzők viszonylagos fontossága?
- Mennyire elégedettek az érdekelt a teljesítmény jelenlegi szintjével?

¹⁰ „Munkatársak csoportja és feltételrendszer, a felelősségi körök, a hatáskörök és a kapcsolatok elrendezésével együtt” – esetünkben maga a felsőoktatási intézmény.

¹¹ MSZ EN ISO 9000:2005

¹² Tenner, Arthur R.–DeToro, Irving J. (1997)

A szakirodalom a szolgáltatás jellemzőire számos rendezési, csoportosítási módot kínál.

Ezek közül önkényesen egyet emelünk ki¹³, amely támpontul szolgálhat az intézményeknek fejlesztési potenciálokat találni:

1. Megbízhatóság (pl. állandó-, bizalmat gerjesztő teljesítmény, ígéretek betartása, pontosság)
2. Alkalmazkodóképesség (pl. szolgáltatás készség intézményi és tanári szinten egyaránt)
3. Hozzáértés (pl. a szolgáltatás nyújtásához szükséges jártasság és tudás birtoklása)
4. Elérhetőség (pl. tájékoztatósi útvonalak, kontaktok, rendelkezésre állás)
5. Udvariasság (pl. figyelmesség, tiszteletadás, illedelmesség)
6. Kommunikáció (pl. érthető, korrekt nyelvezet, időbeni, teljes körű tájékoztatás)
7. Hitelesség (pl. szavahihetőség, tisztesség, hírnév)
8. Biztonság (pl. fizikai biztonság, diszkréció, adatvédelem)
9. A vevő (érdekelt fél) megértése (pl. kapcsolati formák, kölcsönös információcsere, információk hasznosítása)
10. Kézzelfogható tényezők (pl. épület, tanterem, laborok, műhelyek, eszközök, könyvek, jegyzetek)

Ezen (vagy teljesen más) minőségjellemzőkön keresztül definiált tárgykörök lehetnek tehát fejlesztési irányok. Az, hogy az egyes minőségjellemzők közül milyen teljesítményszint szükséges, ezeknek mi a viszonylagos fontossága, és mennyire elégedettek a teljesítmény jelenlegi szintjével az érdekelt, már a helyzetfelmérés elvégzése után megkapható válaszok.

Azt rögzíthetjük, hogy az érdekelt mindig értéket várnak el, s ez az érték kell, hogy számszerűsíthető legyen kézben tarthatósága, fejleszthetősége érdekében.

Természetesen a helyzetfelmérés előtt meg kell állapodni (amennyiben ez még nem áll rendelkezésre) a különböző érdekelt felek beazonosításáról, súlyuk, fontosságuk meghatározásáról, amely nélkül szintén célt téveszthet a helyzetfelmérésünk, majd az erre épülő fejlesztésünk is.

3. 4. 1. 2. Szabványalapú fejlesztési irány esete

Ilyen típusú fejlesztéskor a helyzetfelmérés tárgyát a szabvány által rögzített követelmények alakítják.

Természetesen ebben az esetben is eltérőek lehetnek az intézményi kiinduló pontok, hiszen maga a fejlesztés alapozhat:

- már létező, akár tanúsított minőségirányítási rendszerre (a fejlesztés és ez által a helyzetfelmérés hangsúlyai itt is elágazhatnak, hiszen vagy a minőségirányítási rendszer hibáinak csökkentését vagy egy fejlettebb állapot megteremtését célozza);

¹³ Len Berry, Parsuraman és Valarie Zeithaml 1980-as években folytatott kutatásai alapján.

- kiépített, de nem tanúsított rendszerre;
- a meglévő működési rendre, amelynek a szabványkövetelményekkel való megfeleltetését kívánjuk megtenni a helyzetfelmérés során.

Itt szükséges rögzíteni, hogy felfogásunk szerint minden egyes felsőoktatási intézmény, függetlenül szabványalapú fejlesztéseitől, rendelkezik „minőségirányítási rendszerrel”, legfeljebb még nem mérte meg, hogy megfelel-e egy nemzetközi szinten elfogadott szabvány követelményeinek. Állításunkat azzal kívánjuk alátámasztani, hogy az intézmény eddig is működött, s így a működéshez szükséges alapfeltételekkel eddig is bírt. Voltak, vannak működését befolyásoló vezérlő elvek, rendelkezik szervezeti felépítéssel, nevesített és definiált munkakörökkel, vannak vezetői értekezletek, az akadémiai és a nem akadémiai személyzet rendelkezésre állásáról gondoskodott, oktatói, képzői, kutatás-fejlesztési tevékenységét igyekezett a külső dokumentumokban (pl. jogszabály, szerződések, megállapodások) rögzítettek figyelembe vételével ellátni, vagy saját mérésein, illetve külső forrásokból szerzett információk alapján képet formált saját teljesítményéről.

Mindegyik esetben szükségessé válhat az alábbi kérdések felmérése, tisztázása:

- a helyzetfelmérés céljának rögzítése;
- vonatkozási területének lehatárolása;
- a minőségirányítási rendszer alapjainak feltárása.

Ezekre azért lesz szükség, hogy a következő lépésben a vezetőség értékelhesse a jelen állapotot, pontosabban rögzíthesse a célokat, elvárt eredményeket, és tényekre alapozottan váljanak tervezhetővé a fejlesztés érdekében elvégzendő feladatok, felelősök, határidők stb.

3. 4. 1. 2. 1. A helyzetfelmérés céljának rögzítése

A helyzetfelmérés céljának rögzítése részben egy megerősítő lépés. A fejlesztés irányultsága már meghatározza, hogy a fent részletezett esetek közül melyikkel áll szemben az intézmény. Ebben a fázisban már az is adottságként tekinthető, hogy kiválasztásra került az adott rendszerszabvány, amely a követelményeket tartalmazza.

A helyzetfelmérés céljainak megfogalmazására álljon itt néhány példa:

- az érintett szervezeti egységekről átfogó képet alkotni;
- megismerni a szakmai, szervezeti vezetőket, a leendő együttműködő partnerekkel;
- összegezhetőkké válnak az eddigi működtetési tapasztalatok;
- a rendszerépítés, a rendszerfejlesztés induló alapjai ismertekké válnak;
- érzékelhetővé válnak az irányítási rendszerelemek készülsége;
- a projektmenedzselési igény feltérképezetté válnak;
- esetleges olyan hátráltató tényezők kerüljenek azonosításra, amelyek a fejlesztés sikeres befejezését megakadályozhatják.

3. 4. 1. 2. 2. A helyzetfelmérés vonatkozási területének lehatárolása

Ezen témakörön belül van lehetőség lehatárolni, pontosítani, hogy minek alapján (szabvány, esetleg más követelmények) és mely tevékenységekre (pl. oktatás, képzés, vagy kutatás-fejlesztés), vagy egymástól elhatároltan mely szervezeti egységekre (pl. a teljes felsőoktatási intézmény vagy valamely kar) végezzük el a helyzetfelmérést.

Például: az ISO 9001:2008 nemzetközi szabvány szerinti külső (független) fél általi, tervezett tanúsítás eredményessége szempontjából a kritikus területeket feltárjuk a felsőoktatási intézmény minden tevékenységére és minden szervezeti egységére.

A vonatkozási terület résznél célszerű rögzíteni azokat a kizárásokat is, amelyek nem képezik sem a helyzetfelmérés, sem a fejlesztés tárgyát. A kizárásokat már ebben a fázisban célszerű indokolni, hiszen amennyiben szabványkövetelményt érint, ettől a későbbiekben nem tekinthetünk el. Kizárással abban az esetben lehet élni, ha a követelmények egy része a szervezetre vagy az általa nyújtott szolgáltatásra nem értelmezhető, nem alkalmazható. (A szabvány alapú követelmények általában lehatárolják azokat a fejezeteket, amelyek közül megfelelő indoklás mellett elfogadható a kizárás.) A kizárással viszont nem korlátozhatják sem a szervezet képességét, sem felelősségét abban, hogy a vevő/érdekelte fél által megfogalmazott, valamint a jogszabály által rögzített követelményeket a nyújtott szolgáltatásokon keresztül teljesítsék.

3. 4. 1. 2. 3. A minőségirányítási rendszer alapjainak feltárása

Amennyiben tanúsított vagy tanúsítási szándékkal alakítandó minőségirányítási rendszerről beszélünk, érdemes tényekkel nyomatékot adni a tanúsítási szükséglet fennállásának. Ilyen lehet például fenntartói, piaci elvárás, pályázati feltétel vagy saját elhatározás is.

Tekintve, hogy a minőségirányítási rendszernek a vezetés stratégiai döntésén kell alapulnia, érdemes megvizsgálni a vonatkozó stratégiát, stratégiai léptékű fejlesztési dokumentumokat (pl. intézményfejlesztési terv, kutatás-fejlesztési innovációs stratégia, minőségfejlesztési program).

Egy másik kiinduló pont az irányítási rendszer szempontjából a vonatkozó, jelenleg érvényben lévő:

- törvények, rendeletek, szabványok, hatósági engedélyek („külső dokumentumok”), valamint
- „belső” dokumentumok, feljegyzések.

Ezek a dokumentumok rögzítik az „elvárt” működési rendet, amely mellé odatéve valós működési tapasztalatainkat megállapíthatjuk azok egyezőségét, illetve adott területeken esetleges eltérést.

A „belső” dokumentumok közül a szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ) abból a szempontból is fontos lehet, hogy általa tisztázható a jelenleg érvényben lévő szervezeti ábra, alá-, és fölérendeltségi viszonyaival, munkaköri megnevezéseivel. Mint kiindulási alap, a szabályozások szempontjából hasznos információkkal bír akár az SZMSZ működési

résében fellelhető folyamatok (amennyiben ilyen SZMSZ készült az intézménynél), akár a már említett munkaköri megnevezések rögzítettségével.

A helyzetfelmérés további – s egyben a szabvány követelményekkel megvezetett – alapja a jelenlegi működés állapota. Ez annyit jelent, hogy a konkrét követelmények teljesülését vizsgáljuk a valós működés összevetésével. Az ebben a tárgykörben fellelt eltérések szolgálnak kiindulási pontként a fejlesztési lépések meghatározásához.

Ami az alapok felvezetéséből általánosítható, hogy az alábbi tényezők átgondolása majd minden esetben megkerülhetetlen:

- Érdekeltek: akik igényeinek kielégítése – még ha más-más súllyal is – a felsőoktatási intézmény létének elemi érdeke.
- Termékek és szolgáltatások: amelyek a különböző értéktermelő folyamatokon keresztül születnek, az érdekelt felek igényeinek kielégítése céljából.
- Folyamatok: amelyek működtetése révén születnek meg a termékek és szolgáltatások.

Az érdekelt felek listája (zárójelben a jellemző képviselők, illetve a kapcsolatot támogató szervezetek):

- Hallgatók (HÖK).
- Végzett hallgatók (alumni szervezet, felelősök).
- A FOI-be jelentkező jövőbeni hallgatók (a középiskolásokkal kapcsolatot tartó szervezet, felelősök).
- A munkaerőpiac képviselői (Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége, Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége, Ipartestületek Országos Szövetsége stb.).
- A FOI-tól szolgáltatásokat megrendelő szervezetek, egyének.
- Az állami elvárásokat képviselő szervezetek (OH, MAB, ÁSZ stb.).
- Az állami elvárásokat kialakító szervezetek (a felsőoktatással foglalkozó minisztérium).
- A FOI fenntartója, finanszírozója (állami fenntartású intézmények esetében felsőoktatással foglalkozó minisztérium, magán intézmények esetében az alapító, illetve alapítók).
- A tudományos élet képviselői (MTA, tudományos intézetek, tudományágak szervezetei).
- A FOI dolgozói (szakszervezetek, helyi munkavállalói szerveződések).
- A helyi társadalom (önkormányzatok, helyi civil szervezetek).
- Civil szervezetek.
- A FOI beszállítói.

Ismert néhány csoportosítási gyakorlata az érdekelt feleknek (pl. betöltött szerepe, funkciója, súlya, intézményre gyakorolt hatásának erőssége, a kapcsolat szorossága). A leginkább elterjedt, leegyszerűsített csoportosítási mód a közvetlen és a közvetett érdekelt felek, melynek további finomításai szükségessé válhatnak.

Ezek a csoportosítások ugyanis nem öncélúan születnek. Megítélésünk szerint a prioritások kialakításában, a kapcsolattartási módok megtervezésében lehet jelentősége.

„A felsőoktatási szektor egyik legnagyobb nehézsége a vevő meghatározása”¹⁴. A vevő fogalmának felsőoktatási intézményekre vonatkozó értelmezéséhez szükséges a termék fogalmának értelmezése, hiszen a definíció szerint a vevő: szervezet vagy személy, amely vagy aki kap egy terméket, a FOI-ek esetében szolgáltatást, azaz a szolgáltatásnyújtási folyamatok kimenetét. A FOI-nek számos terméke van. A képzéshez számos más termék (szolgáltatás) is párosul, gondoljunk csak például a könyvtári szolgáltatásokra, az oktatási adminisztrációra vagy akár a menzára. Álláspontunk szerint – egyetértve Dalrymple és Srikanthan¹⁵ felvetésével – ezen szolgáltatások esetében a könyvtár használója, a menza igény bevezetője egyértelműen vevői szerepkört tölt be, legyen az hallgató, oktató vagy éppen nem akadémiai munkakörben dolgozó. Így a hallgatók ezen szolgáltatások esetében vevőként azonosíthatók.

Ugyanígy egyértelműen vevői szerepkört töltenek be a K+F+I, illetve az egyéb (pl. akkreditált laboratórium vizsgálata, terembérlés stb.) szolgáltatásokat igénybe vevők.

Ahol nem egységes a szakirodalom, az a hallgatók és a munkaerőpiac szerepe abban az esetben, amikor egy FOI képzési tevékenységének a végső kimenetét vizsgáljuk. Számos megközelítés szerint a FOI-ek képzési kimenete maga a végzett, tudást szerzett hallgató. Más megközelítés szerint a FOI-ek képzési tevékenységének a végső kimenete egy pedagógiai és nevelési hozzáadott érték, amely a hallgatóban testesül meg. Tehát a termék az értéktöbblet, és nem maga a hallgató. A hallgató szerepkör megítélése a termék definiálásától függ. Amikor a hallgatót tekintjük terméknek, akkor nem tekintjük vevőnek, sokkal inkább megmunkálendő anyagnak, képletesen szólva csiszolatlan gyémántnak. Amikor a hallgatóban megtestesülő értéktöbbletet tekintjük terméknek, akkor a hallgató egyértelműen vevő, hiszen ezért az értéktöbbletet kapja. A képzési tevékenység jellegéből (tanítás és tanulás) adódik, hogy ezen értéktöbblet megszerzése érdekében a hallgatónak is aktívan közre kell működnie.”¹⁶

A gondolatsor soron következő elemeként a folyamatokat kell közelebbről megvizsgáljuk.

A folyamat: „egymással kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló tevékenységek olyan sorozata, amely bemeneteket kimenetekké alakít át.”¹⁷

Természetesen vannak olyan folyamatdefiníciók, amelyek túlmutatnak a fentiekben, és elfogadva a fenti tételt, kibővítik azt a ciklikus előfordulás, a reprodukálhatóság vagy az értékteremtés, az erőforrások felhasználásával.

A szabványalapú irányítási rendszerek a folyamatszemplétet az alapelvek szintjén irányozzák elő.

A FOI-nek arra kell felhívni a figyelmét, hogy az alapelveként rögzített iránymutatás, miszerint a kívánt eredményt hatékonyabban lehet elérni, ha a tevékenységeket és a velük kapcsolatos erőforrásokat folyamatként irányítják, nem azt jelenti, hogy minden tevékeny-

¹⁴ Quinn, Anita–Lemay, Gina–Larsen, Peter–Johnson, Dana M. (2009)

¹⁵ Srikanthan, G.–Dalrymple, John (2002)

¹⁶ Koczor Zoltán et al (2011)

¹⁷ MSZ EN ISO 9000:2005

séget, amely a FOI-ben történik, folyamatelvűen lehet kezelni. Például míg az oktatás, képzés vagy a stratégiai tervezés leképezését inkább folyamatelvűen célszerű megtenni, addig a menedzsmentfeladatok közül a szervezeti kultúra alakítását már lehet, hogy célszerűbb más megközelítéssel kezelni.

Ahhoz, hogy a folyamatainkat vizsgálni tudjuk (pl. létezés, szabályozottság, hatékonysági, hatásossági, eredményességi szempontból), azokat fel kell térképezni, és a jelentőségük, betöltött funkciójuk szempontjából – vagy egyéb más aspektusból – érdemes strukturálni.

Általánosan elterjedt a fő-, menedzsment- és támogató folyamatok mentén való csoportosítás, kapcsolódásaik bemutatása. Ezen kategóriákhoz tartozás általában egy intézmény életében a változások hatására sem szokott átrendeződni, legfeljebb az egyes kategóriákon belüli bővítések vagy csökkenések érhetők tetten.

Vannak olyan rendezőelvek, ahol a folyamatokat a stratégia megvalósításában betöltött szerepe mentén csoportosítják. Egyszerűsítésképpen a folyamatok tárházából (amelyek lehetnek akár a fenti struktúrát is követőek) kiemelésre kerülnek azok, amelyek abban az időszakban, amikor adott stratégia érvényben van, meghatározó szerepet töltenek be. Ezeket általában kulcsfolyamatoknak nevezik el. Látható, hogy a kulcsfolyamat minősítés alapvetően időleges, hiszen egy stratégiai törekvés teljesülését követően háttérbe vonulhatnak, és betölthetik éppen aktuális, standard funkcionális szerepüket, míg más folyamatok kulcsszerepbe léphetnek egy következő időszakban. Például egy új szak indítása, a hozzá tartozó fejlesztések, erőforrások biztosítása addig tölt be az intézmény életében kulcsszerepet, amíg az az új szak el nem indult, és működése szerves részévé nem válik az intézményi létnek. Az ezt követő stratégiai időszakban viszont, amennyiben a (munkaerő-)piaci viszonyok erősítése, a felnőttképzés felfuttatása vagy a kutatás-fejlesztés kap prioritást, úgy az ezekhez kapcsolódó folyamatok kapnak kulcsszerepet, s válnak, válhatnak kulcsfolyamattá, kulcsfolyamatokká.

A fenti, folyamatokra vonatkozó csoportosítási példákkal azt szeretnénk volna alátámasztani, hogy ugyanúgy, mint az érdekelt feleknél, itt sem öncélú az áttekinthetőség, a csoportosítás, a rendszerbe illesztés. Ezeket a leképezéseket valamilyen célból kell elvégeznünk, hogy támogassa céljaink elérését. Ilyen lehet például, hogy a rendezőelvek mentén alakítunk ki felelősi rendszert, vagy hogy a folyamatmérési rendszerünk (végső soron a szervezeti indikátorok előállítására) szempontjából teszünk hangsúlyokat, de lehet a célunk az is, hogy a kulcsfontosságú folyamatoknak kívánunk adott időszakban prioritást biztosítani (pl. döntéshozatalban, erőforrásban, szabadságfokok megítélésében).

3. 4. 2. A helyzetfelmérés néhány gyakorlati kérdése

A végrehajthatóság érdekében fel kell kérni egy személyt, aki felelős lesz a helyzetfelmérés lebonyolításának végrehajtásáért. A felkért személynek számos ismerettel és képességgel, készséggel (alkalmasság) kell bírni a helyzetfelmérés végrehajtásához. Ilyen megfelelési szempont lehet a hely- és szakterület ismerete, a helyzetfelmérés irányultságának megfelelő ismeretek (pl. szabványismeret), módszertani eszköztárral rendelkezés vagy a szervezeten

belüli elfogadottsága, a betöltött pozíciótól akár teljesen függetlenül. A felkérés szóban és írásban is megtörténhet. Ennek elfogadásáról a felelősnek nyilatkozni érdemes.

A felkérésben meg kell adni azokat a szabadságfokokat, illetve jogosítványokat, amelyek szükségesek a feladat ellátásához. Ez vonatkozhat a helyzetfelmérést végző munkacsoport kiválasztási lehetőségére éppúgy, mint az iratokba való teljes betekintési felhatalmazásra.

A vezetésnek tájékoztatni kell az érintett egységeket, személyeket magáról a helyzetfelmérésről és annak irányultságáról, kérve a munkatársak nyitottságát és segítségét.

A helyzetfelmérés tervének elkészítését követően a helyzetfelmérésért felelős személy veszi fel a kapcsolatot (a vezetői tájékoztatást követően, belátható időn belül) az érintett személyekkel, területi képviselőkkel, egyeztetve ismételten a célt, a tervezett időpontot és időtartamot, az alkalmazandó módszert.

A helyzetfelmérés alapja a dokumentálás és a tényeket, a későbbi állításokat alátámasztó bizonyítékok minél pontosabb begyűjtése.

Legjellemzőbben alkalmazott módszerek: interjú, fókuszcsoportos megbeszélés, bejárás, működés-megfigyelés, munkanapfelvétel, dokumentumelemzés, szükség esetén műhelymunka lebonyolítása.

Az önértékelés, melyről részletesen a 4.12. alfejezetben olvashatnak, a helyzetfelmérés egy speciális változataként is felfogható. Annyiban speciális, hogy akár induló állapotban (helyzetfelmérés), akár már fejlesztett állapotban (állapotkép felvétele) is használható fejlesztési pontok feltárására.

3. 4. 3. Vezetői értékelés

A helyzetfelmérést követő időszakot a feldolgozások, elemzések, konklúziók levonása és a döntések meghozatala követik.

A feldolgozásokat, elemzéseket általában a helyzetfelméréssel megbízott felelősön keresztül a végrehajtó team végzi el. Ajánlásokat fogalmaznak meg a neurális, beavatkozást igénylő pontokat illetően, de általában döntési kompetencia nem áll rendelkezésükre, ami a továbblépés elengedhetetlen, legitimitást biztosító feltétele.

A szükséges döntések meghozatalában a vezetőség vállalja a főszerepet.

Érdemes átgondolni, hogy mely grémiumot is definiáljuk vezetőségnek. A FOI-ek életében eddig is létezett „értekezleti rend”, amelyhez érdemes igazodni. A minőségfejlesztési projekt alapításakor is rögzítésre kerülhetnek a beszámolási, döntéshozatali mechanizmusokra vonatkozó kitételek, amelyek szintén iránymutatással bírhatnak.

Előkészítésénél, lebonyolításánál az eddigi szokásrendek szerint célszerű eljárni. Segíti az értékelést, ha a résztvevők előzetes anyagot kapnak a felkészülés céljából, és a vezetőségi értékelésnek résztvevője, előterjesztője a helyzetfelmérési team vezetője.

Ebben a fázisban a vezetői értékelés arra tud kiterjedni, hogy

- a helyzetfelmérés végrehajtása az elvárásoknak megfelelően történt-e meg;
- a helyzetfelmérés eredményei azonosítottak-e minden elvárt momentumot, amely a rendszerfejlesztés alapját képezhetik;

- korrekciós, feltételt biztosító intézkedéseket hozhatnak meg, amely a gördülékeny folytatáshoz szükséges;
- a következő fejezetben leírt szempontok figyelembe vételével megerősíthetik, elvetik vagy módosíthatják a minőségfejlesztés induló állapotában rögzített célokat, eredményeket;
- a helyzetfeltáró team munkájának zárulta után dönthetnek a folytatás tervéről, felelősökről, határidőkről stb.

A vezetőségi értékelésről feljegyzést érdemes készíteni (a legfontosabb megállapításokról, meghozott döntésekről).

A vezetőségi értékelést végző kör természetesen lehet egy új, eddig a szervezetben még nem alkalmazott forma, önálló elnevezéssel, célorientáltan nevesített résztvevőkkel. Ebben az esetben célszerűnek mutatkozik saját működési rendet (szabályok) és időszakra tervezett ütemtervet készíteni. Ugyanis a fejlesztési folyamat során következő lépéseiben is jelentős szerepe lesz ennek a testületnek. Ilyen a minőségfejlesztésre készített terv jóváhagyása, a fejlesztések bevezetésének elrendelése, de ilyen a fejlesztések szervezetbe vitelét követő felügyeleti szerep is.

Amennyiben szabvány alapú minőségirányítási rendszerben dolgoznak, a vonatkozó szabvány a vezetőségi értékelés működtetésére (pl. időbeliség, dokumentáltság), a feldolgozandó információk és a döntési szükségletek tárgykörére követelményeket (ezek minimum követelmények) fogalmaz meg.

3. 5. Célmeghatározás, elvárt eredmények

A célok megfogalmazásukban egy elérni kívánt állapotot jelölnek. Ezek a célok különböző időtávokra szólhatnak (pl. rövid, közép-, hosszú távú célok). Az ezek tényleges időtartamában való megállapodás az intézmény saját döntésének eredménye. A célokat természetesen más módon is csoportosíthatjuk. Ilyen például az idő és a fontosság dimenziójában a stratégiai (nem sürgős, de fontos), operatív (nem sürgős és nem fontos), krízis- (sürgős és fontos) vagy taktikai (sürgős, de nem fontos) célok. Céljaink hierarchiába is rendezhetők. Ez jelölhet alá- és fölérendeltségi viszonyokat, de megjelenítheti szakok, szakterületek céljainak viszonyrendszerét is. Bármilyen típusú és rendezettségű célokkal is rendelkezünk, minden esetben ezekhez eredményelvárások párosulnak. Ezek az elvárt eredmények vagy magában a célmegfogalmazásban kerülnek rögzítésre (lásd a folytatásban a visszamérhetőség kritériumát), vagy a továbbgondolás eredményeképpen, önállóan kerülnek kifejtésre (lásd lejjebb a folyamatfelelősök feladatát a folyamatok mérésével kapcsolatosan). Az eredményeket tevékenységeken keresztül lehet elérni. Ezek a tevékenységek vagy újonnan megfogalmazottak, vagy már léteznek, s folyamatokba rendezettek. Egy minőségfejlesztés elindítása már önmagában feltételez a FOI részéről egy (vagy több) célkitűzést. Számos lehetséges célmegjelölést érintettünk már az eddigiek során is. A FOI-nek célja lehet valamilyen, az érdekeltek körében kinyilvánított igény teljesítése, lehet

belső elhatározás problémásnak ítélt területek helyesbítésére, lehet új működési módok meghonosítása, kényszerből vagy saját elhatározásból egyaránt.

Minél nagyobb működési területet ölel fel maga a fejlesztés, annál szorosabb összefüggés kell, hogy kimutatható legyen a FOI stratégiájával vagy stratégiai szintű dokumentumaival (pl. minőségpolitika). Ezeknek a céloknak közvetlenül levezethetőeknek kell lenniük ezekből az iránymutatásokból, hiszen egy iránymutatásnak, egy szándék kinyilatkoztatásának le kell tudni bontani azokat az elemeit, amelyek aztán megfoghatóakká, visszamérhetőkké teszik azokat. A teljes szervezetet átfogó céllebontások kitérnek a FOI minden érintett funkciójára (akár kari, tantárgyi, oktatás vagy kutatás stb.), mélységében a szervezeti szereplők minden szintjére.

Ez az „értelmezési” és deklarálási fázis teszi lehetővé, hogy a folyamatok felelősei – akiknek az iránymutatás szerint kell „teljesíteniük” – meg tudják fogalmazni a folyamatok mérésére szolgáló hatékonysági („az elért eredmény és a felhasznált erőforrások viszonya”)¹⁸ vagy éppen eredményességi („a tervezett tevékenységek megvalósításának és a tervezett eredmények elérésének mértéke”)¹⁹ mutatóikat. Ezen mutatók vagy az ezek közül kiválasztott indikátorok teszik aztán majd lehetővé, hogy az irányultság tartását szinte folyamatosan nyomon lehessen követni, és a szükséges korrekciókat időben meg lehessen tenni. Ezen mutatókból kerülnek aztán kiválasztásra többek között a vezetői információs rendszert támogató elemek, az AVIR részelemei vagy a különböző kimutatásokban megjelenítendő adatok. Ennek egy speciális esete, amikor a célok (és azok lebontott értelmezései) közvetlen kapcsolatban vannak az intézmény költségvetésével vagy különböző fejlesztési tervekkel.

Maradva a minőségfejlesztés témakörénél, ebben a fázisban tehát már ugyan léteznek célok, de az előző fejezetben tárgyalt helyzetfelmérés eredményei, konklúziói, ajánlásai még objektívebb és célirányos információival lehetővé teszik ezek felülvizsgálatát.

A célok felülvizsgálatának az alábbi kimenetei lehetnek:

- a helyzetfelmérés megerősítette a kitűzött célokat, így az abban megjelöltek szerint lehet tovább lépni,
- a célok korrekcióra szorulnak, ezt a helyzetfelmérés alapján meg is teszik,
- az eredetileg kitűzött célokat elvetik, és
 - vagy új célok kerülnek megfogalmazásra,
 - vagy a témát „elnapolják”.

Ahogy azt a helyzetfelmérés során említettük, a helyzetfelmérést a vezetői (vezetőségi) értékelés követi. Az eredeti célok áttekintése is ezen grémium feladata.

A vezetőség ebben a fázisban, amikor a célokat megfelelőnek találták, természetesen észlelheti azt, hogy a célok, eredményelvárások adott megfogalmazásukban nem elégítik ki például a visszamérhetőség kritériumát. Ekkor a célok és az ezekből következő elvárt eredmények változatlanul hagyása mellett megtörténik azok pontosítása.

¹⁸ MSZ EN ISO 9000:2005

¹⁹ MSZ EN ISO 9000:2005

3. 5. 1. A cél- és eredménymeghatározás kritériumai

Tekintsük át néhányat a „jó cél- és eredménymeghatározás” kritériumai közül:

- Szervezeti kultúrába illeszkedik
- Érdemi
- Érthető, egyértelmű
- Parametrizálható, visszamérhető
- Elérhető
- Motivál

3. 5. 1. 1. Szervezeti kultúrába illeszkedés

A szervezeti kultúra fogalmára a vezetéstudomány számos definíciót alkotott:

- „Hitek, értékek, magatartás”²⁰
- „A vállalatban belül gyakorolt vezetési stílus és a vállalati élet szokásainak összessége”²¹
- „Viselkedés váratlan döntési helyzetben”²²

A szervezeti kultúra lényegében egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel. Az ezekből az elemekből felépített erős szervezeti kultúra alakítja az intézmény, szervezet munkatársainak identitás- és környezettudatát, pozitív hatásként elősegítheti a célokkal való azonosulást, valamint stabilitást és egyszerűséget eredményez, ahogy a kultúrát általánosságban is a múlt történelmének, a jelen cselekedeteink és hozzáállásaink, valamint jövőnkönkről alkotott elképzeléseink összességének tekinthetjük.

A szervezeti kultúrát „külsőleg” és „belsőleg”, különböző modelleken keresztül lehet elemezni (a külső elemzés az adott kultúra és külső környezetének hatásait vizsgálhatja csak tárgyilagosan, míg a belső elemzés a szervezeten belüli kapcsolatrendszereket és információs folyamatokat deríti fel). Érdekességgént itt most még annyit, hogy kutatások eredményei igazolják, hogy a kis szervezetekkel ellentétben a nagy szervezetekben egyidejűleg több eltérő szervezeti kultúra érvényesülhet, míg a nagy multinacionális cégek gyakran egységes kultúra kialakítására törekednek. Mindenesetre azt megállapították, hogy egy adott kultúra kialakulásához közel egy évtized szükséges, és gyakran a vezetés a szervezet a szervezeti kultúra fejlesztésén keresztül – az informális információ- és kapcsolatrendszerek figyelembevételével – igyekszik irányítani.

Fontos tehát, hogy a kitűzött célok összhangban legyenek a *FOI* szervezeti kultúrájával. Ez segíti annak értelmezését éppúgy, mint megvalósulását. Ellenkező esetben a szervezet tagjai értetlenül állhatnak a célok előtt, ebből fakadóan a napi működés során nem veszik figyelembe, vagy akár „elszabotálhatják” azokat.

²⁰ Csath Magdolna (1993)

²¹ Réthy István–Radó András (2004)

²² Csath Magdolna (1990)

3. 5. 1. 2. Érdemiség

A céloknak olyan tartalommal kell bírnia, hogy a szervezet életében érdemi, lényeges dolgokra kíváncsi legyen. Ilyen lehet abban az esetben, ha a szervezet számára akár sorsfordító is minősülő, „húsba vágó” kérdéseket érint. Kapcsolatban van egzisztenciális ügyekkel, pénzügyi helyzettel, a *FOI* profiljának alakulásával, több terület neuralgikus pontjával, értékrendjének vagy jövőképeinek alakulásával. Közösségek sorsát, szakok létezését vagy a *FOI* működési rendjét (pl. megújulás, megszűnés, integrálás) határozza meg.

Amennyiben olyan tématerületet érint, amelyik perifériális, a célkitűzés súlytalanná válhat, megvalósulásában kevesen lesznek érdekeltek, szélső esetben akár az egész célképzés komolyságát megkérdőjelezheti, a menedzsment megítélését negatívan befolyásolhatja.

3. 5. 1. 3. Érthetőség, egyértelműség

A céloknak a vezetés értékítéletét, szándékát tükröző elvárásrendszernek kell lenni. Nem elég, ha a vezetés fejében van meg mindez, hiszen akkor nehezen lehet hozzájuk igazodni vagy a viszonyulást kialakítani. A céloknak alkalmasnak kell lenniük arra, hogy azokat követni lehessen. Megfogalmazásukban homályos vagy kétértelmű célok, kihámozhatatlan irányok, azonosíthatatlan érintettek először zavarodottságot válthatnak ki a megvalósító kollégák körében, majd a kezelhetetlenség okán vagy saját igényeikhez, érdekeikhez igazítják azok értelmezését, vagy teljes egészében figyelmen kívül fogják hagyni.

A vezetés szándéka pedig ennek az ellenkezője, vagyis az egy mederben tartás és a minél szélesebb körű mozgósítás.

3. 5. 1. 4. Parametrizálhatóság, visszamérhetőség

A célok megfogalmazásukban kell, hogy hordozzák a mérhetőséget. Megfoghatatlanná teszi a célkijelölést, ha nem rendelünk hozzá elérési határidőt, jól definiált dimenzióban célértéket. Ezek meghatározhatóságának általában előfeltétele, hogy a jelen időpillanatban az adott tématerületen milyen tényadatok jellemezzenek bennünket. Általában ezek feltárásában a helyzetfelmérés segítségünkre lehet. Amennyiben célként annyit tűz ki a *FOI*, hogy az adott szakon „csökkentjük a lemorzsolódás mértékét”, vagy „növeljük az átadott diplomák számát”, az sem a teljesülés követését nem teszi lehetővé, sem azt, hogy észrevegyük, amikor elértük magát a célt, és új helyzet állt elő.

Veszélynek is kitéheti magát a szervezet az ilyen típusú megfogalmazásokkal, hiszen ezzel gyakorlatilag átadja a célérés megítélésének kérdését az éppen akkor értékelő (pl. fenntartó) számára. Ebben az esetben már kiszámíthatatlan, hogy az adott megítélés aztán kedvező vagy kedvezőtlen lesz a *FOI* számára. S lássuk be, minkét ellentétes megítélésnek egyforma alapja van.

3. 5. 1. 5. Elérhetőség

A céloknak (nemcsak tartalmát, hanem mértékét tekintve is) reális alapokon kell állni. A belátható távolságban lévő állapot eléréséért a munkatársak (motiváltság esetén) hajlandóak többlet-erőfeszítéseket tenni. Ebben az esetben senki nem kérdőjelezi meg a célkijelölés megalapozottságát, megvalósíthatóságát, és kialakítja azt az érzetet, hogy ez most

tényleg rajtunk múlik. Ha megteesszük, elérjük. A felelősség már nem hárítható külső körülményekre, másokra, netalán a vezetésre.

Ugyanakkor a stratégiai célok jelentős része csak hosszú távon elérhető, ezért fontos, hogy e célokat a munkatársak el tudják helyezni a FOI teljes célhierarchiájában.

3. 5. 1. 6. Motiválóság

Mozgósítani tud, van húzóereje. A cél elérése által felkínált állapot kívánatos a szervezet dolgozói számára, vagyis érdekükben áll annak megvalósulása. Hogy ez miben nyilvánul meg, annak számos variánsa, széles palettája lehet. Érdekében állhat, mert például növelni fogja a komfortosságot, megerősíti a pozíciót, nagyobb kapcsolati tőkét eredményez, megnövekszik az erőforrások feletti rendelkezés szabadságfoka, új szakmai területek felfedezésére nyílik lehetőség, érdeklődési köröknek, ambícióknak megfelelően átstrukturálja az eddigi tevékenységeket, emberi és szakmai kihívást eredményez. Ezek a motivációk ugyanazon cél esetén is akár személyfüggően változhatnak.

Néhány további gondolat a célok megfogalmazásához:

- Egy FOI esetében különös (lásd kettős lojalitás kérdését a 4. fejezetben) hangsúllyal bír annak mérlegelése, hogy a megfogalmazott szervezeti szintű céljai mennyire vannak összhangban (szinkronban) a munkatársak egyéni vagy kisebb szervezeti egységre értelmezett céljaival. Ezen célok közötti összetartás vagy szinergiahatás mellett éppúgy előfordulhat akár ezek széthúzó vagy szakadáshoz vezető hatásmechanizmusa.
- A cél egy állapotot jelöl. Könnyen eshetünk abba a „hibába”, hogy a célokat tevékenységekként, cselekvésekként írjuk le. Esetenként nem is olyan könnyű ezeket különválasztani, hiszen akár hierarchia szinten (pl. célfa esetén) való elhelyezkedés kérdése csupán, hogy ugyanazt az állítást eszközként (tevékenységként) vagy célként tudjuk-e értelmezni.
- A célok lebontásának, kifejtésének hasznos módszertani eszköze lehet a 4.6. alfejezetben – ugyan más alkalmazási területre – felvázolt fadiagram.

A szervezeti célok megfogalmazásába, a különböző szervezeti egységekre, funkciókra és szintekre értelmezett lebontásába általában szélesebb – a szorosan értelmezett vezetői körön kívül – munkatársi kör bevonására van szükség. A vezetésnek nem csak a bevonásban, hanem a rögzített célok és elvárt eredmények tudatosításában is megkerülhetetlen feladatai vannak.

3. 6. Minőségirányítási rendszer tervezése

3. 6. 1. A minőségirányítási rendszer fogalma

A minőségfejlesztés nem egy egyszeri projekttevékenység, amellyel egy szervezet valaha is elkészülhet. A minőségfejlesztés a szervezet mindennapjait érintő, folyamatosan

végzendő aktivitás, amely akkor tudja hatékonyan ellátni a szervezet stratégiai céljainak szolgálatát, ha az irányítás szerves részévé válik. Akkor beszélhetünk tehát szisztematikus minőségfejlesztési tevékenységről, ha a szervezet létrehozza az ennek folyamatos működését biztosító minőségirányítási rendszerét.

A jó minőségirányítási rendszer egyben önfejlesztő képességgel is bír, azaz a működése során a folyamatosan megjelenő új kihívásokra, igényekre reagálva a rendszer önma-ga fejlődését is biztosítja. Ez azt jelenti, hogy az a szervezet sem dőlhet hátra a jól elvégzett munka fáradalmait kipihenve, amelyik már rendelkezik valamilyen rendszerrel, hanem folyamatosan értékelnie kell a rendszere működését, és ez alapján tovább kell azt fejleszteni. A továbbfejlesztés során pedig lényegében ugyanazokat a kérdéseket kell átgondolnia, amelyeket egy új rendszer felépítésekor.

A rendszer tervezésének bemutatásához az OFI²³ által TÁMOP 4.1.4 „Minőségfejlesztés a felsőoktatásban” című projektjének a www.femip.hu-n közzétett eredményeire, nemzetközi szervezetek felsőoktatási minőségügyi ajánlásaira, útmutatóira, a korábbi fejezetekben bemutatott minőségmenedzsment-megközelítésekre támaszkodunk.

A TÁMOP 4.1.4 projekt keretében Koczor és társai által készített tanulmány²⁴ szerint: „A minőségirányítási rendszer a szervezet és a benne dolgozók gondolkozási és tevékenységi formáinak hálózata, mely előzetesen átgondolt szabályok és módszerek (eljárások, vezetői és csoporttechnikák) szerint működik, és a folyamatos tanulás és fejlődés által válik intézményi erőforrássá. Mindez azt jelenti, hogy a hálózat tevékenységei, elemei – megjelenésükben ezek a folyamatok – rendszert alkotnak az intézményi célok megvalósítása érdekében. Ezek a célok a szolgáltatás nyújtásának a vevők és az érdekeltek igényeit kielégítő megvalósítása. A rendszer működését szolgáló folyamatok eltérő jellegük (l. fenti tevékenységcsoportok) ellenére egymásra épülnek.”

3. 6. 2. A minőségirányítási rendszer tervezésének céljai

A fentiek alapján a minőségirányítási rendszer tervezésének a célja az intézmény stratégiai céljainak elérését lehetővé tévő struktúra kiépítése. Egy ilyen rendszer kiépítésekor a következő elemeket kell átgondolni, megtervezni:

- a szervezet minőségfogalmának pontos, a saját dolgozók és a partnerek számára is érthető megfogalmazása;
- szervezeti szintű minőségfejlesztési ciklus – a rendszer önfejlesztő képességének elérése érdekében;
- mutatószámok (indikátorok) – fontos célkitűzés a rendszer eredményességének mérhetősége;
- minőségirányítás szervezeti háttere – létre kell hozni azokat az egyéni és csoportos szerepeket és az együttműködésüket biztosító szervezeti megoldásokat, amelyek a rendszer működését megteremtik, és folyamatosságát garantálják;

²³ Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet

²⁴ Koczor Zoltán et al (2011)

- dokumentációs rend – egy nagyméretű szervezetben, mint amilyen egy felsőoktatási intézmény, a jó működés egyik alappillére a lefektetett szabályok rendszere (részletesen lásd 3.7. alfejezet);
- minőségköltségek – a minőségirányítási rendszer, mint bármilyen eszköz, akkor tudja ellátni a feladatát, ha a vezetés meggyőződik róla, hogy pénzügyileg is hatékony, racionális, és ezek után biztosítja a működéséhez szükséges pénzügyi és egyéb erőforrásokat;
- minőségkultúra – egy olyan szervezetben, ahol a létrehozott értékek megalkotásában nagy szerepe van az emberi tényezőnek, kiemelt jelentősége van a szervezeti kultúra minőségorientációját célzó fejlesztéseknek;
- folyamatok – a minőségirányítás egyik fontos eleme, hogy a szervezet az eredményességére leginkább befolyást jelentő folyamatokat minőség, eredményesség, célszerűség, továbbá a vevői igények kielégítése szempontjából tervezze meg;
- alkalmazandó minőségfejlesztési módszerek – a minőségirányítás működtetéséhez, az ezzel járó feladatok elvégzéséhez a szervezet számára eszközöket kell ajánlani.

3. 6. 3. A sikeres tervezés ismérvei

Ahhoz, hogy a minőségirányítási rendszer elérhesse a céljait, a rendszer tervezéséhez biztosítani kell az előfeltételeket (lásd az előző fejezeteket), és a tervezés során bizonyos szempontoknak érvényesülniük kell.

Az Európai Egyetemi Szövetség (European University Association) 2010-ben tette közzé kutatási jelentését a „Minőségkultúra vizsgálata az európai felsőoktatási intézményekben” című projekt keretében, „Minőségbiztosítási folyamatok a felsőoktatási intézményekben” címmel²⁵. A projekt célja az volt, hogy felmérje, a felsőoktatási intézmények hogyan és milyen eszközökkel reagáltak arra a kihívásra, amelyet a szolgáltatásaik minőségbiztosítása, minőségfejlesztése jelentett. A kutatási jelentés az intézmények által végrehajtott, a belső minőség növelését, az elszámoltathatóság javítását szolgáló intézkedéseket, „A felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjei és irányelvei”²⁶ (ESG) gyakorlatba ültetését vizsgálta. A jelentés 222 európai – köztük 5 magyar – felsőoktatási intézmény által kitöltött kérdőív eredményein alapult.

A jelentés összegzőképpen megállapította, hogy az európai felsőoktatási intézmények többnyire rendelkeznek minőségbiztosítási, minőségirányítási rendszerrel, de a jelenlegi formájukat a közelmúltban nyerték el. A minőségkultúra fejlesztése ugyanakkor hosszú időt és sok erőfeszítést igényel, hiszen olyan lassan megváltoztatható tényezőkkel van kapcsolatban, mint az értékek, rögzült viselkedésformák, szervezeti kultúra. Úgy tűnik, ma már alapvető törekvés minden érdekelt fél bevonása a minőségfejlesztési folyamatokba és a minőségkultúra erősítésébe, de ennek hangsúlyozása a következőkben is fontos. Továbbra is jellemző, hogy az intézmények

több információval rendelkeznek a bemeneti paramétereikről és az ajánlott szolgáltatásokról, mint a kimeneti eredményekről. Az intézmények sokat fejlődtek az adatok összegyűjtésében, de azok jobb és hatékonyabb felhasználása hozzájárulhatna a stratégiai tervezés és a folyamatos fejlődés erősödéséhez.

A jelentés, a projekt más eredményei és az ESG belső minőségbiztosításra vonatkozó irányelvei alapján a kutatók – figyelembe véve, hogy a felsőoktatási intézmények nagyon eltérő szinten állnak a minőségügyi fejlesztések és rendszerek bevezetésében – a következő kulcsterületeket emelték ki, amelyek kiemelt figyelmet érdemelnek a belső minőségbiztosítási folyamatok fejlesztése során.

- Az intézményeket arra kell bátorítani, hogy minőségbiztosítási rendszerük bevezetésére, illetve fejlesztésére olyan megközelítést használjanak, amely a saját intézményi stratégiájukhoz a legközelebb áll, ahelyett, hogy valamilyen külső követelménynek való megfelelés szándéka uralkodna.
- Ebben a témában arra ösztönzik az intézményeket, hogy közvetlen visszacsatolási kapcsolatokat alakítsanak ki a stratégiai menedzsment és a minőségbiztosítási folyamatok között, beleértve az eredmények és a stratégiai tervezéshez szükséges adatokat biztosító folyamatok követését.
- Bár ezen a téren már sokat tettek az intézmények, továbbra is hangsúlyozni kell, hogy a minőségbiztosítási folyamatokban fontos minden érintett szereplő részvétele annak érdekében, hogy fejlődjön a minőség iránti elkötelezettségük. A hallgatók részvételét különösen ösztönözni kell a minőségbiztosítási folyamatok nyomon követése és a hallgatói munkaterhelés mérése során. Általánosságban pedig nagyobb figyelmet kell fordítani arra, hogy a szereplők a minőségbiztosítási folyamatok hatásáról és utókövetéséről tájékozódhassanak.
- Végül, de nem utolsósorban, arra bátorítják a felsőoktatási intézményeket, hogy vizsgálják felül a stratégiai céljaikat és teljesülésüket azzal a szándékkal, hogy döntést tudjanak hozni egy hatékony és átlátható kommunikációs stratégiáról, elsősorban a külső érdekeltek irányába.

Figyelembe véve a fenti ajánlásokat, a minőségirányítási rendszer tervezésekor a következő szempontok alapvetőek.

- A minőségirányítási rendszer tervezésének kiindulópontja a szervezet stratégiája és az azon alapuló célok – a szisztéma ezek megvalósítását szolgálja.
- A tervezés során figyelembe kell venni a helyzetfelmérés eredményeit, a külső és belső igényeket, a szervezet adott állapotát. Olyan rendszert kell alkotni, amely épít a szervezet múltjára, hagyományaira, erősségeire, és figyelembe veszi a gyengeségeket. A tervezés során össze kell vetni az elérendő célokat a jelenlegi helyzettel, és az észlelt hiányosságokra kell koncentrálni.
- A rendszer tervezésekor fontos szempont a munkatársak és az egyéb érdekelt felek minél szélesebb körű bevonása. Ennek során el kell jutni lehetőleg minden szervezeti egységhez és a főbb érdekelt felekhez, csoportokhoz.
- A tervezés során a vezetés aktív szerepet játszik. Egyrészt maga is részt vesz a munkában, másrészt részvételre motiválja a munkavállalókat is. A vezetés el-

²⁵ Loukkola, Tia –Zhang, Thérèse (2010)

²⁶ ENQA (2005)

fogadja a szervezet céljainak elérésében a minőségfejlesztés szerepét. Elkötelezett a szervezet irányítási folyamatait tekintve a minőségi szempontok magas hangsúlyú érvényesítésében és a vevőközpontú, minőségorientált szervezeti kultúra fejlesztésében. Ezt az elkötelezettséget kinyilatkoztatja a minőségpolitikában, és érvényesíti minden döntésében és cselekedetében.

- Már a tervezéskor gondolni kell a rendszer fenntarthatóságára, a folyamatokat a gyakorlati működtethetőség követelménye szerint kell tervezni. A vezetésnek biztosítania kell, hogy a rendszer működtetésére mindenkor rendelkezésre álljanak a szükséges erőforrások.
- A tervezés során figyelembe kell venni a különböző minőségmenedzsment-megközelítéseket, és olyan rendszert kell tervezni, amely – megfelelően kombinálva a különböző szempontrendszerek elemeit – a legjobb eredményt biztosítja az intézmény számára (részletesen lásd Koczor és társai tanulmányában²⁷).
- Kiemelten kell kezelni a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB) akkreditációs útmutatóiban és az ESG belső minőségbiztosítási rendszerre vonatkozó fejezetében megfogalmazott követelményeket, ajánlásokat.

3. 6. 4. A megvalósítás feladatai, a folyamat főbb lépései

A fentiek alapján már fel lehet vázolni, hogy a minőségirányítási rendszer tervezése során milyen feladatokat kell elvégezni – ha feltételezzük, hogy az előkészítő munkálatokon már túl vagyunk (lásd előző fejezetek), azaz:

- Van az intézménynek stratégiája, minőségpolitikája.
- A minőségirányítási rendszer fejlesztési projektjét végrehajtó csapat felállítása megtörtént oly módon, hogy lehetőleg minden nagyobb szervezeti egység (kar, centrum) és érdekelt csoport képviselteti magát – beleértve belső vagy külső minőségügyi szakértőt is.
- Megtörtént a helyzetfeltárás (lásd 3.4. alfejezet), tehát ismerjük
 - a külső és belső érintetteket és elvárásaikat,
 - a jogszabályokat és egyéb külső követelményeket (például a MAB akkreditációs útmutatóit),
 - a folyamatokat,
 - az intézmény adottságait, jelenlegi működését,
 - az eredményeket,
 - az érintettek elvárásainak teljesítési szintjét, a hiányosságokat.
- Megfogalmazottak az elérendő célok, fejlesztendő területek (lásd 3.5. alfejezet).
- Adott a projektalapításkor rögzített szándék, hogy milyen irányba kívánja fejleszteni az intézmény a minőségirányítási rendszerét. Lehet például egy minőségirányítási szabvány, megközelítés adaptálása vagy saját rendszer kiépítése a cél (lásd 2. fejezet).

A minőségirányítási rendszer tervezésének lépései ezek után a következők.

1. Információ gyűjtése a minőségmenedzsment bevált gyakorlatairól más felsőoktatási szervezetben (az alkalmazható módszereket lásd a 4.13 alfejezetben). Ennek keretében javasolt tanulmányozni az OFI felsőoktatási minőségportálján (www.femip.hu) elérhető kutatási eredményeket és jógyakorlat-adattárat.
2. A begyűjtött információk és bevált gyakorlatok alapján felül kell vizsgálni a minőségirányítási rendszer továbbfejlesztési irányát, az adaptálandó minőségmenedzsment-megközelítés(ek)e)t. A kiválasztott minőségfilozófia a minőségkultúra fejlődését, a rendszer kereteit, a szabályozások egymásra épülését és a belső és külső értékelések prioritását határozza meg (lásd 2. fejezet).
3. El kell dönteni, hogy akar-e az intézmény *ISO 9001* vagy más auditot egy külső auditáló szervtől, és tervezni kell a MAB akkreditációjának várható időpontját (amennyiben ez releváns).
4. A rendszer moduláris tervezése (lásd 3.6.5. alfejezet).
5. Szervezeti szintű minőségfejlesztési ciklus tervezése (részletesen lásd 3.6.6. alfejezet).
6. Minőségirányítás szervezeti hátterének tervezése (részletesen lásd 3.6.7. alfejezet).
7. A dokumentációs rend kialakítása (részletesen lásd 3.7. alfejezet).
8. Folyamatok tervezése, szabályozása (részletesen lásd 3.6.8. alfejezet).
9. Az intézmény által kiválasztott minőségmenedzsment-megközelítés eljárásainak adaptálása (lásd 2. fejezet).
10. A jelenlegi helyzet és a követelmények, elvárások, azaz a felmért hiányosságok, gyengeségek alapján további intézkedési tervek megfogalmazása (részletesen lásd 3.6.9. alfejezet).
11. Minőségkultúra fejlesztését megcélzó intézkedések tervezése (részletesen lásd 3.6.10. alfejezet).
12. Minőségfejlesztési eszközök tervezése (lásd a 4. fejezet).
13. Minőségköltségek tervezése (részletesen lásd 3.6.11. alfejezet).

3. 6. 5. A rendszer moduláris tervezése

A felsőoktatás minőségfogalmának korábban tárgyalt szempontjai (lásd 1.1. alfejezet) a felsőoktatás három alapfunkciójának (oktatás, K+F+I, „harmadik misszió”) és az ezeket kiszolgáló támogató folyamatok jelentősen eltérő jellemzői miatt a Koczor és társai által írt tanulmány moduláris felépítésű minőségirányítási rendszert javasol a felsőoktatási intézményeknek.

„... a felsőoktatás lényegéhez tartozik, hogy sok és sokféle folyamat együttes rendszere képezheti a sikeres működés alapját, csak úgy mint az ezt támogató minőségirányítási rendszerét. A gazdasági életben sikeresen kidolgozott irányítási rendszerek gondolkodásmódja megalapozza a felsőoktatási rendszerek építését, de a sajátos körülményekre, célokra és intézményi kultúrára tekintettel kell lenni. Az eltérő elvárások, valamint a folyamatok

belső hajtóerejében rejlő különbségek speciálisan a felsőoktatásra összeállított, a különböző minőségkultúrák értékeit felhasználó (pl. az ISO 9004, a szervezeti kiválóság (minőség)díj modellek, a TQM, az ESG) rendszer kialakítását teszi indokolttá. Mivel a minőségirányítási rendszer lényegi elemei az előíró szabályozások, valamint a beavatkozás alapjául szolgáló mérések és értékelések, ezek eltérő megközelítéseket igényelnek. Ezeknek a sokféle, mégis egyetlen rendszert alkotó elemeknek a használata esetén a moduláris megközelítés javíthatja a rendszer sikerének esélyét.”²⁸

A moduláris tervezés lépéseit a következőképpen írja le. Első lépésként végig kell gondolni, hogy milyen alrendszerekre bontható ésszerűen – a szervezeti célokkal összhangban, és a helyi sajátosságoknak megfelelően – a minőségirányítási rendszer. Ezt követheti az egyes alrendszerek (modulok) megtervezése, amely – szemben az egységes szemléletben kialakított minőségirányítási rendszer kiépítésének módjával – körültekintőbb munkát igényel.

Így a tervezés legalább az alábbiakra ki kell terjedjen:

- a kötelező jelleggel figyelembe veendő, teljesítendő külső és belső követelmények és elvárások értelmezése, lefordítása az adott modulra;
- a meglevő minőségirányítási rendszer – modultól független – elemeinek áttekintése;
- az adott területre vonatkozó adatok (önértékelés, vezetői átvizsgálások, felmérések) áttekintése, értelmezése – előfordulhat, hogy a korábbi felmérések nem tartalmazzanak megfelelően szegmentált adatokat, információkat, és emiatt akár célvizsgálatok készítése is indokolt lehet;
- rendszerterv készítése, azaz a különböző modulok és azok kapcsolódásainak, rendszerbe foglalásának meghatározása;
- a meglevő vagy kialakítandó szabályozások kapcsolódási pontjainak (az interfészek) meghatározása – modulon belül, és modulok között, ideértve az adatszintű összehangolást is;
- annak rögzítése, hogy mi az, amit nem kíván a szervezet változtatni, továbbfejleszteni, és mi az, amiben – az önértékelés, illetve az azon alapuló vezetői döntés alapján – fejleszteni szükséges;
- a fentiek alapján egy előzetes terv készítése projekthez, amely tartalmazza a megvalósítás sarokpontjait (célok, ütemterv és határidők, erőforrásigény, csapat, illetve felelősök);
- a különböző modulok tervezési munkálatai közötti egyeztetés átgondolása (interfészek, egyéb kapcsolódási pontok, közösen használt erőforrások);
- az egyeztetések alapján pontosított előtervek előterjesztése és vezetői jóváhagyása.

A moduláris tervezés mellett is szükség van a modulok működését összehangoló, a minőségirányítási rendszer egységes működési pontjainak kialakítására. Ezért van szükség az intézményi szintű minőségfejlesztési ciklus megtervezésére, amely történhet egy kiválasztott minőségmegközelítés (pl. ISO 9001 szabvány vagy EFQM-modell) alapján.

²⁸ Koczor Zoltán et al (2011)

3. 6. 6. Szervezeti szintű minőségfejlesztési ciklus tervezése

Abban minden minőségfilozófia megegyezik, hogy a minőséget nem statikus dolognak tekinti. Az emberi társadalom és gazdaság, a környezetünk, a technikai színvonal folyamatos változásban van, és ez a változás – amit sok esetben nevezhetünk fejlődésnek, de itt most a változáson van a hangsúly – a legtöbb tekintetben az utóbbi évszázadokban folyamatosan gyorsul is. A változások (sok egyéb hatás mellett) azt eredményezik, hogy módosulnak az egyének elvárásai, igényei a termékekkel, szolgáltatásokkal szemben (ami ma jó minőségűnek számít, az a jövőben már nem biztos, hogy az lesz). A minőség tehát szubjektív jellemző, amely csak a mindenkor érdekelt elvárásrendszerének ismeretében értelmezhető. Miután az utóbbi folyamatosan változik, a termékeket és szolgáltatásokat előállító szervezeteknek is követniük kell a trendeket. Ezt a tevékenységet nevezzük intézményi szintű minőségfejlesztési vagy minőségszabályozási ciklusnak.

A Koczor és társai által készített tanulmány²⁹ szerint „a felsőoktatási szolgáltatás minőség-szabályozási köre az alábbi főbb lépésekből áll:

1. az érdekeltek és igényeik meghatározása [ezzel együtt a szervezet jelenlegi teljesítményének felmérése, fejlesztési javaslatok begyűjtése – a szerk.],
2. a minőségpolitika és a minőségcélok meghatározása,
3. a termékek és folyamatok tervezése (minőségtervezés),
4. a folyamatok szabályozása,
5. a folyamatok és a folyamat kimenetek (termékek) mérése és értékelése,
6. döntés a beavatkozásról,
7. beavatkozás (ha szükséges).”

Az intézmény feladata, hogy a minőségfejlesztési ciklus egyes lépéseivel kapcsolatban megtervezze a következőket:

- ciklusidő,
- az egyes lépések
 - ütemezése,
 - végrehajtásának szervezeti szintjei, végrehajtó és bevonandó szereplők,
 - folyamata,
 - eszközei, módszerei,
- vezetői döntési pontok,
- kommunikációs kimenetek.

A *ciklusidő* a ciklus végrehajtásának rendszerességi mutatója, azaz milyen időközönként történik a rendszer elemeinek végrehajtása. A tipikus az évente ismételt ciklus, de létezik ettől eltérő ciklusidő is. Az is gyakori megoldás, hogy az intézmény alkalmaz egy fő ciklusidőt, amely az intézmény legtöbb tevékenységére megfelelő, de e mellett a különböző folyamatok, szolgáltatások eltérő ritmusa szerint más-más ciklusidőket is alkalmaz. Pél-

²⁹ Koczor Zoltán et al (2011)

dául az oktatásszervezési ciklusnak megfelelően az oktatási szolgáltatásra a féléves ciklus is gyakorta alkalmazott. Szintén el kell térni a fő ciklusidőtől egy projekt esetében, amelynek a belső minőségfejlesztési ciklusát a projekt ütemezéséhez kell illeszteni. Azt azonban szem előtt kell tartani, hogy a fő ciklusidő szerinti munkafázisokba be kell csatolni az egyéb ütemezésben folyó minőségfejlesztési tevékenységeket is, mert csak így biztosítható, hogy egy főciklus szerinti helyzetértékelés és minőségcél-meghatározás teljes lehessen.

Amennyiben például az intézmény ISO 9001 alapú minőségirányítási rendszer kialakítása mellett döntött, akkor a ciklust a vezetői átvizsgálások ütemezése, míg az EFQM-modell alkalmazása esetén az önértékelések ismételése határozza meg.

Az egyes lépések *ütemezése* összefügg a választott módszerekkel, a munkatársak és egyéb érintettek bevonásának szintjével. Az ütemezés tervezésének fontos szempontja, hogy legyen elegendő idő arra, hogy a bevont szervezeti szintek és külső érintettek érdemben tudjanak foglalkozni a feladattal. A széleskörű bevonás céljaival éppen ellentétes eredményt érhetünk el, ha kevés időt adunk a szereplőknek, és ezért formális vagy éppen negatív motivációjú lesz a részvételük.

Az egyes lépések *szervezeti megvalósítása* összefügg az intézmény szervezeti felépítésével, irányítási modelljével és szervezeti kultúrájával. Egy olyan intézményben, amelyben erős a karok önállósága, a bevált gyakorlat az, hogy a minőségfejlesztési ciklust kari koordinációban hajtják végre, és intézményi szinten csak az eredmények összegzése történik meg. Ebben az esetben érdemi döntések intézményi szinten már nem történnek. A másik jellemző modell az erősen központosított irányítású intézmény, amelyben a lépések koordinációja és a döntések meghozatala központilag történik. Mindkét esetben fontos azonban, hogy az egyes lépésekkel kapcsolatos feladatok lehetőleg eljussanak minden munkatárshoz, ezzel hozzájárulva a minőségkultúra fejlődéséhez.

A feladatok megvalósítására – figyelembe véve a szervezeti struktúra jellemzőit – célszerű munkacsoportokat szervezni. A munkacsoportok lehetnek állandóak vagy ideiglenesek, legyen felelős vezetőjük és kinevezett tagjaik. A munkacsoportok mindig írásban összegezzék az eredményeiket. A beavatkozások végrehajtásának tervéhez például hozzátartozik az ezért felelős munkacsoport és vezető kijelölése.

Szintén lényeges, hogy a tervezés során kiemelt szerepet kapjon az, hogy az egyes lépésekbe milyen módon lehet bevonni az intézmény hallgatóit és tevékenységének egyéb érintettjeit. Erre tipikus megoldás, hogy az eredményeket elfogadó, véleményező testületekben részt vesznek az érintett csoportok képviselői. Ez is hasznos természetesen, de a valódi bevonást az jelenti, ha az egyes lépések végrehajtására szervezett munkacsoportokban is helyet kapnak.

Nagyon fontos az egyes munkacsoportok összeállításakor, hogy azok a csoportok, illetve személyek is részt vegyenek a munkában, akik várhatóan ellenérzésekkel fogják kezelni a rendszert vagy egyes elemeit. Amennyiben az ő bevonásuk már a kezdetekben megtörténik, a bevezetéskor már nem lesz alapjuk támadni a rendszert, és elhúzni vagy gátolni a bevezetését. Hasonló okokból fontos az úgynevezett „véleményvezérek”, nagy formális vagy informális hatalommal rendelkező személyek bevonása is, még akkor is, ha szakmailag nem feltétlenül lenne rá szükség.

Az egyes lépésekhez az intézménynek módszereket, eszközöket kell választania. Az eszközök lehetnek a minőségmenedzsment-megközelítésekhez fejlesztett módszerek (lásd 2. és 4. fejezet), de lehetnek a menedzsmenttudományok más területein használt módszerek is.

A tervezés fontos eleme, hogy a ciklus mely pontjain keletkeznek olyan dokumentumok, amelyeket célszerű felsővezetői vagy akár szenátusi jóváhagyáshoz kötni. Ilyen például a helyzetfelmérés eredményéről szóló jelentés, a minőségpolitika, az új szabályzatok, a beavatkozási döntések.

A minőségügy céljainak elérése érdekében fontos gondolni az egyes lépések eredményeinek kommunikációjára is. Meg kell tehát tervezni, hogy az egyes lépések eredményeit milyen körben, milyen kommunikációs eszközökkel érdemes nyilvánosságra hozni. Kommunikációs szempontból a minőségpolitika egyik lényeges funkciója az intézmény minőség iránti elkötelezettségének közvetítése a külső szereplők felé. Ezek mellett a fejlesztések mért eredményeit is célszerű az intézmény marketingkommunikációjába bevonni.

A belső szereplők, munkatársak felé történő kommunikációnak is jelentős szerepe van. A belső kommunikációban javasolt a teljes nyitottság politikájának alkalmazása. Ez javítja a munkatársak lojalitását az intézmény felé, és fontos tényező a minőségkultúra kialakulásában. A kommunikációs feladatokról részletesen olvashat Koczor és társai többször idézett tanulmányában³⁰.

3. 6. 7. A minőségirányítás szervezeti háttérének megtervezése

A minőségirányítási rendszer fenntartható működtetésének előfeltétele a megfelelő szervezeti háttér kialakítása. Ez azt jelenti, hogy az intézmény szervezeti rendjébe be kell illeszteni a minőségirányítás működésének szerepeit ellátó szervezeti egységeket, személyeket és testületeket. A tervezéskor figyelembe kell venni az intézmény szervezeti struktúráját, ezért nem ajánlható egy minden helyzetre alkalmazható minőségirányítási szervezet. Ezért a minőségirányítási szerepkörök felől közelítjük meg a problémát.

A szerepkörök azt mutatják meg, hogy milyen feladatokat, hatásköröket, felelősségi köröket kell elhelyezni a szervezet szereplőire. Az intézmény ezt megoldhatja új szervezeti egységek, új munkakörök létrehozásával vagy meglévő szervezeti egységek, munkakörök feladatainak átalakításával, kiegészítésével. Utóbbi esetben figyelemmel kell lenni arra, hogy az adott szervezeti egység, illetve munkatárs egyéb feladatai mellett megoldhatóak-e az új feladatok. Egy hierarchikus szervezetben a szerepek részben vagy egészben megismétlődhetnek az egyes szervezeti szinteken.

A jellemző szerepek:

- vezető testület – jóváhagyja a minőségirányítás során keletkező dokumentumokat (pl. minőségpolitika, önértékelési jelentés, szabályzatok, intézkedési tervek);
- minőségirányításért felelős személy – irányítja a szervezet minőségirányítási feladatait, közvetlenül a vezetéstől kapja felhatalmazását;

³⁰ Koczor Zoltán et al (2011)

- minőségirányításért felelős testület – koordinálja a szervezet minőségirányítási feladatainak végrehajtását;
- minőségirányítási szervezeti egység – a minőségirányítási feladatok adminisztrációját kezeli, koordinálja, támogatja a minőségirányítás dokumentumainak elkészítését és rendszeres felülvizsgálatát.

Jellemző megoldás, hogy a minőségirányítási rendszer működtetésének szervezetében is azok a munkatársak kapnak szerepet, akik a rendszer tervezési és bevezetési projektjében közreműködnek.

Az alábbi táblázat mutatja be a szerepköröket és a jellemző intézményi megvalósítást.

Szervezeti szint	Szerepkör	Jellemző szervezeti megoldás	Feladat	Hatáskör
Intézmény	Intézményvezető testület	Szenátus	Elfogadja a minőségirányítás kulcsdokumentumait, például a minőségpolitikát, szabályzatokat, önértékelési jelentést, intézkedési tervet.	Beszámoltatja a minőségirányításért felelős vezetőt.
Intézmény	Minőségirányításért felelős felsővezető	Rektorhelyettes, igazgató, külön kijelölt, a vezetésnek közvetlenül jelentő munkatárs	Felügyeli a minőségirányítási rendszer működését, a vezető testület elé terjeszti a dokumentumokat. Ápolja az intézmény külső minőségügyi kapcsolatait.	Vezeti a minőségirányításért felelős testületet, és irányítja az intézményi szintű minőségirányítási szervezeti egységet.
Intézmény	Minőségirányításért felelős testület	Minőségirányítási Bizottság, tagjai a karok és egyéb szervezeti egységek minőségirányítási felelősei	Koordinálja a minőségirányítási feladatok intézményi szintjét, az egyes lépések elvégzését, a dokumentumok elkészítését.	Irányítja és beszámoltatja a karok és egyéb szervezeti egységek minőségirányítási felelőseit.
Intézmény	Minőségirányításért felelős szervezeti egység	Minőségirányítási Osztály	Vezeti a minőségirányítás intézményi adminisztrációját, összegzi az eredményeket, támogatja a dokumentumok elkészítését.	Követi a minőségirányítási feladatok megvalósítását.

Szervezeti szint	Szerepkör	Jellemző szervezeti megoldás	Feladat	Hatáskör
Kar, intézet, központ	Vezető testület	Kari tanács	Elfogadja a kari önértékelést, intézkedési terveket, kari szintű szabályozási dokumentumokat.	Beszámoltatja a minőségirányításért felelős kari vezetőt.
Kar, intézet, központ	Minőségirányításért felelős személy	Minőségirányítási felelős	Felügyeli a minőségirányítási rendszer kari működését, a vezető testület elé terjeszti a dokumentumokat. Kapcsolatot tart az intézményi szinttel és a minőségirányítási vezetővel.	Vezeti a kari minőségirányításért felelős testületet.
Kar, intézet, központ	Minőségirányításért felelős testület	Kari Minőségirányítási Bizottság, tagjai a kar szervezeti egységeinek minőségirányítási felelősei	Koordinálja a minőségirányítási feladatok kari szintjét, az egyes lépések elvégzését, a dokumentumok elkészítését.	Irányítja és beszámoltatja a kar szervezeti egységei minőségirányítási felelőseit.
Tanszék, egyéb szervezeti egység	Minőségirányításért felelős személy	Minőségirányítási felelős	Felügyeli a minőségirányítási rendszer tanszéki, szervezeti egység szintű működését. Kapcsolatot tart a kari szinttel.	Irányítja és beszámoltatja a tanszék, szervezeti egység minőségüggyel kapcsolatos feladatot ellátó munkatársait.

2. táblázat: Minőségügyi szervezet felépítése

A szervezet létrehozásakor az a lényeges, hogy minden karnál és nagyobb szervezeti egységnél megtaláljuk azokat a munkatársakat, akik a szervezeti egység szintjén koordinálni fogják a munkát.

A kiválasztásuknál a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- rendelkezzen megfelelő hatáskörrel a szervezeti egységénél a feladatok elvégzéséhez (pl. dékánhelyettes), vagy legyen meg az ehhez szükséges vezetői támogatottsága;
- lehetőleg legyenek előismeretei a minőségügy területén, és legyen nyitott a továbbképzésre;
- legyen elhivatott a minőségügy iránt.

Célszerű, hogy belőlük állítsuk össze azokat a testületeket, amik a minőségirányítás operatív lebonyolítását koordinálják majd.

3. 6. 8. Folyamatok tervezése, szabályozása

Miután a helyzetfelmérés és a célmeghatározás alapján megállapítottuk a szabályozandó, illetve (a későbbiekben) a fejlesztendő javítandó folyamatok körét, különböző folyamatmenedzsment-technikákat vehetünk igénybe a tervezésre, szabályozásra (lásd 4. fejezet).

A következőkben az ESG, a MAB akkreditációs útmutatói és egyéb nemzetközi példák³¹ alapján közöljük azokat a felsőoktatási folyamatokat, amelyek szabályozását ajánlott elvégezni.

- Vezetési, irányítási folyamatok
- Képzési programok tervezése és belső jóváhagyása
- Képzési programok követése és felülvizsgálata
- Új hallgatók felvétele
- Tanulási és tanítási folyamatok, tanulástámogatás
- Oktatásszervezés
- Hallgatói szolgáltatások, tanulási lehetőségek, karrierszolgáltatások
- Hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő hallgatók speciális kezelése
- Hallgatói kötelezettségek
- Hallgatók értékelése és előtanulmányok elfogadása
- Oktatók minőségének biztosítása – humánerőforrás-folyamatok
- Külső értékelések lebonyolítása
- Panaszok és kérelmek kezelése
- Intézményi együttműködések, közös képzések menedzsmentje
- Posztgraduális kutatási programok, doktori képzés
- Belső információs rendszerek működése
- Folyamatok és eredmények nyilvánossága
- Kutatási projektek lebonyolítása
- Kutatási eredmények hasznosítása

Természetesen a fenti listát ki kell egészíteni a támogató tevékenységekkel (amelyek nem felsőoktatás-specifikusak, hanem minden gazdálkodó szervezet esetében jelen vannak), mint a gazdálkodási folyamatok, beszerzés, belső ellenőrzés, karbantartás, marketing és PR, eszökgazdálkodás, HR-menedzsment (nem oktató munkatársakra is) stb.

A rendszer kiépítése után a folyamatok javítása az egyes minőségfejlesztési ciklusok (lásd 3.6.6. alfejezet) keretében valósul meg. Ekkor „a folyamatszabályozások azokra a területekre indokoltak, ahol a célértékek és a tényértékek jelentősen eltérnek, és az eltérés csökkentéséhez az egységesség, a folyamatszűrűség, a felelősök tisztázása és az eredmények mérése és visszacsatolása indokolt.”³²

³¹ A folyamatok szabályozására egy jó minta az Egyesült Királyságban működő Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) által fejlesztés alatt álló UK Quality Code for Higher Education és elődje, az Academic Infrastructure Code of practice (<http://www.qaa.ac.uk/AssuringStandardsAndQuality/quality-code/Pages/default.aspx>.)

³² Koczor Zoltán et al (2011)

A folyamatok szabályozásakor (lásd 4. fejezet) a következő tervezési szempontok lényegesek.

- A tervezés kezdetén határozzuk meg azokat a követelményeket, amelyek teljesítését elvárjuk a folyamattól. Ehhez használjuk fel az ESG irányelveit, a MAB akkreditációs útmutatóit és egyéb jó gyakorlatokat.
- A követelményekhez rendeljük olyan mutatószámokat (indikátorokat), amelyekkel mérni fogjuk a követelmények teljesülését, és rendeljük hozzá célértékeket³³. A szabályozott folyamatok működésének vizsgálata, a követelmények teljesülésének ellenőrzése kerüljön be a szervezeti szintű minőségfejlesztési ciklus első lépésébe, a helyzetfelmérés, opcionálisan az önértékelés feladatai közé.
- A szabályozás mértéke az adott folyamattól függjön. Az adminisztratív folyamatokat ajánlott részletesen, lépésről lépésre szabályozni, míg az oktatási, kutatási folyamatok esetében inkább az alapelveket, követelményeket, kulcsfázisokat célszerű meghatározni, és érdemes ajánlásokat adni a végrehajtásra. Utóbbi esetben a részletszabályokat az egyes területek maguk alakíthatják ki.
- Az egyes folyamatok tervezését, szabályozását tekintsük alprojekteknek, amelyekre a folyamatok résztvevőiből, érintettjeiből külön munkacsoportokat szervezve, párhuzamosan folyhat a munka. Ezt a munkát a projektvezetés koordinálja.

3. 6. 9. Intézkedési tervek megfogalmazása

A helyzetfelmérés (amelynek lehet része az önértékelés) alapján már részletes képünk van az intézmény működésének jelenlegi állapotáról és a működéssel szemben támasztott követelményekről, elvárásokról is. Ez alapján meghatároztuk a céljainkat, a fejlesztés elvárt eredményeit. Már túl vagyunk a szervezeti szintű minőségfejlesztési ciklus és a legfontosabb intézményi folyamatok megtervezésén. Ezek után a következő feladat az első fejlesztési ciklushoz a fejlesztési intézkedések meghatározása. Természetesen az, hogy a legfontosabb folyamatokat újr szabályozzuk, már fejlesztést jelent – hiszen azt várjuk, hogy az újonnan kialakított folyamataink eredményesebbek és céljainkat jobban szolgálóak lesznek –, de nem szabad azt hinnünk, hogy a folyamatok szabályozása az egyetlen lehetőségünk a minőség javítására.

A következő felsorolás bemutat néhány lehetőséget az igények és a célok alapján megvalósítható beavatkozásokra, intézkedésekre.

- Tananyagfejlesztés
- Tantervfejlesztés
- Képzési kínálat bővítése, korszerűsítése
- Oktatási módszerek javítása, oktatási tematika korszerűsítése
- Intézményi, kari, tanszéki szintű szervezeti átalakítások
- Informatikai hálózat fejlesztése
- Infrastruktúrafejlesztés

³³ Mutatószámok (indikátorok) képzéséről, mutatószámrendszer kialakításáról az AVIR kézikönyvben (Educatio, 2009) olvashat.

- Oktatói továbbképzés
- Beavatkozás az irányítási és adminisztrációs folyamatokba
- Karriertanácsadás beindítása
- Partnerközpontú működés fejlesztése
- Oktatók ösztönzési rendszerének kialakítása
- Véleményfelmérések fejlesztése, infrastruktúrájának kialakítása
- Diplomás pályakövetés fejlesztése
- Vezetői információs rendszer fejlesztése
- Az intézmény iránti „kereslet” javítása, marketingtevékenység fejlesztése

Az intézkedési tervek esetében is lényeges, hogy rendeljünk hozzá olyan mutatószámokat (indikátorokat), amelyekkel később mérni fogjuk az intézkedések eredményességét, és határozzuk meg ezek célértékét, mérési módszerét.

Az intézkedési tervekhez rendeljünk erőforrásokat, felelőst, határidőket, és kezeljük azokat külön projektekként.

3. 6. 10. Minőségkultúra fejlesztését megcélzó intézkedések tervezése

Külön figyelmet érdemes szánni a minőségkultúra fejlesztésére. Fontos, hogy a minőségirányítási rendszer fejlesztése során tudatosan foglalkozzunk ezzel a témával is, hiszen a minőségbiztosítás és a minőségkultúra kölcsönös függésben van egymástól, párhuzamosan fejlődnek, és egyik nem lehet sikeres a másik nélkül. Ugyanakkor ez olyan terület, amelynek a fejlesztésére csak lassan és közvetett módon van lehetőség. A minőségkultúra fejlesztése során ugyanis a munkatársaink és a többi érintett – így például a hallgatók – attitűdjének, motivációinak, viselkedésük minőségorientációjának változtatására van szükség. A minőség iránti vágy és ennek a mindennapi cselekvéseket átható érvényesülése a cél.

A felsőoktatásban a minőségügy tekintetében a minőségkultúrának kiemelt jelentősége van. A minőségkultúra nyújt megoldást ugyanis arra a problémára, hogy a minőségbiztosítás felülről lefelé építkező, technokrata vezetői modelljei működtetésének határt szab, hogy az akadémiai világ azt nem fogadja el. Ezért indította el az Európai Egyetemi Szövetség (European University Association, *EUA*) a „Minőségkultúra Európában” című projektet, amely 2002 és 2006 között zajlott. A projektben három körben 134 európai felsőoktatási intézmény vett részt. A program címével azt kívánták kiemelni, hogy a felsőoktatásban a minőség az intézmény minden tagjának – beleértve a hallgatókat és minden munkatársat – közös értékeit és kollektív felelősségét jelenti.

A minőségkultúra tehát választott értéket, közös felelősséget, annak megfelelő viselkedési módot, attitűdöt jelent, amely az intézmény minden polgárára vonatkozik. Alapvető eleme az átláthatóság, amely a ciklikus – nem tola-kodó jellegű – ellenőrzés elfogadását jelenti. A minőségkultúra értelemszerűen tartalmazza a különböző tudományterületek sajátosságainak tiszteltetését és azt az alapelvet, hogy mindig a konkrét intézmény sajátosságaiból, vállalt missziójából kell kiindulni³⁴.

A projekt végső konklúzióját így foglalták össze: a szervezetet mélyen átható minőségkultúra kialakulásának sikertényezői, hogy az intézményvezetés

- biztosítson teret az alulról jövő megközelítésű (grass-roots approach) minőségügynek (széleskörű konzultáció és egyeztetés),
- és kerülje el a túlzott bürokrácia veszélyét³⁵.

Szintén az *EUA* minőségkultúra-projektje azonosította azokat az alapelveket, amelyek elősegítik a minőségkultúra fejlődését. Ezek a következők:

- az intézményi közösség és a munkatársak intézményi azonosulásának építése;
- a hallgatói részvétel fejlesztése az intézményi közösségben;
- a minőségkultúra beágyazása a belső kommunikáción, értekezleteken és a hatáskörök átruházásán keresztül, miközben fel kell ismerni a változásokkal szembeni ellenállást, és stratégiát kell kidolgozni, hogy úrrá legyünk rajta;
- egyetértés a minőség-felülvizsgálati eljárások és követelmények átfogó rendszeréről;
- kulcs intézményi mutatószámok meghatározása, rendszeres gyűjtésük és elemzésük;
- az illetékes külső és belső érintettek bevonása;
- az önértékelés hangsúlyozása, mint közös feladat a megfelelő változások bevezetésének ellenőrzésére (ez érinti a tudományos, adminisztratív stábot és a hallgatókat is);
- a belső felülvizsgálatok rendszerességének biztosítása, például visszacsatolási kör létrehozása a stratégiai menedzsmentben az erre vonatkozó ajánlásoknak megfelelően.

3. 6. 11. Minőségköltségek tervezése

A minőségköltségek a termék, szolgáltatás minőségének biztosítására fordított költségek, amelyeknek két összetevőjét lehet meghatározni: a megfelelés és a nem megfelelés költségeit. Előbbi jelenti a hibák megelőzését célzó minőségbiztosítási tevékenység, illetve a minőségirányítási rendszer működtetésének költségeit, utóbbi pedig a bekövetkezett hibák kezelésének és az általuk okozott veszteségek költségeit.

A hibák megelőzésének költségei közé soroljuk minden olyan intézkedés és rendszer költségét, amelynek célja a problémák vizsgálata, megelőzése, a követelmények teljesítésének kiértékelése.

A felsőoktatásban ilyen költségek például:

- minőségirányítási rendszerrel foglalkozó munkatársak bére és járulékos költségei;
- külső minőségügyi tanácsadók, szakértők;
- minőségügyet kiszolgáló informatikai rendszerek fejlesztése és üzemeltetése;
- minőségügyi képzések;
- külső auditok;
- minőségjavítási projektek;
- minőségirányítási rendszer egyéb költségei.

34 *EUA* (2005)

35 *EUA* (2006)

A hibák kezelésének és az általuk okozott veszteségek költségeihez soroljuk általában a belső és külső hibaköltségeket. Belső hiba akkor jelentkezik, ha még a szervezeten belül felfedezik a hibát, a külső hiba a vevő által észlelt hiba. A felsőoktatásban nehéz értelmezni a hiba fogalmát, és még nehezebb a költségeit meghatározni.

Ilyen költségekre lehet gondolni:

- érdeklődés hiányában el nem induló képzés tervezési és működési költségei,
- meg nem szerzett kreditek pótlásának költségei,
- panaszok, fellebbezések,
- lemorzsolódott hallgató elvesztett bevétele (nem befolyt állami normatíva vagy költségértéítés),
- jó hírnév csökkenéséből fakadó elvesztett jövőbeli hallgatók.

A felsőoktatásban a minőségköltségek felmérésének két célja van:

- tervezhetőek legyenek a rendszer költségei,
- információhoz jussunk egy esetleges költség-haszon elemzéshez.

A minőségirányítási rendszer fenntarthatósága szempontjából fontos a rendszer költségeinek a tervezése, hiszen ezeket a költségeket az intézménynek biztosítani kell. Ha kiderül, hogy a költségekre nem áll rendelkezésre a fedezet, akkor a következő lehetőségeink vannak:

- áttervezzük a rendszert, hogy alacsonyabb költségszinten működjön;
- elállunk a rendszer létrehozásától (ez azonban hosszú távon biztosan nem jelent költségcsökkentést, mert egy jól kialakított minőségirányítási rendszer az átlátható, szabályozott működés miatt kiküszöböli elsősorban a felesleges emberi ráfordításokat).

A munkatársak és egyéb szereplők minőségtudatát erősen rombolhatja, ha a vezetés egy olyan rendszert kíván működtetni, amelynek a költségeit nem tudja finanszírozni. Ezáltal a rendszer valójában működésképtelen lesz, és mindenki azt a következtetést fogja levonni belőle, hogy maga a minőségirányítás a rossz, nem pedig a helyi megvalósítása – ez pedig sokat árt a minőség ügyének.

3. 7. Dokumentációs rend

A minőségirányítási rendszer tervezését követően ki kell alakítani a rendszer működésének dokumentációs rendjét.

Ennek során figyelembe kell venni:

- a jogszabályi kötöttségeket (pl. a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény előír intézményi dokumentumokat);
- az intézmény meglévő dokumentációs rendjét, amelybe be kell illeszteni a minőségirányítási rendszer dokumentumait;

- az alkalmazott minőségmegközelítés előírásait a dokumentálásra vonatkozóan (pl. az ISO 9001-es szabvány előírásokat tartalmaz a minőségmenedzsment-rendszer dokumentációjára, lásd 2.1. alfejezet).

3. 7. 1. Dokumentumok hierarchiája

A szabályzó eszközöknek természetes hierarchiájuk van, amit szinte minden szervezetben sajátosan értelmeznek. Ez az értelmezés általában az elnevezésekben jelenik meg (pl. kézikönyv, szabályzat, utasítás, ajánlás). Általánosságban igaz azonban, hogy vannak alapidokumentumok, az alapidokumentumból származtatott folyamat szintű szabályzatok és azokhoz kapcsolódó formadokumentumok, a napi működést támogató utasítások és támogatást nyújtó nem szabályzó érvényű tájékoztató iratok. Ezek mellett fontos szerepük van a működés során keletkező dokumentumoknak. A minőségirányítási rendszer létrehozandó dokumentumait a betöltött szerepük szerint célszerű hierarchiába szervezni. A 3. táblázat bemutatja a dokumentációs hierarchia egy lehetséges megvalósításának szintjeit és a szintek jellemzőit.

Szint	Dokumentum neve	Dokumentum szerepe a minőségirányítási rendszerben	Érvényesség és felülvizsgálat	Nyilvánosság
stratégiai szint	minőségpolitikai nyilatkozat	a minőségirányítási rendszer stratégiai alapidokumentuma, rögzíti a rendszer alapvető jellemzőit és célkitűzéseit	határozatlan érvényesség, 2-3 évente szükséges felülvizsgálni a stratégiával összhangban	külső és belső, marketingeszköz is
intézmény működésének alapszabályzata	szervezeti és működési szabályzat	a minőségirányítás szervezeti struktúrájának meghatározója az intézmény szervezetében	határozatlan érvényesség, 2-3 évente kell felülvizsgálni a stratégiához igazítva	külső és belső
minőségirányítási rendszer alapidokumentuma	minőségirányítási kézikönyv	a minőségirányítási rendszer működésének leírása, intézményi szintű fejlesztési ciklus szabályozása	határozatlan érvényesség, évente felülvizsgálva a minőségirányítási rendszer fejlesztése részeként	külső és belső (marketingeszköz lehet)
eljárások	szabályzat, eljárásrend vagy eljárási utasítás	a folyamatok szabályozását tartalmazzák, úrlapsablonok kapcsolódhatnak hozzá	határozatlan érvényesség, a folyamatok fejlesztésekor változnak	külső és belső (a hallgatók, intézményi oktatók, dolgozók és külső partnerek számára is fontos a megismerésük)

Szint	Dokumentum neve	Dokumentum szerepe a minőségirányítási rendszerben	Érvényesség és felülvizsgálat	Nyilvánosság
munkautasítások	vezetői utasítások	adott feladatok részlet-szabályai, végrehajtási utasításai, konkrét munkakörök, egyének feladatai	határozatlan vagy határozott időszakra érvényesek a munkakörtől függően	belső
feljegyzések (bizonylatok)	pl. kitöltött űrlapok, jegyzőkönyvek, minőségfejlesztési tervek, önértékelési jelentések	a minőségirányítási rendszer működése során keletkeznek, a működést igazolják	adott időpontra vonatkoznak	belső (önértékelések, partneri igényfelmérések stb. eredményeinek belső kommunikációjához) külső (audit, akkreditáció, minőségdíj-pályázat esetén a vizsgáló szerv felé a rendszer működésének igazolása céljából át kell adni)

3. táblázat: Dokumentációs hierarchia szintjei

Ajánlott a szabályozásokat úgy kialakítani, hogy alkalmasak legyenek (például nagy adatmennyiség kezelését végző folyamatok esetén) a munkafolyamatok digitalizálására.

A szabályzatok, eljárásrendek megalkotása előtt feltétlenül javasolt felkészítést tartani a résztvevőknek, ahol egy közösen elkészített mintaeljárásrenden gyakorolhatják be a feladatot. Ez jelentősen hozzá tud járulni az egységes színvonalú eljárásrendek kialakulásához.

3. 7. 2. Minőségirányítási kézikönyv

Elterjedt formája a minőségirányítás szabályozásának, hogy egy alapidokumentumban, ún. minőségirányítási kézikönyvben (az ISO 9001-es szabvány szerint kötelező szabványelem) írják le a rendszer működését, és mutatják be a működés fő szakaszait, elsősorban a PDCA-ciklushoz rendelt. A kézikönyv meghivatkozhat egyes működő rendszereket, eljárásokat, folyamatokat, szabályozásuk esetén a megfelelő szabályzatokat. Ilyen módon a kézikönyv meghivatkozza – bevált szokás szerint – a saját eljárásait (pl. minőségcélkijelölés és minőségtervezés eljárása, belső audit eljárása, önértékelés eljárása, folyamatfejlesztés eljárása stb.)

A minőségirányítási kézikönyv marketingcélokat is szolgálhat, hiszen tartalmazhatja az intézmény bemutatását, szervezeti felépítését, marketingszemléletű minőségpolitikai nyilatkozatát.

A minőségirányítási kézikönyvhöz készülhet egy olyan melléklet, amely a munkatársak számára útmutatást ad a rendszer kialakításának és működtetésének gyakorlati teendőiről, illetve tartalmazza az intézmény által alkalmazásba vett minőségfejlesztési módszerek útmutatóját. Ez jelentősen segítheti a rendszer előírászerű működtetését.

3. 7. 3. Dokumentumok menedzselése

Az elkészült dokumentumokat az ellenőrzésünk alatt kell tartani. Ilyen a kiadás előtti jóváhagyás, időszakos vagy változásoktól függő átvizsgálás, naprakésszé tétel és újbóli jóváhagyás, módosítások és érvényes kiadási állapotok azonosítása, a megfelelő változatokhoz hozzáférés biztosítása az érintettek számára, az olvashatóságról és könnyen azonosíthatóságról való gondoskodás, annak megakadályozása, hogy az elavult dokumentumokat véletlenül alkalmazzák, a nyilvántartás, elosztási jegyzékek, archiválás és selejtezés kérdése is.

Az ellenőrzés alatt tarthatóság érdekében a szabvány alapú minőségirányítási rendszerekben követelmény, hogy a dokumentumok kezelésére önálló szabályozást készítsenek. (Dokumentum alatt az információt és annak hordozóját értjük. Ezen belül vannak előíró típusúak, amelyek a követendő szabályokat tartalmazzák, és vannak, amelyek rögzítik az elért eredményeket, vagy bizonyítják a tevékenységek megtörténtét. Ez utóbbiakat feljegyzéseknek, bizonylatoknak hívjuk. „Külső” dokumentumokra való figyelemfelhívást lásd a fejezetben, később!) A kezelésre vonatkozó szabályozási követelmény a feljegyzésekre is értelmezendő.

A dokumentumok ellenőrzés alatt tarthatóságát ma már számos dokumentációkezelési szoftver támogatja, de a nyomtatott, papír alapú rendszerek is még igen elterjedtek. Teljesen bevett működtetési mód, hogy a dokumentációtárnak (adathordozótól függetlenül) önálló felelőse van (néha osztott, néha önálló munkakörben), aki lehet a minőségirányítási vezető is.

Ahhoz, hogy a dokumentumok kezelhetőekké váljanak, *formai elemekre* van szükségünk, amelyek mindezt támogatják.

Ilyen az elkészült dokumentumnak az azonosítása, például: intézmény neve, a dokumentum megnevezése, jóváhagyta (név, aláírás), érvényesség dátuma (alkalmazás kezdő-, és végidőpontja).

Természetesen további finomítást jelent, amennyiben például maguknak a dokumentumoknak – szervezeti vagy tartalmi hovatartozásuk okán – a megnevezésen kívül kódja is van, feltüntetetésre kerül a kiadászám, példányszám-azonosító, és a jóváhagyón túl a készítőre, ellenőrzőre vonatkozó információk, a dokumentum fájlváltozatának helye és neve, a nyomtatás időpontja, a dokumentum terjedelme is szerepel a címdalon. Egy dokumentum érvényességét a fenti információk megadásán keresztül is lehet biztosítani.

A belső oldalakon a dokumentum összetartozását célszerű jelezni, például a fejlécben vagy a láblécben, legalább az oldalszám és az összoldalszám feltüntetésével. További azonosítók (lásd fentebb írtak) itt is pontosíthatnak dokumentumot.

További feladatok, amelyek támogatják a dokumentumok menedzselését:

- *Rendszerbe illesztés.* A rendszerbe illesztés már lehet, hogy a tervezés fázisában megtörtént, hiszen a szabályozás egy rendszerterv alapján készült. Ekkor már pontosan felmértük, hogy milyen dokumentációs szinthez fog tartozni az adott dokumentum, milyen meglévő rendszerelemekhez illesztjük. Ha viszont ez eddig nem történt meg, akkor ennél a pontnál óhatatlanul gondolnunk kell rá.
- *Bevezetés.* Amennyiben az eljárás előkészítésébe az érintetteket is bevontuk, úgy a bevezetés jelképesnek mondható, hiszen a bevezetés elhatározásával, annak jóváhagyása után az meg is történt. Amennyiben nem minden érintett vett részt a dokumentum kidolgozásában, úgy számukra tájékoztatást, oktatást célszerű tartani. A bevezetés részeként értelmezhetjük a működtetéshez szükséges további feltételek megteremtését is. Például kiknek és milyen formában kell a dokumentumból példányt, hozzáférést biztosítani, vagy ilyen lehet egy számítástechnikai eszköz beszerzése, esetleg egy még el nem készített új feljegyzési formátum megszerkesztése. Természetesen akkor körültekintőbb a véleményeztetés, elfogadtatás folyamata, amennyiben a feljegyzési formátumok is már abban a fázisban előálltak.
- *Működtetés.* Ez a dokumentációs rendben, illetve magában a dokumentumban rögzítettek betartását jelenti. Tekintve, hogy új dokumentumról van szó, javasolható, hogy a kezdeti időkben nagyobb figyelmet szenteljen az intézmény vezetése a működtetésre. Ennek formája eltérő lehet. Megoldható időszakos beszámolatással, személyes meggyőződéssel, a végrehajtásban aktív részvétellel az induló időszakban.
- *Karbantartás.* A dokumentum nem örök érvényű. Változhatnak igények, körülmények, amelyek átvezetéséről a dokumentumban gondoskodni szükséges. Ennek megoldási módja lehet, hogy a jóváhagyó (vagy készítő) felelősségi körébe utaljuk az eljárás karbantartását, de éppúgy lehet erre vonatkozó önálló szabályozásunk is. A lényeg, hogy minden pillanatban azonosíthatóan az érvényes dokumentum álljon a használók rendelkezésére. Ez igaz a külső szabályozó dokumentumokra is.
- *Az eljárás kezelése.* Rendelkezhetünk még a dokumentum felhasználhatóságáról (pl. ki és milyen feltételekkel férhet hozzá), biztonsági mentésekről, tárolásról, és egyéb más, az eljárás szándék szerinti alkalmazhatóságának minden fontos feltételéről. Ahogyan az a karbantartásnál már elhangzott, a megoldási módok különbözőek lehetnek.

A dokumentációs rendszer működtetésekor ne feledkezzünk meg arról, hogy:

- Nem csak az intézményen belül készített dokumentumok menedzselendők. A külső dokumentumok (jogszabályok, hatósági előírások stb.) éppúgy előírnak, illetve előírhatnak a működés során követendő szabályokat, ezért ezek rendszeres figyelését meg kell oldani.
- A feljegyzések kezelése szintén ehhez a tárgykörhöz tartozik. A minőségirányítási rendszerünk követelményeknek megfelelő és eredményes működésének igazolására szolgáló feljegyzések esetén, a fentebb leírt általános szabályokon kívül itt külö-

nös hangsúly helyeződik az olvashatóság biztosítására, az azonosításra és a könnyen visszakereshetőségre, a tárolásra, a védelmére, a megőrzési időre és a selejtezésre.

- Általában már létezik a dokumentációs rendszer menedzselésére vonatkozó szabályrendszer az intézmény életében (pl. iktatási rend, selejtezési szabályzat, iratok adatvédelmi szempontú kezelése). Lehet, hogy ezek több helyen szabályoznak részterületeket, de érdemes az ebben már rögzítetteket figyelembe venni, és beépíteni a fejlesztett rendszerünk építése során.

3. 8. Bevezetés tervezése, vezetői jóváhagyás

3. 8. 1. A bevezetés projekttervének elkészítése

Miután elkészültek a minőségirányítási rendszer tervei és szabályozási dokumentumai, meg kell terveznünk a rendszer bevezetésének folyamatát. Ahhoz, hogy a vezetés elfogadhassa a rendszert, és elrendelhesse a bevezetését, alapfeltétel, hogy rendelkezünk a bevezetés forgatókönyvével is.

Amikor bevezetési tervről beszélünk, jellemzően egy többlépéses, akár hónapokig eltartható folyamatra gondolunk. A bevezetés tervezésekor fel kell mérnünk azt, hogy az elképzelt működéshez képest az érintett szervezeti egységek, folyamatok milyen szinten vannak, mekkora az eltérés az ideálshoz (a tervezetthez) képest, és ennek fényében milyen ellenállásra vagy együttműködési hajlandóságra lehet számítani. Ha a tervezés során már bevontuk az érintettek képviselőit és rajtuk keresztül a szervezet tagjait, a változások várható ellenzőit, a formális vagy informális hatalommal rendelkezőket, figyelembe vettük a szervezeti sajátosságokat, és nem terveztünk túl bürokratikus rendszert, akkor nagy ellenállásra nem kell számítanunk. Az átállás még ebben az esetben is igényelhet hosszabb időt, ha jelentős átalakításokat jelent a megszokott működéshez képest. Éppen ezért a bevezetés tervezésekor a fokozatosság hangsúlyos szerepet kap. Érdemes tehát azokon a területeken kezdeni a folyamatot, ahol megvan rá az igény és a nyitottság, és olyan mélységben, ami nem szül ellenérzést a résztvevőkben.

Koczor és társai tanulmányukban így idéznek egy nagy egyetem vezetőjétől: „Először mérések, általában olyan területeken, ahol az adatok hiánya más oldali problémákat is okoz. Ezt követően a mérések kiterjesztése a modell több, majd valamennyi elemére. Ezt követően próbaértékelések elvégzése, majd az értékelési kultúra kialakítása (ezt én mindig először pilot egységben végeztem, majd onnan először kísérleti szakasz az intézményre, majd általánosítás). Legvégül a tanulási mechanizmusok bevezetése. Csak ezt követően formáltuk át az addig eljárásrendként működő cselekvéseket szabályzatokká, szabályozott folyamatokká.”

Egy ilyen elnyújtott bevezetési folyamat lehetőséget ad a rendszerelemek folyamatos értékelésére és visszacsatolására, jó gyakorlatok azonosítására és elterjesztésére.

A bevezetési tervnek vonatkoznia kell a következő elemekre:

- a minőségirányítási rendszerre, mint keretre,
- az intézményi szintű fejlesztési ciklusra és egyes fázisaira,
- a minőségirányítási szervezet létrehozására,
- a folyamatokra,
- a javító intézkedésekre,
- a dokumentációs rend kialakítására,
- a minőségkultúra elemeire,
- a szükséges képzésekre,
- a minőségirányítás informatikai támogatására,
- a bevezetés kommunikációjára,
- az esetleges külső értékelésekre, auditra, akkreditációra.

Az egyes bevezetési feladatokhoz, amint egy projekttervénél szokás, meg kell határozni a feladatok

- célját,
- célterületét (bevezetés szervezeti egysége),
- felelősét,
- munkacsoportját,
- ütemezését.

Különösen fel kell hívni a figyelmet a képzések és a kommunikáció fontosságára. A képzések azért lényegesek, mert minden olyan új dolog befogadása nehéz, amiről keveset tudnak a szervezet tagjai. A kommunikáció mind a belső, mind a külső szereplők felé biztosít egyfajta tájékozottságot a rendszerrel kapcsolatban, aminek számtalan előnye van: többek között megerősíti a munkatársak lojalitását és a külső érintettek bizalmát az intézménnyel szemben. A kommunikáció fontosságáról részletes elemzés olvasható a Koczor és társai által írt tanulmányban.

3. 8. 2. A rendszer bevezetésére vonatkozó vezetői, testületi döntések

Ahhoz, hogy a rendszer bevezetése elindulhasson, meg kell születnie azoknak a döntéseknek, amelyek jóváhagyják a tervet és a bevezetés projekttervét. Az intézmény irányítási rendjének megfelelő legmagasabb szintű jóváhagyásra van szükség, hiszen a minőségirányítási rendszer bevezetése alapvetően változtatja meg az intézmény életét. A felsőoktatási intézményekben ez a döntéshozói szint jellemzően a szenátus.

A következőkről kell formális elfogadó döntést hozni:

- szabályzatok, eljárásrendek, amelyek leírják a minőségirányítási rendszer működését, beleértve a folyamatokat és a minőségfejlesztési ciklust;
- a minőségirányítási rendszer miatt szükséges intézményi stratégiai dokumentumok módosítása (pl. minőségpolitika, küldetésnyilatkozat, intézményfejlesztési terv);

- a minőségirányítási rendszer működtetéséhez szükséges szervezeti egységek létrehozása – szervezeti és működési szabályzat módosítása;
- a minőségirányítási dokumentáció hivatalos elérhetősége (pl. intranet);
- a minőségirányítási vezető(k) kinevezése;
- a minőségirányítás működéséhez szükséges források biztosítása, költségvetési döntések;
- a minőségirányítási rendszer mutatószámai;
- a rendszer bevezetésének projektterve.

A jóváhagyásnak meg kell előznie a bevezetési projekt elindítását. A jóváhagyás egy olyan pillanat, amely kifelé és befelé elindítja a kommunikációt az új rendszerről.

3. 9. Bevezetés, projektzárás

3. 9. 1. A minőségirányítási rendszer bevezetése

Bevezetés alatt azt a szakaszt értjük, amikor a szabályzatok, folyamatleírások, eljárások már a vezetés által jóváhagyottak, és a felsőoktatási intézménynek át kell állnia az új működési rendre. Amennyiben a rendszer tervezésében is azok vettek részt, akik utána a működtetői is lesznek, vélhetően kevesebb ellenállással kell számolni a bevezetés során. Ennek ellenére indokolt figyelemmel kísérni a bevezetés technikai elemeit, és hangsúlyt fektetni a változások támogatására.

A bevezetés a következő tevékenységeket jelenti például:

- az új szabályzatok és egyéb dokumentumok elérhetővé tétele,
- az új szabályzatok hatályba léptetése, más szabályzatok illesztése,
- a támogató informatikai infrastruktúra létrehozása,
- az új munkakörök betöltése, kinevezések,
- a minőségirányítási szervezet felállítása, bizottságok alakuló ülése,
- az érdekelt felek (külső partnerek, hatóságok) értesítése,
- képzések, tájékoztatók tartása,
- tesztelési szakasz beiktatása, tapasztalatok visszacsatolása,
- a változások belső és külső kommunikációja,
- a bevezetés során tapasztaltak összegyűjtése, hasznosítása,
- a bevezetés sikerének értékelése.

„Egy minőségirányítási rendszer tervezése és bevezetése esetében természetes a PDCA ciklus alkalmazása, azaz a folyamat értékelése, és a tanulságok levonása, a következtetések hasznosítása. Ez egy kettős feladatot takar. Egyrészt a kialakítási, bevezetési folyamat (azaz a projekt) értékelését, másrészt az új rendszerrel elért eredmények áttekintését jelenti. Mindkettő generálhat fejlesztési (korrekciós) lehetőségeket. Az eredmények értékeléséből

fakadó következtetések hasznosításával ugyanakkor érdemes türelemmel lenni, hiszen egy új rendszer beállása (mint minden tanulási folyamat) időigényes. Tehát csak abban az esetben célszerű a rendszer azonnali változtatása, amennyiben annak működése egyértelműen káros. Egyébként szerencsésebb gyűjteni a bevezetés, alkalmazás tapasztalatait, és a tervezett felülvizsgálatok és az azokon alapuló rendszerfejlesztések során hasznosítani azokat.”³⁶

3. 9. 2. A minőségirányítási rendszer fejlesztési projektjének zárása

A minőségirányítási rendszer fejlesztését projektként értelmeztük. Egy projekt pedig – definíció szerint – véges idejű, egy cél elérését kitűző tevékenységsorozat. A mi esetünkben a rendszer bevezetésével lezárult a rendszerfejlesztési projekt. A rendszer fejlesztése azonban – ahogy ezt már korábban említettük – soha nem zárul le, ám az már nem ennek a projektnek a keretében történik.

A folyamat végén, a projekt hivatalos lezárásakor tartsunk projektzáró megbeszélést a projektcsapat, a minőségirányításért intézményi szinten felelős vezető és a megfelelő érintettek részvételével. Ez alkalomkor össze kell foglalni a projektet, dokumentálni kell, hogy mi alakult jól, és mi volt sikertelen, vázolni kell a projekt és a projektmenedzsment-folyamatok erősségeit és gyengeségeit. Azok a technikák vagy folyamatok, amelyek különösen jól vagy különösen rosszul működtek, a projekt kulcsfontosságú tanulságai közé tartoznak. Ha a szervezetünknek módja van ezeket a fontos tapasztalatokat közzétenni vagy felhasználni, akkor ezeket el kell küldeni a megfelelő csoportoknak.

A tanulságokat összegző megbeszélés napirendje koncentráljon arra, hogy mit kellett volna a projektnek elérnie, és mit ért el ténylegesen. A megbeszélésnek el kell vezetnie azokhoz a fontos tanulságokhoz, amelyek leírják, hogy mi zajlott le jól, és mi nem működött.

A projektzárás tevékenységei a következők (hasonlóan bármely más projekthez):

- a projektben megfogalmazott célkitűzések elérésének értékelése a projekttagok által;
- a projekt vezetői értékelése;
- javaslatok megfogalmazása – a projekttagok, illetve a vezetőség által megfogalmazott, a rendszer továbbfejlesztésére vonatkozó javaslatok összegyűjtése, rögzítése későbbi felhasználás, a rendszer továbbfejlesztése céljából;
- projekttagok elismerése, jutalmazása;
- a projekt eredményeinek kommunikációja.

Elengedhetetlen a projektdokumentáció archiválását elvégezni, beleértve a projektet bemutató anyagokat. Ez utóbbit hasznosan lehet felhasználni egy későbbi önértékelés vagy akkreditációs kérelem elkészítéséhez. Ennek felelőse a minőségirányítási vezető.

3. 10. Fenntartható fejlődés az intézményi minőségfejlesztésben

A magyar felsőoktatásban a fenntartható fejlődés és a minőségügy egyelőre nem áll szoros kapcsolatban egymással. Bár a stratégiai tervezés során a felsőoktatási intézmények figyelmet fordítanak a fenntartható fejlődésre, az a minőségirányítási szabályozó dokumentumokban még nem jelenik meg, azonban a bizottsági munka szintjén már vannak látható jelei (pl. fenntartható fejlődési megbízott meghívása a minőségirányítási bizottság üléseire). Az Európai Felsőoktatási Térségben a fenntarthatóság a minőségfejlesztésben általában a környezetirányítási rendszer kiépítésén és auditálásán keresztül jelenik meg. Erre a hazai intézmények némelyikében van példa, de ezekben sem beszélhetünk az intézmény egészére érvényes szabályozásról.

A hazai minőségfejlesztési programokban nem jelenik meg a fenntartható fejlődés, az intézményi fenntartható fejlődési stratégiák azonban tartalmazzak célrendszert, ugyanakkor ennek megvalósítására vonatkozó intézkedési tervek – melyekben az egyes területre lebontott feladatok szerepelnének – nem készültek, monitoringrendszer nem alakítottak ki, a stratégiák csak utalnak ezekre. Az intézményre vonatkozó célkitűzések a kutató- vagy öko-intézményi szerveződés, illetve a regionális tudásközpont irányába mutatnak. Ezek olyan jövőképelemek, amelyekhez az oktatás, a kutatás, a hallgatói élet területén is megtalálhatók különböző tevékenységek, programok, de ezeket is figyelembe vevő intézményi fenntarthatósági teljesítményértékelés nincs.

Bár e kézikönyvnek nem feladata konkrét intézményi megoldásokra vonatkozó javaslatokat tenni a minőségfejlesztés egyes területeivel kapcsolatban, a fenntartható fejlődés szempontjainak az intézményi stratégiákba történő beépítését mégis olyan fontos célnak érezzük, hogy a következőkben bemutatunk egy ezt segítő egy rövid szempontrendszert³⁷.

3. 10. 1. Intézményi stratégiai tervezés

Az Ftv. és NFtv. szerint is kötelező jelleggel készítendő intézményfejlesztési terv, amely az intézményi stratégiai tervezés legfontosabb dokumentuma. Az intézményfejlesztési tervben meg kell jelenniük azoknak a fenntarthatósági elveknek és céloknak, továbbá elvárt eredményeknek, amelyek elérését, illetve megvalósítását a minőségirányítási rendszer támogatni tudja. Az alábbiakban ismertetjük azokat a szempontokat, amelyek a fenntarthatóságot biztosító intézményfejlesztési terv összeállításához nyújthatnak segítséget.

3. 10. 1. 1. Küldetésnyilatkozat

A felsőoktatási intézmény küldetésnyilatkozatában megjelenik a fenntartható fejlődéshez való pozitív viszony.

³⁶ Koczor Zoltán et al (2011)

³⁷ „A fenntartható fejlődés szempontjai a felsőoktatási minőségirányítás intézményi gyakorlatában” – Mondolat Iroda, 2012. „Minőségfejlesztés a felsőoktatásban” – TÁMOP-4.1.4-08/1-2009-0002 kiemelt projekt.

3. 10. 1. 2. Jövőkép

A felsőoktatási intézmény jövőképében megjelenik, hogy aktív szerepet vállal környezeti, társadalmi, gazdasági területen a fenntartható fejlődés elérésében.

3. 10. 1. 3. Stratégiai célok**3. 10. 1. 3. 1. Oktatás – képzési struktúra**

- A felsőoktatási intézmény fontosnak tartja kifejezetten a fenntarthatósághoz kapcsolódó szakok indítását. Ennek megfelelően kialakul a megfelelő oktatói/tanszéki csoport, továbbá az intézetek, a karok és az egész egyetem a fenntarthatóságra való felkészítést tűzi ki az oktatási terület egyik stratégiai céljaként.
- A szakok szervezésében, tantárgystruktúrájának összeállításában cél a tudományok közötti és azon átívelő megközelítés, együttműködés.
- A képzés során a problémák, kihívások kezeléséhez szükséges módszertant is alkalmaznak (akciókutatás, reflexió képessége, innováció).
- Az oktatási kínálat kialakításába, a képzések megtartásába bevonják a végzett hallgatók alkalmazásában érintett szereplőket.
- A szakok alapításakor célul tűzik ki az elérhető jövő kialakításához szükséges általános értelmiségi (hosszú távú gondolkodás, felelősségvállalás, rendszergondolkodás, mérlegelés, kompetens cselekvés, személyes elköteleződés) és szakmaspecifikus kompetenciák fejlesztését.
- A diplomázó hallgatók valamennyi szakon a képzési és kimeneti követelmények alapján egy – a fenntartható fejlődésre vonatkozó – minimumtudást megszereznek, mely a környezeti, társadalmi, gazdasági problémák mibenlétére és összefüggéseire terjed ki, továbbá szakspecifikusan a rendszerelvű megoldások keresésének módjaira is.

3. 10. 1. 3. 2. Kutatás-fejlesztés, innováció

- Az intézmény K+F+I stratégiai céljai között hangsúlyosan megjelenik a jelen és jövő kihívásaira válaszokat kereső tevékenységek kiemelt kezelése. Ennek megfelelően cél
 - a rendszerbe ágyazott,
 - tudományközi,
 - több tudományterület integrált együttműködésében,
 - az intézményen kívüli szereplőkkel való intenzív együttműködésben megvalósuló kutatások indítása, előnyben részesítése.
- A felsőoktatási intézmény a kifejezetten a fenntartható fejlődést segítő K+F+I programok mellett a többi tevékenység eredményének hatását is értékeli, gazdasági, társadalmi és környezeti szempontból.

3. 10. 1. 3. 3. Társadalmi szolgáltatások, támogató környezet

- A felsőoktatási intézmény pontosan ismeri hatókörét, társadalmi helyzetét.

- Meghatározó, felelős tagja kíván lenni környezetének, tudatosan segíti a fenntarthatóság felé történő elmozduláshoz szükséges változásokat.
- Aktív szerepet vállal a regionális fejlesztési célok meghatározásában, a demokratikus, az állampolgárok bevonására épülő programok kialakításában, és ebbe aktívan bevonja a hallgatókat is.
- Élő, rendszeres kapcsolatot ápol a társadalmi közeggel és vezetőivel egyaránt.
- A saját profilban meglévő fenntarthatósági hálózatokban részt vesz, illetve kezdeményezi ezt.
- Tervezi a fenntarthatósági célok és az azt segítő eszköztár (pl. műhelyek, konferenciák, fejlesztési projektekben való részvétel, hallgatói gyakorlatok stb.) összehangolását.
- Figyelmet fordít a fenntarthatóság „üzleti” oldalára, megjeleníti
 - az intézményi marketingben,
 - a kiemelt kutatási projektek között és
 - a külső társadalmi szféráknak nyújtott szolgáltatások kiválasztásában.

3. 10. 1. 3. 4. Intézményi működés – humánerőforrás és infrastruktúra

- A felsőoktatási intézmény célul tűzi az infrastruktúrája és működtetése által használt környezeti erőforrások és terhelések racionalizálását, optimalizálását.
- Minden tervezésre, beruházásra, felújításra, közbeszerzésre vonatkozó döntésnél mérlegeli a környezeti és társadalmi hatásokat is (pl. energia, vízhasználat csökkentése, beszerzett és felhasznált anyagmennyiség, szelektív hulladékgyűjtés, hulladékcsökkentés, külső és belső környezet minősége, beltéri levegőminőség, érzékszervi vagy mozgáskorlátozottak lehetőségei, hosszú távú, életciklus alapú tervezés stb.)
- Egységes, a teljes campust, intézményrendszert érintő, hosszú távú és összehangolt tervet készít, amelyben legalább az alábbiak szerepelnek:
 - a dolgozók és hallgatók közlekedésével járó energiahasználat csökkentése vagy kompenzálása;
 - az ételkészítés, konyhák, büfék, rendezvények környezeti és társadalmi hatásainak fenntartható irányba mozdítása;
 - a hallgatók és munkatársak aktív részvétele a mindennapjaikat érintő környezet kialakításában.

3. 10. 1. 3. 5. Hallgatói részvétel az intézményi fenntarthatósági feladatokban

- Az intézmény a fenntarthatósági célok kijelölésébe, a stratégiák megalkotásába és megvalósításába széles körben bevonja az elkötelezett hallgatókat.
- A hallgatók elsődleges feladatai lehetnek:
 - a fenntarthatóság szemléletének megismertetése és terjesztése a hallgatótársak között (előadások, klubok, közös projektek szervezése);
 - részvétel a hallgatók és az intézmény fenntarthatósági állapotfelmérésében;
 - az intézményi működés gyakorlati feladataiban való önkéntes részvétel;
 - a fenntarthatósági gyakorlat megvalósítása a hallgatói szervezetek napi működésében;

- fiatalok számára kiírt fenntarthatósági pályázati lehetőségek felkutatása, megpályázása és végrehajtása;
- a fenntarthatóság intézményen belüli, hallgatók közötti kommunikációjának megvalósítása (cikkek, plakátok, e-mail-listák, ETR/Neptun stb.).
- Kiemelt terület a kollégiumok működésének fenntarthatósága, ahol a kollégiumi hallgatói önkormányzatok kezdeményező, megvalósító és ellenőrző szerepköröket is vállalhatnak.
- A hallgatók részvételének segítésére és motiválására fenntarthatósági mentorok megjelenése, fenntarthatósági hallgatói (ösztön)díj(ak) alapítása.
- A fenntarthatóság megjeleníthető eleme lehet az oktatói munka hallgatói véleményezésének.

3. 10. 1. 3. 6. A fenntarthatóságra törekvő tevékenységének összehangolása

- Az intézmény célul tűzi az oktatás – a K+F+I és az intézményi működés fenntarthatósági céljai érdekében történő – összehangolt tervezését és megvalósítását.
- Ezért prioritásként kezeli a fenti szempontok szerinti stratégiai célok megvalósítását segítő intézményi programokat, szerveződési modelleket, együttműködéseket, a támogató külső és belső kommunikációt, a spontán interakcióra alkalmas térszervezést.

3. 10. 2. Intézményi minőségirányítási rendszer

3. 10. 2. 1. Minőségpolitika

A minőségpolitika, amely vezetői nyilatkozat, tartalmazza, hogy:

- a vezetés elkötelezett a fenntartható fejlődés iránt;
- a minőségirányítási rendszer kialakításánál és működtetésénél figyelembe veszi a fenntartható fejlődés alapelveit, továbbá a napi működési gyakorlatban ezeket érvényesíti;
- kiemelt figyelmet fordít a munkatársak környezettudatos és szolidáris magatartásának formálására;
- vezetői támogatást nyújt, illetve ösztönzi az intézményi fenntarthatósággal foglalkozó kollégákat és hallgatói csoportokat.

3. 10. 2. 2. Eljárásrendek

A minőségirányítási rendszer alapidokumentumában (pl. minőségirányítási kézikönyv) oly módon szabályozza az előíró dokumentumok elkészítését, illetve felülvizsgálatát, hogy az eljárásrendek és az alsóbb szintű szabályozó dokumentumok garantálják a fenntarthatóságot.

4. Minőségfejlesztési módszerek

Ahhoz, hogy minőségfejlesztési tevékenységünket megtervezhessük, és ehhez eszközöket és módszereket választhassunk, pontosan fel kell mérni és pozicionálni az irányítás szempontjából a felsőoktatási intézmény legfontosabb jellemzőit.

Ilyen jellemző lehet például a felsőoktatási intézmény:

- hatalmi távolsága¹, amely nagyban befolyásolhatja az érdekelt felek igényeinek, elégedettségének, súlyának mérlegelését, kezelésének módszertanát;

Az egyetem, főiskola irányítása és kormányzása „Bermuda-háromszöge”² szabta mozgástérben a felsőoktatási intézmények autonómiájának mértéke, a hatalmi távolságok változnak az Állam–Egyetem/Főiskola–Piac által határolt térben.

- irányítási igénye és a benne dolgozó, elsősorban akadémiai személyzet viszonyrendszerének specialitása, amely erősen befolyásolja a célok kitűzését és megvalósíthatóságuk biztonságát;

Az intézmény menedzselése szempontjából fontos, hogy a közjó érdekében kitűzött célokat a benne dolgozók is magukénak érezzék, és tegyenek meg mindent azok teljesüléséért. Az akadémiai személyzetnek azonban a természetes szervezeti kötődésen, kötelezettségeken túl legalább annyira meghatározó mozgástere saját szakmájának a hálózata, amely messze túlmutat az intézmény falain. Ebben a „kettős lojalitású” rendben a célok elérésének számonkérési lehetősége is eltér a vállalati szférában megszokottaktól.

- entitása, amely determinálja eddigi működési, működtetési szokásait, kultúráját,

„Ian McNay ismert felsőoktatás-kutató egy 1996-ban publikált, azóta igen gyakran idézett tanulmányában a felsőoktatási intézmények négy alapvető típusát különböztette meg: a kollegiális módon irányított egyetemet, a bürokratikusan irányítottat, a cégszerűen működőt és a vállalkozó egyetemet (McNay, 1995). E négy típus két dimenzió mentén tér el egymástól: egyfelől a szerezint, vajon az intézménynek van-e koherens stratégiája, másfelől attól függően, vajon mennyire kötött a meghozott döntések végrehajtása. A kollegiális egyetem kultúrájának meghatározó jegye a szabadság, a bürokratikusan irányítotté a szabályozottság, a cégszerűé az erős vezetés és a vállalkozóé pedig a fogyasztókra való odafigyelés. Fontos megemlíteni: McNay empirikus adatokkal igazolta, hogy az angol felsőoktatásban a kilencvenes évek közepére az első két típus jelentősen visszaszorult, a második kettő pedig terjedőben volt.” (Halász Gábor: Felsőoktatási vezetés, egyetemi kormányzás, felsőoktatási menedzsment: fogalmi-történeti áttekintés)

- működés igényelte fejlesztési stratégiája, amely inkább a folyamatok kiegyenlítését, a folyamatos fejlesztést vagy az áttöréssel fejlődést helyezi előtérbe. Ehhez a helyzetfelmérésben kapunk direkt inputokat (lásd 3.4. alfejezet).

A felsőoktatási intézmények fejlesztési szükségleteit számos tényező befolyásolja. Ilyen lehet a tömegesedés, az intézmények méretének növekedése, a közmenedzsment és a közfinanszírozás reformja, az intézmények közötti verseny, foglalkoztatási viszonyok, állami kutatási és innovációs politikák, a felsőoktatás szakképzési funkciójának előtérbe kerülése.

¹ A felsőoktatási intézmény távolsága az államtól (elsősorban szabályozási erősség szempontjából), illetve a piactól (elsősorban finanszírozási függőség szempontjából).

² Barakonyi K. (2004)

Természetesen az említetteken kívül számos más tényező (pl. földrajzi elhelyezkedés, demográfiai kérdések, kereslet oldali lehetőségek) is befolyásolhatja minőségfejlesztésünk tervezésére, a módszerek kiválasztására vonatkozó döntésünket.

A konkrét intézmény ismerete nélkül ebben a fejezetben arra látunk lehetőséget, hogy a működés igényelte jelen állapotra koncentrálna, elsősorban a folyamatos, fokozatos fejlesztésben érdekelt számára kínáljunk kiindulási pontokat, kisebb hangsúllyal kezelve a folyamatok kiegyenlítésének kérdését. Az áttöréses fejlődés témakörét kizárólag érintjük, amely megítélésünk szerint erősen kötődik a felsőoktatási intézmények stratégiájához.

4. 1. A fokozatos fejlesztés, problémamegoldás alapjai, logikai háttere

4. 1. 1. Szabályozás, fokozatos fejlesztés, áttöréses fejlesztés, illetve ezek láncolata³

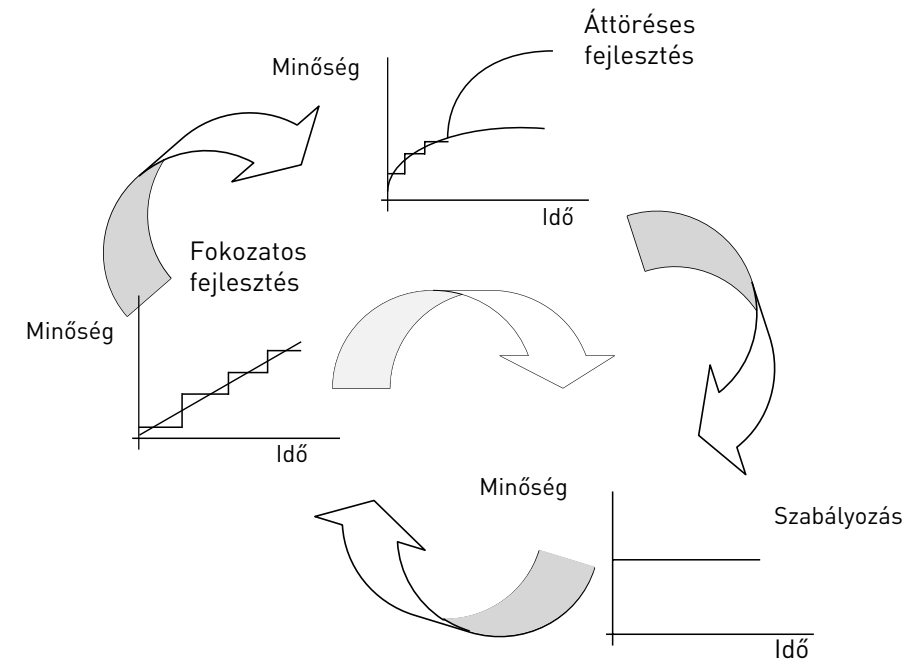
A vállalat-, illetve szervezetirányítási rendszerek fókuszába az évtizedek során más és más lényegi kérdés került. Az 1930-as, 1940-es években az Egyesült Államokban a szabályozott működési rend garantálta a szervezetek hosszú távú működésbiztonságát, a szükséges fedezet kitermelését. Az előállított termékre, a nyújtott szolgáltatásra a vevőknek hosszú távon volt szüksége, így annak megbízható előállítása, nyújtása garanciát jelentett az életben maradásra.

Az 1970-es, 1980-as évek már nem érték be a stabil működési rendszer koncepciójával (megtartva annak szükségességét), hanem igény mutatkozott a stabil, de mindig fejlődő folyamatokra és az azok révén fejlődő termékekre, szolgáltatásokra. Ennek módszertani alapjai már sokkal inkább Japánhoz köthetők.

A különböző területeken végbemenő technikai forradalmak, újítások, a közsférában megjelenő reformok már nem voltak összhangban az eddig megszokott, egyenletes fejlesztés, fejlődés nyújtotta eredményekkel. Ebben a felgyorsult életmódban a szervezetek irányítása is más megközelítéseket, módszereket kényszerített ki. Így jelent meg – ismételt az Egyesült Államokhoz köthetően – az 1990-es évek közepétől az áttöréses (valami elemien újat nyújtó) irányítási rendszer koncepciója (a stabilitás és a fokozatos fejlesztés eredményeit és gyakorlatát nem feladva).

Ha nem kialakulásukban, történetiségükben vizsgáljuk ezen irányítási koncepciókat, hanem szükségességük felől közelítjük meg, könnyen belátható, hogy egy szervezeti működési rendszerben mindhárom irányítási módra szükség van, élethelyzettől függő hangsúlyokkal. Van, amikor arra van szükség (ez lehet kényszer is), hogy teljesen megújítsuk saját működési rendszerünket, valami új értéket kell tudni felmutatni a vevőknek, érdekelt feleknek. Aztán arra lesz szükség, hogy ezt az újat úgy szabályozzuk, illesszük be az irányítási rendszerünkbe, hogy a kézben tartottság biztosítottá váljon. Majd idővel csiszoljuk,

finomítjuk, fejlesztjük azt. A kiinduló pont ebben a „körforgásban” tehát mindig az adott helyzet mérlegelésétől, szervezetünk pozicionálásától függ.



1. ábra: A három vállalatirányítás „körforgása”

Az ábrán jól látható, hogy a fokozatos fejlesztésből nem feltétlenül az áttöréses koncepció következik törvényszerűen, hanem a szabályozási szükséglet is előtérbe kerülhet.

Nagy biztonsággal kijelenthetjük, hogy a felsőoktatási intézmények esetében az áttörések alkalmazásának gyakori előfordulása veszélyeztetheti az intézmény egységét, stabilitását, megítélését vagy akár az értékrendjét is. Ilyen lehet például szakok indítása vagy megszüntetése, tudósház létesítése vagy árbevétel termelő formák kiépítése.

³ Shoji Shiba-Walden, David (2009) alapján

Foglaljuk össze a három irányítási modell jellemzőit:

Vállalatirányítási modellek	Szabályozás	Fokozatos fejlesztés	Áttöréses fejlesztés
A modell szimbolikája az idő és minőség tengelyeken			
Törekvés	Egységesítés	Magas minőség	Innováció
Megjelenési mód / üzleti logika	Folyamatok szabályozottsága	Az ügyfél elégedettsége	Új érték felmutatása
Változó	Folyamat	Szabványok	Vállalkozás
Állandó	Szabványok	Vállalkozás	Értékrend
Hipotézis az emberi természetről	„X” elmélet	„Y” elmélet	„Z” elmélet
Kulcsszereplők	Középvezetők	Dolgozók széles köre	Felsővezetők
Vezetői fókusz	Fegyelmezés	A múltba tekintés	A jövőre koncentráció
Cél	Kellő fedezet biztosítása, túlélés		

1. táblázat: A három vállalatirányítási modell jellemzői

Az „X” és „Y” elméletről Douglas McGregor⁴ tollából olvashatunk részleteket, míg a „Z” elmélettel Shoji Shiba⁵ professzor foglalkozik Az áttöréses fejlesztés irányítása című könyvében.

A folytatásban a fokozatos fejlesztés témaköréhez tartozó gondolatokat (logikája, lépései, módszertana) tárgyaljuk mélyebben. Tekintve, hogy a fokozatos fejlesztés záró lépése a sztenderdizálás, a szabályozás, a rendszerbe illesztés, ezért a módszertani leírások között ehhez is nyújtunk útmutatást.

4. 1. 2. PDCA/SDCA

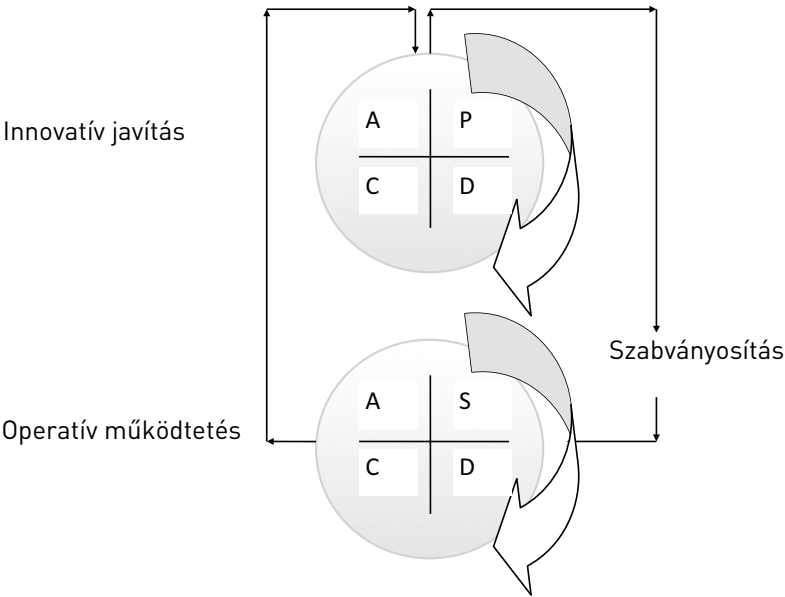
A PDCA bármilyen műveletre, tevékenységre, folyamatra, rendszerre, működtetésre, koncepcióra, elgondolásra vonatkoztatható, zárt hatásláncú, folytonosan ismétlődő körfolyamatelv. A nemzetközi szakirodalomban Deming-ciklusnak (Deming’s Cycle), PDCA-keréknek (PDCA Wheel), PDCA-ciklusnak (PDCA Cycle) vagy PDCA-huroknak (PDCA Loop) is nevezik. A PDCA a következő angol szavak kezdőbetűiből összerakott betűszó.

- P (plan): Tervezd meg! – Megtervezzük a folyamatot, vagy meghatározzuk, melyek a kulcsproblémái a meglévő folyamatnak (vagy bármilyen tevékenységnek), és hogyan lehet őket kijavítani.

A fokozatos fejlesztés, problémamegoldás alapjai, logikai háttere

- D (do): Csináld! – Megvalósítjuk a tervet.
- C (check): Ellenőrizd! – Ellenőrizzük és elemezzük, hogy amit megterveztünk, az jól működik-e, illetve jobb-e a tulajdonságai.
- A (act): Avatkozz be! – Beavatkozunk, ami azt jelenti, hogy rögzítjük, és a továbbiakban eszerint csináljuk, vagy pedig javítjuk, fejlesztjük, majd dokumentáljuk és alkalmazzuk a javított folyamatot.

A beavatkozás eredményezhet új szabályok, szabványok megalkotását, azaz sztenderdizálást (S).



2. ábra: A PDCA/SDCA-ciklus

Amikor problémát észlelünk az operatív működésben, egy javítási ciklust indítunk el. Ebben kimunkáljuk a kívánatosabb állapothoz vezető megoldásokat, s amennyiben ezek megfelelően minősülnek a visszaellenőrzés során, a megoldást beépítjük a meglévő működési rendünkbe. Az újabb probléma felmerüléséig ezen sztenderdizált állapot szerint dolgozunk tovább. Ezt a láncolatot PDCA/SDCA-ciklusnak is hívhatjuk.

4. 1. 3. PDCA és a 7 lépés összefüggése⁶

A PDCA a problémamegoldásnak is fontos alapelve. A megközelítés egyaránt alkalmazható fizikai és szellemi tevékenységek során.

⁴ McGregor, Douglas (1985)

⁵ Shoji Shiba–Walden, David (2009)

⁶ A 7 lépéses problémamegoldást dr. Shoji Shiba professzor vezette be a magyar minőségkultúrába.

A PDCA problémamegoldással való megfeleltetése előtt tekintsük át a 7 lépéses problémamegoldás elemeit:

- 1. *Témakiválasztás*, témamegfogalmazás: a probléma megfogalmazása, egyértelmű leírása, lehatárolása, leszűkítése.
- 2. *Információ és adatgyűjtés*: a leszűkített problémára vonatkozó információk és adatok összegyűjtése, rendszerezése, rögzítése, felvétele.
- 3. *Adat- és információelemzés*: az összegyűjtött adatok és információk rendezése, elemzése.
- 4. *Ok-okozati elemzés*: okkeresés, a probléma és lehetséges okai összefüggéseinek elemzése.
- 5. *A megoldás tervezése és bevezetése*, folyamatos alkalmazása: az elemzés és az ok-okozati vizsgálatok alapján a probléma megoldására tett javaslat(ok) kidolgozása, leírása; a bevezetési feltételek elemzése, kidolgozása és biztosítása; a javaslat betanítása; a javasolt megoldás folyamatos ellenőrzés melletti bevezetése és működtetése.
- 6. *Az eredmények értékelése*, folyamatkövetés, komplex statikus és dinamikus elemzések; folyamat- és rendszerauditok; a korábbi és bevezetés utáni állapot, eredmények, jellemzők összehasonlító elemzése; a bevezetési célok és az elért eredmények összevetése.
- 7. *Véglegesítés („sztenderdizálás”)*, a végleges megoldás kidolgozása és a teljes rendszerkörnyezetbe történő visszacsatolása.

Most vessük egybe a PDCA-logikát és a 7 lépéses problémamegoldást:

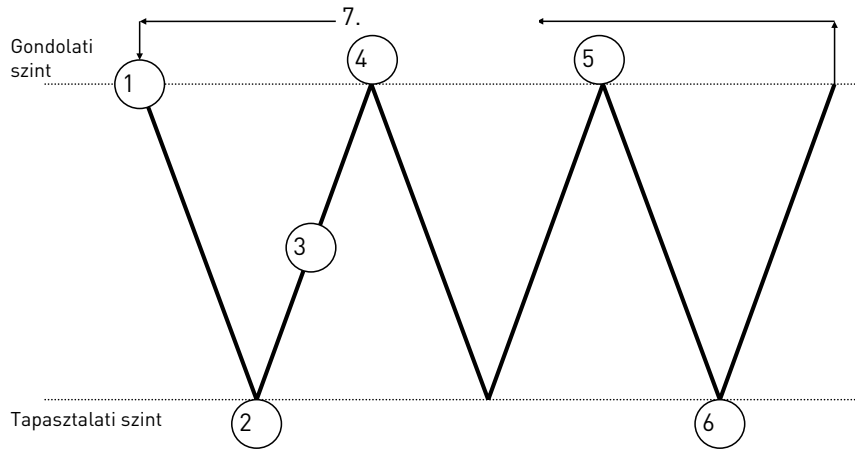
PDCA	Problémamegoldó lépések
P	Témakiválasztás
	Adatgyűjtés
	Adatelemzés
	Ok-okozati elemzés
P D	Megoldás tervezése és bevezetése
C	Eredmény kiértékelése
A	Véglegesítés („sztenderdizálás”)

2. táblázat: A PDCA és a 7 lépés megfeleltetése

Látható, hogy a megoldás tervezése még inkább a „P” szakaszhoz tartozik, míg a bevezetése már megvalósítási fázis. Tehát a megfeleltetés nem tehető meg kizárólagosan, de jól láthatóak a szakaszhatárok.

4. 1. 4. A 7 lépéses problémamegoldó logika háttere

Amennyiben a 7 lépéses problémamegoldás (fokozatos fejlesztés egyik megvalósítási útja) lépéseire tekintünk, felfedezhetünk egy olyan összefüggést, miszerint az egyes lépések folyamatos mozgásban vannak két szint, a gondolatok és a tapasztalatok (tények) szintjei között.



3. ábra: WV-modell

Az ábrát nézve felvetődhet az a kérdés, hogy mi van azzal a csúcsponttal, ahol nincs is logikai lépés. A válasz ismét a folyamatos elgondolás – tényekkel alátámasztás –, majd megint elgondolás egységében keresendő.

A 4. lépésnél, az ok-okozati elemzésnél elképzeléseink, vélelmeink vannak arról, hogy az elemzett probléma (okozat) hátterében milyen okok húzódnak, húzódhatnak meg. Ez az ábra segít abban, hogy ezt a lépést egy úgynevezett – a 7 lépés hátterében meghúzódó – valóságvizsgálat kövesse. Hiszen amennyiben nem sikerül tényekkel alátámasztani hipotézisünket, esetleg a vélelmekkel ellentétben a tények mást jeleznek, úgy a megoldás-tervezésünknek ez igen fontos kiindulópont kell, hogy legyen.

A másik, itt még kiemelendő gondolat, hogy az 5. lépés (a megoldás tervezése és bevezetése), egy összetett lépés (lásd PDCA-val való összevetéskor P és D is egyben). Ebből az következik, hogy gondolati síkon kezdődik az 5. lépés, hiszen elképzeljük és megtervezük az ismereteink szerint legjobbnak hitt megoldást, de a bevezetés fázisa már átterel bennünket a tapasztalatok szintjére.

Jól látható tehát, hogy tapasztalati síkon, a logikát és a lépéseket követve három mérési pontunk (a tapasztalati szint és a csúcspont találkozásában) adódik. Erről még tesztünk említést a 4.3. alfejezetben.

A 7. lépés a sztenderdizálás, amelynek a tématerülettől függően is számos módzata, lehetséges megvalósítása képzelhető el. A 4.7. alfejezetben a szabályozás tárgykörével a folyamatok sztenderdizálásához kívánunk hozzájárulni.

Az ábra egyik lényegi üzenete abban áll, hogy elgondolásainkat, bármelyik lépésnél is tartunk (témakiválasztás, adatok elemzése után levont konklúziók, vagy maga a megoldás-tervezés), mindig egy igazoló, egy tényekkel alátámasztó fázisnak kell követni. A döntések lélektanával foglalkozó irányzatok között megjelent a megérzéseink nagyobb biztonsággal

való beépítésének gondolata, s nem vitatva ennek létjogosultságát, az itt közölt megközelítés élesen különválasztja e két álláspontot, és egymás értékeire alapozva hangsúlyozza a tényszerűsége törekvését.

4. 1. 5. A lépések sikerkritériumai⁷

Tekintsük át, hogy dr. Shoji Shiba professzor ajánlása szerint melyek azok a kritikus pontok, amelyek az egyes problémamegoldási lépéseket övezik:

- 1. Témakiválasztás
 - 1. 1. Mindig a gyengeségek, nehézségek megtalálására kell koncentrálni.
 - 1. 2. Csökkenteni, megszüntetni szavak használata a növelni, javítani helyett.
 - 1. 3. Első lépésben egyszerű problémának a kiválasztása.
- 2. Adatgyűjtés
 - 2. 1. Mérjük fel a szükséges adatok mennyiségét.
 - 2. 2. Figyelni kell arra, hogy az adatok megbízhatóak legyenek.
 - 2. 3. Mindig használjunk adatgyűjtő lapot.
- 3. Adatelemzés
 - 3. 1. Mindig használjuk a Pareto-elvet és -diagramot (részletesen lásd 4.4. alfejezet).
 - 3. 2. Ha a Pareto-diagramnak nincs kiugró oszlopa, akkor más szempontokat kell az adatgyűjtésbe felvenni.
 - 3. 3. Fontos a grafikonok, kördiagramok használata.
- 4. Ok-okozati elemzés
 - 4. 1. Kötelező az Ishikawa-diagramot használni, amelyben ötször kérdezzük meg, hogy „MIÉRT?” (részletesen lásd 4.5. alfejezet).
 - 4. 2. A Pareto-diagram legnagyobb oszlopát vigyük át az Ishikawa-diagramba.
 - 4. 3. Az okok valódiságának ellenőrzésére is végezzünk adatgyűjtést.
- 5. Megoldás tervezése és bevezetése
 - 5. 1. Használjuk a fadiagramot a bevezetés tervezéséhez (részletesen lásd 4.6. alfejezet).
 - 5. 2. Mindegyik megoldást több mérőszámmal értékeljük.
 - 5. 3. Határozzuk meg a legfontosabbakat (ki, mit, mikor, miért, hol, hogyan).
- 6. Eredmény kiértékelése
 - 6. 1. Használjunk Pareto-diagramot az előzmények és az eredmények összehasonlítására.
 - 6. 2. Egy bizonyos ideig követni kell a folyamatot, és figyelni kell az eredményeket.
 - 6. 3. Nem csak az anyagi haszon az eredmény.
- 7. Sztenderdizálás
 - 7. 1. Ne csak a kollégákkal ismertesük meg az eredményeket és a problémamegoldás lépéseit, hanem az egész intézménnyel.
 - 7. 2. Cseréljük ki tapasztalatainkat és a megoldott eseteinket más intézmények szakembereivel.

4. 1. 6. Lépésekhez rendelt módszerek

PDCA	Problémamegoldó lépések	Alkalmazható módszerek (példák)
P	Témakiválasztás	KJ-S-diagram Ishikawa-diagram Brainstorming Pareto-elemzés
	Adatgyűjtés	Ellenőrző kártyák Hisztogramok Pareto-elemzés
	Adatelemzés	Korreláció- és regresszióelemzés Gráfok
	Ok-okozati elemzés	Ishikawa-diagram
P D	Megoldás tervezése és bevezetése	Fadiagram PERT-diagram
C	Eredmény kiértékelése	Ellenőrző kártyák KJ-S-diagram Hisztogramok Pareto-elemzés
A	Sztenderdizálás	Szabályozás Egyéb mérnöki, műszaki módszerek

3. táblázat: A 7 lépés és a hozzájuk rendelhető lehetséges módszerek megfeleltetése

A kivastagított módszereket választottuk a folytatásban, módszertani támogatásként.

4. 2. A KJ-S-diagram⁸

4. 2. 1. A módszer célja

A KJ-S-diagram (térkép) ötletek, javaslatok, feladatok strukturálására, valamint közülük a legfontosabb kiválasztására szolgáló módszer. A KJ-S-diagram (egyéni vagy csoportos) készítése valami új felismerés, összefüggés kereséséhez javasolható.

Amennyiben nem egyénileg, hanem csoportban készítik, célja még a csoporttagok fejében lévő gondolatok teljességének feltárása és szintetizálása.

4. 2. 2. A módszer rövid leírása

A diagram Kawakita Jiro és Shiba professzor nevének kezdőbetűiről kapta a nevét. A problémamegoldás lépéssorozatában az elsőhöz, a téma kiválasztásához, a probléma megfogalmazásához nyújt elsősorban módszertani támogatást.

⁷ Dr. Shoji Shiba professzor 1988. június 19-i, debreceni előadása alapján.

⁸ Prodinform ÁMR Kutatócsoport ÁMR Kézikönyvek 3. kötete alapján

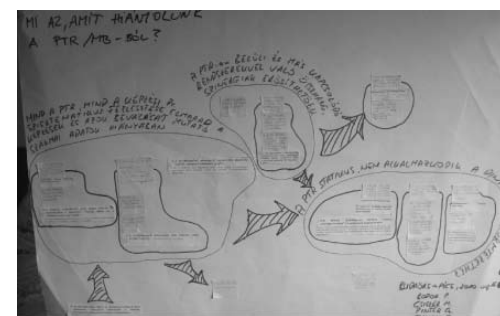
A módszer alkalmazásakor a nyelvi, nem számszerűsíthető adatokat, tényeket a jelentésük hasonlósága alapján csoportosítjuk, majd az absztrakciós létrán felfelé (a nagyon konkrét megfogalmazástól az általánosításra szolgáló összevonások felé) haladva strukturáljuk. A strukturált és összefüggéseiben láttatott gondolatok alapján vonjuk le a konklúziót, válaszoljuk meg a kiindulásban megfogalmazott kérdésre a választ.

A diagram elkészítésének legfontosabb lépései⁹:

- **Technikai előkészítés.** A módszer alkalmazása előtt előkészületeket kell tenni. Gondoskodni kell a diagram elkészítéséhez szükséges, nagyméretű papírról (flip-chart papír, csomagoló papír), cetlikről (lehetőleg öntapadós, szintelen, megfelelő méretű, mennyiségű post-itok, azaz cetlik), vastag és vékony, különböző színű filcekről, tollakról (lehetőleg feketén fogók), szükség szerint gémkapcsokról és a fizikai helyszín (asztal, székek) megfelelő elrendezéséről.
- **Kérdés megfogalmazása.** Általában a kérdés, amelyre a választ keressük, leginkább a „mi”, „melyek” kérdőszavakkal ragadhatóak meg. A jól megfogalmazott hívókérdés orientálni fogja a résztvevőket a pontosabb válaszadás irányába. Természetesen ettől még mást és mást is érthetünk a felvetésen, ezért fontos a kérdésfeltevés és (annak a nagy alapú papíron való, jól látható rögzítését követően) egy bemelegítő beszélgetés a tárggyal kapcsolatosan.
- **Alapceti írása a kérdésre.** A bemelegítő beszélgetést követően a csoport (team) tagjai önálló, egyéni munkában cetlikre írják a hívókérdésre maguk által megfogalmazott válaszokat. Minden válasz külön-külön cetlire kerüljön.
- **Válaszok értelmezése, kiegészítése, pontosítása** (ez csoportban készített diagram esetén szükséges). Ebben a lépésben van mód a redundanciák kiszűrésére, a rokon megfogalmazások egybevetésére, a végleges megfogalmazás elkészítésére. Mindezt úgy tesszük, hogy a csoport egy tagja középre helyezi az általa írt cédulán lévő megfogalmazást, felolvassa, és a többi csoporttag észrevételei alapján kiegészíti. A cetlikben megfogalmazott válaszok vizualizálása is fontos funkciója ennek a lépésnek. Ugyanakkor nem célja a felolvasott gondolatokkal való egyetértés a team többi tagja részéről, csak annak pontosítása, hogy mindenki ugyanazt értse a válaszok alatt.
- **Csoportosítás.** A cédulákra írt gondolatok megértését követően kerül sor a tartalmi alapú összerendezésre. Az egyik csoporttag rendez, a többiek pedig próbálják megérteni a gondolati rendezőelvet. Amikor befejezte, a következő csoporttag veszi át a rendezés (akár átrendezés) jogát, és a többiek próbálják megérteni ezt a logikát is. Mindez addig folytatódik, míg konszenzus nem alakul ki a rendezés módját illetően. Ebben a fázisban a csoporttagok nem beszélnek. Kizárólag akkor lehet a történéseket megbeszélni, amikor már csak egy-két elem mozgatása történik, érdemi elmozdulás nélkül. Szigorú szabály, hogy egy csoportba háromnál több elem nem szerepelhet. Természetesen előfordulhat, hogy lesz olyan gondolat, amely egyik csoportba sem sorolható be. Ezt magányos farkasnak hívjuk, és külön szerepel

tejűk a csoportok mellett. A csoportosításban a team minden tagjának részt kell venni, a konszenzus kialakulásáig.

- *Csoportok címzése.* Az egy csoportba tartozó gondolatoknak közös címet fogalmaz-nak meg. Ezt a feladatot célszerű szétosztani a csoporttagok között. A címadás cet-lin, piros színű tollal (vékony filccel) történik).
- *A szükséges mennyiségi hierarchia felállítása* (többszintű csoportosítás). A csoporto-sításokat addig végezzük, amíg a legfelsőbb szinten maximum öt csoportból álló felállást nem nyerünk. A címadás a második szinten kék, a harmadik szinten zöld színnel fogó íróeszközzel történik.
- *A legfelsőbb szintű csoportok között logikai kapcsolat felállítása.* Itt elsősorban a cso-portok közötti egymásból következések kapcsolatát jelenítjük meg, cetlikre rajzolt nyilak elhelyezésével.
- *A diagram elkészítése.* A cetliket (a címeket tartalmazókkal együtt) elrendezzük, ki-terítjük, az összetartozó elemeket körberajzoljuk (piros, zöld, kék hierarchiában), majd a kapcsolatokat véglegesen behúzott nyilakkal jelöljük.
- *Első szintű csoportok fontossági sorrendjének felállítása.* Ez szavazással történik, amely-ben minden tag részt vesz.
- *Konklúzió levonása és rögzítése.* A csoportok súlyának és kapcsolati rendszerének lát-tatását követően megfogalmazunk egy konklúziót, amely válaszol az induló hívó-kérdésünkre, és ezt rögzítjük a nagy papíron.



1. kép: KJ-S-diagram a konklúzió levonása előtt¹⁰

4. 2. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok

- Szükség van egy gyakorlott, a KJ-S módszertanában jártas csoportvezetőre, moderátorra (lehet tehát a csoport tagja is, de olyan személy is, aki a konkrét tartalomhoz nem szól hozzá, és kizárólag módszertani kérdésekben nyújt támogatást).
- A nem kellően előkészített, a témafeldolgozáshoz nem a legmegfelelőbb (pl. szakmai rálátás teljes körűsége hiányzik) munkatársak behívása a csoportmunkára megnehezítheti a gördülékeny lebonyolítást.

- A hívókérdés megfogalmazásának minősége orientálja a későbbi gondolkodást és megfogalmazást. Minőségének tehát különös hangsúlya van a produktum későbbi használati értékére nézve.
- A bemelegítő körre ne szánjunk többet 5 percnél. Ennyinek elégnek kell lenni a téma határainak egységesítéséhez.
- A cetliken megfogalmazott gondolatok konkrétsága fogja eldönteni használati értéküket, ezért törekedjünk az absztrakciós létra legalsó szintjének megfogására.
- A csoportosításnál hibaforrás, ha nem üzenetük, jelentéstartalmuk mentén történik az összerendezés, hanem például szóazonosság vagy oksági kapcsolatok mentén. A csoportosításban a team minden tagja részt vesz. Ügyelni kell arra, hogy a hagyományos csoportoknál előforduló „igavonó–potyautas” felállás ne következzen be.
- A logikai kapcsolat felállításakor kerülni kell a minden mindennel összefügg, és az oda-vissza ható jelentések ábrázolását.
- A KJ-S-diagramon – a konklúzió felírásán túl – a dátum, a hely és a munkacsoport tagjainak aláírását is szerepeltessük.
- A KJ-S-diagram elkészítésénél ügyelnünk kell arra, hogy 2 órába beleférjünk.

4. 3. Adatgyűjtés, véleményfelmérések

Ahogy a 4.1. alfejezetben jeleztük a WV-modell értelmezésekor, az adatgyűjtés témakörében még támpontokkal kívánunk szolgálni.

Ebben a fejezetben kell még megemlíteni a véleményfelmérések kérdését is, ami annyiban sajátos, hogy míg a fokozatos fejlesztés során ez a lépés a tényekre alapozottságot erősíti, a véleményfelméréseknél háttérbe szorulhat, és marad a gondolatok szintje.

Tekintettel arra, hogy a számszaki adatok feldolgozásának gyakorlata a mindennapi életben is elterjedtebbnek mondható (táblázat, mátrix, diagram, grafikon, statisztika stb.), ezért úgy ítéljük meg, hogy több segítséget nyújthatunk a nyelvi adatok feldolgozásának tárgyalásával. Ehhez módszertani támogatást az ebben a fejezetben is tárgyalt KJ-S-, Ishikawa- és fadiagramok is adnak.

4. 3. 1. A módszer célja

Az adatgyűjtés célja (legyenek azok számszaki vagy nyelvi adatok), hogy (a lehetőségekhez mérten) tényekkel támaszthassuk alá (vagyis növeljük az objektivitás fokát) a gondolati síkon rögzített vélekedéseket.

A konkrét adatgyűjtésnek – alkalmazásba vételének függvényében – önmagában is lehet célja (pl. a probléma meghatározása, a probléma sajátosságainak több szempontú vizsgálata, a megoldás megfelelőségének, eredményességének ellenőrzése, a szabványosíthatóság alátámasztása).

4. 3. 2. A módszer rövid leírása

A WV-modellben (legalább) három ponton van adatgyűjtés: a témakiválasztást követő igazolás szakaszában¹¹, az ok-okozati összefüggések feltárását követő valódiságvizsgálatnál és a megoldások megfelelőségének visszamérésénél.

A számszaki adatok elemzésének a lehetőségét a matematika teremti meg. A nyelvi adatoknál ennek megfelelője a szemantika¹² (jelentéstan).

Az adatgyűjtés lényeges lépései¹³:

- az adatgyűjtést elvégző csoport kinevezése;
- az adatgyűjtés céljának pontosítása, vonatkozási terület lehatárolása;
- az adatgyűjtés megtervezése: célcsoport nevesítése, adatgyűjtés módszerének kiválasztása, mintavételi mód meghatározása a reprezentativitás kritériumának figyelembe vételével (pl. véletlenszerű, valamely szempont szerint leválogatott), mintaszám meghatározása (pl. a matematikai statisztika módszereivel a megbízhatóság szintjének beállítása), szükség szerint a válaszadás elfogadható arányának rögzítése, egyéb tervezési kérdések elvégzése (pl. időszáv, erőforrás-szükséglet);
- az adatgyűjtés előkészítése: módszernek megfelelő eszközök kidolgozása, a módszer és a felmérés összevetése biztonságos alkalmazhatóság szempontjából (pl. reliabilitásmutató¹⁴ alkalmazásával), a felmérést végzők felkészítése, tesztcsoporton adatfelvétel és kiértékelés elvégzése, a tapasztalatok alapján az adatfelvétel folyamatának és módszerének finomra hangolása;
- az adatgyűjtés elvégzése: érintettek bevonása, tájékoztatása, a szükséges módszertan által diktált elemek végrehajtása;
- a beérkezett adatok feldolgozása, elfogadhatósági kritériumok szerint az adatgyűjtés lezárása vagy pótlása, illetve ismétlés elrendelése;
- adatelemzés, konklúziók levonása (már nem szigorúan az adatgyűjtés tárgyköre, lásd az adatelemzést önállóan a 4.4. alfejezetben);
- témától és lehetőségtől függően a felmérésben részt vevők tájékoztatása, visszacsatolása.

4. 3. 2. 1. Adatgyűjtési módszerek

I. **Dokumentumok elemzése:** az adatgyűjtési feladatok megoldására sokszor felhasználhatók már meglévő dokumentumok új szempontok szerinti értékelése.

¹¹ A témakiválasztás előzetes adatgyűjtésre is épülhet. Ilyen lehet tipikusan az érdekelt felek igényeinek, elégedettségének felmérése, amely ugyan mind számszaki, mind verbális adatokat is jelenthet, de a közös vonásuk legfőképpen az, hogy a vélekedések szintjén (gondolati sík) mozog. Természetesen a fordított eset is előfordulhat az ilyen jellegű adatgyűjtésnél, azaz a témakiválasztást követően kerül sor a vélemények összegyűjtésére, rendezésére.

¹² „A szemantika (magyarul jelentéstan, ám ez a terminológia az utóbbi időkben egyre kevésbé pontos) a nyelvészet egyik részterülete, amely a nyelvi formák (szavak, szimbólumok stb.) jelentésével, illetve jelentésváltozásaival foglalkozik. Eredetileg csak szójelentéssel foglalkozott, de az 1960-as évek óta, vagyis a generatív nyelvészet megjelenése óta a mondatjelentést is vizsgálja.” (Forrás: Wikipedia)

¹³ Az adatgyűjtés mélyebb megismeréséhez a fejezet végén ajánlunk irodalmat.

¹⁴ Megbízhatóság, pl. Chronbach-alfa használatával.

- *Statisztikai anyagok elemzése*: nagy mennyiségben állnak rendelkezésre olyan statisztikai adatok, amelyeket bár más szempont szerint gyűjtöttek össze, de a jelenségek feltárásában mégis nyújthatnak segítséget.
- *Tartalomelemzés*: nem adatközlő források szövegét elemezve, a szövegben fellelhető különböző tartalmi-formai jegyek alapján vonja le a következtetéseit, és az elemzésben mennyiségi módszereket használ fel. Szűkebben értelmezve fogalmak mérésére törekszik. A tartalomelemzésben tehát csoportosítják, kategorizálják a szavakat, így a fogalmak mennyiségi elemzésére törekszenek (pl. újsághirdetés). Hátránya: igen nehéz vagy teljesen lehetetlen a reprezentativitást biztosítani.

- *Kvantifikáció*: a tartalmi elemzés naiv, előtudományos formája. A legkülönbözőbb színvonalon történhet. Legegyszerűbb formája a szóelőfordulási gyakoriság megszámlálása – kvantitatív szemantika.
- *Biografikus módszer*: az önéletrajzi anyagok tartalomelemzési módszerrel mennyiségileg is vizsgálhatók, így adatnyerésre is felhasználhatók. Hibája: az önéletrajzi anyagokat írók kiválasztásánál a véletlenszerűség nem biztosítható, és korlátozott az önéletrajzokat írók köre.

II. Megfigyelés: mint tudományos módszernek feltételeiben sztenderdizált, részleteiben kontrollált eljárásnak kell lennie. Legfőbb sajátossága, hogy bár megfogalmazom, de nem teszem fel a kérdéseket, ám figyelmemet mégis a ténylegesen lezajló magatartásokra és cselekvésekre irányítom. Ennek a módszernek a tiszta alkalmazására ritkán kerül sor. Nem mentes a megfigyelés a szubjektív elemektől, bizonyos fokig szerepet játszik a megfigyelő szubjektuma a megfigyelés eredményében. A megfigyelési előírások technikája rendkívül kidolgozatlan.

- *Résztevő megfigyelés*: a megfigyelő személy elvegyül a megfigyelték között, nem tárja fel megfigyelői státuszát, hasonlóan igyekszik viselkedni, mint a megfigyelték. Hátránya: kis csoportoknál nagymértékben fennáll annak a veszélye, hogy a csoport életterébe való bekapcsolódás megváltoztatja a csoportban uralkodó magatartásokat. Rendkívül munkaigényes, csak szűk körre terjedhet ki, és lassan, hosszú munka után jár eredménnyel.
- *Külső megfigyelés*: a megfigyelő nem keveredik el a megfigyelték között, kívül marad az eseményeken, jelenléte csak a történések rögzítésére korlátozódik. Lehet, hogy a megfigyelő jelenléte a megfigyelték számára ismert, lehet, hogy a megfigyelő a „rejtett kamera” szerepét tölti be.
- *Provokatív megfigyelés*: a megfigyelő egy sajátos ingert visz a megfigyelt helyzetbe, s azután megfigyeli, hogy az emberek miként reagáltak erre az ingerre.

III. Kísérlet: csak akkor beszélhetünk kísérletről, ha a felmérést végző laboratóriumi feltételeket tud teremteni, tehát ha biztosítani tudja, hogy a vizsgált jelenséget csak az általa irányított hatások érik. Ezeknek általában nem lehet eleget tenni, ezért csak nagyon ritkán alkalmazzák.

IV. Interjú: igen gyakran alkalmazott módszer. A kérdésekre kapott válaszokra alapozzuk az elemzést. Típusai (interjútechnikák négy nagy csoportja):

- *Személyes interjú*: egy kérdező és egy kikérdezett áll közvetlenül egymással szemben.

A legelterjedtebb forma, főként ennek előre rögzített kérdőíven nyugvó formája. Sok problémája van: az interjú szövegének kérdőíven való rögzítése nehézséget jelent. Az előre rögzítés felületessé teszi az interjút, megakadályozza a felmérést végzőt, hogy a felmerülő új problémákat nyomon kövesse. Különleges formája a mélyinterjú.

- *Mélyinterjú*: előre nem rögzítettek pontosan a kérdések, csak egy interjúvázlat áll rendelkezésre. Ez alapján az adatgyűjtő szabadon beszélgethet a kikérdezettel, csak arra kell ügyelnie, hogy nagyvonalakban megmaradjanak a felvetett témánál. Általában rögzítik (pl. magnóra), ez alapján készítik az interjú jegyzőkönyvét. Módszertani sajátossága: nagymértékben nő a felvételező szerepe. Az interjú sikeressége a felvételezőn múlik. Hátránya: lehetetlen széles körben végezni vizsgálatot. Az interjúszöveg nehezen értékelhető mennyiségileg (mert teljesen nyitottak a kérdések). A kapott válaszok utólagos kategorizálása nehéz. Szűk körben használható csak fel.
- *Írásbeli kikérdezés*: feleslegessé teszi a kérdezőbiztos szerepét. Általában postai úton szétküldött kérdőívekkel történik, de előfordulhat, hogy a kérdőíveket személyesen osztják szét, és postán kapják vissza. Előnye a gyorsaság és olcsóság. Interjútechnikai előnye: a megkérdezettnek néhány nap is rendelkezésére áll, így át tudja gondolni a válaszokat, és növelni lehet az anonimitás érzetét. Hátránya: válaszolási arányszám kicsisége (sokszor 40%-ot sem éri el). Növelhető a részvétel: újra kérdőívet kell küldeni a nem válaszolóknak. Kérdezőbiztosokat lehet küldeni a csökönnyesen ki nem töltökhöz. Hátrány még, hogy nem egyéni véleményeket kapunk (családi megbeszélés), hanem kollektív véleményt tükröz. A postán kiküldött kérdőívvel szemben nem merülhet fel értelmezési probléma. A kérdéseknek közérthetőnek és egyértelműnek kell lenni.
- *Csoportos interjú*: egymástól jelentős mértékben különböző technikák gyűjtőfogalma. Gyakran alkalmazott formája az írásos csoportos interjú. Szélső formája: ha a csoport minden tagja kap egy kérdőívet, és egy helyiségben tölti ki a csoport minden tagja. Érdekessége, hogy a válaszolás csoportszituációban történik, tehát a csoporttagok hatnak egymás válaszáira. Tényleges csoportteljesítményre akkor kerül sor, ha szóban zajlik az interjú. Ha a megvitatott problémák kérdései jól sztenderdizáltak is, a válaszadás erősen diffúz, ezért az eredmények kvantitatív értékelése nagyon nehéz. Elsősorban arra alkalmas a módszer, hogy már más módszerekkel megközelített problémát egészítsen ki új szempontokkal vagy kontrolláljon.

V. Kérdőív

Szövegezés: a felmérés eredménye ne függjön a kérdések szövegezésének formai jegyeitől. A válaszok általában igyekeznek konzervatívnak mutatkozni, az emberek szeretik hangsúlyozni középútaságukat, nem szeretnek ellentmondani, helyeslik az átlagosat. A konzervativizmus megfigyelhető az „igen-nem”-es választásoknál, ahol általában az igen választ részesítik előnyben. „Igen-nem”-es válaszokat magatartáskérdéseknél szabad megengedni, a véleményre vonatkozóknál nem.

Bizonyos szavaknak a kérdőívbe való beépítése is befolyásolhatja a válaszokat. Vannak szavak, amelyek félelmet ébresztenek (pl. elbocsátás, bezárás, megszüntetés).

Előfordulhat, hogy bizonyos szavak, szóösszefüggések előfordulása szuggesztív hatást gyakorol, márpedig a kérdőíves módszer tudományossá tételének egyik legfőbb feladata a szuggesztív hatás kiküszöbölése.

Arra kell törekedni, hogy a különböző válaszok egyaránt vonzóak és taszítóak legyenek.

Sokszor a szavakhoz kapcsolódó értékek rétegspecifikusak (valamely szó a fiataloknál pozitív, az idősebbeknél negatív töltetű).

A szavak értékvonása nagymértékben különböző lehet eltérő kultúrákban. Két nyelv szavai tartalmukat tekintve sokszor megközelítőleg felelnek meg egymásnak, értéktöltetük pedig határozottan különböző lehet. Ezért reménytelen a kérdőívek lefordítása és nemzetközi összehasonlító vizsgálatok elvégzése.

Formája:

- *Nyitott kérdés:* nem adja meg előre a kérdésre adható lehetséges válaszok felsorolását, hanem a kikérdezettre bízta a válasz megfogalmazását. Azzal számol, hogy a kikérdezettben a kérdésre adott válasz meg van fogalmazva, a kérdezett emlékszik arra, amit tőle meg akarunk tudni. A kérdést nyílt formában akkor célszerű feltenni, ha a kérdésre adott válasz rutinszerű. Hátránya: nehezebben értékelhetők a kérdések. Utólag kell elvégezni a válaszok kategorizálását.
- *Zárt kérdés:* a kérdőíven szerepelnek a válaszlehetőségek. Segítséget jelent visszaidézni azokat a gondolatokat, amelyekre a válaszadó már csak homályosan emlékezik. A kategorizálási feladatot a kutató áthárítja a kikérdezettre vagy a kérdezőbiztosra. Fő típusai:
 - *Alternatív kérdés:* ha a kérdés alternatív válasz elé állítja a megkérdezettet. A kérdések egy köre természetesen alternatív. Jó részükben azonban nem áll fenn alternatívság, de a válaszok alternatívává tehetők. Fontos a rétegek szerinti differenciálódás. A kérdés alternatív formában való megfogalmazására csak sajátos – főleg fiatal és kevésbé iskolázott – népesség esetében van lehetőség.
 - *Kiválasztási kérdés:* kettőnél több lehetőséget kínál a kikérdezettnek.
 - *Skálarendszerű kérdések:* a választási lehetőségek ugyanazon a kontinuumon helyezkednek el. A válaszok sokszor nem szóródnak szét a skála mentén, hanem bizonyos pontjain koncentrálnak. Ilyen hatása van a skálaközépnek. Skála csúcsa – az emberek szívesen válaszolnak szuperlatívuszokban. Lehet olyankor használni, mikor a válaszok nem értékelhetők a skálázási módszerek szerint. Kidolgozásánál fontos az alkalmazott skála hosszúsága. A skála fokozatainak száma szintén empirikus úton eldöntendő kérdés, amit befolyásol a kérdés jellege és a válaszoló népesség szerkezete.
 - *Kártyás kérdések:* a különböző válaszlehetőségeket kártyákra írjuk fel, s ezek között válogathat a kikérdezett. Egyik típusa: a felsoroltakból válassza ki a hozzá legközelebbállót. Nehézsége, hogy a kérdezett több motívumot is választhat, a kapott válasz értékelése nehezedik.

Másik esetben: a megadott válaszlehetőségeket osztályozhatjuk a motívumok számától függően. A leglényegesebb módszertani probléma a felsorolt válaszlehetőségek optimális száma, valamint a szövegezés: célszerű a válaszlehetőségeket részletesen megfogalmazni, ilyenkor azonban a figyelmet túlterhelik, és megakadályozzák a válaszolást. Ezért frappáns megfogalmazásra kell törekedni.

- *Kérdések specifikációja:* annak a bejelölése, hogy milyen válaszlehetőségeknél mely további kérdéseket lehet átugrani – segítség az adatfelvevőnek. Javítja az interjú légkörét, gyorsítja az interjút, és a feldolgozás is könnyebb.

Szerkesztésének problémái:

- *Mikrotervezés:* a feltett kérdésekre kapott válaszok egymásutánja befolyást gyakorol a kérdésekre kapott válaszokra is. Ez a kisugárzási hatás, amelynek nagy szerepe lehet az éppen felmért probléma tudatosítása szempontjából. A kisugárzási hatás érintkezik a bizalom kérdésével is. Ha fennáll a bizalmatlanság keltésének a veszélye, célszerű megtörni a kérdésfeltevés logikai rendjét, a kérdéseket szétszórni. A válaszadás komolyságának, őszinteségének ellenőrzésére érdemes kontrollkérdéseket rejteni a kérdőívbe.
- *Makrotervezés:* fontos a figyelem alakulása. A figyelmi görbe nagyon alacsony ponttól indul. Ilyenkor a figyelem felcsigázására kell törekedni.

A 3. sz. mellékletben felsoroltuk a felsőoktatási intézményeknél előforduló fontosabb véleményfelmérési területeket, meghatározva a felmérés főbb céljait és a megkérdezett érintetteket.

4. 3. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok

- A számszaki adatok gyűjtésére, amennyiben ezek nem állnak rendelkezésre, mindig alkalmazzunk adatgyűjtő táblát.
- A számszaki adatok megjelenítése, láttatása (pl. diagramok, grafikonok) megkönnyíti az adatok áttekinthetőségét, elemezhetőségét.
- Tekintettel kell lennünk arra, hogy nem minden esetben lehetséges számszaki adatok beszerzése. Ebben az esetben a verbális kifejtést követően „nyelvi” adatok gyűjtése történik.
- A nyelvi adatok gyűjtésénél célszerű tekintettel lennünk arra, hogy:
 - Az adatgyűjtést nem adatgyűjtő táblán végezzük. Az adatokhoz kérdőívek kitöltésén, interjúk felvételén, dokumentumok elemzése során jutunk. Ennek megtervezése és lehetőség szerinti előzetes strukturálása viszont itt is (választott módszertől függően) követelmény lehet.
 - A nyelvi adatok feldolgozásakor előállhat az az eset, hogy csak a kiinduló pontot tudjuk (pl. kitől, honnét) előre rögzíteni, s csak az itt kapott válaszokra építhetjük fel a soron következő információszerzést.

- A témakört körbejárva kaphatunk értékesebb információkat (veszélye, hogy könnyen el lehet veszni a részletekben).
- Hasznos lehet hasonló, az éppen az adatgyűjtés tárgyát képező esetek előzetes vizsgálata, függetlenül attól, hogy saját szervezetünknel vagy máshol fordultak ezek elő.
- Nyelvi adatok esetén érdemes megkülönböztetni a tények és az érzelmek nyelvét (pl. 3,8 az átlagunk, illetve jó lett az átlagunk).
- Kérdőívek esetében felvetődik a visszaérkezési, válaszadási arány elfogadható mértékének kérdése. A minta akkor tekinthető reprezentatívnak, ha az alacsony válaszadási aránynak köszönhetően nem torzulnak az eredmények. Természetesen az ideális az lenne, ha a megkérdezettek 100%-a töltene ki a kiküldött kérdőívet, de ez nem szokott megtörténni. A szakirodalomban többféle adat látott napvilágot arra vonatkozóan, hogy milyen válaszadási arányt tekinthetünk elfogadhatónak. Általában azt mondhatjuk, hogy 50%-os arány már elfogadható, ennél magasabb arány jónak vagy nagyon jónak számít. A válaszadási arány növelésére érdemes nagy hangsúlyt fektetni. Az alacsony válaszadási arány azért jelent problémát, mert a választ megtagadók sokasága torzítja a kiválasztott minta véletlenszerűségét. Minél nagyobb a válaszadási arány, a torzítás annál kisebb. Alacsony válaszadási arány esetén a torzítás jelentős lehet, és ezzel használhatatlanná válhat a megkérdezés eredménye.
- A kézikönyv végén található irodalomjegyzékben további támpontokat nyújtunk a témakör feldolgozásához.

4. 4. Pareto-diagram¹⁵

Különböző elemzések elvégzésekor gyakran találhatjuk szembe magunkat azzal a problémával, hogy „minden mindennel összefügg”, az adathalmazok átláthatatlanok, a probléma nehezen kezelhető, a feldolgozás rendkívül időigényes.

A módszer, amely egy elv felismeréséből és annak képi, grafikus megjelenítéséből áll, abból a felismerésből fejlődött ki, hogy a következmények, okozatok mögött ugyan rendkívül sok előzmény, ok lelhető fel, de ezek csak kis része az, amelyik érdemben, döntő módon meghatározó.

4. 4. 1. A módszer célja

Egy információhalmazból a jelentős vizsgálandó elemek kiemelése.

Ennek a célnak a követése, elérése több élethelyzetben szükséges lehet. Ilyen például, amikor fontossá válik (a):

- lényeges információk elkülönítése a lényegtelenektől;

Pareto-diagram

- látszólag azonos súlyú kérdések, elemek, problémák között az egyenlőtlenségek ki-mutatása;
- legtöbb problémát jelentő helyzetek felismerése;
- problémát kiváltó okok közül megtalálni a meghatározó(ka)t;
- felismerni a legnagyobb megtérüléssel, hatással járó ötleteket.

4. 4. 2. A módszer rövid leírása

A Pareto-elemzés végrehajtásához a kiválasztott vizsgálandó területről adatokra van szükségünk. Ezeket vagy meglévő adatok feldolgozásával vagy aktuálisan végrehajtott adatgyűjtéssel állíthatjuk elő.

Az adatok összesítésével, a jelenségek súlyozásával és jelentőségük, fontosságuk csökkenő sorrendjében való grafikus ábrázolásával teremtjük meg a lehetőséget a következtetések levonásának.

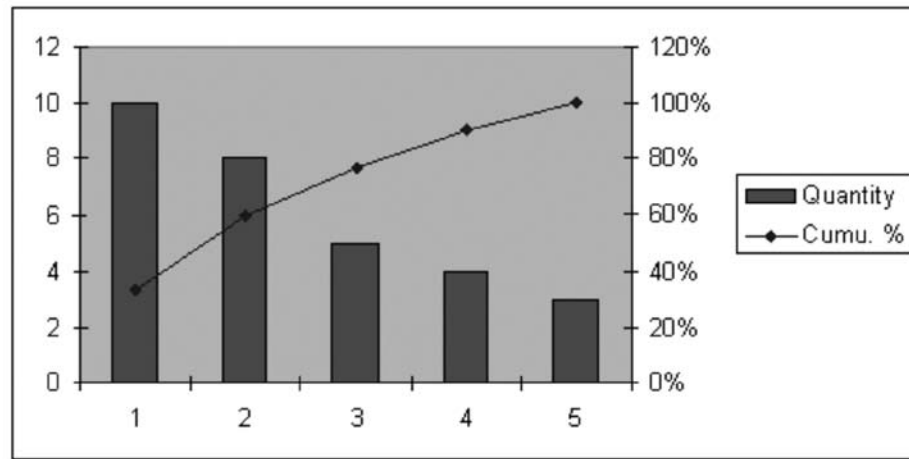
Eszköze:

- egy hisztogram, amelyben a vizsgált tényezők (problémák) csökkenő (fontossági) sorrendben vannak feltüntetve;
- egy poligon (kumulatív vonal), amely a vizsgált tényezők halmozott arányát mutatja %-ban.

A megvalósítás lépései:

- határozzuk meg a „problémás” területet;
- gyűjtsük össze az adott területen előforduló problémákat;
- egyezzünk meg, hogy milyen egységben mérjük a problémák súlyosságát, illetve mértékét (pl. darabszám, költség, veszteség, reklamációs szám stb.);
- tervezzük meg az adatgyűjtés módját, helyét, időtartamát, az alkalmas adatgyűjtő ívet;
- végezzük el az adatgyűjtést, gyűjtsünk minél több adatot a területen előforduló problémákról;
- rajzoljunk egy koordinátarendszert, és a függőleges „y” tengelyen, bal oldalon tüntessük fel az adatok számát, jobb oldalon pedig százalékos értékét;
- a vízszintes „x” tengelyen balról jobbra a problémákat soroljuk fel súlyuk szerint, a csökkenő előfordulás sorrendjében;
- rajzoljuk be a problémák nagyságával (előfordulásával) arányos oszlopokat;
- jelöljük a problémák halmozott (kumulatív) gyakoriságát (a görbe végpontja 100%);
- értékeljük a Pareto-diagramot;
- állapítsuk meg, hogy melyek azok a fő problémák, amelyeket a diagram első 2-3 oszlopa reprezentál;
- a legfontosabb problémák összetett súlya az összes probléma súlyának 70-80%-a;
- azonosítsuk azokat a lényeges okokat, amelyek miatt a veszteségek túlnyomó része keletkezik.

¹⁵ Pintér Csaba (2004A) alapján szerkesztve



4. ábra: Pareto-diagram

4. 4. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok

- Első lépésként mérlegelendő, hogy a Pareto-elemzés alkalmas módszere-e a végrehajtandó feladathoz! Kétséges az alkalmazhatóság, amennyiben más a vizsgálat célja, mint amit a Pareto-elemzés elvének és gyakorlatának logikája alapján maga a módszer célként megjelölhet.
- Az adatgyűjtés gondos megtervezése, feltételeinek biztosítása az egész elemzés használhatóságát eldöntheti (reprezentatív mintanagyság, megbízható adatforrások, adatgyűjtők felkészültsége, adatbiztonság stb.).
- Az adatgyűjtés előtt mindig tegyük fel azt a kérdést, hogy az igényelt adatok nem állnak-e már rendelkezésre! Számtalan kimutatás, statisztika, felmérés hordozhatja az általunk igényelt információkat, legfeljebb más csoportosításban, más szempontok szerint.
- Adatgyűjtő lapot minden esetben (meglévő adatok feldolgozására éppúgy, mint új adatfelvétel céljára) alkalmazzunk! Ez legyen könnyen kitölthető (pl. „strigulázás”), egyszerű feldolgozásra (pl. összesítő sorok, oszlopok) adjon lehetőséget!
- Amennyiben a jelenségek súlyozásának lehetőségét most alakítjuk ki, úgy törekedjünk ennek a szabálynak teamben való megalkotására!
- A Pareto-elemzés fő elve az „alapvetően fontos néhány és a jelentéktelen sok” megkülönböztetése, láthatóvá tétele. Amennyiben a Pareto-elemzés nem mutat kiugró oszlopot, úgy vagy az adatgyűjtés megismétlése, folytatása indokolt, vagy új szempontot kell választani a feldolgozhatóság érdekében.
- Előfordulhat, hogy az „Egyéb” alá sorolt jelenségek mutatnak kiugró értéket. Ez vagy más rendezőelv, csoportosítási lehetőség megtalálását vonja maga után, vagy az „Egyéb” jelenségcsoport felbontását.

- Az elemzés annál finomabb tud lenni, minél több szempontból tudjuk vizsgálni az adott jelenségeket. Így például a vizsgált jelenség előfordulásán túl vizsgálhatóvá tesszük az előfordulási helye, időpontja stb. szerinti feldolgozást (szűkítést) is. Amennyiben egymásra épülő elemzések elvégzésére van módunk, úgy nem csak azt állapíthatjuk meg, hogy melyik jelenség képviseli az „alapvetően fontos” kitélt, hanem annak kifejtésével akár a valós kiváltó okok irányába is komoly lépéseket tehetünk (pl. nem „csak” addig tarthat a Pareto-elemzés, amíg megállapítja, melyik jelenség az alapvetően fontos, hanem azt is kimutatja, hogy hol, mikor, kinél stb. fordul elő ez a jelenség leginkább). Ezt a megközelítést fókuszálásnak, szűkítésnek is hívhatjuk.
- A Pareto-elemzés eredménye tehát a kiváltó okok vizsgálatának elmélyítésére is használható, összekapcsolva más ok-okozat elemző technikákkal (pl. Ishikawa-diagram).
- Először mindig egy (kiugró) oszlop által képviselt jelenség feldolgozásával foglalkozunk! Ez segíthet az energiák koncentráálásában, az átláthatóságban, a beavatkozás eredményének a visszamérhetőségében, az átfutási idő csökkentésében, vagy a sikerélmény közelebb hozásában.
- A Pareto-elemzés alapazonosítóit (pl. mi a címe, hol és mikor készült, készítette) és tényszerű következtetéseit írásban célszerű rögzíteni.
- A levont következtetéseket egyénileg és teamben is meghozhatjuk. Téves következtetéseket vonhatunk le, amennyiben nem elég körültekintő, mely a Pareto-elemzés!

4. 5. Ishikawa-diagram¹⁶

4. 5. 1. A módszer célja

A cél, hogy okozathoz segédábra, diagram segítségével okcsoportonként elemi okokat rendeljünk. A lehetséges okokat meghatározott csoportosítási és elemzési módszerrel összegyűjteni, majd ezekből kiválasztani a legvalószínűbbeket.

4. 5. 2. A módszer rövid leírása

Nevét feltalálójáról, dr. Kaora Ishikawa japán minőségellenőr statisztikusról kapta. Az esz-közzel a helyzet elemzése során az okoknak az okozattól való különválasztását végezhetjük el. (Azért hívják „halszállaábrának”, mert az ábra egy hal csontvázára emlékeztet.). A módszer olyan esetekben megfelelő, amikor a problémamegoldás során sok lehetséges befolyásoló ok merül fel. A halszálla segítségével a probléma minden szempontból megfelelően elemezhető, és teljes egészében átlátható. Az alkalmazás során feltárhatók a vizsgált problémát kialakító valószínű okok (alapvető vagy gyökér okok). A módszer ennek érdekében jól láthatóan különválasztja az okozatot az okoktól.

¹⁶ Prodinform ÁMR Kutatócsoport ÁMR Kézikönyvek 1. kötete és Nagy Zsolt (2007) alapján

Legfontosabb lépések:

- A problémát, az *okozatot* írjuk fel először a papír jobb oldalára, a „hal fejéhez”. Ebből húzunk először balra egy vastag vonalat, a „hal gerincét”, majd ebből ágaztatjuk el az okokat. Először a problémához kapcsolódó alapvető okokat ábrázoljuk vastagabb vonallal. Az alapvető okokat általában a következő szempontok adják: *gépek/berendezések, emberek, módszerek, anyag*, (4M: machines, men, methods, materials), amelyek az utóbbi időben kiegészülnek a *fizikai tényezők* (hőmérséklet, nyomás) és *szervezeti, kulturális tényezők* csoportjával (measurements). Természetesen magunk is képezhetünk alapvető okokat, okcsoportokat. A felsőoktatási intézmény esetében (természetesen témakörtől függően) lehetnek: EMBEREK, MÓDSZEREK, SZABÁLYOZÁSI KÖRNYEZET, INFORMÁCIÓÁRAMLÁS, FINANSZÍROZÁS stb.
- Ezt követően az *alapvető okokat* tovább részletezzük, és alsóbbrendű okokat kapunk, amelyeket egyre vékonyabb vonalvastagsággal ábrázolunk. Így az alapvető és kevésbé jelentős okok láncolata alakul ki (összeáll a hal csontváza). Kivitelezése úgy történik, hogy az okozathoz kapcsolódó okokat ötletroham segítségével tárjuk fel. Ügyeljünk az ötletroham szabályainak betartására! Két módon dolgozhatunk: vagy okcsoportonként (bordánként) haladunk az ötletroham során, és minden egyes bordához külön-külön ötletroham szakaszt építünk be, vagy az ötletroham szakasszal kezdünk, és utána végezzük el ezek bordához való sorolását. A diagram készítésébe mindenkit vonjunk be, aki az adott problématerületen érintett. Ezt úgy tesszük, hogy a munkacsoportból egy tag felvet egy lehetséges okot (az egyéni munkában vagy csoportosan elvégzett ötletroham eredményei közül), amelyet az előre elkészített okcsoportokhoz rendelve az előbb említett módon berajzol. Ekkor már nem az eredeti (a hal fejében) lévő okozatra kérdezzük rá (miért?), hanem a most rögzített okra, amelyet a mélységi kibontás érdekében ettől kezdve okozatként kezelünk.

Okok elemzésekor *ötször kérdezzük meg, hogy miért*. Ez a mélység a tapasztalatok szerint elégséges ahhoz, hogy a „gyökér okokig” eljussunk.

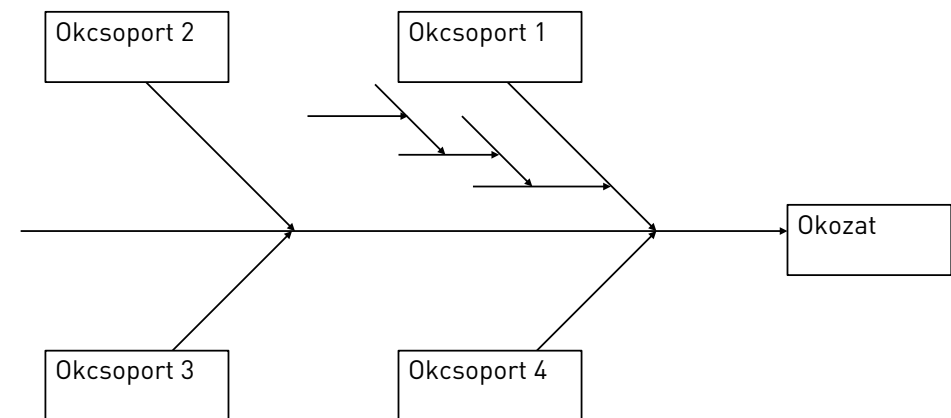
Okelemzéskor mindkét irányba (okozattól kiindulva a „gyökér okok” felé és vissza) végezzük el az elemzést. Ezáltal ellenőrizhetővé válik a teljesség, a hiányok pótolhatóakká válnak. A visszafelé ellenőrzést úgy tesszük, hogy a „gyökér októl” nézve az egy szinttel feljebb lévő okozat esetében rákérdezzük, hogy valóban csak ez az egy „gyökér ok” lehet-e a kiváltója, vagy van esetleg más is. Amennyiben találunk ilyet, úgy azt is rögzítjük az ábrán. Így haladunk szisztematikusan felfelé a szinteken egészen addig, míg vissza nem érünk a hal fejéhez. Ekkor végeztünk az első vélelmezett ok teljes körű elemzésével.

A folytatásban a munkacsoport egy másik tagja veti fel a nála lévő, következő vélelmezett okot, amelyet rögzít az ábrán, és a fent leírt elemzési láncolaton keresztül

folytatódik a hal szálkáinak minél részletezőbb kifejtése egészen addig, amíg el nem fogynak a lehetséges okok.

Az okok feltárását végezhetjük előre strukturált módon (lásd fent), de előre megfogalmazott csoportosítás nélkül is. Ebben az esetben a felmerült gondolatot helyezzük el az Ishikawa-diagram törzsén, bontsuk ki a szükséges mélységig. A következő kifejtés ezután ismét a törzsön kezdődik.

- Amikor elkészült a halszálkára hasonlító diagram, akkor a csoport minden tagja egy megállapított szavazási móddal (pl. pontozás 1-től 5-ig) kinyilvánítja, hogy megítélése szerint az okozatra melyik ok hat a leginkább (pl. 5: az egyéni megítélés szerint a legjobban, 4: a második legmeghatározóbb kiváltó ok stb.).
- A munkacsoport szavazatainak összesítésével kialakul egy sorrend, amely a vélelmezett okokat rangsorolja, az okozatra gyakorolt befolyásolási erőssége szerint.
- Jó megerősíteni, hogy ezek a megállapítások gondolati szinten (lásd 4.1. alfejezet, WV-ábra) születtek, ezért szükség van *valódiságvizsgálatra*. Ez azt jelenti, hogy a legfontosabbnak ítélt kiváltó okról tényeket kell tudni felmutatni, hogy igazolt, valós okra tervezzük a következő lépésben a megoldást. Ezt például ismételt megfigyeléssel, adatgyűjtéssel, esetfeldolgozással tudjuk megvalósítani. Amennyiben nem nyer igazolást, hogy valóban a meghatározó okot vélelmeztük, a szavazásnál soron következő okra is elvégezzük ugyanezt a vizsgálatot. Előfordulhat, hogy már az első valódiságvizsgálatunk rámutat a vélelmezett okkal szemben a valódi okra, úgy az ismételt vizsgálatra nem lesz feltétlen szükség.



5. ábra: Az Ishikawa-diagram sematikus ábrázolása

4. 5. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok

- Bizonyosodjunk meg arról, hogy mindenki egyetért a probléma (okozat) megfogalmazásával. Pontosítsuk a megfogalmazást az adatok segítségével.
- Ügyeljünk arra, hogy valóban okokat és ne célokat nevezzünk meg! Az okcsoporton belül ezután kb. 10–20 okot is felsorolhatunk témakörtől függően. A különböző okcsoportoknál különböző szinteken azonos okok is szerepelhetnek.
- Az okelemzés során próbáljunk az elemzést végzők hatáskörén belül maradni.
- Nem szabad elfelejteni, hogy a szavazás (súlyozás), ha mégannyira is a csoport értékrendjét tükrözi, és számban kifejezett, a gondolati, tehát a vélelem síkján mozog. Mielőtt továbblépnénk, valódiságvizsgálatra van szükség.
- Általában célszerűnek bizonyul, ha ugyanazon munkatársakkal végezzük a valódiságvizsgálatot, mint az okelemzést.
- Ha egy okot nem tudunk adatokkal alátámasztani, akkor az vagy nem ok, vagy rosszul fogalmaztuk meg.
- Az adatgyűjtést indokolt lehet ellenőrizni:
 - helyes volt-e a mérési, adatgyűjtési módszer,
 - megfelelő volt-e a mérési technika megbízhatósága,
 - nem csúszott-e be hiba az adatok rendezésekor, összegzésekor,
 - elegendő mérési adat áll-e rendelkezésünkre?
- Az okkeresést addig kell folytatni, amíg a valós (tényekkel, méréssel igazolható) okot meg nem találtuk.

4. 6. Fadiagram

4. 6. 1. A módszer célja

A fadiagram a cél elérésének eszközeit, a megvalósítandó feladatokat foglalja össze.

Célja, hogy strukturálja a különböző megoldási elképzeléseket, és ezek között ajánlást tegyen a beavatkozási prioritásokra.

4. 6. 2. A módszer rövid leírása

Fokozatos fejlesztéskor (a 7 lépéses problémamegoldáson belül) a fadiagram elsősorban a megoldástervezés ajánlott módszere. A fadiagram ebben az esetben a „HOGYAN” kérdésre adja meg a választ.

A módszer alkalmazása előtt előkészületeket kell tenni. Gondoskodni kell a diagram elkészítéséhez szükséges, nagyméretű papírról (*flip-chart* papír, csomagoló papír), cetlikről (lehetőleg öntapadós, színtelen, megfelelő méretű, mennyiségű post-itok), vastag, különböző színű filcekről – fekete a diagram megrajzolásához, színesek az értékelés színekkel való megvalósításához –, tollakról (lehetőleg feketén fogók), szükség szerint gémkapcsokról, valamint a fizikai helyszín (asztal, székek) megfelelő elrendezéséről.

4. 6. 2. 1. A fadiagram készítésének lépései

Miután létrehoztuk a fadiagram elkészítésére az általában 5–7 fős munkacsoportot, az alábbi lépéseket kövessük:

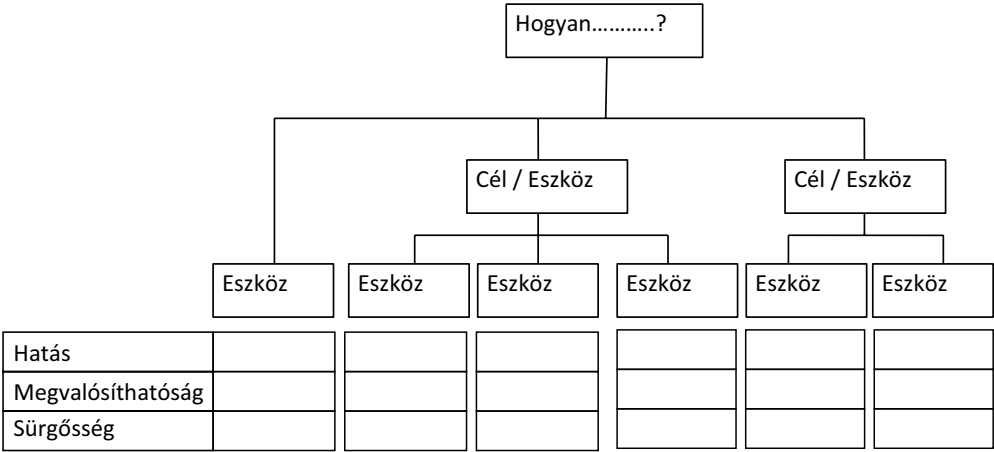
- *Hívókérdés megfogalmazása, rögzítése.* Tekintettel arra, hogy a megoldás tervezésének a fázisában vagyunk, a hívókérdésünkben célszerű szerepeltetni a HOGYAN kérdőszót. Például, ha az okelemzésünkben (Ishikawa-diagram) valós, okozatot (problémát) kiváltó okként az szerepel, hogy a „tantárgy oktatásához nem állnak időben rendelkezésre a jegyzetek”, akkor ezt kérdő mondatná formálva rögzítjük a hívókérdést: „Hogyan oldható meg, hogy a tantárgy oktatásához a jegyzetek időben rendelkezésre álljanak?” A munkacsoport által elfogadott megfogalmazásban a hívókérdést rögzítjük egy nagy cetlin, és feltesszük a fektetett flip-chart papír közepére.
- *Bemelegítő beszélgetés a kérdéssel kapcsolatosan.* A munkacsoport átbeszéli, hogy milyen megoldásterületek jutottak eszükbe. Ezt úgy érdemes tenni, hogy egy-két perc egyéni gondolkodás után minden csoporttag elmondja a benne felmerült gondolatokat. Erre a lépésre nem érdemes 5 percnél hosszabb időt szánni.
- *Esetleges korlátozó tényezők számbavétele és konszenzusos rögzítése.* Az átbeszélést követően előre célszerű rögzíteni, hogy a felmerült gondolatok között van-e olyan, amelyik előre láthatólag nagyon megnehezíti, illetve lehetetlenné teszi a későbbi megvalósítást. Ilyen korlátozó tényező lehet például az időigény, a költségvonat vagy rendelkezésre nem álló kompetencia. Ennek átbeszélése során ugyanúgy járjunk el, mint az előző lépésben, a bemelegítő beszélgetés során. A megállapított korlátozó tényezőket a fektetett flip-chart papír jobb felső sarkában egy cédulán (vagy magán a flip-chart papíron) rögzítsük.
- *Gondolatok, javaslatok kigyűjtése, rögzítése.* A megbeszélést egy egyéni munkafázis követi, amelynek során mindenki egy-egy cédulán rögzíti a saját gondolatait (minden gondolatot külön-külön). Ügyelni kell arra, hogy a leírt gondolat teljes mondat legyen, és válaszoljon a hívókérdésre.
- *A javaslatok értelmező átbeszélése.* Amikor mindenki elkészült a saját gondolatainak rögzítésével, egy értelmező, pontosító lépés következik. A munkacsoport egyik tagja felolvassa egy gondolatát (válaszát a hívókérdésre), és a többiek abból a szempontból vizsgálják, hogy náluk nem szerepel-e (ezzel a redundanciákat ki lehet szűnni), teljes, érthető mondat-e, válaszol-e a hívókérdésre, és nem látszódik-e ütközés a korlátozó tényezőkkel. Amennyiben pontosítás szükséges egy-egy cédulára írt gondolat esetében, úgy azt a megbeszélést követően a cédula eredeti írója megteszi. Az elfogadott gondolatot tartalmazó cédulát az írója ráteszi a flip-chart papírra. Ezt követően egy másik csoporttag olvas fel egy gondolatot a nála lévőkből. Ezeket a felolvasásokat addig folytatjuk, míg az összes egyénileg írt cédula mindenkinél el nem fogy. Várhatóan 20–25 cédula áll rendelkezésre majd ebben a fázisban.
- *A javaslatok csoportosítása.* Amikor minden cédula felkerült a flip-chartra, akkor egy összerendezési szakasz következik. Ez azt jelenti, hogy egy csoporttag az összes cédulát felhasználva maximum 4 tagból álló csoportot képez. A szempont, hogy ezek

a megoldások (vagyis eszközök) egy közös célt szolgáljanak. A rendezést követően egy másik csoporttag is elvégzi a saját logikája szerinti csoportosítást. Ezt addig folytatjuk, amíg konszenzusos csoportok nem alakulnak ki. Amennyiben „parttalan” válik a végső rendezés, úgy a csoport megbeszélheti a kialakult helyzetet, és dönt a mindenki által elfogadható megoldásról.

- *A csoportokhoz címek (összefoglaló célok) rendelése.* Az elfogadott csoportoknak címet adunk, például úgy, hogy minden csoporttag kiválaszt magának címadásra egy-két csoportot. Ezt követően egyéni munkában, cédulára rögzítve megfogalmazza azt a célt, amelyet a kezében lévő eszközök szolgálnak. A megfogalmazásnál itt is alapelv, hogy teljes, érthető mondat legyen, válaszoljon a hívókérdésre, és ne ütközzön a korlátozó tényezőkhöz. Ezeknek a céloknak a megbeszélése akkor történik meg a teljes munkacsoportban, amikor a címadással mindenki végzett. Itt is lehetnek pontosítási javaslatok, amelyeket a cédulán át kell vezetni. Ezt az átbeszélést minden csoportosításra meg tesszük.
- *A csoportosítások folytatása (több szinten is) a cédulák számától függően mindaddig, amíg a „hívókérdéshez” nem tudjuk közvetlenül kapcsolni.* A csoportok kialakulásakor célszerű gémkapoccsal összetűzni az egyes összetartozó cédulákat (a címet tartalmazót felülre helyezve), és most a csoportosítást már csak a látható elemek vonatkozásában kell megtenni. Ekkor a címeket eszközökként kezeljük (megoldási javaslatnak a hívókérdésünkre), és megismételjük a fent megismert módon a csoportosítást, címadást. Várhatóan (a hívókérdést nem tekintve szintnek), a jelzett eredeti cédulaszám esetén a szintek száma három lesz, vagyis a harmadik szinten három cédula körül valószínűsített.
- *Fentről lefelé való áttekintés, eszközökkel való kiegészítés.* Amikor elkészültünk az alulról való építkezéssel, a csoportosításnak, címeknek megfelelően rendezzük el a cédulákat jól látható módon, de még ne rögzítsük. Visszafelé is nézzük át a diagramot. Az eredeti hívókérdésünket tekintjük célnak, s megvizsgáljuk, hogy az alatta lévő szinten minden olyan eszközt felsoroltunk-e, amely szükséges az eléréséhez. Amennyiben találunk további eszközt, úgy azt rögzítjük egy cédulán, és helyezzük el a flip-chart papíron, majd bontuk ki szintén azzal a hívókérdéssel, hogy ennek a célnak (egy szinttel fentebből nézve még eszközként funkcionált) milyen eszközökkel tudunk megfelelni. Ezeket is rögzítjük cédulákon, és helyezzük el a flip-chart papíron. A felülről lefelé elemzést minden ágon végezzük el.
- *Elrendezés, rögzítés, a fadiagram berajzolása.* Amikor készen vagyunk a felülről való ellenőrzéssel, kiegészítéssel is, rendezzük el a cédulákat úgy, hogy láthatóak legyenek az azonos szinthez tartozóak, látható legyen a csoportba rendezettség, címhez tartozás minden szinten. Ekkor rögzíthetjük a cédulákat (például ragasztóval), és vastag filctollal behúzzuk a fa szerkezetét.
- *A legalsó szinten lévő eszközök legalább három szempont szerinti egyedi értékelése, a javasolt beavatkozási sorrend felállítása.* A következő lépés, hogy a legalsó szinten lévő eszközöket (eredeti, induló gondolatok a megoldáshoz) értékeljük, hiszen vagy nem lesz minden eszköz megvalósítására lehetőségünk, vagy amennyiben igen, érdemes

felállítani a beavatkozás sorrendjét. Az értékelési tényezőkben a munkacsoport állapodik meg. Szokás mérlegelni az eszköz közvetlen vagy közvetett hatását a megoldandó problémára, a rögzített eszköz megvalósíthatóságát a korlátozó tényezők figyelembe vételével (például határidő) vagy a megoldás bevezetésének sürgőssége szempontjából. Ezek a szempontok javaslatok, amelyektől természetesen témától, igényektől függően el lehet térni. Ilyen más tényező lehet például a költség, a kapacitás, a kompetencia. Az értékelési szempontok rögzítését követően (például egy 1-től 5-ig terjedő skálán) minden csoporttag minden eszközt, minden értékelési szempontból értékeli. Az összesítés fogja megmutatni a munkacsoport által javasolt beavatkozási, megvalósítási sorrendet.

- *A fadiagram véglegesítése.* Javasolható, hogy a flip-charton maradt szabad helyre (valamelyik sarok) rögzítsük az elkészülés dátumát és a készítők nevét.



6. ábra: A fadiagram sematikus ábrázolásban

4. 6. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok

- Szükség van egy gyakorlott, a fadiagram módszertanában jártas csoportvezetőre, moderátorra (lehet tehát a csoport tagja is, de lehet olyan személy, aki a konkrét tartalomhoz nem szól hozzá, és kizárólag módszertani kérdésekben nyújt támogatást).
- A nem kellően előkészített, a témafeldolgozáshoz nem a legmegfelelőbb munkatársak meghívása a csoportmunkára megnehezítheti a gördülékeny lebonyolítást.
- A hívókérdés megfogalmazásának minősége orientálja a későbbi gondolkodást és megfogalmazást. Minőségének tehát különös hangsúlya van a produktum későbbi használati értékére nézve.

- A cédulákon megfogalmazott gondolatok konkrétsága fogja eldönteni használati értéküket, ezért törekedjünk az absztrakciós létra legalsó szintjének megfogására. A szemantikának itt is, mint minden nyelvi adatot feldolgozó módszertan esetében, nagy jelentősége van.
- A csoportosításnál hibaforrás, ha olyan eszközöket rendelünk egymás mellé, amelyek nem egy közös célt szolgálnak. A fadiagram esetén előfordulhat olyan javaslat, amelyiket nem lehet besorolni egy csoportba sem, így „magányos farkasként” kezelendő.
- Az elemi gondolatokat, javaslatokat eszközként kezeljük valamilyen cél elérése érdekében. A következő szinten a célból eszköz lesz egy magasabb szintű cél elérése érdekében.
- A csoportosításban a team minden tagja részt vesz. Ügyelni kell arra, hogy a hagyományos csoportoknál előforduló „igavonó–potyautas” felállás ne következzen be.
- Értékelni súlyszámokkal megvalósított szavazással is lehet, de bármilyen más jelrendszerrel is. Például színekkel is kiválthatjuk a súlyokat: piros=3, kék=2, zöld=1 súlyszám. Az értékelést minden szempontra külön-külön meg kell tenni.
- A fadiagram elkészítésére – kis módszertani gyakorlást követően – hozzávetőleg 1,5 órát szánjunk.

4. 7. Szabályozás¹⁷

Az alábbi módszerleírás azoknak kíván segítséget nyújtani, akik az intézmény működése szempontjából, egy elvárt állapot elérése érdekében folyamatszabályozási feladatot kívánnak megoldani, és még semmilyen módszertani kiindulópontot sem kaptak ennek elvégzéséhez.

A szabályozási ismeretek bővítése előtt célszerű definiálni a következőket:

Folyamat: „Egymással kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló tevékenységek olyan sorozata, amely bemeneteket kimenetökké alakít át”¹⁸ Továbbgondolva ezt a definíciót rögzíthetjük, hogy a kimenet „elvárt” kimenet (hiszen várhatóan a folyamat eredményét valaki fel fogja használni bemenetként a saját folyamatában, ezáltal értéket termel), és hogy a folyamat a működtetése során erőforrásokat használ fel. A minőségirányítási rendszer szempontjából további jellemzője, hogy ciklikusan ismétlődik és reprodukálható.

Szabályozás: az a tevékenység, amely a minőségi követelmények teljesítésére összpontosítva a folyamatok működésére hat, és azok reprodukálhatóságát teremti meg. A szabályozási feladat lényege a szabályozott jellemző (amelyet szabályozni akarunk) előírt értéken tartása.

Projekt: a folyamattól eltérően projektnek tekintjük azokat a feladatokat, amelyek nem sorolhatók a hagyományos szervezeti egységek szokásos tevékenységei közé; egyszeri, konkrét, körülhatárolt célt kell elérniük, jól meghatározott erőforrásokkal, pontosan rögzített határidővel. Másként: a projekt egyszeri vállalkozás, amelynek célja, hogy egyedi terméket, szolgáltatást vagy végeredményt hozzon létre.

4. 7. 1. A módszer célja

Segíteni önállóan

- megjeleníteni folyamatokat,
- rögzíteni azok működési módját, szabályait (eljárás),
- támogatni ezek beépítését az intézményi működésbe.

4. 7. 2. A módszer rövid leírása

A szabályozás alkalmazásba vétele előtt gondoljunk arra az állításra, hogy nem minden intézményműködtetési kérdés kizárólag dokumentált folyamatszabályozással oldható meg.

A legfontosabb lépések a következők:

- *Technikai előkészítés, szabályozási „hogyan”-ok.* A szabályozás végrehajtásának különböző módja, és ez által különböző technikai előkészítési igénye lehet.
 - Legelőször arra kell tekintettel lenni, hogy az intézményben hogyan történt eddig a szabályozás, szabályzatok, utasítások elkészítése. Amennyiben ez a rend megfelelőnek bizonyult, nem érdemes tőle eltérni.
 - Ha eddig papíralapú szabályozások történtek az intézménynél, és a mostani fázisban ennek a feladatnak a támogatására szoftver beszerzésére és beüzemelésére került sor, abban az esetben a szoftver felhasználói kézikönyve, illetve a használatához tartozó képzés ad iránymutatást.

Általában a szabályozást egyénileg vagy kisebb csoportban (2-3 fő) szokták végezni. Szokásos, hogy egy szabályozás nem egyszerre készül el, hanem többszöri alkalmat igényel, a közbülső időkben egyéni feladattal, tartalmi utánajárásokkal, területi egyeztetésekkel. Egy szabályzat elkészítésének ideje függ például annak témájától, összetettségétől, megkívánt mélységétől, előzetes feldolgozottságától (van szabályozási előzménye, van gyakorlata, vagy teljes egészében most kerül kialakításra), különböző területekkel való egyeztetési igényétől vagy a szabályozásra fordítható időtől (mennyi idő fordítható erre a feladatra egy héten, az elvégzendő feladatok mellett), egyéb erőforrásigényétől. A szabályozás kimenete általában (függetlenül attól, hogy szoftverrel készült vagy egyéb más módon) egy megfogható dokumentum, előre definiált funkcióval, tartalmi (pl. kötött tartalomjegyzék) és formai jegyekkel. (lásd még 3.6., 3.7. alfejezeteket).

¹⁷ Pintér Csaba (2004B) alapján

¹⁸ MSZ EN ISO 9000:2005

A szabályozási módtól, annak technikai előkészítési vonzatától függetlenül a folytatásban olyan logikai lépéseket kívánunk felvázolni, amelyek vélelmezhetően megkerülhetetlenek lesznek a szabályozás elvégzése során.

- *A folyamatszabályozás tartalmi előkészítése.* Olyan kérdésekre keressük a választ, mint például a szabályozás területe, legfontosabb tartalmi kérdések, a szabályozás felelőse, az eljárás elkészítésének határideje, véleményezés (időpontja, résztvevők), hatályba lépés dátuma, jóváhagyó, biztosítandó feltételek. A szabályozás megkezdésének feltételei közül kiemelandó, hogy értelmezett legyen a szervezeti felépítés, a benne lévő munkaköri megnevezések tisztázottak legyenek, a rendelkezésre álló dokumentumok, feljegyzések nevének pontos listáját előre rögzítsük. A szabályozás megkezdése előtt fel kell venni a folyamatok hálózatot, és célszerű vizualizálni (folyamattérkép). Ez nem más, mint grafikusán megjeleníteni a folyamatok kapcsolatait, kölcsönhatásait, vagy akár egyfajta rendezőelv mentén (pl. fő-, al-, mellékfolyamatok vagy fő-, vezetési-, támogató folyamatok) csoportosítani is azokat. Ennek hiányában több félreértésre adhatunk okot, és óhatatlanul többletfeladatot fog jelenteni az utólagos rendbetétel.
- *A folyamatszabályozás céljának definiálása.* A cél definiálása már a szükségesség megítélésakor körvonalazódik. Itt az a feladatunk, hogy mindezt írásban rögzítsük.
- *A folyamatszabályozás vonatkozási területének lehatárolása.* Amire a folyamatszabályozást, az eljárás elkészítését meg kívánjuk tenni, azt pontosan le kell határolni más területektől. A lehatárolás lehet:
 - *szervezeti alapú* (pl. ezen eljárás érvényessége kiterjed az XY intézmény minden partnerének felmérésére),
 - *tevékenység alapú* (pl. ezen eljárás érvényessége kiterjed a partneri kör meghatározására, prioritások kijelölése tevékenységtől a konkrét felméréseken, elemzéseken és fejlesztéseken át a szükséges nyilvántartások vezetéséig)
 - vagy – a szabályozandó terület által diktált egyéb – speciális alapú (pl. eseti szabályozás bombariadóra).
- *A folyamat felvétele.* Ennél a lépésnél a folyamat minden szabályozandó tevékenységét össze kell gyűjteni. Ennek egyik módja lehet, hogy egyénileg vagy teamben időrendben felírjuk a soron következő tevékenységeket.
- *A folyamat szabályozása.* A folyamatként felvett (listázott vagy ábrázolt) tevékenységekre összpontosítva elvégezzük a szabályozást, amelyhez több rendezőelvet és technikát is választhatunk. Ezekről függetlenül mindig mérlegelendő, hogy mely kérdések megválaszolását várjuk tevékenységre lebontva a szabályozástól. Például a szabályozásból derüljön ki, hogy „MIT kell tenni?, KI a felelős?, MIKOR kell tenni?, MIÉRT kell tenni?, HOL kell tenni?, HOGYAN kell tenni?” A folyamatok esetében legalább kétszintű szabályozási körre érdemes gondolni. Magában a folyamatban rögzített tevékenységeknél célszerű figyelni a PDCA-kör (lásd 4.1. alfejezet) meglétére (a tevékenységek kielégítik-e a PDCA-ciklus logikáját), és akár az egyes tevékenységekre is értelmezendő, érvényesítendő a megtervezésre, végrehajtásra, ellenőrzésre és a beavatkozásra vonatkozó rendelkezés. A szabályozásnak – te-

kintettel a 3.7. alfejezetben kialakított dokumentációs rend hierarchiájára – olyan részletezettségűnek kell lennie, amelyet a szervezet nagysága, tevékenységének típusa, a folyamatok bonyolultsága és a személyzet felkészültsége megkövetel.

- *Fogalmak rendbetétele.* A folyamatszabályozás során felmerülhetnek olyan fogalmak, amelyeket eddig nem használtunk, de szeretnénk meghonosítani, vagy használtuk ugyan, de pontatlanul, illetve különböző értelmezéseket kapott attól függően, hogy melyik munkatársunk használta. Ezeket célszerű ebben a szabályozási folyamatban gyűjteni és rögzíteni.
- *A szabályzat¹⁹ elkészítése.* Ennél a pontnál már rendelkezésünkre állnak azok az építőelemek, amelyekből hozzáfoghatunk a dokumentum elkészítéséhez. Itt a szerkesztésre és a formai elemekre helyezzük a hangsúlyt.
- *A szabályzat zsűrije, elfogadtatása.* Az elfogadtatás első lépése, hogy az előkészítéskor megtervezett körrel (esetenként elhatározott módszerrel) véleményeztetjük az anyagot. Fontos, hogy a kölcsönösen elfogadható vélemények beépítésre kerüljenek a végleges dokumentumba. A végleges változat után szükség van a jóváhagyásra.
- *A szabályzat rendszerbe illesztése.* A dokumentum jóváhagyását követően gondoskodni kell annak rendszerbe illesztéséről, bevezetéséről, működtetéséről, karbantartásáról, magának a dokumentumnak a kezeléséről. Ezek a tevékenységek különböző, az intézmény adottságainak ismeretében speciális megoldásokkal végezhetők el.

4. 7. 3. Alkalmazási tapasztalat, előnyök, kritikus pontok

- Az intézmény nem egyenlő leképezhető, dokumentálható folyamatok hálózatával. Ezt azért érdemes hangsúlyozni, mert könnyen eshetünk abba a hibába, hogy a szabályozások kiterjesztésén keresztül véljük elérni a működés teljes „kézben tartottságát”.
- Előfordulhat, hogy egy egyedi eset szabályozását kívánjuk megoldani ezzel az eszközzel. Az egyedi (egyszer előfordult, de soha többet) esetben a szabályozás több energiát igényelhet, mint annak vélelmezett hasznosulása. Természetesen a felkészülés kritikus helyzetekre (pl. tűzriadó terv) akkor is szabályozást (akár még folyamatszabályozást is) igényel(het), ha egyszer sem fordul elő, függetlenül a ráfordított energiától.
- Előfordulhat, hogy egy nem folyamatelvűen kezelhető területnek a szabályozását kívánjuk megoldani ezzel az eszközzel. Ilyen lehet a menedzsmentfeladatok közül a szervezeti kultúra alakítása vagy – egy egészen más területen – a faliújság működtetése, amelynél a folyamatelvűség megvalósítása feleslegesen bonyolítja vagy kiüresíti az eljárást.²⁰
- A szabályozás tervezésekor a szabályozást végzők körébe (akár a szabályozás elkészítésének felelőseként) vonjuk be azt a személyt, aki a megvalósítás során kulcs szerepet kap!

¹⁹ Ezek különféle dokumentumok lehetnek, például utasítás, eljárás. Lásd még a 3.7. alfejezetben.

²⁰ Egy tevékenység vagy folyamat elvégzésének előírt módja a végrehajtás hogyanjának rögzítése.

- A szabályozás végzésekor mindig tekintsünk egy kicsit a jövőbe! Ne ragadjunk le annál, hogy ma hogyan végezzük az egyes tevékenységeket, hanem legyen szempont, hogy a jövőben hogyan szeretnénk!
- Az egyik hibaforrás, amikor a zsűrizést (véleményeztetés és elfogadás) formálisnak tekintik. Formálissá válhat azáltal, hogy a véleményezésre körbeküldött anyaghoz egy vélemény sem érkezik be, vagy beérkeznek vélemények, de ezek ütköztetése nem történik meg, vagy egy megszervezett zsűrizésre a zsűri tagjai felkészületlenül érkeznek (nem kapták meg időben az anyagot, vagy kevés időt kaptak a felkészülésre, vagy csak nem olvasták el, és a zsűrit tekintik kiváló alkalomnak a csoportos olvasásra). Ezek elkerülésére minden eszközt mozgassunk meg!
- Az eljárás rendszerbe illesztésekor ne felejtjük el, hogy alapvetően nem kell, hogy egy új rendszert építsünk. Mind az elkészülő dokumentum formai és tartalmi elemeinél, mind az elkészítés, bevezetés, működtetés, aktuálisan tartás fázisaiban vagy a felhasználás kereteinek alakításakor vegyük figyelembe, hogy az intézmény eddig is működött meghatározott szabályok szerint, és első sorban ahhoz illesztjük ezt az újat. A már eddig rögzített szabályoktól csak indokolt esetben térjünk el! Ekkor viszont felvetődik a már meglévő dokumentumaink megújítási kérdése is.
- A bevezetés során szükségessé váló tájékoztatókról, oktatásról jegyzőkönyvet célszerű felvenni, amelyen keresztül a résztvevők aláírásukkal elismerik az elhangzottak tudomásul vételét, az „oktatók” pedig aláírásukkal igazolják, hogy meggyőződtek a résztvevők (kollégák) megfelelő tudásszintjéről. A jegyzőkönyvet őrizték meg!

4. 8. Csapatmunka

Az intézményi működés folyamatos, tudatos fejlesztésébe be kell vonni a kollégákat, biztosítani kell számukra, hogy a napi rutinfeladatok elvégzésén túl részt vehessenek az intézmény minőségi működését biztosító folyamatok formálásában.

Az ebben a fejezetben bemutatott minőségfejlesztési, problémamegoldási lépéssorozat és a hozzá tartozó módszerek alapvetően csapatmunkát tételeznek fel.

Csapatmunkát többféleképpen lehet szervezni. A folytatásban – szervezésétől függetlenül – kísérletet teszünk céljának körvonalazására, majd a „hagyományos” csapatok és a „kooperatív” csoportok működtetésének egy-egy sajátosságát, illetve összehasonlítását érintjük.

4. 8. 1. A módszer célja

A minőség javítása, fejlesztése szempontjából a jövőben felértékelődik a csapatműködés, a szervezeti kultúra színvonalának emelésére irányuló tudatos szándék és tevékenység. Ezt a tudatosságot szolgálhatják a hatékony csapatmunkáról szóló ismeretek.

A minőségfejlesztési folyamatban a beavatkozást igénylő területek kiválasztása után az

adott fejlesztési lehetőség meghatározása, a fejlesztés módjának megtervezése vagy a konkrét fejlesztés végrehajtása általában csapatmunkában történik, önkéntesen, illetve vezetői ajánlásra szerveződően.

A feladatok csapatban való elvégzése az egyéni feladatmegoldásokhoz képest számos előnnyel jár. Gondoljunk csak például a szélesebb szakmai rálátás lehetőségére, a különböző személyiségjegyekben rejlő értéktöbbletre, a közösen megalkotott megoldások legitimációs kérdésére.

Ha tehát az előnyöket átfogalmazzuk, a csapatmunkának – kizárólag a csapatban dolgozás és nem a fejlesztés tartalmát értve alatta – célja lehet a fejlesztési feladatok elvégzése során a

- több szempontú megközelítés (különböző, a fejlesztéssel érintett szakterületek képviselőinek részvétele) érvényre juttatása,
- különböző személyiségjegyekben rejlő erősségek kiaknázása, szinergiájának megteremtése,
- közösen hozott fejlesztési elképzelésekkel, döntésekkel kapcsolatban az azonosulás mértékének növelése, a sikeres megvalósításhoz, működési rendszerbe építéshez a kellő támogatói kör biztosítása.

4. 8. 2. A módszer rövid leírása – hagyományos csapatmunka

A hagyományos csapatmunka általánosan elterjedt működési mód.

Az intézmények életében előfordulhat problémamegoldási, fejlesztési feladatok esetében, különböző projektek megvalósítása során, az intézetet egyedileg vagy akár a teljes felsőoktatási intézményt érintő kérdésekben, és nem utolsósorban magának az oktatói gyakorlatnak is része lehet.

A hagyományos csapatok esetében, amennyiben a csapattagok összeállításánál működtetési szempontok is szóba kerülnek, általában a csapatban betöltendő szerepek mentén történik a mérlegelés. A csapat számára hasznos szerepek az alábbiak: *vállalatépítő, elnök, serkentő, ötletgyártó, forrásfeltáró, helyzetértékelő, csapatjátékos, megvalósító*²¹. A Belbin-teszt azt vizsgálja, milyen csapatszerepeket preferál annak kitöltője. A csapatszerepek egyszerre tartalmaznak viszonyulásokat, célokat és azokat a módszereket, ahogyan a személy a célokat eléri. A szerepek tehát azok a magatartásformák, amelyeket a személy a csapattal való együttműködésben tanúsít. A helyzettől és a csapat többi tagjának megtartásától függően egy-egy ember több különböző csapatszerepet is játszhat, vállalhat. A kérdőív azt méri fel, hogy mi a vizsgált személy szerepkészlete, „repertoárja”: mennyire sok és milyen típusú szerepeket vállal fel. A személy rugalmasságát és alkalmazkodóképességét jelenti, ha minél többfajta szerepet tud játszani. A 7 kérdéscsoport mindegyike tartalmazza mind a 8 szerep jellegzetes reakcióját a feltett kérdésre. A kitöltő három lehetséges választ jelölhet be úgy, hogy 10 pontot oszt szét közöttük. A teszt eredményeként a kitöltő szerepreferenciáinak sorrendjét kapjuk meg: melyik szerepet szereti a legjobban játszani, melyiket a második,

²¹ Belbin, Meredith (1998)

harmadik helyen. Az utolsó három helyen álló szerepet a kitöltő nem választja, hacsak a csapat nem gyakorol rá igen nagy nyomást.

Ha az általuk elemzett nyolc típus megfelelő reprezentánsai egyazon csapatban dolgoznak, az a csapat bármilyen feladat elvégzésére alkalmas lesz (bár nem mindig lesz mind a nyolcukra szükség). Azt, hogy ki milyen szerepet tölt be egy csapatban, nem tekinthetjük statikus állapotnak. Egy személy többféle szerepet is betölthet, de a csapat munkájában torzulásokhoz vezethet, ha valamelyik típus jelentősen túlreprezentált. Ezért az egy-egy feladat megoldására létrehozott csapat megalakulásakor érdemes megvizsgálni a csapat-szerepeket, és ha szükségesnek látszik, korrigálni a csapat összetételét.

Látható, hogy a szerepek alapvetően személyiségjegyekre összpontosítanak, s ettől várják a hozzáadott értéket. A csapat működése során ezeknek a jegyeknek a kihasználása gyakran esetleges, és önkéntességen alapul.

A hagyományos csapatnak van nevesített vezetője, és vannak csapattagok. Ez egy hierarchikus felosztás, amely a csapat működtetésének ideje alatt végig fennáll.

A csapat vezetőjére hárul számos funkció és feladat – például a csapat moderálása (meggátolni a témától való elkalandozást, figyelni az idők betartását stb.), a csapatmunkában való cselekvő részvétel –, amelyek egyidejűleg való jelentkezése ronthatja egyik vagy a másik hatékonyságát.

A csapat közös produktumot állít elő, amelybe a tagok akár szélsőséges különbségekkel, eltérésekkel teszik bele saját értékeiket. A csapatvezetőre kiemelt feladatként hárul a mozgósítás, az egyenlőtlenségek arányának csökkentése.

4. 8. 3. A módszer rövid leírása – kooperatív csoportok

Előfordulását ugyanaz jellemzi, mint a hagyományos csapatoknál leírtak. A kooperatív csoportszervezésnél nagyon lényeges elem, hogy a csoport működésében nincs csoportvezetői szerep (hierarchia helyett személyre kiosztott szerepek, betöltendő funkciók vannak). Ez nem azt jelenti, hogy a munkavégzésnek nem lesz egy felelőse, de az a vezetés felé történő kapcsolatrendszerben dominál és nem a csoport működésén belül.

Nagyon fontos, hogy a csoportszervezés alapelvekre épül. Ezek közül néhány kiemelés²²:

- egyidejű és mindenkire kiterjedő párhuzamos interakció,
- építő és ösztönző egymásrautaltság,
- egyenlő részvétel és hozzáférés,
- egyéni felelősségvállalás és számonkérés.

Az alapelvek jelentősége az, hogy a csoport működtetése során ezeknek, a szerepek és a struktúrák alkalmazásával (lehetőleg egyidejűleg), érvényt kell tudni szerezni.

A nevesített szerepek (pl. azok, amelyeket egy hagyományos csapatban a csapatvezető egy személyben végez) minden tagnak konkrét feladatot adnak, és még az egyéni teljesítés követését is (számos, most nem érintett funkciója mellett) biztosítják.

A struktúrák (amelyek a hagyományos csapatok működése során mint módszerek volnának beazonosíthatóak) pedig keretet adnak a tartalmak feldolgozásához. Ma már a struktúrák széles tárháza áll rendelkezésre, és az alapelvek érvényre jutása mellett egyéni struktúrák megalkotására is számos gyakorlat fellelhető.

Az ilyen típusú munkaszervezésnél célszerű egy szervezést és moderálást végző személy felkérése.

4. 8. 4. Összehasonlítás: azonosságok, eltérések

Ahhoz, hogy egy csoportosulást, néhány embert csapatnak tekinthessünk, a csapattagoknak rendelkezniük kell bizonyos jellemzőkkel. A csapatot definiálhatjuk úgy, mint két vagy több egyént, akik

- közös célt próbálnak elérni,
- önmagukat és mások őket a csapathoz tartozónak tekintik,
- interakcióban vannak egymással,
- kölcsönösen függnek egymástól,
- osztoznak a normaalkításban, és részt vesznek az egymáshoz kapcsolódó szerepek rendszerében.

A csapatban való működésnek léteznek szociálpszichológiai aspektusai is. Ilyen például a *csapatfejlődés* kérdése.

Egy-egy csapat a megalakulásakor még nem tekinthető csapatnak, a szerepek betöltésén túl ki kell alakulnia a csapaton belüli kommunikációnak, normarendszernek, munkamegosztásnak. Ehhez a folyamathoz hosszabb-rövidebb időre van szükség, amelyben a csapat különböző fejlődési fokozatokon halad át.

A csapatfejlődés általánosnak tekinthető négy szakasza:

- *Orientációs szakasz*: a csapat tagjaira a visszafogottság, a bizalmatlanság, egymás megfigyelésének igénye a jellemző. A csapat bizonytalan és manipulálható. A résztvevők valódi érzéseiket eltitkolják, a rokonszenv- és ellenszenvviszonyok lassan alakulnak. A tagok a vezetőtől várnak irányítást és támogatást, és rajta keresztül kapcsolódnak egymáshoz is.
- *Polarizáció és belharc*: elsősorban a negatív érzelmek törnek felszínre. Egymás után nyilatkoznak meg a szervezet tagjai, és állnak egyik vagy másik oldalra. Két pólus figyelhető meg a csapatszerkezetben. Bírálják a vezetőt, a fennálló kereteket és körülményeket. Egység először (és gyakran) a formális vezető ellenében jön létre, ennek következtében csökken a csapattagok közötti harc.
- *Konszolidációs fázis*: a csapat belső egyensúlyát keresi. A résztvevők aktivitása növekszik, fokozatosan kialakul a csapatközvélemény, a csapat meghatározza feladatait, céljait. Szokásokat és normákat alapoznak meg. A vezető feladata a munka koordinálása, egymás elfogadásának és a csapatnorma kialakulásának előmozdítása.

- **Munkafázis:** a csapat gyakorlatot szerez a problémák leküzdésében, az egyéni képességek, erőforrások célszerű felhasználásában. Kialakul a csapatidentitás, a „mi tudat”. A tagok képesek érzékelni és megbecsülni egymás értékes, de különböző tulajdonságait. A kapcsolatok fesztelenek, a személyes ellentéteket gyorsan feloldják. A megújító, fejlesztő külső hatásokat nyílt rendszerként fogja a csapat, és felerősítve, adaptálva beépíti saját működésébe.

Itt kell megjegyezni, hogy a kooperatív alapokon nyugvó csoportmunka számos „negatív mechanizmus” előzetes kiszűrésére koncentrál:

- egy csoporton belül – a hagyományos csapathoz képest – nincs „vezető” szerep (demokratizált, kompetenciafejlesztésre, betöltendő funkciókra koncentráló és mindenkinek önálló szerepekkel operál);
- a fejlődést inkább a következő lépések jellemzik: csoportalkotás, csoportfejlesztés, csoportmunka, amelyben irányított csoportdinamikával felgyorsítják és mederbe terelik a spontán hagyott folyamatokkal szemben az orientációs és belharc jellemezte fázisokat.

A munkafázisban levő csapat tud igazán eredményes, sikeres tevékenységet folytatni. A feladatra orientált, hatékonyan működő csapatok tevékenysége feltétele a szervezet minőségi működésének. A sikeres, hatékony csapatok vizsgálatával meghatározták azokat a jellemzőket, amelyek általában együtt járnak az eredményességgel, ezért a csapatok eredményességének növelése érdekében érdemes ezeket a vonásokat erősíteni:

- A csapatcélok mindenki számára világosan megfogalmazottak és tisztázottak.
- A tagok nyitottak egymás felé. A közöttük lévő kétirányú kommunikáció biztosított.
- A részvétel és a vezetés elosztott a tagok között. Mindenki lehet résztvevő, vezető és meghallgatott fél.
- A viszonylag kiegyenlített hatalmi viszonyok teszik lehetővé azt, hogy minden résztvevő erőforrásai (képességei, személyisége) teljesen kihasználttá váljanak.
- A csapatdöntési folyamat rugalmasan illeszkedik a helyzet megkövetelte szükségletekhez.
- A csapat a közös döntést igyekszik megvalósítani a gyakorlatban.
- Az egyéni befolyás mértékét nem a formálisan kapott „hatalom”, szerep, hanem az egyéni képességek, a gyakorlottság, a szakértelem és az információkhoz való hozzáférés lehetősége határozza meg.
- A csapat tagjai bátran felvállalják a véleménykülönbségekből adódó konfliktusokat.
- Magas a csapat kohéziója, elégedettek a csapattagsággal, elfogadják és támogatják egymást, bizalommal fordulnak egymás felé.
- A csapat problémamegoldó képessége magas szintű.
- A csapattagok együtt értékelik ki a csapat hatékonyságát, és döntenek arról, hogyan javíthatnák saját működésüket.

4. 8. 5. Összegző, páros összehasonlítás²³

Hagyományos csapatmunka		Összehasonlítási szempont	Kooperatív csoportszervezés
Csapattagok együtt dolgoznak	Csapattagok egyénileg dolgoznak	Munka	Csoporttagok egyénileg és együtt is dolgoznak
Az együttműködés esetleges: könnyen lehetnek a csapatban igavonók és potyautasok	Lehet együtt nem működő tagok csapata úgy, hogy a tagok hasonló feladaton dolgoznak, de mindvégig egyénileg	Együttműködés	Nem lehet az együttműködés két szintje (egyéni és csoportos) nélkül, mert a feladatok kiosztása egymásra épülést eredményez
A szándék ellenére előfordul, hogy homogén (akik eddig is együtt szoktak dolgozni), esetleg véletlenszerű (kijelölés, vagy aki ráér)		Összetétel	Heterogén
Csapatalkotást azonnal a csapatmunka követi, ezért a spontaneitás jellemzi (a belharcok a munkafázis kárára történnek)		Fejlesztés	Csoportalkotást tudatos és folyamatos csoportfejlesztés, majd csoportmunka követi
Általában nem használ szerepeket, vagy hierarchikus szerepeket használ (pl. csapatvezető és szerep nélküli csapattagok)		Szerepek	Egyenrangú és mindenkire kiterjedő partneri szerepeket használ
Általában csapatok között differenciálja a feladatokat (pl. témában)		Differenciálás	Általában csoporton belül is differenciálja a feladatokat – individualizál
Általában nem adja át szerepét a csapattagok számára – látszatautonómiát biztosít		Moderátori szerep	Általában átadja a szerepét a csoporttagok számára – a szervezés módjával biztosít autonómiát
A csapattagok egyéni munkája lépésről lépésre nem követhető nyomon	A csapattagok egyéni munkáját nem tudja lépésről lépésre nyomon követni	Nyomonkövethetőség	Csoporttagok egyéni munkája lépésről lépésre nyomon követhető (például mindenkit jelöl a csoport és az egyéni színe)
Általában csapatos (pl. csapatmunka közös produktuma)	Mindig egyéni	Értékelés	Egyéni és csoportos egyaránt, autentikus jellegű és egymásra épülő, a tudatos ön és csoportreflexiót elősegítő
Párhuzamos interakció esetlegesen nagyszámú	Nincs	Interakció	Párhuzamos interakció, mindenkire személyesen kiterjedő, tervezett és nagyszámú
Bizonytalan	Egyénileg eltérő hozzáférés	Egyenlő részvétel és hozzáférés	Szervezéssel és szereppel mindenki számára biztosított

²³ Arató Ferenc és Varga Aranka nyomán

Hagyományos csapatmunka		Összehasonlítási szempont	Kooperatív csoportszervezés
Bizonytalan	Egyénileg valószínűsíthető	Egyéni felelősségvállalás és számonkérés	Szervezéssel, személyes szerepekkel és folyamatos nyilvánossággal biztosított, autonómiára épül
Egymásrautaltság kimenetele esetlegesen pozitív vagy negatív	Nincs	Építő egymásrautaltság	Tervezett és szervezett
Szubkooperatív és frontális nyilvánosság jellemző (pl. csapatbeszámolók, beszélgetőkör)	Általában nincs	Kooperatív nyilvánosság	Mindenki számára lépésről lépésre strukturálisan biztosított.

4. táblázat: Összegző páros összehasonlítás

Fontos megjegyezni, hogy bármelyik munkaszervezési módot is választjuk, ezek szakszerű működtetése igényli a tárgykörben való elmélyedést, a csapat-, csoportvezetési, szervezési kompetenciák fejlesztését.

4. 9. Külső, belső auditok²⁴

4. 9. 1. Az auditok értelmezése

Az auditokat arra használják, hogy meghatározzák a minőségirányítási rendszer követelményeinek való megfelelés mértékét. Az audit megállapításait a minőségirányítási rendszer eredményességének értékelésére és a fejlesztési lehetőségek meghatározására (felfedésére) alkalmazzák.

Belső audit: az „első fél” által végzett auditokat maga a szervezet végzi, vagy az ő megbízásából végzik belső célokra, és alapot szolgáltatnak a szervezet által tett megfelelési nyilatkozatokhoz.

Külső audit: a „második fél” által végzett auditokat a szervezet vevői vagy azok megbízásából más személyek végzik. A „harmadik fél” által végzett auditokat külső, független szervezetek végeznek. Az ilyen szervezetek, amelyek általában akkreditált szervezetek, tanúsítványt adnak a követelményeknek, például az ISO 9001 szerintieknek való megfelelésről, vagy bejegyzik (regisztrálják) a megfelelést.

4. 9. 2. Fogalmak²⁵, alapelvek

Audit: auditbizonyítékok nyerésére és ezek objektív kiértékelésére irányuló módszeres, független és dokumentált folyamat. A cél annak meghatározása, hogy az auditkritériumok milyen mértékben teljesülnek.

Auditbizonyíték: az auditkritériumokra vonatkozó, ellenőrizhető feljegyzés, ténymegállapítás vagy egyéb információ.

Auditkritériumok: előírányzatok, eljárások vagy követelmények összessége.

Auditor: személy, akinek megvannak a bizonyított személyi tulajdonságai és felkészültsége audit végzésére.

Auditcsoport: egy vagy több auditor, aki auditot végez, ha szükséges szakterületi szakértők támogatásával.

Audittevékenység: az audittal kapcsolatos tevékenységek és intézkedések leírása.

Auditprogram: egy meghatározott időtartamra tervezett, meghatározott célra irányuló audit, esetleg több audit együttese.

Az auditra jellemző, hogy alapelvekre épít. Ezeknek az alapelveknek a betartása az auditorok feladata. Az alapelvek betartásán keresztül biztosítható, hogy a

- vezetés olyan információkat nyerhessen, amelyek támogatják döntéseiket,
- különböző helyen auditáló, más-más auditorok azonos megalapozottsággal tehessenek állításokat, vonhassanak le következtetéseket.

Az alapelvek a következők:

- etikus magatartás,
- tisztességes beszámolás,
- kellő szakmai gondosság,
- függetlenség,
- bizonyítékokon alapuló megközelítés.

2011-ben²⁶ mindezek kiegészültek a bizalommal, és a belső auditokra vonatkozóan a függetlenséget illetően további magyarázatok születtek.

²⁵ MSZ EN ISO 9000:2005

²⁶ ISO 19011:2011 alapján

²⁴ ISO 19011:2011 alapján

4. 9. 3. Az audit folyamata

Bármelyik típusú auditról is legyen szó, folyamatának legalább két szintjét meg tudjuk különböztetni:

- az első szint a szervezeti szint (itt történik többek között a rendszerszintű tervezés, feltételek biztosítása, nyomon követés, fejlesztés),
- a második szint a konkrét audit lebonyolítása.

A folytatásban a konkrét audit lebonyolításával kapcsolatos folyamatot érintjük.

Tevékenységeinek sora is követi a PDCA-elvet. A legfontosabb tevékenységek az alábbiak:

- *Az audit indítása*, amely az auditscsoport vezetőjének kijelölését, az audit céljának, területének és kritériumainak (ebbe nem csak a minőségirányításra vonatkozó szabványkövetelményeket kell beleérteni, hanem lehetnek pl. „vevőspecifikus” követelmények is) és az audit végrehajthatóságának (pl. idő, erőforrás elegendősége) meghatározását, az auditscsoport összeállítását és a kezdeti kapcsolatfelvételt az auditálandó szervezeti egységgel foglalja magában.
- *A dokumentumok átvizsgálásának végrehajtása*: az irányítási rendszer vonatkozó dokumentumainak átvizsgálását jelenti, beleértve a feljegyzéseket, továbbá annak megállapítását, hogy megfelelnek-e az audit kritériumainak.
- *Előkészületek a helyszíni audittevékenységhez*: ezen az auditterv elkészítését, az auditscsoportnak a munkák kiadását és a szükséges dokumentumok előkészítését kell érteni.
- *A helyszíni audittevékenységek végrehajtása*: nyitó értekezlet levezetése (szükség szerint), kapcsolattartás az audit során, a kísérők és megfigyelők szerepének tisztázása, információgyűjtés és igazolás, az audit megállapításainak megfogalmazása, az audit következtetéseinek összeállítása, valamint (szükség szerint) a záró értekezlet levezetése.
- *Az auditjelentés elkészítése, jóváhagyása és szétosztása* (ez már jellemzően nem az audit helyszínén történik; fontos, hogy a jelentés az audit végrehajtását követő legrövidebb időn belül készüljön el).
- *Az audit befejezése*: az audit akkor tekinthető befejezettnek, ha az audittervben szereplő minden tevékenységet végrehajtottak, és a jóváhagyott auditjelentést szétosztották az érintetteknek. A dokumentumok tárolásánál, őrzésénél nagy szerepe van a titoktartásnak. Az audit minden részlete kizárólag az auditban részt vettek-re tartozik, arról másik félnek (hacsak nincs például törvényi rendelkezés erről a kérdésről) információt kiadni csak az érintettek előzetes jóváhagyásával lehet.
- *Az auditból következő teendők végrehajtása* (ez már jellemzően az auditált szervezet helyesbítő, megelőző vagy fejlesztő tevékenységeit jelenti).

A 2011-es szabvány nagyobb hangsúlyt helyez az auditból következő tevékenységek nyomon követésére.

4. 9. 4. Auditorok

Az audit folyamatával kapcsolatos bizalom és megbízhatóság azoknak a felkészültségétől (pl. végzettség, munkatapasztalat, ismeretek, szakmai készségek) függ, akik az auditot végzik (személyes tulajdonságok).

Az auditoroknak olyan személyes tulajdonságokkal kell rendelkezniük, amelyek alkalmasá teszik őket a már említett alapelvek betartására.

Ilyen tulajdonságok a következők:

- etikusság: tisztességesség, igazmondás, őszinteség, becsületesség és diszkréció;
- nyíltság: hajlandó más elgondolások vagy vélemények megfontolására,
- diplomatikusság: tapintatos az emberekkel való kapcsolatban;
- megfigyelő készség: aktív észlelője a fizikai környezetnek és tevékenységeknek;
- érzékelés: ösztönös felismerője a helyzetnek, kiismeri magát benne;
- rugalmasság: gyorsan alkalmazkodik a különböző helyzetekhez;
- szívósság: kitartó, összpontosít a célok elérésére;
- határozottság: képes logikai megfontolás és elemzés alapján, kellő időben következtetéseket levonni;
- magabiztosság: képes független tevékenységre és működésre, miközben eredményesen együttműködik másokkal.

Az audit a tervezéstől a végrehajtáson és a jelentéskészítésen, záráson keresztül különféle *kommunikációs tevékenységeket* (írásban, szóban) igényel, így ezt a készséget még mindenképpen vegyük figyelembe az alkalmas személy kiválasztásakor.

A *felkészültségre* vonatkozóan is több dologra érdemes odafigyelni. Az auditornak rendelkezni kell azzal a tudással, ami az auditkritériumok ismeretét, az auditfolyamat lépéseit és azok háttérét (pl. dokumentálási háttér) vagy az éppen auditált terület működését illeti. Vannak irányítási rendszerek, ahol a belső auditorok végzettségére, munkatapasztalatára, auditori képzettségére és gyakorlatára is előírások vannak. Ezek az előírások nem statikusak. Kitérnek a folyamatos szakmai fejlődésre (pl. auditortól az auditscsoport vezetéséig tartó követelményekre) vagy az auditálási képesség szinten tartására (időszakra vetített továbbképzési előírások, auditok végzésére vonatkozó gyakorisági kitételek).

4. 10. Akkreditáció

4. 10. 1. Az akkreditáció értelmezése

Az akkreditáció, avagy minőséghitelesítési eljárás előre meghatározott követelményeknek, küszöbértékeknek való megfelelést vizsgál, mint egyfajta külső audit (lásd 4.9. fejezet). Az akkreditáció tehát külső minőségellenőrzési eszköz, ahol az akkreditáló szervezet az általa előre meghatározott kritériumok, illetve jogszabályok, szabványok által leírt követelmé-

nyek teljesülését vizsgálja.

A felsőoktatásban jellemző, hogy az államok akkreditációhoz kötik az intézmények és az általuk kiadott végzettségek állami elismerését. Ezzel mintegy lemondanak a felsőoktatás állami monopóliumáról, mégis kontroll alatt tartják annak minőségét. Az állami elismeréshez szükséges akkreditáció mellett a felsőoktatási intézmények önkéntesen dönthetnek úgy, hogy más akkreditációs szervezetet is felkérnek minőséghitelesítésre.

Ennek a célja lehet:

- a más szempontú minőségkövetelmények szerinti felülvizsgálattal a minőség javítása,
- az intézmény által kiadott oklevelek piaci elismertségének növelése,
- a kiadott oklevelek más országok általi elismertetése,
- az intézmény általános presztízsének javítása,
- marketingcélokra történő felhasználás.

Ezek az akkreditációs ügynökségek sokszor nonprofit szakmai testületek, munkaadói szervezetek, például a FIBAA²⁷, az EAEVE²⁸, az IChemE²⁹.

Magyarországon az állami akkreditációt ellátó szervezet a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB). A MAB tagja az European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA³⁰) nevű szervezetnek, amelyet az európai felsőoktatási akkreditációs ügynökségek alkotnak. Az ENQA által koordinált munkával létrehozott, és az Európai Felsőoktatási Térség miniszterei által 2005 májusában Bergenben elfogadott, *A felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjei és irányelvei*³¹ (ESG) című dokumentum 2.2. fejezete a külső minőségértékeléssel kapcsolatban a folyamat sajátosságaira határoz meg irányelveket. A 2.3. fejezet az akkreditációt végző szervezetekkel kapcsolatos elvárásokat foglalja össze. Az ENQA, valamint az ESU³², EUA³³ és EURASHE³⁴ létrehozta azoknak az akkreditációs ügynökségeknek a regisztrációját (EQAR)³⁵, amelyek teljesítik az ESG követelményeit. A MAB eddig még nem került a regisztrált szervezetek közé.

A felsőoktatásban az akkreditáció vonatkozhat:

- intézményre,
- programokra,
- doktori iskolára.

²⁷ Foundation for International Business Administration Accreditation

²⁸ European Association of Establishments for Veterinary Education

²⁹ Institution of Chemical Engineers

³⁰ A szervezet eredeti neve: European Network for Quality Assurance in Higher Education

³¹ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2005)

³² European Students' Union

³³ European University Association

³⁴ European Association of Institutions of Higher Education

³⁵ European Quality Assurance Register for Higher Education

Az ESG alapján az akkreditáció nem csak a szervezet, illetve képzési program személyi, szervezeti, infrastrukturális feltételeinek meglétére terjed ki, hanem az intézményi minőségfejlesztési rendszer működésének vizsgálatára is. A vizsgálat végeredménye nem csak egy minősítés, hanem javaslatokat is tartalmazó értékelés, amelyet az intézmény minőségfejlesztési tevékenysége során fel tud használni.

4. 10. 2. Az akkreditációs értékelési eljárás folyamata, intézményi feladatai

Az egyes akkreditációs ügynökségek, szervezetek közlése szerint az akkreditációs eljárásuk lépéseit. Ebben lehetnek eltérések, de többségében hasonló módszereken alapulnak. Mi egy általános akkreditációs folyamatban vizsgáljuk az intézmények feladatait, ami megfelel a MAB gyakorlatának is.

Az akkreditáló szervezet és eljárás kiválasztása

Amennyiben nem jogszabály által előírt, kötelező akkreditációról van szó, vagy a jogszabály lehetőséget ad több akkreditációs szervezet közül választani³⁶, az intézmény eldöntheti, hogy melyik akkreditációs szervezet a legmegfelelőbb számára.

Ennek a szempontjai a következők lehetnek:

- melyik szervezet akkreditációja biztosítja a legtöbb előnyt az intézménynek (presztízs, marketing);
- melyik szervezet akkreditációja biztosítja a legtöbb előnyt az intézmény által kiadott oklevelek megszerzői számára (piaci, hatósági elismerés);
- melyik szervezet nyújt több segítséget az intézmény minőségfejlesztéséhez (tanácsok, ajánlások, jó gyakorlatok átadása).

Felkészülés az akkreditációs eljárásra

- Alaposan meg kell ismerni az akkreditációs szervezet által közzétett akkreditációs eljárás szabályait és követelményeit.
- Ez alapján meg kell tervezni az akkreditáció intézményi feladatait, felelősöket, határidőket, erőforrásokat kell hozzárendelni.
- Az akkreditációs eljárásban érintett munkatársak számára képzést vagy felkészítést kell biztosítani a feladataikról.

Az akkreditációs kérelem elkészítése és benyújtása

- Össze kell gyűjteni az akkreditációs követelmények szerinti adatokat, információkat.
- Amennyiben az akkreditációs szervezet előírja, az akkreditáció szempontjai szerinti önértékelést (lásd 4.12. alfejezet) kell lebonyolítani.
- Az összegyűjtött adatok és az önértékelés eredménye alapján el kell készíteni az akkreditációs kérelmet.

³⁶ Az EQAR célja, hogy az Európai Felsőoktatási Térségen belül az akkreditációs ügynökségek szabadon választhatók legyenek.

- Az intézményi szabályzatoknak megfelelően az akkreditációs kérelemnek vezetői vagy testületi jóváhagyást kell kapnia.
- Be kell nyújtani a kérelmet.

Helyszíni látogatás

Az akkreditációs folyamatnak jellemzően része az akkreditációs szervezet szakértőiből álló bizottság helyszíni látogatása. Az intézmény feladata, hogy erre felkészüljön, azaz az illetékes munkatársak rendelkezésre álljanak, a szükséges dokumentumok, adatbázisok elérhetőek legyenek.

Akkreditáció eredményének feldolgozása

- Az akkreditációs jelentés által megfogalmazott hiányosságokat, ajánlásokat fel kell használni az intézmény minőségbiztosítási tevékenységében. Ennek módja lehet intézkedések megfogalmazása.
- Az intézkedések eredményességét, a jelzett hiányosságok javulását folyamatosan monitorozni kell.
- Az akkreditációs szervezet előírása esetén a javító intézkedésekről és hatásukról jelentést kell készíteni a szervezet felé.
- A sikeres akkreditációt, a tanúsítvány kézhezvételét javasolt beépíteni az intézmény PR-, marketingkommunikációs tevékenységébe. Ez jelenthet sajtótájékoztatót, sajtóközleményt, hírt, illetve állandó hivatkozást az intézmény honlapján.
- A sikeres akkreditáció tényét és eredményeit a belső kommunikációs csatornákon keresztül el kell juttatni a munkatársakhoz, ezzel építve az elkötelezettségüket az intézmény felé.

4. 10. 3. Felnőttképzési akkreditáció

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény alapján a felsőoktatási intézmények részt vehetnek a felnőttképzésben, és mentesülnek a felnőttképzésről szóló törvényben meghatározott intézményi, valamint programakkreditációs eljárás alól.

4. 11. Peer review³⁷

Ebben az alfejezetben a szakképzésben meghonosodott (és Magyarországon is adaptálásra került) külső értékelési módszertan, az Európai Peer Review-eljárás felsőoktatásban való alkalmazhatóságának lehetőségét, folyamatát mutatjuk be.

4. 11. 1. Mi az a peer review?

A *peer review* a külső értékelés egy *önkéntességen* alapuló formája, amelyet azzal a céllal végeznek, hogy támogassák, segítsék az „átvilágított” felsőoktatási intézményt minőségbiztosítási és minőségfejlesztési törekvéseiben. Egy fejlődés-, illetve fejlesztésorientált, *formatív* megközelítés, amely segíti a felsőoktatási intézményt (vagy szervezeti egységét) abban, hogy meghatározza képzési tevékenységének és szolgáltatásainak minőségi szintjét, valamint értékes és hasznos tanácsokkal és javaslatokkal szolgál a lehetséges fejlesztéseket illetően is. A peer review középpontjában tehát a *folyamatos minőségfejlesztés elősegítése* áll, egy nyílt és a kölcsönös bizalmon alapuló légkörben megvalósuló szisztematikus értékelés révén.

4. 11. 2. Kik értékelnek a peer review során?

Az értékelést olyan, az intézményen kívüli szakemberek – például más intézményekben tanító, oktató *kollégák* (ők a *peerek*) – végzik, akik hasonló környezetben tevékenykednek (tehát ismerik és értik a felsőoktatásban zajló folyamatokat), és a vizsgált területe(ke)n megfelelő szakértelemmel rendelkeznek. (Ezért nevezik a módszert azonos tevékenységet végzők egymás általi értékelésének is.) Az értékelő csoportban (*peer team*) helyet kaphat az intézmény valamely külső együttműködő partnerének (pl. szakmai gyakorlóhely) képviselője is, de a peer review más európai uniós tagállamból érkező értékelő kolléga (felsőoktatási szakember) közreműködésével is megvalósulhat. A *peer team* javasolt létszáma 4 fő.

4. 11. 3. Mit értékelnek a peerek a peer review során?

A peerek arra kapnak felkérést, hogy értékeljék a fogadó intézmény különböző működési területeinek a minőségét (pl. egyes folyamatok, az oktatási-képzési tevékenység vagy a teljes szervezet minősége). Az értékelési folyamat a fogadó (értékelt) intézmény által végzett önértékelésen alapszik, és két fő részből áll: az intézmény önértékelésének eredményeként elkészült dokumentum (önértékelési jelentés) elemzéséből és egy (többnapos) helyszíni látogatásból.

A hazai felsőoktatásban a peer review külső értékelés alapjául szolgáló értékelési keretrendszer az újonnan kidolgozott Felsőoktatási Minőségi Díj (*FMD*) Modell követelményrendszere ad(hat)ja meg, amelynek „Adottságok” oldali alkritériumai alkot(hat)ják a peer review során vizsgálandó minőség területeket.

A peer review módszertanának nagy előnye, hogy az intézmény maga választhatja meg, mely minőségterület(ek)re kéri az értékelést. A kiválasztott minőségterületek közül legalább egynek azonban a felsőoktatási intézmény fő (oktatási-kutatási-innovációs) tevékenységéhez kell kapcsolódnia. Ez az a terület, ahol a peerek is nagy szakmai jártassággal, szakértelemmel rendelkeznek.

A külső értékelés során az intézményeknek kötelező jelleggel vizsgálniuk kell két minőségterületet, vagyis az *FMD* Modell két alkritériumát a felsőoktatás szempontjából kiemelten fontos területen. Ezek:

³⁷ Molnárné Stadler Katalin (2008)

- a III. „Emberi erőforrás – Humántőke” kritérium egyik alkritériuma (azaz a III.1.³⁸, III.2.³⁹, III.3⁴⁰ és III.4⁴¹. alkritériumok egyike), és
- az V. „Folyamatmenedzsment-rendszer” kritérium oktatási-képzési-kutatási tevékenységgel foglalkozó egyik alkritériuma (azaz az V.2.⁴², V.3.⁴³ és V.4.⁴⁴ alkritériumok egyike).

E két kötelező minőségterület mellett az intézmények szabadon választhatnak még egy harmadik minőség területet az FMD Modell többi „Adottságok” alkritériuma közül. Az eddigi tapasztalatok alapján, egy kétnapos peerlátogatás esetén maximum három minőségterület értékelése végezhető el.

A kiválasztott minőségterületek természetesen együtt értelmezendők, értékelendők az „Eredmények” oldalon bemutatott mutatókkal, indikátorokkal, amelyeket az értékelt felsőoktatási intézmény önértékelési jelentésének is tartalmaznia kell.

4. 11. 4. A peer review külső értékelési eljárás folyamata, szakaszai

A peer review módszertana szerinti külső értékelési eljárás négy szakaszból áll.

1. A peer review egy előkészítő szakasszal kezdődik. Ebben az első szakaszban a felsőoktatási intézmény elvégzi az önértékelést, és ennek alapján elkészíti ön-értékelési jelentését, amelyet továbbít az időközben kiválasztott peereknek. (A 4. számú mellékletben egy mintát mutatunk be a Peer review önértékelési jelentés tartalmi felépítésére vonatkozóan.) Ezt követően a fogadó intézmény hozzájárul a peer review megszervezéséhez, amely magában foglalja a peer review ütemtervének és programjának elkészítését, valamint a szükséges intézkedéseket és egyeztetéseket a peerlátogatással kapcsolatban.

Az előkészítő szakaszban a kiválasztott peereket fel kell készíteni, ki kell képezni az Európai Peer Review-eljárás és a hozzá kapcsolódó értékelési módszertan alkalmazására.

A peereknek értékelniük kell az intézmény önértékelési jelentését, erősségeket, fejlesztendő területeket, és kérdéseket kell megfogalmazniuk, amelyek tisztázására, további információgyűjtésre a peerlátogatás alkalmával kerül sor.

2. A második szakasz a peerlátogatás, amely a peer review-eljárás központi tevékenysége: az értékelő peerek látogatást tesznek a felsőoktatási intézményben, ahol egy értékelést folytatnak le. Ennek során bejárják az intézményt, valamint intézményi dokumentumokat elemeznek, és interjúkat készítenek az érintettek különböző

csoportjaival. Az értékelő látogatás végén a peerek előzetes szóbeli visszajelzést adnak az intézmény számára az értékelés főbb megállapításairól.

3. A peerlátogatás után az értékelők elkészítik jelentésük első változatát, tervezetét. Ebben az értékelési megállapítások mellett – saját személyes és intézményi tapasztalataikból – konkrét ajánlásokat, javaslatokat is megfogalmaznak az értékelt intézmény számára a feltárt fejlesztendő területek javításával kapcsolatban. A jelentéstervezetet a felsőoktatási intézmény véleményezi, és ezt követően elkészül a végleges peer review-jelentés.
4. A negyedik szakasz kulcsfontosságú az oktatás-képzés és a szervezet fejlesztése szempontjából: a peer review eredményeit és javaslatait konkrét fejlesztési akciókká, tevékenységekké fordítják le, amelyeket megterveznek és végrehajtanak.

4. 11. 5. A peer review fő előnyei és haszna

A peer review, mint minőségbiztosítási és minőségfejlesztési, valamint értékelési eljárás és eszköz fő előnyei és haszna az alábbiakban foglalható össze:

- Az értékelők (peerek) az adott szakterületen dolgozó, azt jól ismerő kollégák, akik külső perspektívából értékelik az intézményt, annak tevékenységét.
- Kritikus, de ugyanakkor építő jellegű visszajelzés készül az értékelt intézmény számára a megfelelő minőségű képzés biztosítása érdekében.
- Bemutatja az erősségeket és a jól működő eljárásokat, valamint feltárja a gyengeségeket, a fejlesztendő területeket, ezáltal pedig a szükséges fejlesztés irányait is.
- Biztosítja azt, hogy az érdekelt felek jobban megismerhessék az intézményt, és elismerhessék a teljesítményét.
- Közös tanulást biztosít a peerekkel.
- Segíti hálózat, szakmai kapcsolatok és együttműködések kiépítését más felsőoktatási intézményekkel.

A peer review-látogatások egyaránt szolgálják az értékelt és az értékelő intézmények közötti szakmai diszkusziót, a szakmai ismeretszerzést és a célzott tapasztalatcserét. Emellett jó lehetőséget biztosítanak a különböző intézményi minőségmenedzsment-rendszerek működésének kölcsönös megismerésére, az egyes felsőoktatási intézmények jó gyakorlatainak feltárására és továbbadására, az egymástól való tanulásra, a benchmarkingra, így a horizontális tanulás hatékony eszközei is.

4. 12. Önértékelés

Ennek a fejezetnek a célja a szervezeti önértékelés általános folyamatának, a legfontosabb fázisoknak és lépéseknek a bemutatása. Ennek kapcsán kitérünk az önértékelés fogalmának, céljának, előnyeinek, szervezeti feltételeinek az ismertetésére, és röviden áttekintjük az önértékelés megvalósításához rendelkezésre álló módszertani lehetőségeket is.

38 III.1. alkritérium: Humánstratégia.

39 III.2. alkritérium: Emberi/humánerőforrás-menedzsment.

40 III.3. alkritérium: Tudásmenedzsment.

41 III.4. alkritérium: A munkatársak bevonása, felhatalmazása

42 V.2. alkritérium: A szolgáltatási kínálat kialakítása

43 V.3. alkritérium: Szolgáltatásnyújtási folyamatok

44 V.4. alkritérium: A szolgáltatásnyújtási folyamatok kimeneteinek mérése

4. 12. 1. Az önértékelés fogalma, értelmezése a felsőoktatásban

Az önértékelés a szervezet tevékenységeinek és eredményeinek teljes körű és szisztematikus (rendszeres és módszeres), adott követelményrendszernek megfelelően történő átvizsgálása, értékelése, a minőségfejlesztés meghatározó eljárása.

A felsőoktatási intézmények szervezeti önértékelése „által jellemezhető az intézményben folyó oktatási-kutatási tevékenység, valamint az oktató-kutató-hallgató és külső érdekelt megjelenése a minőségmenedzsment-rendszerben”. Az önértékelés elősegíti továbbá, hogy „az intézmények többet tudjanak meg önmagukról, működési folyamataikról, a hallgatóikról, partnereikről és a társadalmi véleményekről, valamint hogy összehasonlítsák a jelenlegi és a korábbi eredményeiket.”⁴⁵

Az önértékelést végző intézmény tényekre alapozva tudja megállapítani azokat az erősségeit, amelyekre építve további sikereket érhet el, és azonosítani tudja a fejlesztendő folyamatokat, tevékenységeit és működési területeit is. Az önértékelés során feltárt fejlesztendő területekre az intézmények fejlesztési célokat fogalmaznak meg, a célok megvalósítására fejlesztési terveket készítenek és fejlesztési akciókat indítanak el, hozzájárulva ezzel a szervezeti kultúra, a működés és az eredmények folyamatos fejlesztéséhez. Mindezek által az önértékelés egy önfejlesztő folyamatot indít el a szervezetben, a fejlesztő munka, az innováció alapjává, kiindulópontjává válik. Az önértékelés elsődleges célja tehát a fejlesztések ösztönzése.

Az önértékelést mindig valamilyen, az értékelés alapjául szolgáló – viszonyítási, referencia – szempontsor, mérőeszköz alapján végzik, amely lehet egy szabvány (pl. az MSZ EN ISO 9004:2010 szabvány) vagy valamely önértékelési keretrendszer (pl. Közös Értékelési Keretrendszer – CAF, szervezeti kiválóság modellek – pl. EFQM Kiválóság Modell, Malcolm Baldrige-díj Modell, Közoktatás Minőségéért Díj Modell, Felsőoktatási Minőségi Díj Modell) kritériumrendszere, vagy éppen az intézmény által készített, önmagára szabott saját önértékelési modell.

Az önértékelést célszerű rendszeres időközönként megismételni annak érdekében, hogy mérni lehessen az előrehaladást, az intézmény önmagához mérten elért fejlődését. Az egyetemes követelmény- és mérési rendszer alkalmazásával lehetőség nyílik a más intézmények teljesítményével, elért eredményeivel való összehasonlításra is.

Az önértékelés fogalma és gyakorlata nem ismeretlen a magyar felsőoktatásban. A Magyar Akkreditációs Bizottság (MAB) akkreditációs eljárásának a középpontjában egy, a felsőoktatási intézmény által tervszerűen végrehajtott, tartalmas önértékelés áll, amely hatékony eszköze a belső minőségfejlesztésnek, és egyúttal alapot szolgáltat a MAB minőséghitelesítő és minőségértékelő tevékenységéhez is.⁴⁶ A 2007 óta működő Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) pályázat alapja is az átfogó, szervezeti szintű önértékelés.

4. 12. 2. Az önértékelés célja

A szervezetek, intézmények különböző célokkal végez(het)nek önértékelést. Ilyen cél lehet például

- Az erősségek és a fejlesztendő területek megismerése.
- A (tovább)fejlesztési tevékenységekhez támpont, kiindulási alap teremtése.
- Az érdekelt felek, ezen belül pl. a hallgatók és a munkatársak elvárásainak és véleményének, elégedettségének a megismerése, erről pontos kép kialakítása.
- A munkatársak bevonása a fejlesztési tevékenységekbe (teammunkába).
- Összehasonlítások végzése a legjobb szervezetekkel, intézményekkel.
- A szervezet kiválóságának mérése (pl. az FMD Modellel).

4. 12. 3. Az önértékelés elvégzésének lehetséges módszerei

Az önértékelésnek számos bevált módszere terjedt el, azt azonban a szervezeteknek maguknak kell meghatározniuk, hogy a módszerek közül melyik számukra a legalkalmasabb, a leghatékonyabban és legeredményesebben alkalmazható.

A 6. táblázatban röviden áttekintjük az önértékelés legismertebb módszereit.⁴⁷

Módszer	Rövid leírás
Kérdőív	Az arra kijelölt munkatársak egy a modell kritériumaira épített kérdőívet töltenek ki. A válaszadás jellemzően skálás. Ezzel a módszerrel jobbra a válaszadók véleményét lehet rögzíteni.
Mátrix	Az önértékelés egy kimondottan az adott szervezet számára kidolgozott táblázat segítségével történik. A válaszadónak például kritériumonként tíz-tíz egymásra épülő állítás közül kell választania. A kijelölt válasz pontértékkel bír. Az egyéni pontozást konszenzus követheti, jobbra szintén véleményt mér.
Vezetői műhelymunka	Az önértékelést a szervezet megfelelő képzésben részesült vezetői végzik. A vezetés tagjai felelnek az adatok gyűjtéséért, valamint az adatok egymásnak való bemutatásáért. A vezetői csoport konszenzusra jut az értelmezésben és az információk jelentésében, majd pontoz, és kiválasztja a fejlesztendő területeket.
Pályázat-szerű / díjtípusú	A szervezet megfelelő adatgyűjtés alapján elkészíti a minőségi díj pályázatának munkaanyagát (lehet akár a terjedelmi korlátozás mellőzésével, illetve kevésbé szerkesztett változatban), amit képzett belső értékelők csoportja átfogóan, pontozással értékeli.
Partneri	Egyenrangú független felek (kölcsonösségi alapon, általában tanulási szándékkal) értékeli egymás teljesítményét, egyéni felkészülést követő helyszíni látogatás alapján.

⁴⁵ Csizmadia Tibor (http://mbweb.uni-pannon.hu/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=78&Itemid=3)

⁴⁶ MAB (2011)

⁴⁷ Bodor Pál (2004)

Módszer	Rövid leírás
Pro forma (értékelőlap)	Az egyénileg vagy csoportok által (interjúk és dokumentum elemzés révén) összegyűjtött adatok értékelését meghatározott szerkezetű értékelő lapokon rögzítik. Az értékelő lapokban szereplő megállapítások alapján képzett belső vagy külső értékelők pontozzák a szervezet teljesítményét.

6. táblázat: Az önértékelés módszerei

A felsorolt eljárások mindegyike pontozásos eredményre vezet. Abban azonban nagy eltérés van, hogy az eredményhez milyen úton jutnak el, és abban is, hogy a pontokban kifejezett eredmény mennyire objektív. A tapasztalatok alapján igazolt alapelvként elmondható, hogy az önértékeléssel ismerkedő szervezeteknek az egyszerűbb módszerek (például a kérdőív vagy a mátrix) alkalmazása ajánlott, míg a tapasztaltabb, a szervezeti működés fejlesztésére erősen koncentráló intézmények, szervezeti egységek számára pedig a tényeken alapuló – azaz elsősorban a pro forma- és a díjtípusú – módszerek ajánlhatóak.

4. 12. 4. Az önértékelés szervezeti feltételei

Mielőtt az intézmény belevágna az önértékelés folyamatába, érdemes figyelemmel lenni arra, hogy – a szakmai elvárások mellett – az önértékelés elvégzésének szervezeti feltételei is vannak, amelyek szükségesek az önértékelés sikeres elvégzéséhez. Megfelelő szervezeti kultúra, légkör és szervezeti érettség nélkül ugyanis szinte biztos, hogy számos problémával kell szembenéznünk az önértékelés megvalósítása során.

A legfontosabb szervezeti feltételek az alábbiakban foglalhatók össze:

- *Az intézménymenedzsment elkötelezettsége, támogatása és részvétele.* A szervezeti, intézményi önértékelés vezetői feladat. Legjobban olyan közösségekben működik, ahol a vezetés elkötelezett az önértékelés és az önértékelésben való személyes részvétel mellett, és minden támogatást megad az önértékelés elvégzéséhez. Így tudják hitelesen demonstrálni, hogy valóban fontosnak tartják az önértékelést, az őszinte „tükröbenézést”. A vezetés elkötelezettsége létfontosságú tehát a sikeres önértékeléshez.
- *Őszinte és nyílt párbeszéd.* Csak akkor kapunk hiteles képet a szervezetről, ha hajlandók vagyunk szembenézni a valós helyzettel, tényekkel. Ehhez őszinteségen alapuló légkör és párbeszéd szükséges a szervezeten belül minden szinten.
- *Nyitottság a tények és a változás iránt.* Az önértékelés egyik legnagyobb értéke, hogy tényeken, bizonyítékokon, feldolgozott adatokon (és nem véleményeken) alapul. Az állításokat igazolni szükséges, azaz tényekkel, dokumentumokkal, mérési eredményekkel stb. kell alátámasztani. Az önértékelés akkor éri el célját, ha a kapott eredményeket a szervezet felhasználja a javító tevékenységekben, fejlesztésekben. Ezért már az önértékelés tervezésekor tisztán kell látni, és meg kell határozni, hogyan fogják az önértékelési eredményeket felhasználni.
- *Csapatmunka, munkatársak bevonása az önértékelésbe.* A legjobb eredmények akkor érhetőek el, ha a teljes szervezet – annak minden szintje (beleértve a vezetést is)

és területe – részt vesz az önértékelésben. A csapatmunkában történő önértékelés segíti a munkatársak bevonását. Az önértékelés folyamánként indított fejlesztések megvalósításába újabb munkatársakat lehet bevonni, tovább növelve ez által az elkötelezettségüket és a motivációjukat.

- *Rendszeres tájékoztatás.* Az önértékelési folyamat láthatóvá és átláthatóvá tétele növeli az elkötelezettséget, valamint az önértékelés és eredményeinek elfogadottságát a munkatársak körében.

4. 12. 5. Az önértékelés általános folyamata

Ebben az alfejezetben az önértékelés megvalósításának egy lehetséges általános folyamatát mutatjuk be. Az önértékelés elvégzésére vonatkozó folyamat, annak lépései, a konkrét tevékenységek eltérőek lehetnek az egyes intézmények számára, ezeket az intézmény vezetésének és a munkatársaknak közösen kell meghatározniuk az intézmény saját helyzetének és a rendelkezésre álló erőforrásainak a figyelembe vételével. Ugyanakkor az önértékelés megvalósításának fő fázisai és lépései definiálhatóak.

Az önértékelési folyamat három fő fázisra bontható:

1. Az önértékelés előkészítése, megtervezése, amely tartalmazza a vezetői döntést az önértékelésről, az alkalmazni kívánt modell kiválasztását, a projekt meghatározását és belső kommunikációját.
2. Az önértékelés megvalósítása, amely áll a szükséges adatok és információk összegyűjtéséből és értékeléséből, az erősségek és a fejlesztendő területek meghatározásából.
3. Az önértékelés követése, a szervezet fejlesztése, amely áll a fejlesztési akciók tervezéséből, bevezetéséből és nyomon követéséből.

A következőkben az egyes fázisokhoz kapcsolódó fő lépéseket és az egyes lépésekhez kapcsolódó feladatokat ismertetjük.

4. 12. 5. 1. Az önértékelés előkészítése, megtervezése

Az önértékelés megvalósítását alapos, pontos tervezés kell, hogy megelőzze. Az előkészítő szakasz célja annak biztosítása, hogy az önértékelést felkészült munkatársak végezzék, s hogy dokumentált tervvel rendelkezzenek az önértékelés megvalósításához.

1. lépés: Döntés az önértékelésről

A teljes menedzsmentnek tisztában kell lennie azzal, hogy az önértékelés vezetői feladat. Különösen fontos azon vezetők tényleges támogatásának a megnyerése, akik közvetlenül érintettek (pl. a team tagjaként) az önértékelésben.

Fontos, hogy vezetői döntés szülessen az önértékelés megvalósításáról, amit a munkatársakkal (elsődlegesen az oktatói testülettel) is célszerű elfogadtatni. Mind vezetői, mind munkatársi oldalról szükséges az önértékelés megvalósításának támogatása.

2. lépés: Az önértékelés módszerének kiválasztása

Az önértékelés elvégzésére többféle módszer ismert. A megfelelő, leghatékonyabban és legeredményesebben alkalmazható módszer kiválasztása szervezetfüggő, illetve az önértékeléstől elvárt eredmény függvénye: az intézménynek azt kell mérlegelnie, hogy milyen céllal végzi az önértékelést, milyen az intézmény szakmai felkészültsége, melyik módszertan alkalmazására készültek fel leginkább, milyen az egyes önértékelési módszerek erőforrásigénye (elsősorban idő- és humánerőforrás-igénye). Az önértékelés módszerének kiválasztását az is befolyásolhatja, hogy van-e valamilyen külső elvárás az önértékeléssel kapcsolatban (pl. az FMD-pályázatot előkészítő önértékelést a Felsőoktatási Minőségi Díj Modell kritériumrendszere alapján kell elvégezni, jellemzően a díjtípusú önértékelés módszerének alkalmazásával), illetve az, hogy az önértékelés mire terjed ki: az egész szervezet vagy csak egy részének (szervezeti egység, igazgatóság, kar, intézet stb.) az értékelésére (lásd még a 4.12.3. alfejezetet).

3. lépés: Az önértékelést végzők kiválasztása

Az önértékelés elindításakor az intézményi menedzsmentnek ki kell jelölnie, meg kell bíznia, és fel kell hatalmaznia az önértékelési projekt vezetőjét és azt a csapatot (az intézmény nagyságtól függően három, öt vagy hét fős is lehet), amely az önértékelés és az azt követő fejlesztési tevékenységek koordinálásában és megvalósításában fog közreműködni. Elsősorban olyan kollégákat célszerű megbízni ezzel a feladattal, akik már korábban bekapcsolódtak az intézmény minőségfejlesztő munkáiba, illetve nagy rálátásuk van az intézményre, és lehetőség szerint rendelkeznek önértékelési ismeretekkel, gyakorlattal.

Az önértékelésbe bevont személyek kiválasztásánál figyelni kell arra, hogy az intézmény minden szervezeti egysége képviseltesse magát (azaz reprezentatív legyen a csoport). Maga az önértékelés egy vezetői eszköz, és az intézmény működésének holisztikus szemléletű átlátását igényli, ezért mindenképpen szükséges az intézmény vezetésének a képviselete az önértékelés megvalósításában. Ugyanakkor a munkatársi kör részvétele, bevonása is fontos, ezért biztosítani kell a munkatársak részvételét is. A gyakorlati tapasztalatok alapján arra is érdemes odafigyelni, hogy az intézményben a munkatársak többsége által elfogadott emberek vegyenek részt az önértékelésben, ami segítheti az önértékelés eredményének az elfogadását. Másik praktikus szempont a résztvevők kiválasztásánál, hogy legyenek elkötelezettek az intézmény fejlesztése iránt, és rendelkezzenek megfelelő idővel az önértékelés végrehajtásához.

4. lépés: Az önértékelés megvalósításának megtervezése

Az önértékelési projekt indításaként az önértékelő csapatnak el kell készítenie az önértékelési projekt tervét, hogy az elvégzendő feladatok és a megvalósításhoz szükséges erőforrások tervezhetőek legyenek. A projekttervnek részleteiben kell tartalmaznia a megvalósításhoz szükséges feladatokat, lépéseket a szükséges erőforrások azonosításával, a felelősöket, résztvevőket, határidőket stb. A projekttervben elegendő időt és erőforrást kell tervezni a partneri igény- és elégedettségmérések – mint az önértékelés lényeges részének – az elvégzésére is, beleértve a mérések lebonyolítását, az eredmények összesítését, feldolgozását és elemzését, valamint a szükséges beavatkozási, fejlesztési döntések meghozatalát is.

Az önértékelési projekt tervének elkészítésekor célszerű figyelembe venni az intézmény éves munkatervében foglalt feladatait és azok ütemezését is. A párhuzamosan futó tevékenységek feltérképezése ugyanis segíti azok összehangolását, koordinálását, ezáltal a megvalósításukban részt vevő munkatársak egyenlő leterheltségének biztosítását, valamint az egyértelmű feladat- és felelősségmegosztást.

4. 12. 5. 2. Az önértékelés megvalósítása

1. lépés: Tájékoztatás, felkészítés

Az egész szervezetet tájékoztatni kell az önértékelés végrehajtására vonatkozó elhatározásról és a döntés háttéréről, arról, hogy:

- miért döntött az intézményi menedzsment az önértékelés végrehajtása mellett;
- mi az önértékelés célja, elvárt eredménye, haszna;
- hogyan tervezik az önértékelés megvalósítását (főbb lépések, ütemezés, erőforrásigény), kik vesznek részt benne.

Elsődleges célja ennek a tájékoztatónak a vezetői elkötelezettség kinyilvánítása az önértékelés iránt, illetve az, hogy a munkatársak pontosan lássák az önértékelés további menetét. Célszerű, és a menedzsment példamutatását erősítheti meg, ha ezt a tájékoztatót a vezetés (rektor, dékán, intézetvezető stb.) tartja a munkatársak számára.

Az önértékelés szakszerű megvalósítása érdekében szükséges azoknak a munkatársaknak a felkészítése, akik aktív szerepet vállalnak az önértékelés megvalósításában. A konkrét módszertani felkészítés során biztosítani kell, hogy a csapat tagjai alaposan megismerjék, és alkalmazni tudják az önértékeléshez használt értékelési eszközt, és az önértékelés módszertanát, technikáját annak érdekében, hogy helyesen értékeljenek, megfelelő módszerrel határozzák meg az erősségeket és a fejlesztendő területeket, illetve a fejlesztési céljaikat. A megvalósítók képzése lehet belső vagy külső képzés, illetve műhelymunka.

2. lépés: Adatgyűjtés

Az adatgyűjtés, tényfeltárás során az intézményben – egyeztetett folyamat szerint – összegyűjtik az alkalmazott értékelési eszköz struktúrájában mindazokat az adatokat és tényeket, amelyek az önértékelés elvégzéséhez szükségesek, azaz az intézmény egyes értékelési területeken alkalmazott gyakorlatait („Adottságok”) és e gyakorlatok alkalmazása révén elért eredményeit („Eredmények”).

Már az adatgyűjtés során célszerű figyelembe venni, hogy az „Adottságok”-nál az intézmény irányítási és működési gyakorlatainak, folyamatainak, módszereinek jellemzően szöveges leírásához szükséges tényeket, az „Eredmények”-nél pedig a múltbeli teljesítményt ismertető, mérhető, számszerű adatokat, illetve az azok feldolgozása során nyert információkat kell összegyűjteni.

Mindkét területen az adatgyűjtés során elsődlegesen az alábbi alapvető kérdéseket szükséges tisztázni az intézménynek:

- Milyen adatokra van szükségünk?
- Milyen forrásokból gyűjthetők be az adatok?
- Hogyan osztjuk fel az adatgyűjtés területeit?
- Kiket vonjunk be a munkatársak közül az adatok gyűjtésébe?

A három fő adatgyűjtési forrás lehet:

- Dokumentumelemzés, amelynek során elsősorban az írásban rögzített működési elemeket lehet feltárni, például a működés szabályozó dokumentumaiból (SZMSZ, Minőségirányítási Kézikönyv), a szervezeti nyilvántartásokból, jelentésekből, beszámolókból, az intézmény belső mérési rendszerének adatait tartalmazó indikátorrendszerből.
- Kérdőívek, amelyek elsősorban az érdekelt felek (vevők, munkatársak, társadalom) véleményének a megismerésére adnak lehetőséget.
- Interjúk, amelyek segítenek olyan működési elemek feltárásában, amelyek nem szabályozottak írásban, viszont az intézménynél működő gyakorlat részei. Az interjúk egyben segíthetnek a leírt szabályozások és a valós működés összevetésében, illetve további adatgyűjtési források azonosításában is.

Az önértékeléshez fel lehet használni más intézmények, szervezetek adatait, eredményeit is, amihez meg kell tervezni a begyűjtésüket (lásd még a 4.13. alfejezetet.)

Az információk összegyűjtése során az önértékelő csoportnak szem előtt kell tartania az önértékelés céljait, illetve a kijelölt szervezeti célokat is. Meg kell határozni azt is, hogy az intézményen belül kitől és honnan lehet a szükséges és megfelelő adatokat, tényeket beszerezni.

Az önértékeléshez szükséges, releváns adatok összegyűjtését segítik az adatgyűjtő lapok, amelyekre egy minta a 5. mellékletben található. Ezek a segédeszközök strukturálják az adatgyűjtést, azaz segítenek abban, hogy milyen típusú adatok gyűjtése lehet hasznos az adottságokkal és az eredményekkel kapcsolatban. E mellett az „Adottságok adatgyűjtő lap” – például dokumentumelemzéskor – vizsgálati szempontokat nyújt, az interjúk során pedig kérdéslisaként is használható.

A tényeket, adatokat, információkat olyan részletességgel és pontossággal kell rögzíteni, hogy azok biztosítsák az intézmény valós önképének a megrajzolását, valamint hogy azok mások, például az adatgyűjtésben részt nem vevő vezetők, a későbbiekben az önértékelési anyag összefésülését és belső értékelését végző munkatársak számára is azonos értelemmel bírjanak.

Az adatgyűjtés során megszerzett tények, adatok, információk az ún. önértékelési anyagban kerülnek összesítésre. Meg kell vizsgálni, hogy a begyűjtött adatok megfelelően mutatják-e be az intézmény működését és eredményeit, és hogy lehetőséget adnak-e a működésben lévő kapcsolatok, összefüggések feltárására. Az önértékelési anyag kidolgozottsága, részletessége függ az önértékelés céljától. Az önértékelési anyag összeállításánál még nem kell értékelni, itt csak az összegyűjtött tényeket kell összefoglalni.

3. lépés: Az önértékelési anyag értékelése

Az adatgyűjtés eredményeképpen létrejött önértékelési anyag belső értékelése nem jelent mást, mint az intézmény erősségeinek és fejlesztendő területeinek a meghatározását és az önértékelési anyag lepontozását. Ennek eredményeképpen kialakul egy helyzetkép arról, hogy a szervezet milyen tevékenységeket, hogyan és milyen eredménnyel végez. Fontos, hogy az értékelésekor nem csak a fejlesztendő területeket, hanem az erősségeket is meg kell határozni. Az erősségek ugyanis biztatónak hatnak a szervezetre, az addig elvégzett munka pozitív elismerését jelentik. Az önértékelés haladtával egyre hosszabb lesz az erősségek listája, ami a tanuló szervezet(té válás) látható jele. A számszerű értékelés – pontszámok – segítséget nyújthatnak a pontosabb értékeléshez, az önértékelés eredményeinek a megvitatásában, de az önértékelés – kivéve a díjtípusú önértékelést – pontozás nélkül is elvégezhető.

4. lépés: Az önértékelés összegzése, az eredmények közzététele

Az összegyűjtött adatok, tények belső értékelése alapján elkészül egy írásos összefoglaló, amely segíthet az intézmény számára komplex módon – az intézmény egészének vonatkozásában, a belső összefüggéseket is figyelembe véve – áttekinteni és összegezni az önértékelés tényeit, az intézmény erősségeit és fejlesztendő területeit. Fontos, hogy egy következő lépésben meghatározásra kerüljenek a fejlesztendő területeken belüli prioritások. A fejlesztendő területek rangsorolásának célja, hogy iránymutatást adjon arra vonatkozóan, hogy mely fejlesztendő területtel, területekkel kellene elsődlegesen foglalkoznia az intézménynek. Az önértékelő teamnek javaslatokkal kell tehát rendelkeznie a fejlesztendő területeket illetően, és ezeket – az önértékelés eredményeinek, főbb megállapításainak az ismertetése mellett – elő kell terjesztenie az intézménymenedzsment és a munkatársak számára, hogy közösen kiválasszák azt a 3–6 fejlesztendő területet, amelyre vonatkozóan majd célokat tűznek ki, és intézkedéseket hoznak.

Mivel nem mindenki vesz, illetve vehet részt az önértékelésben, ezért különösen fontos az önértékeléssel kapcsolatos tájékoztatás. Az önértékelés folyamata során végig meg kell teremteni a lehetőséget, hogy a munkatársak – és ezen belül kiemelten a vezetés – folyamatosan tájékozódhasson a projekt alakulásáról. Azonban a végén kiemelten fontos az eredmények közzététele, mivel ezek az eredmények fogják meghatározni az intézmény fejlesztésével kapcsolatos teendőket az elkövetkezendő időszakban.

A tájékoztatás kiterjedhet az intézmény munkatársakon kívüli más partnereire is. Ebben az esetben azt kell megfontolni, hogy milyen információkat és milyen formában juttat el az intézmény az önértékelés megvalósításával és eredményeivel kapcsolatban. Például az eredményeket felteszik az intézmény honlapjára, vagy a hallgatókat a Hallgatói Önkormányzaton (HÖK) keresztül tájékoztatják.

4. 12. 5. 3. Az önértékelés követése – fejlesztések tervezése és megvalósítása

Hangsúlyozni szükséges, hogy az önértékelés folyamata nem zárul le magával az értékelés elkészítésével. Magához a folyamathoz a fejlesztések is szervesen hozzátartoznak.

Az önértékelést követő első lépés a fejlesztendő területek alapján meghatározott fejlesztési célok kitűzése. Ezt meg kell, hogy előzze a problémák okainak a feltárása (azaz azoknak a tényezőknek a meghatározása, amelyek az adott probléma felerősítését kiváltják) és elemzése. (Az okok feltárásához és elemzéséhez alkalmazható módszerek közül a 4.4. alfejezet ismerteti a Pareto-diagramot, a 4.5. alfejezet az Ishikawa-diagramot, a 4.6. alfejezet a fadiagramot.) A célok eléréséhez intézkedési tervet kell készítenie az intézménynek (fejlesztések megtervezése), az ezekben foglalt feladatokat meg kell valósítania (fejlesztések megvalósítása), majd a tervek megvalósulását értékelnie kell (a fejlesztések eredményeinek értékelése).

Az önértékelés eredménye alapján indított fejlesztések változásokat, módosításokat indukál(hat)nak az intézményi működés számos területén, az alkalmazott módszerekben stb. Például szükség lehet folyamatszabályozás kidolgozására vagy a már meglévő szabályozás módosítására, új módszerek bevezetésére, meglévő módszerek továbbfejlesztésére, a küldetés, jövőkép, stratégia, célok felülvizsgálatára. A megvalósított fejlesztések eredményességét a következő önértékelésnél mérhetjük vissza, ugyanakkor az újabb önértékelés során a szervezet újabb fejlesztési célokat fogalmazhat meg, amelyek érdekében akcióprogramokat indít és valósít meg. Ez vezet a szervezet, intézmény folyamatos fejlesztéséhez és fejlődéséhez, egyre kiválóbb működéséhez, amely az érdekelt felek elégedettségének növekedésében és az eredmények javulásában is lemérhető.

Végezetül kiemelten fontos az önértékelés megvalósításának értékelése, a tanulságok alapján a folyamat fejlesztése, hogy a következő alkalommal magasabb minőségi színvonalon lehessen az önértékelést elvégezni. Amennyiben nem volt írásban szabályozva korábban a folyamat, egy szabályozás elkészítése is hasznos lehet, hogy az önértékelés az intézmény szabályozott folyamatai közé kerüljön.

4. 12. 6. Az önértékelés előnyei

Amint arról már korábban szót ejtettünk, az önértékelés egy vezetési eszköz, amely nem öncélú, hanem a szervezet folyamatos fejlesztésének egyik jól bevált útja. Az önértékelési folyamat lehetővé teszi, hogy egy szervezet, egy felsőoktatási intézmény egyértelműen azonosítsa erősségeit és azokat a területeket, amelyeken továbbfejlesztés szükséges. Az önértékelés alkalmazásának további előnyei lehetnek például:

- Az önértékelés ciklikus ismétlésével folyamatosan javul az intézmény önmegismerő képessége, ami a szervezet önmagával való egyre jobb, megalapozottabb összehasonlíthatóságát biztosítja.
- Szervezeti képességek fejlesztése: Az önértékelés eredményeképpen indított és megvalósított fejlesztések eredményességének visszamérése során néhány korábbi fejlesztendő terület az erősségek listájára kerülhet, így ez az önértékelés hatását látványosan is szemléltetheti, bizonyíthatja.
- A fejlesztési irányok és célok kijelölésében lényeges szerepet kap egy átfogó és kiegyensúlyozott értékelési eredmény. A szervezetnek nem csak a jelenlegi állapota, hanem a tartós siker elérésében lényeges szerepet játszó folyamatos fejlesztési, fejlődési potenciálja, képessége is kimutatható.

- Az önértékelés a szervezeti kultúra fejlesztésének hatékony eszköze, amely növeli a vezetés és a munkatársak elkötelezettségét, valamint a szervezeten belüli kommunikáció, párbeszéd javulásában, a csapatszellem, teammunka, együttműködési készség erősödésében érhető tetten. Emellett olyan közös értékrendet ad, ami segít meghatározni az egységes irányt és egyetértést az intézményen belül.

Azzal is tisztában kell azonban lennünk, hogy az önértékelés egy hosszú távú folyamat, ami időbe telik, erőforrás-igényes, és gyümölcsei sem érnek be azonnal.

4. 13. Benchmarking, bench-learning, jó gyakorlatok

A felsőoktatási intézmények minőségfejlesztési törekvéseit támogató és ösztönző módszerek között egyre inkább előtérbe kerül, felértékelődik az intézmények egymástól történő – horizontális – tanulása (*bench-learning*). A minőségudatos szervezeti magatartás (vagy annak fejlesztése) sok esetben azt is igényli, hogy az intézménymenedzsment nyitott figyelemmel forduljon más intézmények (sőt ágazatok, szegmensek) innovatív megoldásai felé is, hogy teljesítményüket más szervezetek, intézmények eredményeivel összehasonlítsák, majd ez alapján lépéseket tegyenek, fejlesztéseket indítsanak saját teljesítményük javítására (*benchmarking*). Mindkét módszerhez szorosan kapcsolódik a jó gyakorlatok összegyűjtése és alkalmazása, amely jelentősen hozzájárul a felsőoktatási intézmények tanulási lehetőségeinek kiszélesítéséhez.

4. 13. 1. Benchmarking

„A *benchmarking* a világ bármely pontján működő más szervezetekkel való folyamatos összehasonlítás és összemérés folyamatát jelenti abból a célból, hogy információt nyerjünk szervezeti filozófiákról és politikákról, gyakorlatokról és mértékekről, melyek segíteni fognak bennünket szervezetünk teljesítményének javításában.”⁴⁸ A benchmarking során az intézmény összehasonlítja saját működését, bemeneteit, folyamatait vagy kimeneteit az ágazat átlagával vagy a versenytársak legjobbjával, vagy akár más iparágakba tartozó szervezetek, vállalkozások hasonló jellemzőivel, hogy fény derüljön a racionalizálási, valamint a minőség- és teljesítménynövelési lehetőségekre. A termékeket, a szolgáltatásokat és az eljárásokat egymással úgy hasonlítják össze, hogy a teljesítményeltérések okait is feltárják, és rávilágítanak a javítás lehetőségeire is.

A benchmarking többsikű tevékenység. Létezik kompetitív, funkcionális, teljesítmény-, folyamat-, stratégiai és belső benchmarking. A teljesítménybenchmarking célja, hogy mérhetővé tegye, és minél több más intézményével, szervezetével, vállalatával összehasonlítsa az intézmény saját teljesítményét. Ez kiterjed mind az eredménymutatókra, mind a teljesítményt okozó gyakorlatokra. A folyamatbenchmarking az egyes működési

48 Az Amerikai Termelői és Minőség Központ definíciója

folyamatok javítását jelenti a más intézményeknél, szervezeteknél, vállalatoknál fellelt ún. legjobb gyakorlatok feltérképezése és adaptálása révén. Így a folyamatbenchmarking nem áll meg a folyamatok teljesítményének megállapításánál, hanem megkísérli megtalálni az eltérő teljesítmény mélyebb okait is. Manapság a felsőoktatási intézmények gyakorlatában még a belső benchmarking – azaz az egy adott intézményen belül az intézményegységek (például a karok, intézetek, tanszékek közötti) összehasonlítása – a legjellemzőbb.

4. 13. 2. Bench-learning

A *bench-learning* célja, hogy az intézmény tanuljon a más szervezetek erősségeiből, tanuljon abból, amit mások jól végeznek, ihletet merítsen belőle a saját munkájához, és elkerülje azokat a hibákat, amelyeket mások vétettek. A klasszikus benchmarkinggal ellentétben a *bench-learning* nem foglalja szükségszerűen magában az összehasonlítható szervezetek és a közvetlen összehasonlításokhoz használt világos mutatók utáni kutatást. Jobban ösztönzi a másoktól tanulás folyamatát, mint az összehasonlításokat.

A *bench-learning* részét képezheti az intézmény valamennyi funkciója, folyamata, feladata. A bevezetés előtt fontos, hogy tiszta képünk legyen az intézmény jelenlegi teljesítményéről ahhoz, hogy el tudjuk dönteni, mely területeket/kritériumokat tekintsük a fejlesztési folyamat alapjául. Az önértékelés (lásd 4.12. alfejezet) egy előzetes lépésként szolgálhat ehhez, mivel lehetővé teszi, hogy az erősségek és a fejlesztendő területek megismerésével és megértésével helyzetképet állítsunk fel a szervezetről.

Bár a két módszer fókusza némileg különbözik egymástól, a benchmarking és a *bench-learning* folyamata többnyire azonos lépések mentén valósul meg⁴⁹:

1. Tervezés

Először meg kell tervezni a benchmarking-, *bench-learning*tevékenységet, pontosan meg kell határozni a tárgyát, kiterjedési területét, célját, a partner(ek)e(t), a lehetséges információforrásokat stb., ki kell nevezni a projektvezetőt, meg kell szervezni a csapatot.

2. Adatgyűjtés, mérés és összehasonlítás

A partnerszervezetektől a beazonosított problémákkal foglalkozó érdekes módszerek, eljárások, javaslatok és az adott területen elért eredmények összegyűjtése megvalósulhat jól előkészített kérdőívek, munkatalálkozók és/vagy helyszíni látogatások segítségével. Valamennyi összegyűjtött információt – a sikerekről és a kudarcokról szólókat egyaránt – össze kell hasonlítani és/vagy mérni, valamint be kell azonosítani a sikerhez vezető előfeltételeket és különbségeket.

3. Elemzés

Az analízis során meg kell határozni a problémák gyökereit is, ami hozzásegíthet a megoldás megtalálásához, majd a jó gyakorlatok vagy más lehetséges sikert hozó megoldások

azonosításához, adaptálásához. Azt is célszerű itt meghatározni, miért előnyösebbek és célravezetőbbek egyes eljárások, eredmények vagy módszerek másoknál.

4. Adaptáció

Az alkalmazás magában foglalja a jó ötletek, javaslatok, eljárások és megoldások kiválasztását, valamint alkalmazásukat az intézmény mindennapi gyakorlatában. A munkatársak teljes egyetértése, bevonása, és részvétele létfontosságú ebben a szakaszban a sikeres alkalmazáshoz.

5. Értékelés, visszacsatolás

Értékelést kell készíteni a benchmarking-, *bench-learning*projekt eredményeiről, és döntést hozni a következő lépésekről. Ezek a lépések magukban foglalhatják a már létező folyamatok fejlesztését, új javaslatok, ötletek beépítésével. Fontos a változtatások eredményeinek nyomon követése, valamint a megvalósítás során szerzett információknak a beépítése a döntésekbe, illetve az új projekt(ek)be.

A benchmarking, illetve a *bench-learning* módszerei alkalmazásának néhány lehetséges buktatója:

- A partnerek felkutatásakor a saját szektorunkra korlátozzuk a keresést.
- Kizárólag a teljesítményértékek összehasonlítására koncentrálunk a jó gyakorlatokhoz vezető folyamatok és tevékenységek számbavétele nélkül.
- Ha úgy kérünk információkat és adatokat, hogy nem készültünk fel a saját adataink és információink megosztására másokkal, és fordítva, ha azt várjuk, hogy más szervezetek nyíltan megosztják a számukra értékes információikat, noha általános tapasztalat, hogy a szervezetek többsége a legtöbb adatát akkor osztja meg örömmel, ha már az elején létrehozzák a megfelelő együttműködési környezetet. Mások megbecsülése, és a partnerség igazi szelleme nélkülözhetetlen a sikeres benchmarking-, *bench-learning*projektekhez.⁵⁰

4. 13. 3. Jó gyakorlatok alkalmazása⁵¹

A jó gyakorlat az érdekelt felek szükségleteinek feltárásán alapuló, valós szükségletek kielégítését célzó tevékenységek tervezése, bevezetése, folyamatos biztosítása és fejlesztése a partnerek elégedettségének fokozása, valamint a veszteségek minimalizálása (költséghatékonyság) érdekében. A *legjobb gyakorlatok* elsődlegesen azok a módszerek, eszközök, eljárások, folyamatok, tevékenységek, amelyek egy bizonyos cél elérésének a leghatékonyabb módját jelentik, és amelyek hasznos, megtanulható tapasztalatot jelentenek másoknak, illetve kreativitásra, önreflexióra és a jó ötletek cseréjére ösztönöznek.

⁵⁰ A benchmarking folyamatának részletes leírását lásd: Módszertani útmutató a felsőoktatási benchmarkinghoz. In: Koczor Zoltán et al (2011)

⁵¹ Lásd még OFI (2011)

⁴⁹ Németh Balázs–Németh Csongor alapján (<http://www.kvalikon.hu/bp/bestpractice/bestpractice-legjobb-gyakorlat.php>)

A felsőoktatási minőségbiztosítás, minőségmenedzsment és minőségfejlesztés megvalósításának jó példái jelentős tanulási forrást (és ez által fejlődési potenciált) jelentenek az intézmények számára, egyben elősegítik az innovatív megoldások, a minőségközpontú gondolkodás és működési gyakorlat elterjesztését, a szervezeti (alkotó) tanulás készségének erősítését. Emellett a jó gyakorlatok segítik a felsőoktatási intézményeket a törvényi kötelezettségek teljesítésében, a folyamatos fejlesztés kultúrájának megeremtésében, a szervezeti *kiválóság* elérésében, és segítik a minőségbiztosítás kezdetén járó intézmények útkereső munkáját is (rendszerek kialakítása, minőségügyi feladatok kezelése).

Ahhoz, hogy a felsőoktatási intézmények képesek legyenek „fogadni” a jó gyakorlatokat, azaz a benchmarking-, bench-learningtevékenységük sikeres legyen, ki kell alakítaniuk a szervezeti tanulási folyamataikat (pl. jó példák, tanulási lehetőségek feltárása, tanulási, tudásátadási, illetve tudásfelhasználási tevékenység, testre szabás), és meg kell határozni, hogyan, milyen szabályok mentén működtetik ezeket. Ezt ösztönzi az újonnan kidolgozott Felsőoktatási Minőségi Díj Modell (lásd 2.4. fejezet) is, amely egy külön alkritériumban (III.4. Tudásmenedzsment) vizsgálja, hogy az intézmény hogyan, milyen módszerek alkalmazásával és milyen hatékonysággal menedzseli a felsőoktatási intézmények legértékesebb összetevőjének, az intézményben keletkező tudásnak a megosztását és felhasználását.

Összefoglalásképpen elmondhatjuk, hogy a benchmarking, a bench-learning és a jó gyakorlatok alkalmazása a minőség folyamatos fejlesztésének és a szervezeti tanulásnak fontos eszközei, amelyek bevezetésének fő célja, hogy más szervezetek erősségeiből tanulva, az intézmény összteljesítmény-növelésének szem előtt tartásával találjunk jobb utakat (folyamatokat, módszereket) a feladatok elvégzéséhez. Olyan (vezetési) eszközök, amelyek más intézmények, vállalatok, szervezetek által felhalmozott tudást használják fel saját tevékenységük és teljesítményük fejlesztéséhez, nem egyszerű másolással, hanem kreatív adaptációval, ahol a bevált módszereket az intézményi környezethez alakítják, igazítják.

5. Minőségfejlesztési szerepek

A fejezet célja, hogy bemutassa az egyes jellemző intézményi szervezeti szintek, valamint azok vezetőinek, testületeinek és egyéb szereplőinek a minőségirányítási rendszer működtetésével és fejlesztésével összefüggő feladatait, kiemelten foglalkozva az intézmény támogató, irányító és értékteremtő folyamataihoz kapcsolódó minőségirányítási rendszerfejlesztő és -működtető teendőkkel, továbbá a minőségkultúra javítására irányuló feladatokkal.

A fejezet igyekszik rávilágítani és bemutatni, hogy a minőségirányítási szerep nem elidegenített ténykedés, hanem a vezetői működés funkcionális része – jól működő vagy szélesesen kiterjedt minőségirányítási rendszer esetében egésze –, optimális esetben döntő többsége. Ebben a fejezetben a vezetői és egyéb szerepek intézményi struktúrához rendelt azon funkcionális részét írjuk le, amely szereprész az intézmény minőségirányítási tevékenységéből közvetlenül az általános vezetői szerephez kapcsolódik.

Jelen fejezetben erőteljesen megjelenik a 2005-ben elfogadott európai felsőoktatási minőségbiztosítás sztenderdek és irányelvek (ESG) intézményi belső minőségbiztosításra vonatkozó első része (lásd 2.5. alfejezet), amelyet a sztenderdek és irányelvek irányítási gyakorlatban történő megjelenésével mutatunk be.

5. 1. Különböző szervezeti modellek

A korábbiakban már szemléltettük, hogy egy felsőoktatási intézményben a minőségirányítási rendszer működtetéséhez milyen folyamatokat szükséges szabályozni, milyen minőségirányítási feladatokat kell ellátni, és minimálisan milyen minőségirányítási szerepeket és szervezeti szinteket kell létrehozni (lásd 3.6. alfejezet). Amikor egy konkrét intézményben megtervezzük a folyamatokat és a minőségirányítási rendszer működéséért felelős szervezetet, fontos előfeltétel, hogy tisztában legyünk az intézmény szervezeti és irányítási modelljével, hiszen annak ismeretében lehetséges a folyamatok lépéseit megtervezni és a kialakult feladatokat az egyes szervezeti szintekhez rendelni úgy, hogy a feladatok az intézmény működéséhez szorosan és szervesen kapcsolódjanak. A minőségirányítás szervezetét is a kialakult szervezeti rend és szervezeti kultúra alapján lehet megfelelően kialakítani. Ha ez elmarad, akkor a tervek alkalmatlanok lesznek a bevezetésre, illetve sikertelen lesz a működésük.

Amikor az intézmények szervezeti és irányítási modelljéről beszélünk, meg kell különböztetnünk azokat az elemeket, amelyeket a mindenkori jogszabályok írnak elő, valamint azokat, amelyek az intézmény saját döntései mentén jönnek létre. A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény az intézmény felső vezetői állásait (nem előíró jelleggel) és vezető testületeit (szenátus, gazdasági tanács, tudományos tanács, doktori tanács) határozza meg. Az intézmény szervezetére vonatkozóan az egyetemek esetében előírja (főiskoláknak lehetőségként jelöli meg) karok létrehozását, de ezen túl szabad kezdet centrumok, központok, intézetek és egyéb szervezeti egységek felállítására. Az irányí-

tási rendszer tekintetében az intézmény vezető testülete, a szenátus és első számú vezetői, a rektor és a gazdasági vezető jogait és felelősségét írja le. Elmondható tehát, hogy a jogi szabályozás oldaláról nézve a felsőoktatási intézmények tág keretek között alakíthatják ki saját szervezeti struktúrájukat és irányítási modelljüket.

A felsőoktatási intézmények irányításának négy alapvető típusa különböztethető meg: a „kollegiális”, a bürokratikus, a cégszerű és a vállalkozói¹. „E négy típus két dimenzió mentén tér el egymástól: egyfelől a szerint, vajon az intézménynek van-e koherens stratégiája, másfelől attól függően, vajon mennyire kötött a meghozott döntések végrehajtása. A kollegiális egyetem kultúrájának meghatározó jegye a szabadság, a bürokratikus irányított a szabályozottság, a cégszerű az erős vezetés és a vállalkozói pedig a fogyasztókra való odafigyelés. Fontos megemlíteni: McNay empirikus adatokkal igazolta, hogy az angol felsőoktatásban a kilencvenes évek közepére az első két típus jelentősen visszaszorult, a második kettő pedig terjedőben volt.”² A szervezeti kultúra és irányítási modell különbözősége a magyar intézményekre is jellemző, és elmondható, hogy az állami intézmények esetében inkább az első két típus fordul elő.

Az intézmények szervezeti struktúráját tekintve a kisebb és közepes méretű intézményekre jellemzőbb az egy centrummal rendelkező, lineáris szervezeti felépítés. Ebben az esetben a karok és egyéb szervezeti egységek önállósága elsősorban a szakmai területekre korlátozódik. A nagyobb méretű és többnyire nagy hagyományokkal rendelkező intézmények esetében gyakori a divizionális szervezeti struktúra, amikor a karok, centrumok, intézetek a szakmai autonómia mellett jelentős gazdasági (és ebből fakadóan) irányítási önállósággal is rendelkeznek.

A fentiek alapján látható, hogy nem lehetséges egységes útmutatót adni az egyes intézményi irányítási szintek és szereplők minőségirányítási feladataira vonatkozóan, hiszen intézményenként más és más ezen szintek hatásköre. Az alábbiakban egy gyakori szervezeti struktúrájú intézményen keresztül mutatjuk be az egyes szervezeti szintek feladatait. Természetesen a minőségirányítási rendszer tervezésekor minden intézménynek magára kell szabnia a felépítést és a szinteknél leírt feladatokat. Ennek során arra kell ügyelni, hogy minden feladatnak megtaláljuk a gazdáját a saját intézményünk szervezeti struktúrája szerint.

5. 2. Felsővezetői feladatok

Felsővezetők alatt értjük a rektort, a rektorhelyetteseket, a gazdasági vezetőt (főigazgató), a főtitkárt, a dékánokat. A minőségirányítás tekintetében különösen jelentős az első számú vezető, tehát a rektor felelőssége, illetve a szakmai munkát irányító vezetőké, tehát a dékánoké. A felsővezetői feladatok a minőségirányítással kapcsolatban a következők:

- stratégiai szemléletalapú vezetés (minőségpolitika, minőségcélok és elvárások megfogalmazása),

- tényadatalapú vezetési gyakorlat,
- minőség iránti elkötelezettség biztosítása,
- a munkatársak intézmény iránti elkötelezettségének, lojalitásának növelése,
- kapcsolatépítés az érdekelttekkel – belső és külső kommunikáció,
- a szervezeti kultúra minőségorientált fejlesztése – minőségkultúra kialakítása,
- a minőségirányításhoz szükséges erőforrások biztosítása,
- a minőségirányítási rendszer tervezése, folyamatos működtetése, fejlesztése.

Ezeket a feladatokat a 3. fejezetben már részletesen bemutattuk, ezért itt csak röviden, a vezetői felelősség szemszögéből vizsgálva foglaljuk össze őket.

Az első két pont, a stratégiai szemlélet és a tényadat alapú vezetés párban járnak, egymást kiegészítő és feltételező vezetői attitűd elemek. A stratégiai szemlélet alapú vezetés eszközként használja a tény alapú döntéshozatalt. De az adatok feltárása is öncélú cselekvéssé válik, ha nem jár együtt a felhasználással, amit a stratégiakészítés és végrehajtás tud teljes körűen megvalósítani.

5. 2. 1. Stratégiai szemlélet alapú vezetés

A stratégiai szemléletet az OFI jó gyakorlataiból³ vett, a 2011. évben szervezeti egység kategóriában Felsőoktatási Minőségi Díj kitüntetésben részesült Debreceni Egyetem Műszaki Karának példájával szemléltetjük.

A Kar egyértelműen meghatározta a szervezeti teljesítmény megfélelőségének megítéléséhez alkalmazott keretmodellt, teljesítményének fokozását szolgáló célokat, és a célokat megvalósító stratégiát. A stratégia megfélelőségét, a stratégiát leképező feladatokat a Kar félévente ítéli meg, évente pedig átfogó értékelésnek veti alá. Az átfogó értékelést a dékáni vezetés a tanszékvezetőkkel kiegészítve végzi el, amelyből adódóan meghatározzák az egyes tanszékek és egyéb egységek feladatait. E mechanizmusból következően teljesül a kari fejlesztések stratégiai összhangja, és a kari szereplők megállapodása révén biztosítottá válik meghatározott kari szándékok operatív megvalósítása. A Kar rendkívül fókuszált küldetésének és stratégiatudatos magatartásának eredményeképpen hat év alatt a Debreceni Egyetem főiskolai karából egyetemi karrá vált, megújítva munkaerő-állományát, párhuzamosan fejlesztve infrastruktúráját és növelve minősített oktatóinak számát.

A Kar vezetése a nyitott ajtók politikájának implementálásával, a munkatársak széles körű bevonásával a kari stratégia alakításába, formálásába, az önértékelés eredményeinek kommunikációjával, valamint a napi eredmények közvetlen megosztásával rendkívüli módon fejlesztésorientált szervezetet eredményezett, mely folyamatosan keresi az új lehetőségeket, az új megoldásokat.

A stratégiakészítés során nem csak a feladat lényeges, hanem az a folyamat is, ahogyan eljutunk a stratégiához. Ha ezt megfelelően, a munkatársak bevonásával végezzük, akkor jó eszköze lehet a kulcspozícióban lévő vezetők, a munkatársak, az érintett területek, szervezeti egységek támogatásának megnyerésére.

¹ Ian McNay (1995)

² Halász Gábor (2009)

³ OFI (2011)

5. 2. 2. Tényadat alapú vezetési gyakorlat

Minden minőségfilozófia egyik alappillére a tényadat alapú döntéshozatal. „A szubjektív vélemények helyébe az adatoknak kell lépniük, és mindenkinek meg kell értenie: nem az a fontos, hogy mit gondol, hanem hogy mit tud!”⁴ Ezt a követelményt fogalmazza meg az ESG 1.6-os, a belső információs rendszerről szóló sztenderdje is.

Ennek érdekében létre kell hozni az intézmény működését, a stratégiában meghatározott célok állását, illetve az intézmény eredményeit jól jellemző mutatószámrendszert. Ahhoz azonban, hogy ez megfelelően működjön, gondoskodni kell a mutatószámok rendszeres, szisztematikus és megbízható előállításáról is. Ezt nevezzük vezetői információs rendszernek. Általában az utóbbi kisebb prioritással kezelt feladat, de valójában a megvalósítás során rengeteg problémát hordoz. (A témáról az Educatio Nonprofit Kft. által kiadott *AVIR kézikönyv*ben bővebb információk találhatók.)

Például: amennyiben stratégiai célok között szerepel egy képzési területen a hallgatói létszám növelése, és e cél elérése érdekében oktatási programokkal kapcsolatos fejlesztési vagy továbbfejlesztési feladatot fogalmaznak meg a stratégia végrehajtásáért felelősök, mindenképpen legyen tényadat az irányítási rendszerekből a fejlesztés vagy továbbfejlesztés iránti belső (hallgatói, oktatói) és külső (munkaerő-piaci) igényekről, a versenytársak beiskolázási és az előző évek jelentkezési adatairól. Ilyen és hasonló tények birtokában lehet és kell dönteni az oktatási programok fejlesztéséről, mint hosszú távú beruházásról.

Egy konkrét példa az Eszterházy Károly Főiskola Természettudományi Karának 2010-ben készített kari stratégiájához kapcsolódó mutatószámrendszer. A stratégiai célokhoz olyan indikátorrendszert állítottak fel, amely hosszú (2020-ig) és középtávra (2013-ig) tartalmaz célértékeket. A célokhoz minden esetben mutatókat rendeltek, amelyek alapján a tíz legfontosabb célterület esetében összetett (százalékos) mutatókat, indexeket határoztak meg. Az indikátorokat és az indexeket a kari stratégia kialakításához elvégzett SWOT-analízis és helyzetelemzés során megismert és rendelkezésre álló adatok alapján alkották meg. Mivel azonban az indikátorrendszer működtetése releváns és érvényes adatokat feltételez, célul tűzték ki egy megbízható adatbázis létrehozását az indikátorrendszer működtetéséhez.⁵

5. 2. 3. Minőség iránti elkötelezettség biztosítása

Bár a 3. fejezetben már foglalkoztunk a vezetők minőség iránti elkötelezettségével mint a minőségirányítási rendszer alapkövével, de ezt nem lehet eléggé hangsúlyozni.

Amennyiben hiányzik a vezetők eltökéltsége, támogatása és az ebből fakadó törődése a minőség ügye iránt, akkor az a minőségirányítás formálissá válásához vezet.

A vezető minden mondatával, cselekedetével elárulja azt, hogy valóban fontos-e neki a minőség ügye, vagy csak egy kötelező teendőnek tartja. Ennek fontos jele, hogy részt vesz-e személyesen a döntések meghozásában, ellenőrzi-e rendszeresen a minőségirányítás feladatainak állását, elvégzi-e határidőre a saját feladatait, maga is használja-e a minőségügy

eszközeit, szakszavait. A személyes példamutatás nagyon fontos ahhoz, hogy megnyerjük a munkatársaink bizalmát és elhivatottságát. A felsővezető feladata a beosztott középvezetők motiválása, elkötelezettségük növelése is.

5. 2. 4. A munkatársak intézmény iránti elkötelezettségének, lojalitásának növelése

Nem beszélhetünk jól működő, céljait elérni képes szervezetről, ha nem munkálkodunk azon, hogy a szervezetet alkotó egyének magukévá tegyék a szervezet céljait, és az egyéni (tudományos) karrierjük építésében is hangsúlyossá váljon az intézmény, amelyben dolgoznak. Akkor tudjuk ezt elérni, ha az intézmény és az egyén céljai egymást erősítő, kiegészítő viszonyban állnak egymással, és ezt az egyének fel is ismerik. Ez a szempont nagyon felértékelődik a felsőoktatásban, ahol az oktatóknak, kutatóknak, munkatársaknak nagyon nagy hozzáadott értéke van az intézmény szolgáltatásainak létrehozásában. Ha közgazdasági szemlélettel nézzük, a felsőoktatási intézmények termelő tőkéje legfőképpen a munkatársaik humántőkéje, ezért a humán erőforrás-menedzsment a szervezet sikeressége szempontjából kiemelkedő jelentőségű.

Mindezt a célok meghatározásakor a vezetőnek figyelembe kell vennie a szervezetet alkotó egyének céljait. Ennek a legjobb módja, ha a munkatársak minél szélesebb körét bevonja a stratégia kialakításába. Ezzel nemcsak az egyéni célok beépülését érjük el, hanem közelebb kerülünk az egyének intézményi azonosulásához is.

Kulcsterület a belső és külső kommunikáció. A munkatársak akkor tudnak azonosulni a szervezet céljaival, akkor tudnak büszkékké lenni az eredményekre, ha a belső kommunikáción keresztül tudomást szereznek róluk, és ez ráadásul megerősítést nyer az intézmény külső megítélésében, amire a külső kommunikációval tudunk hatni. Az intézmény külső megítélésének tudatos formálása természetesen nagyon fontos feladata minden felsővezetőnek, hiszen alapvetően járul hozzá a szervezet sikerességéhez (gondoljunk csak a jelentkezők számára vagy a céges kapcsolatokra).

A munkatársak intézményi azonosulásának egyik előfeltétele, hogy ismerjék saját intézményük működését, a többi szervezeti egység munkáját, eredményeit. Ennek a minőségügyre visszaható pozitív következménye is van, hiszen az a munkatárs, oktató, aki ismeri az intézmény által nyújtott szolgáltatásokat, jobban tud segíteni a hozzá forduló hallgatónak.

Az Egyesült Államokban lévő Kirtland Community College-ban a következő projektet indították ennek javítására. Általános hiányosság volt tapasztalható a különböző szervezeti egységek szerepének, feladatainak mások általi ismeretében. Ez a projekt azon a gondolaton alapul, hogy az intézmény valamennyi munkatársa azért dolgozik, hogy a főiskola sikeres hallgatókat bocsásson ki, és ha a munkatársak jobban megértik, hogy a többiek milyen munkát végeznek, akkor jobban tudnak majd együttműködni ennek a célnak az elérése érdekében.

A projekt során felkérték minden szervezeti egységet, hogy készítsenek egy rövid prezentációt saját tevékenységükről. Ezután megszervezték, hogy záros határidőn belül min-

⁴ Topár József (2009)

⁵ <http://ttk.ekt.f.hu/hu/kari-strategia>

den munkatárs (csoportokba szerveződve) látogassa meg az összes többi egységet, hallgassa meg a prezentációjukat, és beszélgessenek egy kicsit a feladatukról. Ezzel jelentősen sikerült javítani az együttműködést a szervezeti egységek között.

5. 2. 5. Kapcsolat az érdekeltekkel – belső és külső kommunikáció

A munkatársak bevonása mellett a belső kommunikáció másik célja a hallgatók tájékoztatása. Ennek arra kell irányulnia, hogy a hallgatók (közvetlenül és képviselőik útján egyaránt) információkhoz jussanak a minőségcélokról, a tervezett minőségfejlesztési akciókról. A legfontosabb ebben a tekintetben, hogy a hallgatók visszajelzést kapjanak az általuk szolgáltatott értékelések eredményeiről, az ezek alapján megfogalmazott cselekvési tervekről és ezek eredményeiről. A minőségirányításban a hallgatói aktivitás sok esetben jelentős probléma. Ezt leginkább azzal lehet javítani, ha a hallgatóság változásokat, fejlődést érzékel, és még jobb, ha a kommunikációban megjelenik a hallgatói vélemények és a változások összekapcsolása.

A külső kommunikáció kiemelt fontosságú célja a *munkaerő-piaci szereplők, a leendő hallgatók tájékoztatása*. A munkaerő-piaci szereplők (*foglalkoztatók*) az oktatási programok fejlesztésébe is bevonhatók, érvényesíthetik igényeiket, például kompetencia (tudás, érték, képesség), számszerűsített szakmberszükségleteiket. A munkáltatókkal történő együttműködésben elképzelhető közös felelősségvállalás a programfejlesztésben, technológia kihelyezésében, gyakorlati képzésben, kutatási projekteknél stb. A *munkaügyi hatóságokkal* a térség (régió, megye, járás) képzési kínálatának és munkaerőigényének összehangolása érdekében érdemes rendszeres konzultációt folytatni, és felhasználni a hatóságoknál összegyűlt statisztikákat, elemzéseket. A munkaügyi hatóságok pályorientációs szolgáltatásai az intézmények marketingtevékenységének aktív támogatói lehetnek.

A leendő hallgatókkal érdemes olyan információkat megosztani, amelyek az intézmény szolgáltatásait, kínált képzési programjait, az elérhető végzettségeket, alkalmazott oktatási módszereit, követelményeit, a tanulási lehetőségeket, elért eredményeit, az elhelyezkedési lehetőségeket tényszerűen mutatják be. Erre vonatkozik az ESG 1.7-es, nyilvánosságról szóló sztemderdje.

A felvételizőknek szóló kommunikáció tekintetében az elmúlt években jelentős fejlődés történt, nagyon sok intézmény megújította ezt a tevékenységét. Ennek az egyik legfontosabb eszköze az intézményi honlap. Jó példa a Zsigmond Király Főiskola oldala (<http://www.zskf.hu>), ahol megtalálhatók például a hallgatókra vonatkozó fontos statisztikai eredmények is.

5. 2. 6. A szervezeti kultúra minőségmentációjú fejlesztése – minőségkultúra kialakítása

Ha a felsőoktatás minőségéről beszélünk, egyre gyakrabban elhangzó szó a minőségkultúra. Fontos megjegyezni, hogy ennek tudatos alakítása is vezetői feladat, mégpedig olyan, amelyhez – más teendőkhez hasonlóan – intézkedéseket, terveket, elérendő célokat, mutatószámokat rendelhetünk (lásd 3. fejezet).

A vezető felelőssége ezen a területen az, hogy az ezzel kapcsolatos feladatok tervezése és elvégzése mellett figyeljen oda arra, hogy a minőségügy ne váljon a formális megfelelés terepévé, olyan túlbürokratizált rendszerre, amely megöli az egyéni kreativitást, kezdeményezőkéességet. Egy jó minőségkultúrájú szervezetben egyszerre van jelen a vezetői célkitűzésre és az alulról jövő kezdeményezésre építő minőségfejlesztés. Utóbbit viszont csak akkor lehet elvárni a munkatársaktól, ha a minőség iránt fogékony, megfelelő attitűddel rendelkező munkatársak kezdeményezéseit a vezetés felkarolja, és jó példaként állítja a többiek elé. Egy ilyen szervezetben a munkatársaknak örömforrást és motivációt biztosít a minőségfejlesztéssel foglalkozni, mert sikereket érhetnek el általa.

A túlbürokratizálás veszélyét csökkenti, ha a folyamatok tervezésekor, illetve végrehajtásakor a vezető a végrehajtás módjának előírása helyett az eredményekre, a fejlődésre vonatkozó elvárásait fogalmazza meg. Ezáltal meghagyja a megvalósítás szabadsági fokát a munkatársaknak, akik a helyi sajátosságok figyelembevételével tudják kialakítani a legjobb megoldást.

Jelentős felelőssége van a felsővezetőnek abban, hogy ne engedje a szervezeti bürokrácia hatalmi túlsúlyát létrejönni. A bürokrácia vezetőinek és dolgozóinak a szemléletét folyamatosan olyan irányba kell formálni, hogy az ő sikerük nem az, ha a tevékenységük megfelel a bürokrácia feltételeinek, hanem az, ha eközben elősegítik a szervezet főfolyamatainak eredményes működését. A vezető feladata, hogy a belső bürokrácia vezetői és munkatársai számára olyan motivációs rendszert működtessen, amelyik ennek a célnak az elérésére ösztönzi őket. Ez jelentős mértékben képes hozzájárulni a minőségkultúra kialakulásához.

A munkatársak attitűdjét befolyásolhatjuk, ha a feladatok megfogalmazásakor figyelünk arra, hogy átadjuk a feladat céljára, szükségességének indokára, a körülményekre vonatkozó információkat is. Ezzel egy gondolkodó feladat-végrehajtásra ösztönözzük a munkatársunkat, akivel szemben már a feladat teljesítése helyett a probléma megoldása, a cél elérése lehet az elvárás.

Aktív módja a szervezeti kultúra fejlesztésének, ha olyan programokat indítunk, amelyek fejlesztik munkatársainkat – például együttműködési készségüket, problémamegoldó-képességüket stb. Előtte célszerű a szervezeti kultúra felmérése, hogy lássuk, milyen területeket kell erősíteni.

Szintén fontos eszköze a minőségkultúra fejlesztésének, ha képezzük a munkatársainkat minőségfejlesztési eszközök alkalmazására és az ehhez kapcsolódó készségek kibontakoztatására.

Nagyon jó hatással van a kultúrára, ha rendszeressé válik a szervezeti egységek egymástól való tanulása, a jó gyakorlatok feltárása és ismertetése (lásd 4.1.3. alfejezet). Ide

tartozik, hogy az intézményben működő testületek, bizottságok a működési területükön – a formális döntéseken túl – tartalmi és minőség kérdésekkel is foglalkoznak, illetve előmozdítják a szervezeti egységek együttműködését, egymástól való tanulását, közös szttenderdek kialakítását. Példa lehet erre az oktatási dékánhelyettesekből felálló bizottság. A bizottság tevékenységében szerepelnie kell az oktatással kapcsolatos pedagógiai módszerek, tanulástámogatási eszközök fejlesztésének, illetve foglalkozni kell azok eredményességének vizsgálatával.

5. 2. 7. A minőségirányításhoz szükséges erőforrások biztosítása

A vezető a minőségügy iránti elkötelezettségét azzal tudja leginkább bizonyítani, ha a verbális támogatás mellett a döntéshozatal során is biztosítja a szükséges hátteret. Kitűnő jelzés például, hogy a költségvetés tervezésekor és elfogadásakor biztosítja-e a rendszer működéséhez szükséges erőforrások – a minőségüggyel foglalkozó munkatársak, külső szakértők, informatikai rendszerek, infrastrukturális feltételek, képzések stb. – költségeit.

A stratégiai, illetve az éves céltervezés ad szakmai indokot a minőségirányítással kapcsolatos feladatok erőforrásainakallokálására, működő rendszer esetében a minőség költség-haszonelemzés ad tény alapú információt. Az éves gazdasági tervezés során érdemes elkülönítlen tervezni a minőségirányítás működtetésére és a fejlesztésre szánt forrásokat, ez a tervezés lehetővé teszi a minőségköltségek nyomon követését.

5. 2. 8. A minőségirányítási rendszer tervezése, folyamatos működtetése, fejlesztése

A felsővezetés feladata az irányítási rendszerek célszerű megtervezése, kivitelezése, üzemeltetése, valamint továbbfejlesztése, ily módon a minőségirányítási rendszerrel kapcsolatos teendők is a felsővezetés feladatai közé sorolandók. A minőségirányítási rendszer tervezéséről a 3. fejezetben írtunk.

Rendszertervezéskor vezetői feladat a minőségirányítási rendszer területeinek meghatározása. Ennek során célszerű külön-külön kezelni a felsőoktatási intézmények három fő alapfunkcióját (oktatás, K+F+I, „harmadik misszió”) és a támogató funkciókat. Figyelembe kell venni a jogszabályi követelményeket, a MAB akkreditációs útmutatóját, továbbá ajánlott felhasználni az ESG-t és nemzetközi példákat, jó gyakorlatokat is.

A felsővezetést különösen nagy felelősség terheli abban, hogy a támogató funkciók tervezésekor is a szervezeti célok elérése legyen a fő szempont – és ne a bürokratikus kontroll túlbúrjánzása, a bürokrácia önmagát megindokoló túlterjeszkedése. Ezeknél a folyamatoknál is érvényesíteni kell a vevőorientáció szellemiségét, amely itt a belső vevőkre, azaz elsősorban a fő folyamatokban dolgozó munkatársakra értendő. A támogató funkciók tervezési célja a belső vevők elégedettségének és a bürokratikus követelmények teljesítésének sikeres összehangolása kell legyen.

5. 3. Intézményi szintű operatív feladatok

Elképzelt szervezeti képünk szerint – több karral működő intézmény – a támogató folyamatok és az őket megvalósító funkcionális szervezeti egységek intézményi szinten integráltak. Ebben az esetben a minőségügyhöz kapcsolódó következő operatív szerepeket kell intézményi szinten ellátni:

- minőségirányítás intézményi szintű menedzsmentje,
- tanulmányi adminisztráció,
- humánerőforrás-menedzsment,
- egyéb támogató rendszerek, szolgáltatások (gazdálkodás, informatika, kommunikáció, PR-marketing, könyvtár stb.).

5. 3. 1. Központi minőségirányítás-menedzsment

Fontos szempont, hogy a minőségirányítás menedzsmentje központilag összefogottan, lehetőleg valamely felsővezető (pl. rektorhelyettes) nevesített feladataként jelenjen meg. Csak így tud valóban integrált részévé válni az intézmény irányítási munkájának.

A rendszer stratégiai irányítását, a feladatok karok közötti koordinációját a karok és más szervezeti egységek minőségirányításért felelős vezetői által alkotott minőségirányítási bizottság végzi. Emellett szükség van egy operatív szervezeti egységre, vezetővel és apparátussal.

A minőségirányításért felelős felsővezető feladata a felsővezetés és az operatív irányítás közötti kapcsolat megteremtése, a minőségügyi témák betérjesztése, illetve képviselése a vezetőségben.

A minőségirányítási bizottság feladatai:

- A minőségirányítási rendszer fejlesztésének koordinációja.
- A rendszer működéséhez kapcsolódó feladatok koordinációja, a stratégiai működés és a minőségirányítás ciklusának megfelelő tervezés összehangolása, nyomon követése, rendszeres értékelése és a szükséges intézkedések meghozatala vagy javaslatok megfogalmazása.
- A rendszerrel kapcsolatos stratégiai döntések előkészítése a felsővezetés felé.
- A rendszer szabályozási dokumentumainak előkészítése a felsővezetés számára.
- A rendszer termékeinek (pl. önértékelési jelentés, akkreditációs jelentés, minőségfejlesztési tervek és értékelések) előkészítése a felsővezetés számára.

A minőségirányítás végrehajtásáért felelős szervezeti egység feladatai a következők:

- A minőségirányítási rendszer fejlesztéséhez és működéséhez kapcsolódó feladatok követése.
- Előterjesztések megfogalmazása az intézményi minőségpolitika és a minőségügyi folyamatok, szabályzatok javítására.
- Intézményi szintű minőségügyi feladatok operatív lebonyolításának koordináció-

ja (pl. éves önértékelés, a minőségi díj pályázati anyagának összeállítása, intézményi akkreditáció, egyéb intézményi szintű belső, illetve külső audit).

- A belső vezetői információs rendszer és más munkafolyamat-támogató digitális eszközök intézményi szintű kialakítása, bevezetése és működtetése.
- Kompetenciaközpontként szakmai támogatás különböző minőségügyi problémák megoldásához, minőségügyi módszerek feltárása és bevezetése, képzések tartása.
- Jó gyakorlatok gyűjtése más intézmények működéséből, továbbá az intézményen belüli jó gyakorlatok feltárásának, illetve azok adaptációjának elősegítése más szervezeti egységekben.
- Benchmarkingadatok gyűjtése és beépítése a minőségfejlesztési folyamatokba.

5. 3. 2. Tanulmányi adminisztráció

A tanulmányi adminisztrációnak jelentős szerepe van az oktatás minőségének fejlesztésében. Az ESG-ből kimaradt ugyan, de a tanítás mellett ez az a szolgáltatás, amellyel a hallgatók a legtöbbet találkoznak.

A tanulmányi adminisztráció klasszikus adminisztratív folyamat, ezért a folyamatszabályozása lehet lépésszintű, azaz részletes, akár utasításszintű. Ez a hallgatók számára is nagyon fontos, hiszen hozzájárul az intézményen belüli „jogbiztonság”-hoz a szabályok részletes rögzítettsége. A folyamattal szemben támasztott követelmények meghatározásakor ajánlott figyelembe venni a Berry és kollégái által megfogalmazott, a szolgáltatások minőségét meghatározó tíz dimenziót.⁶

- Megbízhatóság: a teljesítmény egyenletes és az ügyfél bizalmát biztosító szintje, az ígéretek betartása, pontosság.
- Alkalmazkodóképesség: a munkatársak hajlandósága, motiváltsága a szolgáltatás nyújtására, a munkaidő és a nyitvatartási idő betartása.
- Hozzáértés: a szolgáltatás nyújtásához szükséges jártasságok és tudás birtoklása.
- Hozzáférhetőség: alacsony várakozási idő, elegendő nyitvatartási idő, megközelíthetőség, könnyű hozzáférhetőség, elektronikus felületek kényelmes kezelhetősége.
- Udvariasság: a hallgatókkal kapcsolatba kerülő személyzet figyelmes, barátságos, illedelmes viselkedése.
- Kommunikáció: a megfelelő tájékoztatás biztosítása (az idegen nyelvű hallgatók számára saját nyelvükön), odafigyelés a hallgatók jelzéseire, közérthető nyelvezet használata.
- Hitelesség: becsületesség, szavahihetőség, tisztesség, az intézmény hírnevének megfelelő viselkedés, a személyzet személyes tulajdonságai.
- Biztonság: a szolgáltatással kapcsolatos veszélyek és kétélyek megszüntetése, pénzügyi biztonság, adatbiztonság, diszkréció.
- A vevő megértése: igyekezet a hallgató szükségleteinek megértésére, különleges igényeinek megismerésére, személyre szóló figyelmesség.

- Kézszelhető tényezők: az ügyfélter fizikai megjelenése, a személyzet tagjainak megjelenése, a bútorok és egyéb berendezések állapota.

Természetesen mindeközben a szolgáltatásnak biztosítani kell a jogszabályi megfelelést, ami itt különösen hangsúlyos, mert magas szintű külső szabályozottság van jelen.

5. 3. 3. Humánerőforrás-menedzsment

A felsőoktatási szolgáltatások esetében meghatározó a humánerőforrás (ahogy már fentebb kifejtettük). Ezt az ESG követelményei között is megtaláljuk az 1.4-es sztenderdként:

„Az intézmény rendelkezzen belső mechanizmusokkal az oktatók minőségének és kompetens voltának biztosítására. Ezen mechanizmusokat a külső értékelők rendelkezésére kell bocsátani, és az ilyen jelentésekben ki kell térni rájuk.”

Az ehhez kapcsolódó irányelvek a következők:

- Fontos, hogy akik oktatnak, teljes mértékben ismerjék és értsék az oktatott tárgyat, rendelkezzenek azokkal a képességekkel és tapasztalattal, amely szükséges a tudást és megértést hatásosan továbbítani a hallgatók felé az oktatás széles spektrumában, és hozzáférjenek a saját teljesítményükről kapott visszacsatolásokhoz.
- Az intézményeknek biztosítaniuk kell, hogy az oktatók felvételi és kinevezési eljárásai tartalmazzák annak garantálását, hogy minden új oktató rendelkezzen legalább a minimálisan szükséges kompetenciaszinttel.
- Az oktatók számára lehetőséget kell adni, és biztatni kell őket tanítási, előadói és tutori képességeik fejlesztésére, bővítésére.
- Az intézményeknek meg kell adniuk a kevésbé eredményes oktatóknak azt a lehetőséget, hogy készségeiket magasabb szintre hozzák, ugyanakkor meg kell legyen a mód arra is, hogy felmentsék őket oktatási feladataik alól, amennyiben továbbra is kimutathatóan sikertelenek.

Mindez felveti, hogy a felsőoktatási intézménynek szükséges kidolgoznia a HR-stratégiáját és folyamatait, és teljes körű HR-menedzsmentet kell működtetnie – természetesen nem csak az oktatókra, hanem minden munkakörre vonatkozóan. Ennek megvalósítása történhet kari szinten, de a stratégiai irányokat célszerű integráltan kidolgozni.

A HR-alaptevékenységek, amelyekkel az intézménynek szükséges foglalkoznia:

- Emberi erőforrások tervezése
- Munkakör-kialakítás, -elemzés, -értékelés
- Toborzás és kiválasztás, munkaerő-biztosítás
- Teljesítményértékelés
- Munkaerő-fejlesztés, karriertervezés
- Ösztönzés – bérezés, jutalmazás
- Munkaidő-gazdálkodás
- Munkaviszony megszűnése
- Munkaügyi kapcsolatok ápolása
- Munkajogi szabályozással összefüggő feladatok ellátása

⁶ Parasuraman–Berry, Leonard L.–Zeithaml, Valaire A. (1985)

5. 3. 4. Egyéb támogató rendszerek, szolgáltatások

Célszerű intézményi szinten, egységesen szabályozni a támogató rendszereket, szolgáltatásokat, amelyek kiszolgáló, de nagyon fontos funkciókat jelentenek az intézmény fő tevékenységeinek ellátásához. Ezek között megemlíthető a gazdálkodás, informatika, kommunikáció, PR-marketing, könyvtár, ingatlan- és vagyongazdálkodás, üzemeltetés stb.

A fentiekben már tárgyaltuk, hogy ezek tervezésekor és mindennapi működésük tudatosítani kell az ezeken a területeken dolgozó munkatársakkal, hogy az általuk biztosított szolgáltatások jelentősen hozzájárulnak az intézmény fő funkcióinak sikerességéhez. Ennek tudatában támogató, problémamegoldó hozzáállást kell tőlük elvárni. Itt is alkalmazható a fentiekben ismertetett minőségi ajánlási rendszer, a szolgáltatások tíz dimenziója – azzal a megkötéssel, hogy ezeknek a folyamatoknak a belső vevőkre, azaz a szolgáltatásokat igénybe vevő munkatársak elvárásaira kell koncentrálniuk.

5. 4. Kari szintű feladatok

Egy jellemző felsőoktatási intézményben a karok az akadémiai munka központjai, általában nagyfokú szakmai önállósággal rendelkeznek. Ezt úgy is megfogalmazhatjuk, hogy a karok felelősek az intézmény fő funkcióinak minőségéért.

5. 4. 1. Oktatási alapfunkció

Az oktatás minőségbiztosításának alapjául szolgálhatnak az ESG követelményei és irányelvei. Ezek alapján a karoknak gondoskodniuk kell a következő szakmai folyamatokról (a lista nem teljes körű, bővítése lehetséges):

- Képzési programok tervezése és belső jóváhagyása
- Képzési programok követése és felülvizsgálata
- Új hallgatók felvétele
- Tanulási és tanítási folyamatok, tanulástámogatás
- Oktatásszervezés (a központi tanulmányi adminisztrációval együttműködve)
- Hallgatói szolgáltatások, tanulási lehetőségek, karrierszolgáltatások
- Hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő hallgatók speciális kezelése
- Hallgatói kötelezettségek teljesítése
- Hallgatók értékelése és előtanulmányok elfogadása
- Oktatók minőségének biztosítása – humánerőforrás-folyamatok (a központi HR-szervezet támogatásával, ha van)
- Intézményi együttműködések, közös képzések menedzsmentje
- Posztgraduális kutatási programok, doktori képzés

Ezek nem olyan folyamatok, amelyek sablonszerűen, lépésről lépésre megtervezhetők, hiszen megvalósításukra több jó gyakorlat is létezik. Ugyanakkor ezekre a folyamatokra is

meghatározhatóak és szabályozandóak a kulcslépések és a kimeneti szempontok, megvalósításkor pedig ezeknek a követelményeknek kell érvényesülniük.

A fentiek közül kettőt kiemelve javaslatokat mutatunk be a folyamatok tervezési szempontjaihoz. Ezek a javaslatok építenek az ESG-re, a UK Quality Code⁷-ra, továbbá más nemzetközi és hazai példákra.

5. 4. 1. 1. Új képzési program tervezése

Az új képzési program tervezése a kar felsővezetésének döntése. A program jóváhagyása és akkreditációra bocsátása azonban a szenátus felelőssége. Így biztosítható a jóváhagyási döntés függetlensége, és a szenátusnak lehetősége nyílik a minőségi szempontok vizsgálatára. A tervezésre általában egy munkacsoportot hoznak létre, vagy egy tanszéknek bíznak meg, de biztosan van egy személy, aki a tervezésért felelős. Az új képzési programok tervezési folyamatát előíró szabályozásnak a következő területekkel mindenképpen foglalkozni kell:

- a tervezés tanulmányi kimenetekre alapozása (learning outcomes),
- a különböző képzési formák (pl. nappali tagozatos, részesítés, távoktatási, e-learning) speciális szükségletei,
- megfelelő tanulási források és eszközök (pl. tananyagok),
- akkreditációs feltételek teljesítése,
- a képzési program minőségbiztosításának tervezése (rendszeres időszakonkénti felülvizsgálata külső tagok bevonásával),
- a munkáltatók, munkaerő-piaci és más szervezetek bevonása a tervezésbe,
- a hallgatók részvétele a tervezésben.

5. 4. 1. 2. Képzési program követése és felülvizsgálata

Amikor egy képzési program elindul – a sikeres tervezés, belső jóváhagyás és akkreditáció után –, a kar vezetése kijelöli a szakfelelőst. A szakfelelős feladata lesz a képzés működésének folyamatos követése és a felülvizsgálati, fejlesztési feladatok irányítása. Az ezt a tevékenységet szabályozó dokumentumnak a következő követelményeket kell megcélznia:

- a képzési programmal kapcsolatos információk – mint például a program létrehozásának fő céljai, a tanulmányi kimenetek, az elérhető végzettség, az alkalmazott oktatási, tanulási és teljesítményértékelési eljárások – és a hallgatók számára kínált tanulási lehetőségek közreadása (javasolt továbbá a korábbi hallgatók elhelyezkedési adatait és a jelenlegi hallgatók pályaképét is feltüntetni),
- a hallgatók előrehaladásának és teljesítményének figyelemmel kísérése,
- a tananyagok és programok tartalmának gondos kezelése,
- a program rendszeres időszakonkénti felülvizsgálata (külső tagok bevonásával),
- rendszeres visszacsatolás kérése a hallgatóktól, munkáltatóktól, munkaerő-piaci és más szervezetektől,
- a hallgatók részvétele a minőségbiztosítási tevékenységben.

⁷ <http://www.qaa.ac.uk/assuringstandardsandquality/quality-code/Pages/default.aspx>

A program rendszeres felülvizsgálatának célja, hogy előre megállapodott gyakorisággal vizsgálja a program eredményességét a következő szempontok szerint:

- a program továbbra is időszzerű és érvényes-e a tudományterület fejlődése és alkalmazási gyakorlata fényében,
- annak értékelése, hogy a program által célul kitűzött tanulmányi kimeneteket (learning outcomes) milyen mértékben érték el a hallgatók,
- a tanterv, tananyag megfelelőségének értékelése, valamint annak vizsgálata, hogy ezek megfelelően járulnak-e hozzá a tanulmányi kimenetek eléréséhez,
- annak ellenőrzése, hogy az alkalmazott javító intézkedések képesek voltak-e orvosolni a hiányosságokat.

Jó példa a képzések munkaerő-piaci visszacsatolására a Budapesti Gazdasági Főiskola által működtetett több Tanácsadó Testület. Az alap- és mesterképzési szakok mellett működő 20–25 fős testületek a szakhoz kapcsolódó, zömében munkaerő-piaci szereplők képviselőiből állnak. Feladatuk a tantervek, tantárgyi programok, szakindítások, továbbképzési kurzusok véleményezése az adott szakma (munkaerőpiac) szempontjából.⁸

Egy másik követésre érdemes példa a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Villamosmérnöki és Informatikai Karának belső minőségfejlesztési gyakorlata. A Kar – minőségmenedzsment-rendszerének elemeként – látogatóbizottságokat küld ki a tanszékekre. A felülvizsgálat célja a tanszékek munkájának segítése azon törekvésükben, hogy küldetésüket eredményesen és összehangoltan teljesítsék. A látogatásokról készülő jegyzőkönyvek a bizottság véleményét tükröző ajánlásokat fogalmaznak meg. A látogatóbizottság rendszere jól példázza, hogy a Kar hogyan alkalmazza a PDCA-elvet (lásd 4.1. alfejezet) a minőségmenedzsment folyamatában. Az eredmények között megemlíthető, hogy a tanszékek munkájában kölcsönösen feltárt jó gyakorlatok jelenhetnek meg, illetve több tanszéket is érintő problémákra derülhet fény, amelyek megoldására a Kari Tanács intézkedéseket hozhat.⁹

5. 4. 2. Kutatási alapfunkció

A kutatási tevékenység sok esetben projektszerűen szerveződik. A kutatási projekt tervezésekor is szem előtt kell tartani a minőségbiztosítást. Ennek keretében a következő témákat érdemes átgondolni és beépíteni a projekt működésébe:

- projektcsapat felállítása,
- a projekt kommunikációjának tervezése,
- kockázatelemzés, kockázatkezelés,
- a projekttermékek fejlesztés közbeni és végellenőrzése,
- a projekt PDCA-elvszerű működtetése.

A projekt lebonyolításának eredményességét jelentősen elősegíti, ha a résztvevők szerepei tisztázottak, a kommunikációs csatornák és protokollok tervezettek.

⁸ OFI (2011)

⁹ OFI (2011)

A projekt sikerességét befolyásolja az előre látható és a menet közben felmerülő kockázatok, problémák kezelése. Ezeknek a kiküszöbölésére célszerű már előre tervet készíteni, illetve a tervet folyamatosan karbantartani.

A projekten belül ki kell alakítani a termékek minőségbiztosítási folyamatait, szerepeit. Gondoskodni kell a termékek független ellenőrzéséről, lektorálásáról. Emellett folyamatosan figyelemmel kell kísérni a projekt működését, értékelni kell a kialakított projektszervezet hatékonyságát, az alkalmazott információáramlási folyamatokat és adminisztrációs rendet, a tervezett költség- és időkereteken belüli megvalósítást. A belső minőség-ellenőrzés mellett hasznos lehet projekten kívüli ellenőrzést, auditot is tervezni. A külső ellenőrzés biztosíthatja a függetlenséget, objektivitást.

A kutatási tevékenység értékelésére és visszacsatolására a projekteken kívül is szükség van. Jó példa a Budapesti Corvinus Egyetem gyakorlata, ahol a publikációs tevékenység ösztönzését segíti elő egy rendszeres értékelő eljárás. Ennek során tudományterületi bizottságok felállítására kerül sor, amelyek az egyetem minden teljes munkaidős oktatójának egy hosszabb időszakra eső publikációs aktivitását értékelik. A dékánok évente beszámolót készítenek a kar kutatási teljesítményéről, személy szerint megjelölve azokat a kollégákat, akiknek a tudományos teljesítménye kiemelkedő, továbbá megjelölve azokat, akiknek a tudományos teljesítményét az értékelőbizottság nem fogadta el.¹⁰

5. 4. 3. Társadalmi szolgáltatások – a „harmadik misszió”

A „harmadik misszió” takarja mindazt a külső feleknek, a társadalom szereplőinek nyújtott szolgáltatást és értéket, amely nem része az oktatási és a kutatás-fejlesztési tevékenységnek. Ezeket nevezzük összefoglalóan társadalmi szolgáltatásoknak.

„A társadalmi szolgáltatások széles köre elsősorban a helyi közösség, a helyi társadalom igényeit szolgálja ki, illetve a FOI által képviselt magas szintű tudás következtében értékrend teremtő feladata van, mellyel a társadalom (gyakran ki sem mondott) kulturális, közösségi, demokratikus igényeit elégíti ki. A funkció szorosan összefügg azzal a felelősséggel is, hogy a felsőoktatás a graduális oktatás felnőttkorra eső szakasza, a fiatal nemzedék értékrendjének kialakításában még nagy jelentősége van. A helyi szakmai vagy regionális közösségben betöltött funkciók és tisztségek logikusan teszik elvárhatóvá az oktatói kar magas etikai érzékenységét és példamutatását.”¹¹

Ha a társadalmi szolgáltatások minőségbiztosításáról beszélünk, azt kell látnunk, hogy az intézmények eltérő társadalmi, gazdasági, környezeti hatásokkal szembesülnek, ezért ennek a szolgáltatásnak az elemeit a helyi közösség, a helyi vállalkozások igényeire kell szabni. Ezért itt talán az eddigieknél is közvetlenebb a partneri (minőségterminológiával a vevői) igények megismerésének szükségessége.

Ez jelentős energiát igényel az intézménytől, hiszen élő kapcsolatokat kell ápol-

¹⁰ OFI (2011)

¹¹ Koczor Zoltán et al (2011)

nia különböző társadalmi csoportokkal, vállalkozásokkal, amelynek során együttműködési kereteket és akciókat lehet kialakítani (lásd 5.2.5. alfejezet).

5. 5. Tanszéki szintű feladatok

A tanszékek az oktatói tevékenységet legközvetlenebbül befolyásoló szervezeti egységek. A tanszékek munkájának fókuszában az oktatói tevékenység szervezése, az oktatási tananyagok és más tanulást segítő eszközök, a hallgatók tanulási folyamatai, a hallgatókkal való kapcsolattartás, a pedagógiai irányok, értékek, módszerek, eljárások meghatározása, a tanszék pedagógiai kultúrájának gondozása és fejlesztése áll. Mindez alapvető kihatással van az oktatás minőségére.

5. 5. 1. Oktató tevékenység szervezése

A karok képzési programjai tantárgyakra bomlanak, a tantárgyaknak egy-egy tanszék a gazdája. A tanszékeken a tantárgyak teljesítménykövetelményeit és a tanulmányi kötelezettségeket nyilvánosságra kell hozni. Az oktatók és hallgatók önálló entitások, azonban a tanszék szellemi műhely is, ezért célszerű olyan formákat találni a tanszékek vezetőinek, amelyek alkalmat adnak az oktatóknak és a hallgatóknak közös tudás, értékrend kialakítására. A műhelyszerű működés elemi erővel termékenyítheti meg az oktatói munkát, és természetes módon kihat a hallgatókra. Az oktatók egymás közötti tudásmegosztása, a pedagógiai kultúra és módszertan fejlesztése kimutathatóan segíti elő a hallgatók tanulási eredményeit.

A tanszékeket e feladataikban a ma már rendelkezésre álló digitális kommunikáció és a különböző közösségi alkalmazások elérhető szolgáltatásai is támogatják, a hagyományos személyes együttlétek, tankörök, kutatási csoportok, önképző körök mellett.

Fontos, hogy az oktatói tevékenység értékelésének szempontjait a legszélesebb konszenzus övezze, ezért e rendszer kialakításában az oktatóknak meghatározó szerepet kell szánni. Az oktatói tevékenység eredményességének megítélésében szélsőséges álláspontok létezhetnek az oktatók pedagógiai szemléletmódja, attitűdje és értékvilága mentén. Érdemes ezen álláspontokat feltárni, nyilvánossá tenni, értékelni, és közös minimumként valamilyen formában rögzíteni, és a hallgatók elé tárni.

A képzések mennyiségi és minőségi mutatóinak meghatározása, azok folyamatos követése, az eredmények visszacsatolása a képzési folyamatba, a mutatók összegzése és közvetítése a karok számára is fontos tanszéki feladat.

5. 5. 2. Kapcsolattartás a hallgatókkal

A tanszékek kiemelt feladata, hogy a hallgatókkal való kapcsolattartást tervezzék, szervezzék. A hallgatók oktatással kapcsolatos igényfelmérései itt történnek, és itt lehet az oktatással kapcsolatos elégedettségükről is tájékozódni. Az értékelési műhelymunkák vagy

más formák jó alkalmat teremtenek arra, hogy a tanszék oktatói egymás munkáját megismerjék, a problémákra közös megoldást keressenek, a jó gyakorlatokat azonosítsák, és alkalmazásba vegyék.

Az ilyen jellegű, elégedettségméréseket követő értékelésekbe célszerű a hallgatókat is bevonni. A hallgatók bevonása az efféle feladatokba erősíti a bizalmat a hallgatók és oktatók között.

5. 5. 3. A tanszék pedagógiai kultúrájának gondozása, fejlesztése

A felsőoktatási intézményekben a növekvő hallgatói létszám kikényszeríti a pedagógiai módszertani megújulást. Az intézmény oktatási tevékenységének minőségét alapvetően határozza meg a pedagógiai módszerek folyamatos fejlesztése. A pedagógia tudománya is óriási fejlődött az elmúlt évtizedekben: új irányzatok, módszerek, szemléletek alakultak ki. Ma már a felsőoktatásra jellemző nemzetközi verseny egyik terepe a modern pedagógiai módszerek alkalmazása. Ide tartozik a hallgatók értékelése, a hallgatók tanulásának támogatása, a tanácsadó (tutor) szolgáltatás, az elektronikus módszerek.

A tanszékek e területnek döntő mértékben terepei és felelősei. A változatos módszertanok, melyeket a közoktatás az elmúlt évtizedekben használatba vett, rendelkezésre állnak a felsőoktatásnak is – ezen módszertanok az alap- és mesterképzésben kimondottan jól használhatók. A kifejezetten felsőoktatási pedagógiai módszereknek is jelentős nemzetközi irodalma van.

A tanszékek feladata, hogy számba vegyék minőségfejlesztési tevékenységük keretei között az alkalmazott pedagógiai módszereket, értékeljék azokat, és gondoskodjanak az oktatás módszertanának fejlesztéséről. Az oktatás módszertanának „hordozója” az oktató, és az ő értékelése általában a tanszéken történik meg.

Ezen tanszéki feladatnak ki kell terjednie a

- mit (tananyagok tartalma),
- kivel (oktatók kiválasztása, fejlesztése),
- hogyan (módszertanok),
- mivel (tananyagok, segédanyagok),
- milyen eredményekkel (hallgatói teljesítménymérés)
- az oktató tervezésére, ellenőrzésére és fejlesztésére.

Külön figyelmet érdemelnek az információhordozók, jegyzetek, tankönyvek, online tudástárak, e-learning tananyagok ma már változatos formában rendelkezésre álló megoldásai, ezek fejlesztése, valamint az online kérdőívek és más ellenőrzési eszközök alkalmazása.

Szükséges a tanszékek közmegegyezésen alapuló pedagógiai programját és értékeit kialakítani és rögzíteni. Ebben a folyamatban első lépésként érdemes a tanszék pedagógiai értékrendjével is foglalkozni, majd a pedagógiai technikák közvetítő, értékelő és visszacsatoló módszereit ajánlatként közzétenni. Gondoskodni kell e program rendszeres felülvizsgálatáról és fejlesztéséről, és célszerű az oktatói értékelés részévé tenni a tanszék pedagóg-

giai rendszerének fejlesztésével kapcsolatos vállalásokat és eredményeket. Ilyen lehet az egyes tantárgyak fejlesztése mind tananyag, mind pedig módszertani szempontból.

A tanszéknek nagy hangsúlyt kell helyeznie az oktatók mint a tanítási és tanulási folyamat legfontosabb „erőforrásának” kiválasztására, folyamatos képesség- és tudásfejlődésére, s az ezeket bemutató tényekre (hallgatói eredmények, hallgatói visszajelzések, tudományos publikációk száma, konferenciákon való megjelenés, kutatási projektek, ötletek száma, védett know-how-k száma, belső és külső képzések száma, programfejlesztésben való részvétel, horizontális tanulásban való részvétel stb.).

6. Minőségi díjak

6. 1. A minőségi díjak célja, közös vonásai

A kiválóság elismerése kulcsfontosságú eleme a minőségfejlesztés sikerességének. Az elmúlt évtizedekben Európában, sőt a világon is számos egyedülálló kezdeményezés és szakmai fejlesztés valósult meg a minőségirányítás és a minőségfejlesztés terén elért kiemelkedő eredmények elismerését, valamint a szervezetek egymástól és másoktól való tanulását elősegítő, ösztönző minőségi díjak megalkotása és működtetése terén. A minőségi díjak azal a céllal jöttek létre, hogy előmozdítsák a szervezetekben a teljes körű minőségirányítás (TQM) eredményes alkalmazásával a szervezeti kiválóság irányába tett folyamatos fejlesztéseket, valamint hogy (össze)mérjék és elismerjék az e téren végbement fejlődést, a kiemelkedő teljesítményeket.

A minőségi díjak és a díjak alapjául szolgáló ún. kiválóság modellek a TQM szemléletében, az alábbi főbb kiválóság elvek alapján vizsgálják a szervezeti kiválóságot:

- vevőközpontúság, a vevő számára nyújtandó érték megértése, az érdekelt felek elégedettségének növelése;
- partnerkapcsolatok fejlesztése, beszállítókkal való együttműködés;
- munkatársak bevonása és fejlesztése, részvétel;
- társadalmi felelősségvállalás;
- teljesítményre törekvés, a tulajdonosok szempontjából elért eredmények;
- folyamatos fejlesztés.¹

„A minőségi díjak óriási értéke, hogy

- olyan szervezeteket hivatottak reflektorfénybe állítani, amelyek mintaként; követhető-követendő példaként állíthatók mások elé;
- keretet nyújtanak a szervezetek és vezetésük egységes elvek szerinti értékeléséhez;
- lehetővé teszik a különböző típusú szervezetek összehasonlítását;
- egészséges versenyre hívják fel az egyes szervezeteket;
- kialakult a legjobb gyakorlat elterjesztése;
- lehetőséget teremtenek a legjobbaknak tartott szervezetek objektív elismerésére.”²

¹ Erdei János et al (2010)

² Bodor Pál–Hercz Endre (2001)

6. 2. A minőségi díjak rövid bemutatása

A minőségi díjak történetének első időszakában kifejezetten a termelő, majd a szolgáltató vállalatok díjazására került sor. Később a díjakat fokozatosan kiterjesztették más iparágakra, működési területekre is, így az egészségügy, a közigazgatás, a köz- és felsőoktatás területeire is, így ösztönözve a nonprofit és közszolgáltató szervezeteket a teljes körű minőségirányítás elveinek érvényesítésére.

6. 2. 1. Deming-díj³

A világon elsőként 1951-ben Japánban hoztak létre minőségi díjat, a Deming-díjat. A Japán Tudósok és Mérnökök Egyesülete (JUSE) által alapított díj olyan TQM-rendszert ír le, amely biztosítja és szüntelenül javítja a termékek és/vagy a szolgáltatások minőségét. A Deming-díj lényege, hogy a pályázónak a vállalat egészére vonatkozóan fel kell tárnia, és meg kell értenie saját jelenlegi körülményeit, meg kell határozni céljait és fejlesztési területeit. A pályázatok értékelői nem csupán az eredményeket és az alkalmazott folyamatokat vizsgálják, hanem a jövőbeni eredmények lehetőségeit is.

A vállalat értékelése két kérdőív segítségével történik, ezek közül az egyik egy általános kérdőív (amely 10 kritériumot és 41 alkritériumot tartalmaz) a munkatársakra és a közpvezetésre vonatkozóan, a másik pedig egy, a felső vezetést érintő, 5 kritériumból álló specifikus kérdőív. Az általános kérdőív tartalmaz egy olyan kiegészítő függeléket is, amelyben a vállalata legjobb példáit mutathatja be.

A Deming-díjat három kategóriában ítélik oda: 1. Egyének, illetve csoportok; 2. Szervezetek vagy szervezeti egységek és 3. Szervezetek termelő egységei, akik/amelyek kiemelkedő eredményeket, teljesítménnyel értek el a TQM, illetve a minőségszabályozás alkalmazásában és terjesztésében.

6. 2. 2. Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi Díj⁴

Az Amerikai Egyesült Államokban 1987-ben, a Kongresszus által életre hívott Malcolm Baldrige-díj célja a minőségfejlesztési tevékenység ösztönzése, a minőség tudatosság terjesztése, az amerikai vállalatok minőségfejlesztés terén elért eredményeinek elismerése, valamint a gyakorlatban sikeres minőségstratégiák nyilvánossá tétele.

A Baldrige-díj kritériumrendszere hat olyan kritériumra épül, amelyek egyértelműen lehatárolják a működést és a szervezet által elért eredményeket.

- A *Vezetés*, a *Stratégiai tervezés* és a *Vevői fókusz* kritériumok testesítik meg az ún. *Vezetés triádot*.
- A *Humán erőforrás fókusz*, a *Folyamatmenedzsment* és az *Eredmények* kritériumok együttesen alkotják az ún. *Eredmények triádot*.

A kritériumok kialakítása során azt tartották szem előtt, hogy az azok alapján elvégzett önértékelés olyan szervezeti teljesítmény irányába mutasson, amely folyamatosan növekvő hozzáadott értéket képes nyújtani a vevő számára, így hozzájárul a piaci sikerhez, az átfogó szervezeti hatékonyság és képesség javulását eredményezi, és támogatja mind az egyéni, mind pedig a szervezeti tanulást és fejlődést. A Baldrige-díj a hagyományos értelemben vett termelő és szolgáltató szervezetek mellett az egészségügy és az oktatás terén és a nonprofit szektorban is elismeri a kiemelkedő minőségfejlesztési eredményeket felmutató szervezeteket. Azon túl, hogy a szervezet bemutatja az adottságait, demonstrálnia kell tudni, hogy az alkalmazott módszerei egyedülállóak, és a versenytársakhoz, benchmarking partnerekhez viszonyítva is kiemelkedőnek tekinthetők az alkalmazott módszerek révén elért eredmények.

6. 2. 3. IIASA–Shiba-díj

A IIASA–Shiba-díjat a minőségi díjak történetében a világon harmadikként, 1987-ben alapította meg az akkor Magyarországon az Átfogó Minőségvezetési Rendszer (ÁMR) programot szakmailag segítő japán professzor, dr. Shoji Shiba. A díj célja: a minőségfejlesztés, a teljes körű minőségirányítás gyakorlati bevezetése terén kiemelkedő eredményeket felmutató, egyedi módszereket és megoldásokat alkalmazó szervezetek, csoportok és egyének elismerése, a TQM megvalósítása és alkalmazása során szerzett tapasztalatok összegyűjtése és elterjesztése, az egymástól való tanulás lehetőségének megteremtése.

A díjra az 1990-es években csak ipari és szolgáltató szervezetek pályázhattak, 1997-től azonban az alapító kiterjesztette a díjat az oktatás és az egészségügy, 1999-től pedig a közszolgálat, közigazgatás területére is. Így a pályázatot minden évben 5 területen, és minden területen 3 (csoportos, egyéni és szervezeti) kategóriában hirdetik meg.

A IIASA–Shiba-díj koncepciójának főbb összetevői:

- a szervezeti kiválóság irányába tett lépések elismerése,
- a minőségfejlesztési eredmények bemutatása és a tapasztalatok széles körű terjesztése,
- a fejlődés érdekében tett új típusú kísérletek, elméletek támogatása,
- a fejlesztés során elkövetett hibák feltárása, elemzése, a hibákból való tanulságok és a helyes irány meghatározásának elismerése,
- a minőségfejlesztéssel kapcsolatos társadalmi, intézményi és egyéb szervezeti kezdeményezések, tevékenységek ösztönzése,
- a minőség értékének társadalmi tudatosítása.

A IIASA–Shiba-díj szervezését (a pályázati kiírás és a pályázati felhívás megjelentetését, valamint a pályázat lebonyolítását) a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület látja el. A pályázatok elbírálásáról egy bizottság dönt, az alapító japán professzorral közösen.

³ Erdei János et al (2010)

⁴ Erdei János et al (2010)

6. 2. 4. Európai Minőségi Díj (EMD)/EFQM Kiválóság Díj (EKD)

Az amerikai Malcolm Baldrige-díj mintájára kialakított Európai Minőségi Díjat (mai hivatalos elnevezése EFQM Kiválóság Díj) 1992-ben adták át első alkalommal. Ezt követően Európában 22 országban alapítottak nemzeti minőségi díjat, és mára Franciaország kivételével minden országban az EFQM Modellt (részletes bemutatását lásd a 2.3. alfejezetben) alkalmazzák a nemzeti minőségi díj követelményrendszerének. Ezen kívül az európai modellt alkalmazzák Dél-Afrika, Dél-Amerika és Ázsia több országában is.

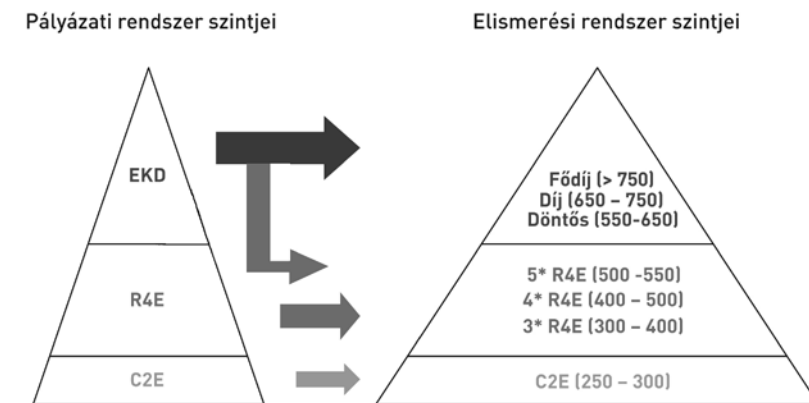
A nemzeti minőségi díjrendszer keretében Európában több országban (Svédország, Anglia, Skócia, Spanyolország, Írország stb.) ösztönzik az oktatás területét a pályázásra, azonban egyetlen országban sincs külön követelményrendszer kidolgozva az oktatásra (még akkor sem, ha külön kategória létezik az oktatási díjra). Egyedül az észak-amerikai Malcolm Baldrige-díjnak van külön követelményrendszere az oktatásra (és az egészségügyre), amelynek az alapjai viszont megegyeznek az ipar és a szolgáltatás követelményrendszerével.

Az EFQM Kiválóság Díj alapításának célja, hogy elismerje azokat az európai szervezeteket, amelyek magas szinten és folyamatosan elkötelezettek a TQM és a szervezeti kiválóság iránt. Az EFQM Kiválóság Díj a szervezeti kiválóság terén adott díjak közül a legnagyobb presztízzsel bíró díj, amelyet minden évben a legkiemelkedőbb teljesítményt nyújtó vállalatoknak és nonprofit szervezeteknek ítélnek oda az alábbi kategóriákban: nagyvállalatok, önálló kis- és középvállalatok, kis- és középvállalatok/leányvállalatok, közszolgálati szervezetek. Az EFQM Kiválóság Díjat az EFQM (European Foundation for Quality Management – Európai Minőségirányítási Alapítvány) szervezi, menedzseli.

Az EKD-t minden évben meghirdeti az EFQM. A pályázati díj kategóriáinként változik, és ezen belül is különbség van az alkalmazotti létszám függvényében.

Az EFQM Kiválóság Díj pályázati rendszere kétféle eljárást foglal magában: 1. egy 75 oldalas pályázat teljes körű értékelésén alapuló hagyományos eljárást; 2. erősen a működés-értékelés irányába ható értékelési módot, a 2005+ eljárást. A pályaműveket 4–6 fős, független nemzetközi értékelő csoportok értékelik. A képzett díjértékelő szakemberekből álló értékelő csoportok tagjai között egyetemi tanárok, minőségügyi szakemberek, gyakorló vállalati vezetők is helyet kapnak. A külső értékelés során minden értékelő csoport egy szervezet pályázatát értékeli.

Az EFQM 2002-ben vezette be új elismerési rendszerét, abból a célból, hogy minél több, a szervezeti kiválóság különböző érési fokán lévő szervezetet vonjon be az EFQM Kiválóság Modell alapján történő önértékelésbe, és tegye lehetővé számukra a pályázást, a megmérettetést és az előrejutást a kiválóság létráján. Jelenleg az EFQM Kiválóság Díj egy háromszintű pályázati rendszert alkalmaz, amelyhez egy hétszintű elismerési rendszer kapcsolódik. Ezt mutatja be a következő ábra.



1. ábra: Az EFQM Kiválóság Díj pályázati és elismerési rendszerének felépítése

Az első szint a *Committed to Excellence (C2E) – Elkötelezettség a Kiválóságért*, amely elismerés azokat a szervezeteket célozza meg, amelyek elindultak a szervezeti kiválóság útján, de még nem rendelkeznek kimagasló eredményekkel sem a működésükben, sem a működés eredményeinek tekintetében.

A második szint a *Recognised for Excellence (R4E) – Elismerés a Kiválóságért* nevet viseli. Ezen szinthez kapcsolódó elismerést azon szervezetek, szervezeti csoportok nyerhetik el, amelyek az EKD alapját jelentő EFQM Kiválóság Modell önértékelésében már gyakorlatot szereztek, és eredményekkel tudják igazolni a szervezet fejlődésének sikerességét.

Végezetül a harmadik szinten található az európai minőségi díj rendszerének legmagasabb pályázati szintje, az EFQM Kiválóság Díj (EKD). Ezen a szinten történik az európai szinten is követendő példájú működésű, illetve európai szinten is kimagasló eredményeket elért szervezetek elismerése.

Mindhárom pályázati szinthez egy külön pályázati és értékelési rendszer, és mindhárom pályázati rendszerhez külön elismerési rendszer kapcsolódik, ami további lehetőséget nyújt a különböző pályázati rendszerekbe belépők eredményeinek differenciált elismerésére.

6. 2. 5. Nemzeti Minőségi Díj (NMD)/Regionális Minőségi Díj (RMD)⁵

A magyar Nemzeti Minőségi Díjat a miniszterelnök alapította meg 1996-ban a minőségügyben – elsősorban a TQM eredményes alkalmazásának területén – kiemelkedő eredményt felmutató gazdálkodó szervezetek tevékenységének elismerésére. Az első, 1996. évi nyertesek

⁵ Forrás: Szövetség a Kiválóságért honlap (www.kivalosag.hu)

között volt a Burton-Apta Tűzállóanyaggyártó Kft., Hódmezővásárhely, a Herendi Porce-lánmanufaktúra Rt., Herend, a Lehel Hűtőgépgyár Kft. Fagyasztóláda Gyár, Jászárokszállás és a Westel 900 GSM Mobil Távközlési Rt., Budapest.

A díj nem a termék vagy a szolgáltatás minőségét ismeri el, hanem az egész szervezet kiválóság terén végzett tevékenységét, eredményét. A kritériumrendszer teljes egészében megegyezik az EFQM Kiválóság Díj kritériumrendszerével, azaz az EFQM Modellel.

A Magyarországon működő szervezetek a díjat jelenleg *négy kategóriában* pályázhatják meg:

1. Kis- és közepes méretű termelő vagy szolgáltató szervezet.
2. Nagyméretű termelő vagy szolgáltató szervezet.
3. Nagyméretű termelő vagy szolgáltató szervezet önálló szervezeti egysége.
4. Közszolgáltató szervezet.

A díjhoz kapcsolódó szakmai munkák megszervezését és lebonyolítását korábban a Minőségfejlesztési Központ látta el, 2007-től pedig az annak a bázisán létrejött Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, mint az EFQM Nemzeti Partnerszervezete. A pályá-zók értékelését az EFQM által képzett értékelők végzik. A pályázók a független értékelők visszajelzései alapján objektív képet kapnak a szervezet működésének főbb erősségeiről, valamint mindazokról a területekről, amelyeket a továbbfejlődés szempontjából javítani, fejleszteni szükséges.

A magyar Nemzeti Minőségi Díj pályázati rendszerében egy szinttel lejjebb találhatóak a hozzá kapcsolódó regionális minőségi díjak, amelyeket a megyei kereskedelmi és iparka-marák működtetnek 2002 óta, és írnak ki minden évben. A pályázatok elsődleges célja az adott régióban tevékenykedő és a minőségügyben kiemelkedő eredményt felmutató gaz-dálkodó szervezetek tevékenységének elismerése, felkészülés az ágazati és/vagy a Nemzeti Minőségi Díj követelményeinek teljesítésére. A regionális minőségi díjak felépítése és értékelési rendszere követi az európai és magyar díjrendszert, vagyis az EFQM Kiválóság Modellt használja.

6. 2. 6. Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD)

A minőségi díjak kialakulásának hazai folyamatában igény jelentkezett a kiváló szervezeti teljesítmények elismerésére a különböző szektorokon (pl. oktatás, közigazgatás) belül is. Így jöttek létre egymás után az ágazati minőségi díjak, például 2002-ben a Közoktatás Minőségéért Díj, 2003-ban a Magyar Közigazgatási Díj, 2005-ben a Magyar Agrárgazdasá-gi Díj, 2006-ban pedig a Felsőoktatási Minőségi Díj.

A Felsőoktatási Minőségi Díj megteremtette a minőségfejlesztés módszereinek alkal-mazásában kiemelkedő, mintaadó teljesítményt nyújtó és folyamatos fejlődést muta-tó felsőoktatási intézmények és szervezeti egységeik állami elismerésének lehetőségét. A Felsőoktatási Minőségi Díj szellemisége arra ösztönzi a felsőoktatási intézményeket és szervezeti egységeiket, hogy „folyamatosan végezzenek önértékelést, folyamatosan érté-keljék ügyfeleik elégedettségét”, és ezek eredményei alapján „folyamatos stratégiai jellegű

minőségfejlesztést valósítsanak meg”, valamint hogy a „gyakorlatban alkalmazzák az egy-mástól való tanulás módszereit”.

Az FMD-pályázat 2007 óta minden évben két kategóriában – felsőoktatási intézmény (FOI) és felsőoktatási intézmény szervezeti egysége (SZE) – kerül meghirdetésre és elbí-rálásra. A pályázat alapja a Felsőoktatási Minőségi Díj Modell kritériumrendszere alapján elvégzett szervezeti önértékelés. (Az FMD Modell részletes ismertetését lásd a 2.4. alfeje-zetben.) Az oktatásért felelős minisztérium megbízásából az FMD pályázati és értékelési folyamata szakmai és technikai bonyolítását a kezdetektől az Oktatókutató és Fejlesztő Intézet végzi.

A beérkezett pályázatokat a Felsőoktatási Minőségi Díj és Minőségfejlesztési Bizott-ság bírálja el, minden pályázati évben felkészítésben részesített értékelő szakértők be-vonásával.

A Felsőoktatási Minőségi Díj jelenleg a Magyarországon kiadott legmasabb szintű minőségi elismerés a felsőoktatásban, amely felsőoktatási tevékenységért kerül odaítélésre. Mindkét kategóriában egy Felsőoktatási Minőségi Díj, valamint arany, ezüst és bronz fokozatú Elismerő Oklevél adható ki.

Az FMD első öt pályázati évének főbb eredményeit – számokban kifejezve – az 1. táblázat foglalja össze.

FMD 2007–2011			
	FOI	SZE	Összesen
Előjelentkezők száma	29	45	74
Pályázók száma	22	26	48
Új pályázók száma	7	3	10 (pályázók 24%-a)
Helyszíni látogatások száma	21	15	36 (pályázók 75%-a)
Elismerések száma	Összesen: 18 Díj: 5 Elismerő oklevél: 13 Arany fokozat: 5 Ezüst fokozat: 3 Bronz fokozat: 5	Összesen: 9 Díj: 2 Elismerő oklevél: 7 Arany fokozat: 3 Ezüst fokozat: 2 Bronz fokozat: 2	27 (pályázók 56%-a)

1. táblázat: FMD-eredmények 2007–2011

6. 3. A felsőoktatási intézmények számára ajánlott minőségi díjak

A fent bemutatott minőségi díjak közül a felsőoktatási intézmények számára – a pályázás-ra való felkészültség, érettség fokától, valamint a pályázással kitűzött, elérni kívánt céltól függően – leginkább a IIASA–Shiba-díjra, az adott régióban működő Regionális Minőségi Díjra, a Felsőoktatási Minőségi Díjra mint ágazati minőségi díjra, a Nemzeti Minőségi Díj-ra és az EFQM Kiválóság Díjra való pályázást ajánljuk és javasoljuk.

A magasabb szintű (*FMD*, *NMD*, *EKD*) pályázatra való felkészülés szempontjából fontos a kellő pályázási rutin megszerzése, ezt az ágazati vagy nemzeti díjra való pályázást megelőzően a *IIASA-Shiba*-díj, és főleg a regionális minőségi díjak biztosíthatják.

A *IIASA-Shiba*-díjat a regionális, ágazati és nemzeti minőségi díjak „előszobájaként” is szokás tekinteni: általános tendencia, hogy sok *IIASA-Shiba*-díjat nyert vállalat, szervezet, (felső)oktatási intézmény egy-két év múlva sikeresen szerepel az ágazati vagy a nemzeti minőségidíj-pályázaton is. A Felsőoktatási Minőségi Díj eddigi működtetési tapasztalatai pedig azt mutatják, hogy több felsőoktatási intézmény és szervezeti egység az *FMD*-re való pályázást megelőzően valamilyen regionális minőségi díjon való indulással mérte fel pozícióját, versenyhelyzetét, és ezt követően az *FMD*-pályázaton is eredményesen tudott szerepelni (többségük elismerő oklevelet kapott, de van, aki *FMD* Díjat nyert).

A Felsőoktatási Minőségi Díj pályázati rendszerének keretében a felsőoktatási intézmények és szervezeti egységek más hasonló intézményekkel és szervezeti egységekkel mérhetik össze a teljesítményüket. Az *FMD* Modell egységes szempontrendszere pedig lehetőséget biztosít az eredmények más intézményekkel, illetve szervezeti egységekkel való összehasonlítására (*benchmarking*) is.

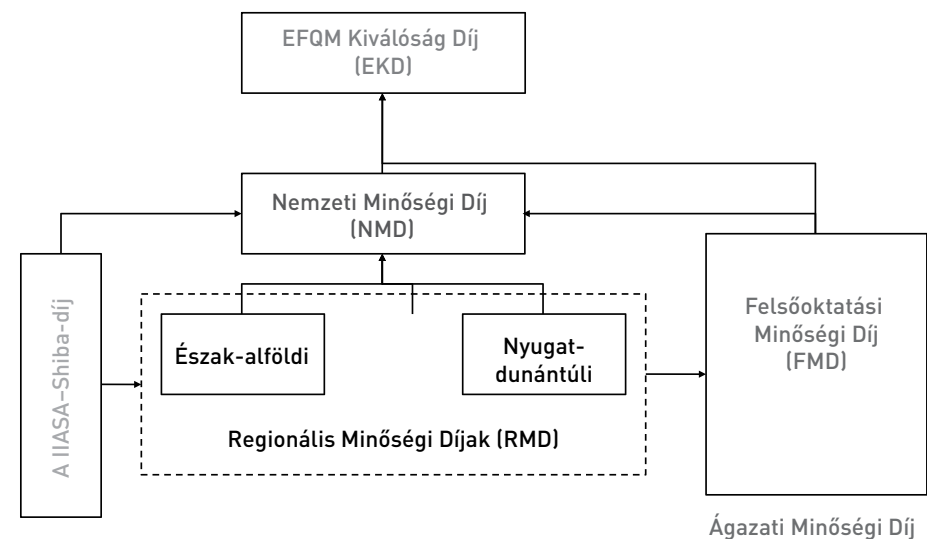
A Felsőoktatási Minőségi Díjban részesült felsőoktatási intézmények tovább léphetnek vagy a Nemzeti Minőségi Díj Közzolgálati kategóriájába, vagy közvetlenül is benyújthatnak pályázatot az *EFQM* Kiválóság Díjra.

A Nemzeti Minőségi Díj rendszerében 2006-tól működő közzolgálati kategória megteremt a lehetőséget az ágazati oktatási minőségi díj (Felsőoktatási Minőségi Díj és Közoktatás Minőségéért Díj) pályázaton sikeresen szereplő intézmények számára, hogy országos szinten megmérettessék teljesítményüket, a *TQM* alkalmazásával a szervezeti kiválóság irányába tett folyamatos fejlesztéseik eredményét más közzolgálati szervezetekkel, és egy ilyen összehasonlítás birtokában tovább léphessenek az *EFQM* Kiválóság Díj eléréséhez.

Az *EKD* világszínvonalú minőséget feltételez, azt, hogy a pályázó a teljes körű minőségirányítás és a folyamatos fejlesztés terén magas fokú kiválóságról tesz tanúbizonyságot, és képes – a legjobb európai szervezetekkel összemérve is – sikeresen, versenyképesen működni, valamint olyan szervezeti kultúrával rendelkezik, amely képessé teszi tartósan jó eredmények elérésére. Ugyanakkor a többszintű elismerési rendszernek (lásd a 6.2.5. alfejezetet) köszönhetően lehetőség nyílt arra, hogy azok az intézmények is bekapcsolódhassanak az európai szintű megmérettetésbe, amelyek a szervezeti kiválóság felé vezető útjuk kezdetén, derekán járnak.

Az *RMD*-k, az *NMD* és az *EKD* közötti átjárhatóságot egyértelműen biztosítja a közöttük lévő szakmai koherencia, azaz hogy követelményrendszerük azonos a mindenkor érvényes *EFQM* Modellel. Mivel az *FMD* Modell is az *EFQM* Modell 9 fő vizsgálati területét és logikáját követi, így a Nemzeti Minőségi Díjra, vagy éppen az *EFQM* Kiválóság Díjra pályázatot benyújtani kívánó felsőoktatási intézmények az *FMD*-pályázatuk kis átdolgozásával képesek megfelelni az *NMD*- vagy az *EKD*-pályázat formai és tartalmi követelményeinek is.

A 2. ábra bemutatja a felsőoktatási intézmények által megpályázható minőségi díjak kapcsolatrendszerét.



2. ábra: A felsőoktatási intézmények által megpályázható minőségi díjak kapcsolatrendszere

Szeretnénk minél több felsőoktatási intézményt és szervezeti egységet arra biztatni és ösztönözni, hogy teljesítményüket, a minőségfejlesztés terén elért eredményeiket összemérjék, elsősorban hazai, és lehetőség szerint európai viszonylatban is. A Felsőoktatási Minőségi Díj szakmai alapját képező *FMD* Modell (részletes ismertetését lásd a 2.4. alfejezetben) egy korszerű, előremutató, az összemérhetőséget biztosító, a felsőoktatási minőségbiztosítás európai (*ENQA*) sztenderdjeit és irányelveit is magában foglaló keretrendszer. A teljesítmények ilyen, európai mérce és kritériumrendszer szerinti értékelése napjainkban az oktatás-fejlesztés egyik kulcsfontosságú eleme és ösztönzője az Európai Unión belül is.

Az intézmények sikeres pályázását kívánjuk elősegíteni azzal, hogy a következőkben felvázoljuk – az *FMD* mintáján – a pályázatra történő intézményi felkészülési folyamat lépéseit és feladatait (6.4. alfejezet), valamint az *FMD*-pályázatok értékelési folyamatának az intézmény szempontjából kritikus lépéseit kiemelve bemutatjuk a lebonyolítás fő intézményi feladatait is (6.5. alfejezet).

6. 4. A Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) megpályázására való intézményi felkészülés folyamata és lépéseinek ismertetése

A Felsőoktatási Minőségi Díj-(FMD) pályázat önértékelésen alapul. Az önértékelés (általános) folyamatát a 4.1.2. alfejezetben mutatjuk be. Itt azt kívánjuk részletezni, hogy hogyan lesz az önértékelési anyagból pályázat.

Az FMD-pályázat elkészítéséhez a pályázni kívánó felsőoktatási intézményeknek, illetve szervezeti egységeiknek⁶ a díjtípusú önértékelés módszerével, a Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) Modell kritériumrendszere alapján kell az önértékelésüket elvégezni. Ennek az önértékelési folyamatnak a sajátossága, hogy az adatgyűjtés eredményeként készül egy írásos összefoglaló dokumentum, az ún. önértékelési anyag, amelyet belső értékelésnek vetnek alá. Az intézmény dönthet úgy, hogy eleve pályázási szándékkal végzi el az önértékelést – azaz az intézmény tevékenységének és az elért eredményeknek a teljes körű áttekintését – a Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) Modell kritériumrendszere szerint, de az is lehet, hogy az önértékelési anyag értékelése alapján döntenek az FMD-pályázat beadásáról. Ami fontos, hogy tartalmilag egyeznie kell az önértékelési anyagnak, akár saját célú önértékelésre készül, akár az FMD-pályázathoz.

Az önértékelés garantáltan fejleszti az intézményt, a pályázat pedig egy érettségi fokot kíván meg és jelent. Ha a tényszerű, alapos és őszinte önértékelés jó vagy kiváló eredményt (azaz 50% feletti értéket) eredményez, már érdemes lehet az FMD-pályázat elkészítését megfontolni. E mellett az FMD-re való pályázat azon felsőoktatási intézményeknek, illetve szervezeti egységeknek ajánlott, amelyek:

- szervezet- és minőségfejlesztési tevékenysége minimum 3 évre tekint vissza;
- kialakították az érdekelt felek (kiemelten a vevők⁷) elvárási és elégedettség felmérésének rendszerét, és rendszeresen (évente) végeznek ilyen vizsgálatokat;
- rendszeresen végeznek szervezeti szintű önértékelést;
- azonosították folyamataikat, ezen belül a kulcsfolyamataikat, kialakították a folyamatok működtetésének rendszerét, mérik a folyamatok eredményességét, és ez alapján folyamatosan fejlesztik azokat;
- a mérési adataik nagy többségében legalább négy évre visszatekintő adatsorral rendelkeznek;
- adataik nagy többségét, az intézményi sajátosságoknak megfelelően szegmentálták.

A Felsőoktatási Minőségi Díj pályázaton való indulásról a döntést az intézménymenedzsmentnek kell meghoznia, hiszen ők rendelkeznek a döntéshez szükséges információkkal,

⁶ A továbbiakban az egyszerűség kedvéért csak felsőoktatási intézményt vagy intézményt használunk, de beleértjük a felsőoktatási intézmény szervezeti egységét is, kar és centrum szintig.

⁷ Az FMD Modell értelmezése szerint vevőknek tekintjük a hallgatókat (belépő hallgatók, jelenlegi hallgatók, végzős hallgatók és végzett hallgatók), a K+F+I partnereket, a munkaadó-piaci partnereket és az intézmény által nyújtott egyéb szolgáltatásokat igénybe vevőket.

és ők látják a legjobban, hogy az intézmény alkalmas-e a pályázásra, és ha igen, akkor mit jelenthet a pályázat a szervezet számára.

6. 4. 1. Hogyan lesz az önértékelési anyagból pályázati anyag?⁸

Az önértékelés és az ezen alapuló pályázat elkészítése több szempontból is eltérő folyamat. Az önértékelés során elegendő az intézménynek összegyűjtenie a működésére és az eredményeire vonatkozó tényeket, és ezen rendezett adathalmaz alapján elvégeznie az értékelést. Ezzel szemben a pályázatkészítés során az összegyűjtött adatokat olyan formába kell rendezni és megfogalmazni, amely alapján külső szakértők is el tudják végezni a szervezet értékelését. Míg az önértékelés elsősorban az intézménymenedzsment számára szolgáltató információt, addig a pályázat elsősorban másoknak készül.

Az FMD-pályázat elkészítését célszerű projektként kezelni. Annak érdekében, hogy a pályázat a pályázati útmutatóban szereplő határidőre és az abban szereplő elvárásoknak megfelelően elkészüljön, a projekt indításakor:

1. ki kell választani a projekt vezetőjét, aki a szervezet egészét jól ismerő, ugyanakkor az FMD Modell részleteiben jártas munkatárs legyen (általában e projekt vezetője azonos az önértékelési projekt vezetőjével), s előnyös, ha vezetői, csapatépítési tapasztalatokkal is rendelkezik);
2. el kell készíteni és el kell fogadtatni a projekt ütemtervét.

Az önértékelési folyamathoz hasonlóan meg kell tervezni a pályázatkészítési munkát is, és a pályázat beadási határidejéhez igazodóan el kell készíteni a folyamat ütemezését. Az ütemtervnek megvalósíthatónak kell lennie, s el kell fogad(tat)ni a vezetéssel és minden közreműködővel. Hasznos, ha az ütemterv megfelelő tartalékot is tartalmaz a váratlan helyzetek kezelésére.

Mivel az önértékelést már korábban elvégezte az intézmény, abból indulhatnak ki, hogy sok értékes, összefoglaló szintű adat áll rendelkezésre az FMD Modell kritériumrendszere szerint rendezett struktúrában, amelyek jól felhasználhatóak a pályázat elkészítéséhez. A feladat „csupán” a válogatás, a megfogalmazás és a pályázati anyag összeállítása, illetve a pályázat formai szempontból is megfelelő elkészítése, kivitelezése.

A jó pályázat valóban mutatja be a szervezetet, meggyőző példákkal alátámasztva tartalmazza mindazokat a fontos pozitívumokat – jól működő folyamatok, egyedi módszerek, folyamatosan javuló vagy tartósan magas értéket mutató eredmények –, amelyekkel az intézmény rendelkezik, ezeket minden pályázónak elsősorban saját értékeihez viszonyítva kell megítélnie és kiválasztania. Továbbá az önértékelési anyag belső értékelésének eredményeképpen meghatározásra kerülnek az egyes alkritériumok fő fejlesztendő területei mellett a szervezet erősségei is, amelyekre szintén építhetnek a legjobb gyakorlatok

⁸ Bodor Pál–Hercz Endre (2001)

kiválasztásakor. Hasznos az is, ha a pályázatban bemutatandó *Adottságok* és *Eredmények* elemek kiválasztásakor is szem előtt tartjuk és figyelembe vesszük az *FMD*-pályázatok értékelési szempontjait (UNILOKÁTOR), és azokat igyekszünk érvényesíteni már a pályázat tartalmának meghatározásakor is.

Éppúgy, mint az adatgyűjtés során, úgy a pályázati anyag el(ő)készítésekor is célszerű figyelembe venni, hogy az *Adottságok* és az *Eredmények* kritériumcsoportok bemutatásához különböző típusú anyagot kell készíteni.

6. 4. 2. Az *Adottságok* bemutatása

Az *FMD* Modell öt *Adottságok* kritériumában arra kell bizonyítékokat bemutatni a pályázatban, hogy az intézmény *mit* tesz érte, és *hogyan* éri el az eredményeit. A hangsúly a tevékenységek „hogyan”-jának a bemutatásán van, hiszen a működés rendszerének és módszereinek bemutatása nélkül nem ítéltető meg és nem bizonyítható a valós szervezeti működés és annak eredményessége, hatékonysága. Az *Adottságok* oldalon tehát jellemzően szövegesen kell leírni, hogy az intézmény milyen módszereket alkalmaz az adott működési területen, hogyan alkalmazza ezeket, milyen rendszerességgel vizsgálja felül, hogy az adott módszer az intézmény sajátosságainak megfelelő-e, eredményes-e, és amennyiben nem hozza a kívánt eredményt, hogyan történik az új módszer kiválasztása, bevezetése. Ugyanakkor egyes esetekben hasznos lehet az intézményben alkalmazott gyakorlatot ábrák, táblázatok formájában összefoglalni. Például egy bonyolultabb folyamatnál be lehet mutatni a folyamatábrát, amely segíti láttatni a folyamat átgondoltságát.

Az *Adottságok* kritériumaiban az alkalmazott módszerek bemutatásánál – a folyamatos fejlesztés (*PDCA*) logikáját követő UNILOKÁTOR értékelési szempontok mentén – azt célszerű szem előtt tartani, hogy az adott vizsgálati területen:

- az intézmény működése minden lényeges tevékenységet lefed;
- az intézmény által alkalmazott módszerek minden esetben külső és/vagy belső okokból következnek;
- minden lényeges tevékenység esetében jól definiált módszertani támogatás található;
- minden lényeges tevékenységet a módszertannak megfelelően hajt végre az intézmény;
- minden lényeges tevékenység esetében külső és/vagy belső adatgyűjtést végez az intézmény;
- minden lényeges tevékenység esetében értékeli az intézmény az összegyűjtött adatokat, és dönt a beavatkozásról;
- minden lényeges tevékenység esetében az intézmény végrehajtja az értékelés során hozott fejlesztési döntéseket, és a fejlesztés eredményeit bevezeti, alkalmazza.

E mellett fontos, hogy az *Adottságok* bemutatása konkrét tényeket, és ne csak elveket és véleményeket tartalmazzon. Ezért érdemes például folyamatba helyezni az adott tevékeny-

séget, és ennek alapján leírni a gyakorlatot. A tényyszerűség érdekében célszerű bemutatni, hogy ki (vagy kik), mit, mikor(tól), hogyan, milyen rendszerességgel, miért és milyen szabályozó dokumentumok, belső szabályok alapján tesz(nek) a kérdéses területen, és hogy az intézménynél működő gyakorlat mennyire van összhangban a működtetésre kialakított szabályozással.

6. 4. 3. Az *Eredmények* bemutatása

Az *FMD* Modell négy *Eredmények* kritériumában arra kell bizonyítékokat bemutatni a pályázatban, hogy az intézmény *milyen eredményeket* ért el, és ezek az eredmények *milyen mértékben* az alkalmazott módszerek következményei. Az *Eredmények* oldalon a mérésekből és az összehasonlításokból származó, konkrét, számszerű, lehetőleg több évre visszatekintő eredményeket és azok tendenciáit kell szemléletesen – grafikus ábrázolással, táblázatokban – bemutatni, így könnyebben és gyorsabban áttekinthetővé és értékelhetővé válnak az adatok.

Az eredmények bemutatásánál – az UNILOKÁTOR értékelési szempontok mentén – az alábbiakat célszerű szem előtt tartani:

- folyamatosan javuló vagy tartósan magas értéket mutató eredmények (legalább 4 év távlatában);
- saját célok, amelyek relevánsak, és amelyeket az intézmény el is ér, illetve túlteljesít;
- releváns és kedvező összehasonlítások (pl. más kar, más intézmény, más szervezet, versenytárs);
- igazolt ok-okozati kapcsolatok az elért eredmények és az alkalmazott módszerek között;
- igazolt kapcsolatok a bemutatott eredmények, a szervezeti célok és az érdekelt felek elvárásai között;
- az eredmények intézményi specifikumoknak megfelelő szegmentálása;
- az eredmények értékelése alapján a szükséges területeken fejlesztések indítása.

A pályázatot úgy kell tehát elkészíteni, hogy abban az *Adottságok* rész jellemzően egy az intézményi működés módszereit, tényeit, konkrétumait leíró szöveges anyag legyen, míg az *Eredmények* kritériumainál főként diagramok, grafikonok, táblázatok szerepeljenek a számszerű adatok és azok időbeli alakulásának bemutatása céljából.

6. 4. 4. Pályázati anyag összeállítása

A pályázati anyag összeállításánál vizsgálni kell, hogy az alkritériumonként elkészített szöveges összefoglalók, leírások, illetve összegyűjtött adatok megfelelően mutatják-e be az intézmény működését, illetve eredményeit, vagy vannak olyan elemek, amelyek hiányoznak, és esetleg ennek következtében nem válik értékelhetővé az intézmény működése, illetve az intézmény eredményessége.

Meg kell szüntetni az átfedéseket. Ha a pályázati anyagban több helyen szerepel valaminek a leírása, akkor ezt csak egy helyen kell bemutatni, ott, ahová az *FMD* Modellben tartozik.

Fel kell tární a működésben lévő kapcsolatokat, összefüggéseket, ellenőrizni kell a módszerek egymás közötti és/vagy eredményekkel való kapcsolatát, és ezeket hivatkozások formájában meg kell jeleníteni a pályázati anyagban.

Amennyiben a pályázati kiírás nem követeli meg, akkor is hasznos, hogy készüljön egy bevezető rész a pályázathoz, amely kulcsfontosságú szerepet tölt be a pályázatértékelési folyamatban: az intézmény az itt bemutatott információkkal, adatokkal adja meg azt a térképet, amely alapján az értékelő tájékozódhat a pályázat további részében.

A bevezető részben a pályázó kitérhet a kulcsfontosságú szervezeti jellemzők bemutatására, úgy mint:

1. Az intézmény működési környezetének bemutatása.
2. Az intézmény kapcsolatrendszerének a bemutatása.
3. Az intézmény verseny környezetének bemutatása.
4. Az intézményi célrendszer bemutatása.
5. Az intézmény szervezetefejlesztési rendszerének bemutatása.

A szervezet bemutatására azért van szükség, hogy a külső értékelők megfelelő képet kapjanak a pályázó tevékenységéről, működési környezetéről, sajátosságairól és célrendszeréről, mivel a szervezet működésének és eredményeinek szakmailag megalapozott értékelése csak az azt körülvevő működési környezet ismeretében végezhető el.

A 8. számú mellékletben bemutatunk egy mintát az ún. szervezeti profil elkészítésének szempontsorára.

6. 4. 5. Milyen feltételeknek kell megfelelnie a pályázati anyagnak?⁹

1. A pályázatra vonatkozó terjedelmi korlátok figyelembevételével be kell mutatnia a szervezetet az *FMD* Modelljének kritériumrendszere szerint. Ki kell térni minden kritériumra és alkritériumra. Le kell írni, hogy mit tesz a szervezet az *Intézményi menedzsment*, a *Stratégiai ciklusok*, az *Emberi erőforrás – Humántőke*, az *Erőforrások* és a *Folyamatmenedzsment-rendszer* területén, és milyen eredményeket ért el a működés során a *Vevői és Munkatársi elvárások és elégedettség*, a *Társadalmi hatás* és a *Kulcsfontosságú eredmények* vonatkozásában. Ez 9 fejezet és 31 alfejezet kifejtését jelenti.
2. Hitelesnek kell lennie. A Felsőoktatási Minőségi Díj Modell kritériumai szerint strukturálva, bizonyítékokkal, tényekkel, adatokkal alátámasztva mutassa be a működést.

A Felsőoktatási Minőségi Díj (*FMD*) megpályázására való intézményi felkészülés folyamata és lépéseinek ismertetése

3. Valósan mutassa be a szervezetet, tartalmazza és egyértelmű, világos megfogalmazásban ismertesse mindazokat a fontos jó gyakorlatokat és eredményeket, amelyekkel a pályázó intézmény, szervezeti egység rendelkezik.
4. Maradéktalanul teljesítse a pályázati kiírás tartalmi és formai követelményeit.

6. 4. 6. Vezetői jóváhagyás, formai kivitelezés

A pályázati anyagot az első változat elkészültét követően be kell mutatni az intézményi menedzsmentnek, annak érdekében, hogy megismerjék, észrevételeket tehessenek, és – nem utolsósorban – azonosulni tudjanak vele, mint az általuk vezetett szervezet az *FMD* Modell struktúrájában hitelesen leíró dokumentummal.

A teljes pályázati anyagot a tartalmi véglegesítést követően egységes formába kell összeszerkeszteni, a pályázati kiírás formai követelményeinek megfelelően. Ajánlatos időt és erőforrást tervezni az ütemtervben a pályázat ízléses, esztétikus formai megjelenítésére, esetleges nyomdai kivitelezésére is, hiszen például az értékelők vagy – nyertes pályázat esetén – a többi intézmény a pályázat tartalmát annak formáján keresztül ismerik meg.

6. 5. A Felsőoktatási Minőségi Díj-(*FMD*) pályázat lebonyolításának intézményi feladatai

A Felsőoktatási Minőségi Díj-(*FMD*) pályázat lebonyolításának folyamata a pályázó intézmények szempontjából három fő szakaszra osztható:

- I. A pályázás szakasza.
- II. Az értékelés szakasza.
- III. A visszajelzés szakasza.

Ebben a részben a második (értékelési) szakasz két lépését emeljük ki, amelyek jelentőséggel bírnak a pályázat sikeres elbírálásában. Emellett röviden tárgyaljuk a visszajelző jelentés (harmadik szakasz) értelmezésének, felhasználásának kérdését is.

6. 5. 1. Az értékelés szakasza

Az értékelési szakasz a pályázó szempontjából két nagyobb lépésre bontható: a helyszíni látogatás előkészítésére és a helyszíni látogatás lebonyolítására. A következőkben számba vesszük a mindkét lépés során felmerülő főbb intézményi feladatokat.

6. 5. 1. 1. Az értékelő csoport és a pályázó találkozója, a helyszíni látogatás előkészítése

A helyszíni látogatás előkészítésének alapvető célja az értékelő csoport és a pályázó intézmény előzetes találkozása, egyeztetése, egymás kölcsönös megismerése. Továbbá a pályá-

⁹ Bodor Pál–Hercz Endre (2001)

zatból a kulcsfontosságú megállapítások és FMD-alapelvek tekintetében szerezhető információk megerősítése és kiegészítése, a pályázat értékelését támogató további információk megkérése, az értékelési folyamat személyes kommunikációja.

A találkozóra – amelyen a pályázó képviselőjében általában az elsőszámú vezető és/vagy a pályázatfelelős vesz részt – a pályázó intézménynek is jól fel kell készülnie, hiszen a mintegy 3 órás találkozó során a pályázó intézmény is szerepet kap. Elsőként, egy (fél órás) prezentáció keretében bemutathatja lényeges tevékenységeit, főbb motivációit, működ(tet)ési környezetének meghatározó elemeit, továbbá mindazt, amiről úgy gondolja, hogy fontos megosztani az értékelőkkel, mert az értékelést segítheti és a pályázatba nem került bele. Például, miért pályáztak, mit várnak a pályázattól, melyek a főbb „termékeik”, mire büszkéek, mit szeretnének elérni stb.

Ezt követően az értékelő csoport képviselője (általában vezetője) is tart egy (1 órás) prezentációt, amely az értékelési folyamat céljának és főbb lépéseinek felvázolását követően a kulcsfontosságú szervezeti jellemzők fentebb bemutatott szempontsorára épül. Az értékelő csoport azt mutatja be, hogy hogyan látja a pályázó intézményt és annak főbb tevékenységeit, működ(tet)ési körülményeit, paramétereit a rendelkezésre álló információk alapján, meghatározza a pályázóval előzetesen tisztázandó, a pályázat megértése szempontjából lényeges hiányzó területeket és kérdéseket, valamint összefoglalja a helyszíni látogatás főbb fókuszait.

Az előadásokat követően sor kerülhet a felmerült kérdések, értelmezési problémák közös tisztázására, a főbb megállapítások összegzésére abból a célból, hogy a szervezet megértéséhez szükséges kulcsinformációk az értékelők rendelkezésére álljanak, amelyek fényében pontosítani tudják a beadott pályázati anyag alapján az intézményről kialakított képet, és pontosan meg tudják tervezni a pályázónál tartandó helyszíni látogatást.

Az előkészítő megbeszélés további fontos eleme a helyszíni látogatás időpontjának és időtartamának az egyeztetése, a tervezett program első változatának közös felvázolása, az előre kiválasztott, értékelést segítő dokumentumok listájának átadása, valamint a szállásfoglalás, étkezési, és egyéb igények egyeztetése, technikai és munkafeltételek megbeszélése.

Fontos, hogy a találkozó eredményeképpen pozitív kép és jó munkakapcsolat alakuljon ki az értékelők és a pályázó között, illetve hogy a pályázók igazolva lássák, a cél az intézmény értékeinek megerősítése, minél sikeresebb pályázati folyamat együttes végig vitele, és nem a hibák feltárása.

6. 5. 1. 2. A helyszíni látogatás lebonyolítása¹⁰

A helyszíni látogatást megelőzően az értékelő csoport a pályázó szervezet működését igyekszik megérteni, és nem kezdi el a működés és az eredmények értékelését. Maga az értékelés teljes egészében a helyszíni látogatás alkalmával történik, amely az FMD-pályázatok értékelési folyamatának központi eleme.

A helyszíni látogatás célja, hogy az értékelő csoport megbizonyosodjon arról, hogy a pályázatban bemutatott leírások és adatok hűen tükrözik az intézmény gyakorlatát, tisztáz-

za a pályázat értékelése során felmerült kérdéseket, megvizsgálja az intézményen belüli légkört, az intézmény környezetét, és ellenőrizzé, hogy mintaértékűnek tekinthető-e az intézmény. A helyszíni látogatás további célja, hogy az értékelő csoport újabb információkat, alátámasztó bizonyítékokat gyűjtsön az értékelési szempontoknak megfelelően ahhoz, hogy minél teljesebb képet kapjon a szervezet működéséről.

6. 5. 1. 2. 1. A helyszíni látogatás megszervezése az értékelő csoporttal közösen, intézményi felkészülés a helyszíni látogatásra

A pályázó intézménnyel folytatott előzetes megbeszélést követően az értékelő csoport megkezdí a felkészülését a helyszíni látogatásra, amelynek során megtervezik, hogy milyen szempontok szerint, milyen program alapján végzik el az értékelést, ennek során milyen bizonyítékokat ellenőriznek a helyszínen. A helyszíni látogatás részletes programjának tervezetét a csoportvezető elküldi a pályázónak, amely többek között tartalmazza azon intézményi részek, tagintézmények vagy más intézményi egységek felsorolását, amelyeket a csoport szeretne meglátogatni, illetve azoknak az interjúalanyoknak a körét, akikkel a látogatás során az egyes helyszíneken a csoport szeretne találkozni. A részletek egyeztetését követően a közös megállapodások alapján a csoportvezető írásban visszaigazolja és elküldi a látogatás végleges programját az intézmény vezetőjének és a pályázatfelelősnek.

A helyszíni látogatás programjának kialakításával egyidejűleg el kell kezdeni az intézményi felkészülést az értékelő csoport látogatására. Célszerű e célból egy belső csapat létrehozni, amelynek tagjai a pályázatfelelős irányításával megszervezik a látogatással kapcsolatos teendőket. A zökkenőmentes lebonyolítás érdekében javasolt az előkészítő tevékenységek körültekintő megtervezése, egy belső forgatókönyv készítése, az egyes szervezési feladatokhoz felelősök meghatározása.

A helyi szervezés az alábbi operatív feladatokat foglalhatja magában:

- Az érdekelt felek (kiemelten a munkatársak és a hallgatók) tájékoztatását az értékelő csoport látogatásáról: adjunk kellően részletes információt a helyszíni látogatás céljáról és folyamatáról, hogy mindenki tudja, mi várható. Vonjunk be minél több kulcsszereplőt az előkészítésbe! A látogatás programját ismertessük meg a tantestülettel, a dolgozókkal, az interjúban érintettekkel.
- Az értékelők által kért intézményi dokumentumok, szakmai anyagok, egyéb bizonylatok, bizonyítékok előkészítését.
- Az interjúalanyok kiválasztását és felkérését, meghívását: oktatók, kutatók, egyéb szolgáltatási tevékenységeket végző nem oktatók, intézményi működtetéssel foglalkozó munkatársak jelenlegi és végzett hallgatók, szülők, vállalkozók, K+F+I partnerek, munkaerő-piaci partnerek stb. (Itt szeretnénk megjegyezni, hogy az interjúalanyok kiválasztása nagy odafigyelést igényel. Az interjúkban érintettek körét az értékelő csoport határozza meg, azonban az egyes beszélgetések konkrét résztvevőit az intézmény jelöli ki, illetve kéri fel. A megfelelő időpontok egyeztetése mellett nagyon fontos, hogy törekedjünk az objektivitásra, azaz igyekezzünk az egyes interjúcsoportok esetében minél szélesebb körből – és nem „irányítva” – vá-

¹⁰ Kállai Mária et al (2006) felhasználásával

lasztani, hiszen reális kép csak akkor alakulhat ki az intézményről, ha nem törekszik a róla kialakítandó kép kozmetikázására.)

- Karok, intézetek, tanszékek, esetleg telephelyek, gyakorlóhelyek meglátogatásának a megszervezését.
- Tantermek, egyéb helyiségek, valamint a szükséges technikai eszközök előkészítését, biztosítását.
- Szállásfoglalást, frissítők és ebéd biztosítását, az intézménybejárás megszervezését stb.

Általában egy külön termet is kell biztosítani az értékelő csoportnak az értékelés teljes időtartamára, ahol az interjúk közötti szünetekben egyeztethetnek, illetve megbeszéléseket folytathatnak. E mellett szükség van még legalább két olyan kisebb méretű teremre, ahol az interjúkat, fókuszcsoportos megbeszéléseket le lehet folytatni. Egy nagyobb termet is biztosítani kell, ahol a nyitó- és záróértekezletet megtarthatják.

A helyszíni látogatás előkészítése során fontos a folyamatos konzultáció az értékelő csoport vezetőjével, amit nagymértékben segít az előkészítő találkozó során kialakított személyes kapcsolat.

A helyszíni látogatás a nyitóértekezlettel kezdődik, amelyen megtörténik az értékelő csoport és az intézmény képviselőinek kölcsönös bemutatkozása, majd közösen áttekintik a látogatás időrendjét, programját. Itt az intézmény vezetője tarthat egy rövid bemutatót az intézményről, amellyel elősegíti az értékelést. Fontos, hogy az intézménymenedzsment legyen jelen az értékelő csoport fogadásakor.

Az intézmény bejárása is a helyszíni látogatás része, ami általában a pályázó által megtervezett útvonalon történik. Ez lehetőséget ad az intézménynek arra, hogy azt mutassa be az értékelőknek, amit valóban fontosnak tart. Hasznos, ha az „intézményi idegenvezetést” az intézménymenedzsment tagja tartja. Maga az intézménybejárás igen sok információt szolgáltat az értékelők számára, és egyben lehetőséget nyújt az intézményi légkör megismerésére is. Fontos, hogy a helyszíni látogatás alatt az intézményben minden a megszokott menetrend szerint folyjon.

Általában az intézménybejárás után következik az adatok, tények összegyűjtése és ellenőrzése, amelyben a pályázó intézmény is szervesen részt vesz. Az értékelők interjúk, fókuszcsoportos megbeszélések keretében egy-egy kiemelt témára fókuszálva gyűjtenek információkat az adott terület felelőseitől és/vagy az intézmény érdekelt feleitől. Fontos a széles körű részvétel biztosítása, minél több kolléga bevonása az interjúkba. Az interjúkra rendelkezésre álló idő korlátozott, ezért 8-10 főnél ne legyen nagyobb a csoportok létszáma. Az interjúk tartalma az intézmény működéséhez kapcsolódik, az értékelők azonban elsősorban nem az egyes módszerek mélyebb szakmai-tartalmi kérdéseit boncolgatják, hanem a tevékenységek rendszerének, az adott módszer kiválasztási, bevezetési, elterjesztési, monitorozási és fejlesztési lépéseinek a bemutatására kíváncsiak. Az interjúkon túl az értékelők, amikor szabadon jönnek-mennek az intézményben, akkor is kiegészítő információkat gyűjtenek, élő benyomásokat igyekeznek szerezni az intézmény életéről, a pályázó még jobb megismeréséhez.

Az értékelők a professzionálisan működő, kiváló eredményeket elérő, eredményeit értékelni, fejleszteni képes szervezet ismérveit keresik a helyszíni látogatás során. A siker egyik záloga, hogy mindent hitelesen mutassunk be. A hitelesség fontos a szervezeten belül is, hisz a további fejlesztésnek egyik mozgatója. Ha sikerül elérni, hogy a helyszíni látogatás összességében minden résztvevőben jó emléket hagyjon, illetve hogy mindenki megérezze, hogy cselekvő részese egy olyan szervezetnek, amely méltán próbálkozott a legkiválóbbak közé bekerülni, komoly motivációt jelenthet a következő évek fejlesztéseihez.

A 6. és a 7. számú mellékletek helyszíni látogatási mintaprogramokat mutatnak be a felsőoktatási intézmény (FOI) és a szervezeti egysége (SZE) kategóriában pályázókra vonatkozóan.

6. 5. 2. A visszajelzés szakasza

Az FMD-pályázatok értékelési folyamata az értékelő csoportok által összegzett, az értékelési tapasztalatokat összefoglaló intézményi visszajelző jelentés összeállításával zárul. Ebben az értékelő csoport megfogalmazza a pályázó számára az FMD Modell struktúrájában alkritériumonként számba vett erősségeit és fejlesztendő területeit, támpontot nyújtva a további fejlesztésekhez, korrekciókhoz. A pályázó intézmény fő feladata az egyeztetett értékelői megállapításokat tartalmazó visszajelző jelentés értelmezése és felhasználása.

Az értékelés eredményeinek az értelmezése okozza általában a szisztematikus javítás érdekében tett legnagyobb kihívást a felsőoktatási intézmények számára. Ezért fontos, hogy az értékelők visszajelzései közérthető és használható információkat tartsanak az intézmény erősségeinek – és főleg fejlesztendő területeinek – vonatkozásában.

A kérdéses fejlesztendő területek együttes értelmezésére, tisztázására nyújt lehetőséget az értékelő csoporttal tartandó személyes konzultáció, amelynek során a pályázó pontosíthatja a visszajelzésben található megállapítások mögötti tartalmat. A közös értelmezés pedig segíti a hatékony fejlesztést.

Fontos, hogy az intézmény a visszajelző jelentésben foglalt értékelői megállapításokat összevesse a saját önértékelésének az eredményeivel. A külső értékelés megállapításai egyrészt megerősíthetik, visszaigazolhatják az intézmény önmaga által készített értékelését az erősségek és a fejlesztendő területek tekintetében, azonban új aspektusokat is felvethetnek, és újabb erősségekre és fejlesztendő területekre is irányíthatják az intézmény figyelmét.

A visszajelző jelentést meg kell ismertetni az intézmény érdekelt feleivel (elsősorban az oktatókkal, hallgatókkal, egyéb munkatársakkal). Mivel azonban ez a külső szakmai értékelő jelentés bizalmas információkat tartalmaz, ezért az intézmény vezetése dönti el, hogy mely partneri körrel milyen formában és milyen mélységben, részletességgel kívánja megismertetni a külső értékelési jelentés tartalmát.

Az FMD-pályázat értékelési eredményeinek gyakorlatba történő átültetése a szisztematikus, folyamatos és fenntartható minőségfejlesztés záloga. Az intézménymenedzsment felelőssége, hogy biztosítsa az eredmények konzisztens módon történő felhasználását, a belőlük következő fejlesztési tervek elkészítését és megvalósítását.

Szerzők

Bogdány Zoltán

Pedagógus végzettségét követően az Államigazgatási Főiskolán szerzett másoddiplomát, majd 1995-ben ISO 9001-es vezető auditori képesítést nyert. Oktatási tanácsadóként elsősorban minőségbiztosítási rendszerek kialakításában, illetve Magyarország európai uniós csatlakozását előkészítő nemzetközi projektekben (Phare, PEA) vett részt.

1998-tól az Oktatási Minisztérium helyettes kabinetfőnökeként többek között a közoktatás ágazati minőségirányítási rendszerének, a Comenius 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Programnak a kidolgozásáért volt felelős. Aktív szerepet vállalt az ágazati törvények, valamint a kapcsolódó jogszabályok előkészítésében, a felnőttképzési akkreditáció rendszerének kialakításában. Emellett két európai bizottság által létrehozott brüsszeli munkabizottságban (Indicators and Benchmarks of Quality of School Education, Quality Indicators for Life Long Learning) képviselte Magyarországot. Ezt követően saját cégével (Mondolat Iroda Kft.) elsősorban minőségirányítási rendszerek kialakításában, különböző szervezeti és program szintű értékelésekben, monitoringrendszerek kidolgozásában és működtetésében, valamint kapcsolódó képzések (projektmenedzsment, indikátorrendszer, minőségirányítás stb.) megvalósításában vett részt. Eközben a „Teljesítményértékelési képzések” kiemelt projektet (ÁROP-2007/2.2.2) irányította projektvezetőként. Számos szakképzési és felsőoktatási kutatást vezetett, továbbá stratégiai tanácsadóként intézményi stratégiák megalkotását segítette.

Kerekes Gábor

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen végzett okleveles villamosmérnök (1995), majd okleveles közgazdász MBA-szakon (2010). MBA-záródolgozatának témája: „Vezetői információs rendszer alkalmazása a felsőoktatási minőségmenedzsmentben”. 2004-től 2010-ig különböző felsővezetői pozíciókat töltött be az Educatio Nonprofit Kft.-ben. Ebben az időszakban tagja volt a Kormányzati Informatikai Bizottságnak, és képviselte Magyarországot az Európai Unió Europass programjában. Munkatársaival létrehozta a felsőoktatási felvételi elektronikus, teljesen papírmentes jelentkezési lehetőségét, amely szolgáltatás 2005-ben „eKormányzat” és „Év honlapja” díjat nyert. Részt vett a Felvirangsor, az Adattár alapú Vezetői Információs Rendszer, a Diplomás Pályakövetési Rendszer és a Felsőoktatási Információs Rendszer fejlesztésében. Vezetőként irányította három nonprofit közhasznú társaság egyesülését, szervezetfejlesztési és minőségirányítási rendszerépítési tevékenységét.

A versenyszférában informatikai fejlesztések vezetőjeként, informatikai és menedzsmenttanácsadóként tevékenykedett. Ennek során részt vett orvosi műszerek, mesterséges intelligenciára épülő alkalmazások, valamint műholdas interaktív virtuális város fejlesztésében. Szakértőként közreműködött Albánia elektronikus közszolgáltatási fejlesztéseinek tervezésében, magyar felsőoktatási intézmények minőség-, illetve kutatás-fejlesztési menedzsmentrendszereinek fejlesztésében.

Molnárné Stadler Katalin

Közel 20 éves szakmai gyakorlata van a minőségbiztosítás, minőségirányítás és minőségfejlesztés területén hazai és nemzetközi viszonylatban, különböző ágazatokban. A NEHEM holland tanácsadó cég gazdasági tanácsadójaként többéves tapasztalatra tett szert minőségügyi, gazdaságfejlesztési és üzletvezetési projektirányításban és tanácsadásban. 1996-ban TQM-szakközgazdász posztgraduális diplomát és Zeeland Polytechnic nemzetközileg elismert diplomát szerzett a Külkereskedelmi Főiskola TQM-szakán. Felsőfokú angol, német és orosz nyelvtudással rendelkezik.

2000 óta az oktatás és képzés minőségfejlesztésében tölt be meghatározó szerepet. A Comenius 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Program vezetését, majd a Közoktatás Minőségéért Díj létrehozását, szakmai irányítását követően 2003-tól a Szakiskolai Fejlesztési Programban tevékenykedik. Szakértőként részt vett a szakképzési Közös Minőségbiztosítási Keretrendszer (CQAF, EQAVET), valamint az Európai Peer Review-eljárás hazai adaptálásában. 2005-től Magyarország hivatalos szakértő képviselője, 2007-től az igazgatóság választott tagja az Európai Szakképzési Minőségbiztosítási Hálózatban.

A felsőoktatásban 2007 óta irányította a Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) pályázatok szakértői értékelési folyamatát, valamint szakértőként részt vett a díjrendszer továbbfejlesztését célzó TÁMOP 4.1.4 projektben, a Felsőoktatási Minőségi Díj Modell kidolgozásában.

Minőségidő-értékelőként kiterjedt szervezetértékelési tapasztalattal is rendelkezik.

Orosz Lajos

Gyógypedagógus, közoktatási vezető és humánmenedzser. Jelenleg a Pécsi Tudományegyetem Nevelésszociológiai Doktori Iskolájának III. éves doktorandusza, kutatási területe oktatási programok fejlesztése és implementációja. Az Oktatási Hivatal Minőségirányítási Osztályának vezetője.

Minőségirányítási szakterületen a Comenius 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Program programigazgatójaként és az Educatio Nonprofit Kft. minőségirányítási vezetőjeként dolgozott, majd az Apáczai Kiadó Kft. operatív ügyvezetőjeként és fejlesztési igazgatójaként a vállalat minőségirányítási tevékenységét is felügyelte. Iskolaigazgatóként program- és tantervfejlesztést végzett, az általa vezetett intézmény Közoktatás Minőségéért Díj oklevélben részesült. A Veszprémi Egyetem Pápai Kutató Intézetének tudományos munkatársaként programértékelési és mérési szakterületen dolgozott, részt vett az intézet programfejlesztésében és felnőttképzési szakakkreditációjában.

A Hétszínvirág Iskola fejlesztési eredményeit 2002-ben és 2009-ben önálló kötetekben tette közzé.

Pintér Csaba

A Veszprémi Vegyipari Egyetem (ma Pannon Egyetem) szervező-vegyésszmérnöki szakán okleveles szervező üzem-mérnöki-, majd okleveles szervező vegyész-mérnöki diplomát szerzett. Szervezési és vezetési tanácsadással foglalkozik.

A versenyszférában tevékenysége felöleli a minőségfejlesztés, minőségirányítás, szervezetfejlesztés és szervezetszabályozás feladataival összefüggő tanácsadást, képzéseket, tréningek fejlesztését, megtartását.

Az Oktatási Minisztérium által minősített tanácsadóként részt vett a Comenius 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Programban, valamint a Közoktatás Minőségéért Díj önértékelési modelljének létrehozásában. Az Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. felkérésére számos projektben dolgozott: országos hálózat működtetésének rendszerelemzése és fejlesztése, pedagógus-továbbképzési rendszer minőségbiztosításának koncepcionálása és rendszerleírása, IPR-, közoktatási és esélyegyenlőségi szakértők, mentorok részére képzési anyagok fejlesztése, akkreditációra való előkészítése, tréningek megtartása, kooperatív tanulásszervezés témakörben tréneri feladatok ellátása.

A Szakiskolai Fejlesztési Program I–II. keretében a minőségfejlesztés és az önfejlesztés területén feladatot vállalt a Szakiskolai Önértékelési Modellek elkészítésében, szakértők, intézményvezetők részére képzési és tréninganyagok kidolgozásában, tréningek megtartásában.

A felsőoktatásban kiválóságértékelésen nyugvó szervezeti diagnosztikát és ezen alapuló szervezetfejlesztést végzett, munkacsoportokat irányított.

A LIONSON Consulting Kft. ügyvezetője, az ISO 9000 Fórum, a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága és a Nemzeti Minőség Klub tagja.

Hivatkozott és ajánlott irodalmak jegyzéke

Prodinform ÁMR Kutatócsoport: *ÁMR Kézikönyvek* 1-5. kötet / Prodinform, Budapest, 1988-1990/

Arthur R. Tenner-Irving J. DeToro: *BPR vállalati folyamatok újraformálása* / Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998./

Jerry Spiegel-Cresencio Torres: *Csapatmunka /Rész-Vétel Alapítvány*, Budapest, 1998/

Meredith Belbin (1998): *A team avagy az együttműködő csoport*. Budapest, SHL Hungary Kft.

Ken Blanchard-John P. Carlos-Alan Randolph: *Empowerment a felelősség hatalma* /SHL Hungary Kft., Budapest, 1998/

Ferber István-Kazinczy Miklós-Kemény Sándor-Kocsis József-Kovács Zoltán-Lakárdy Zsolt-Parányi György-Sencz József-Veress Gábor: *Minőséget-gazdaságosan* / Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999

Oktatási Minisztérium: *Minőségfejlesztési kézikönyv* /OM, Budapest, 2000/

Kalapács János: *MINŐSÉG irányítás technikák* / X-LEVEL, 2001/

Peter F. Drucker: *21. századi kihívások a vállalatirányításban* /HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2001/

Lövey Imre-Manohar S. Nadkarni: *Az örömteli szervezet* /HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2003/

Pintér Csaba: *Pareto-elemzés* / E-learning tananyag, SuliNova Kht, Budapest, 2004/

Pintér Csaba: *Szabályozási alapismeretek* / E-learning tananyag, SuliNova Kht, Budapest, 2004/

Barakonyi Károly: *Egyetemi kormányzás. Merre tart Európa?* /Közgazdasági Szemle, LI. évf., 2004. június (584–599. o.) /

Göndör Vera-Gragász Tibor-Némethné Dr. Erdődi Katalin–PhD Koczor Zoltán–Paulics Anita-Tóth Tímea: *Minőségirányítási rendszerek fejlesztése* / TÜV Rheinland Inter-Cert, Budapest, 2005. –ötödik kiadás-/

Bohnné Keleti Katalin: *Elégedett az ügyfél?* / Public Press Kft., 2005/

Csath Magdolna: *Total Quality Management-TQM* /Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt., 2005/

Arató Ferenc–Varga Aranka (2009): *Együtt-tanulók kézikönyve*, Bevezetés a kooperatív tanulásszervezés rejtelseibe. Pécs

Patrick Lencioni: *Kell egy csapat* /HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009/

Hegedűs Zoltán: *Amit érdemes megtanulni a multiktól, és amit nem* /HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009/

Shiji Shiba és David Walden: *Az áttöréses fejlesztés irányítása* /Első kiadás: 2006, India; magyar nyelvű kiadás: Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, Budapest, 2009/

Halász Gábor (2009): *Felsőoktatási vezetés, egyetemi kormányzás, felsőoktatási menedzsment: fogalmi-történeti áttekintés*. A tanulmány az Educatio Kht megrendelésére készült „A felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztése” c. TÁMOP program (4.1.3) az „Adattár alapú vezetői információs rendszer (AVIR)” c. alprogram keretében.

LIONSON Consulting Kft: *Módszertani füzetek /kézirat/*

Erdei János et al: *Minőségmenedzsment*. Oktatási segédanyag a Vezetés és szervezés mester-szak számára. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet, 2010.

Csiszár Miklós Béla (2010): *Az EFQM Modell változásai a 2006. évi Köznevelés Minőségéért Díj Modell tükrében*. Magyar Minőség, 2010. november

Felsőoktatási jó gyakorlatok a Felsőoktatási Minőségi Díj pályázatokban. Elektronikus kiadvány. Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, 2010.

Molnárné Stadler Katalin (2008): *A külső értékelés tartalma az önértékelés alapján*. Módszertani leírás. NSZFI

Csizmadia Tibor (2009): *Minőségmenedzsment a felsőoktatásban*. In: Drótos György, Kovács Gergely Felsőoktatás-menedzsment. AULA, Budapest, p. 179-197.

MAB Önértékelési útmutató. Módszertani melléklet az intézményakkreditációs útmutatóhoz – 2011/2012

OECD(2008): *Tertiary Education for the Knowledge Society*. Paris, OECD/Magyarul: Felsőoktatás a tudástársadalomért. Az OECD Tematikus Áttekintése a Felsőoktatásról: Összefoglaló jelentés. Budapest, Tempus Közalapítvány. (online: http://www.felvi.hu/felsooktatasiuhely/avir/kiadvanyok/felsookta_a_tudastarsadalomert)

Educatio (2010): *AVIR tanulmánykötet*. Budapest, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.

Koczor Zoltán et al (2011): *A belső minőségmenedzsment rendszer követelményeinek adaptálása a hazai felsőoktatási intézményekre és a külső minőségmenedzsment rendszer elemeinek adaptálása a hazai viszonyokra, a tanúsítás és az akkreditáció szerepének tisztázása*. Budapest, Quali-Társ Bt.–Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet

Hrubos Ildikó (2008): *A minőségkultúra ügye az Európai Felsőoktatási Térségben*. Educatio, 2008/1. 22–35.

Loukkola, Tia–Zhang, Thérèse (2010): *Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*. Examining Quality Culture. Part 1. Brussels, European University Association

Örsi Gábor (2010): *A Magyar Köztársaságban akkreditált felsőoktatási intézmények hivatalos weboldalain elérhető információk a minőségfejlesztés, minőségirányítás vonatkozásában*. Munkaanyag

Nagypál Tamás (2011): *Minőségfejlesztés a hazai felsőoktatási intézményekben*. Munkaanyag

Nagypál Tamás (2011): *A magyar felsőoktatási intézmények minőségprofilja*. Munkaanyag

Varga Lajos (2002): *Kvantitatív módszerek a pedagógiai kutatásban*. Kari jegyzet. Budapest, BMF BGK

Varga Lajos (szerk., 2006): *Kutatás-módszertan I*. Bevezetés a pedagógiai induktív kutatás módszereibe és útmutató a szakdolgozat elkészítéséhez. Budapest, BME

Schmercz István–Varga Lajos (2008): *Kutatás-módszertan II*. Bevezetés a pedagógiai deduktív és szociálpszichológiai kutatás módszereibe. Budapest, BME

Falus Iván–Ollé János (2000): *Statisztikai módszerek pedagógusok számára*. Budapest, Okker Kiadó

Falus Iván–Ollé János (2008): *Az empirikus kutatások gyakorlata*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó

Falus Iván (szerk., 2002): *Bevezetés a pedagógiai kutatás módszereibe*. Budapest, Műszaki Kiadó

Fercsik János (1982): *Pedagometria*. Veszprém, OOK

Horváth György (2004): *A kérdőíves módszer*. Budapest, Műszaki Kiadó

Babbie, Earl (2003; 6. átd. kiad.): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest, Balassi Kiadó

Lengyel Molnár Tünde–Tóvári Judit (2001): *Kutatásmódszertan*. Eger, Líceum Kiadó, 2001.

Arthur R. Tenner–Irving J. DeToro (1997): *Teljes körű minőségmenedzsment*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó

Bálint Julianna et al (2006): *A felsőoktatás minősége*. Budapest, Felsőoktatási Kutató Intézet

DEÁK–OFI (2011): *Felsőoktatási Minőségi Díj Modell és Modell-értelmezési útmutató*. Budapest, DEÁK Zrt.–Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet

OM (2000): *Minőségbiztosítás a szakképzésben*. Tanulmány. Oktatási Minisztérium

Molnárné Stadler Katalin (1999): *Minőségügyi alapismeretek*. Budapest, Külkereskedelmi Főiskola

United Consult K2 Kft.–NSZFI (2008): *SZMBK Útmutató*. United Consult K2 Kft.–NSZFI

Shoji Shiba és David Walden (2006): *Az áttöréses fejlesztés irányítása* (magyarul Budapest, Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, 2009)

Douglas McGregor (1985): *The Human Side of Enterprise*. 25th anniversary edition. New York, McGraw-Hill

Nagy Zsolt (2007): *Minőségmenedzsment*. Jegyzet. Szombathely, Berzsenyi Dániel Főiskola Természettudományi és Műszaki Kar

Bodor Pál (2004): *Üzleti Kiválóság alapú önértékelési kézikönyv*

OFI (2011): *Nemzetközi és hazai bevált gyakorlatok a minőségfejlesztésben*. Budapest, Oktatás-kutató és Fejlesztő Intézet

Ian McNay (1995): From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In Tom Shuller (ed.): *The Changing University? Open University Press*. 105–115.

Topár József (2009): *Minőségmenedzsment*. Budapest, BME

Parasuraman–Leonard L. Berry–Valaire A. Zeithaml: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49. 1985. 4. 41–50.

Bodor Pál–Hercz Endre (2001): *A szervezeti kiválóság mérése és bemutatása*. Budapest, Minőségfejlesztési Központ–IMFA

Kállai Mária et al (2006): Hogyan is pályáztunk az Európai Kiválóság Díjra a 2005 + pályázat alapján?

Anita Quinn, Gina Lemay, Peter Larsen and Dana M Johnson (2009): *Service quality in higher education* (Total Quality Management Vol. 20. No. 2. February 2009, 139-152)

G.Srikanthan, John Dalrymple: *Developing a Holistic Model for Quality in Higher Education*

Csath M. (1993): *Stratégiai tervezés és vezetés*. Leadership kft. Sopron-Budapest

Csath M. (1990): *Stratégiai vezetés-vállalkozás*. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest

Developing an Internal Quality Culture in European Universities, Report on the Quality Culture Project, 2002-2003, European University Association 2005

Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach, Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project (2002-2006), European University Association 2006

Mellékletek

1. számú melléklet: A minőségirányítási rendszer építési fázisai¹

A minőségirányítási rendszer építésének fázisai a következők:

<i>Tevékenység</i>	<i>Felelős</i>	<i>Bemenő információ</i>	<i>Kimenő információ</i>	<i>Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)</i>
1. A rendszerépítési projekt indítása				
Vezetői nyilatkozat (határozat) kinyilvánítása, értelmezése	Rektor (dékán)	Külső és belső követelmények	Cél, határidő, külső együttműködés módja, pénzügyi keretek	
Állapotértékelés az intézményi szolgáltatás GAP-jeiről, teljesítményrestandaíairól	Dékán Intézetigazgató	Teljesítményelvárások	Javítandó teljesítmények, megítélések	Korábbi önértékelések, felmérések áttekintése
A szponzor és a szakértői csoport kijelölése	Rektor (dékán)	Jelöltek végzettsége, képessége	Megbízólevelek	
Külső szakértővel kapcsolatos döntés	Szponzor (dékán/rektor)	Ajánlatok	Megbízás, szerződés	Kockázatértékelés
Folyamatfelelősökkel (folyamatgazdákkal) kapcsolatos döntés	Szponzor (dékán/rektor)	Ajánlatok	Megbízás, szerződés	Kockázatértékelés
Képzések a folyamatindításhoz	Szponzor HR-munkatárs	Tematika	Képzett szakértői team	
A projektindításhoz rendelt kommunikációs keretek (infrastruktúra) kijelölése	Rektorhelyettes (dékán)	Igények	Jóváhagyott igények	A csoport működéséhez szükséges kommunikációs infrastruktúra-igényeket a rendszer koord. fogalmazza meg

¹ Forrás: Koczor Zoltán et al (2011)

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
2. Az intézményi igénytérkép összeállítása				
Az érintettek azonosítása, rangsorolása	Szakértő team	Lehetséges érintettek köre	Az érintettek körének rangsorolt listája	Csoporttechnikák
A feladat elvégzőinek és bevonójainak felkészítése	Rendszer-koordinátor	Tananyag, módszertan	A képzettek ismerete	Rendszerismeretek oktatása
Az igények alapján elvégzett rendszermodellezés	Rendszer-koordinátor, folyamatfelelősök	Külső, belső elvárások, követelmények	Szabályozási területek	
Az ismert igények azonosítása, igényfelmérés az érintettek bevonásával	Rendszer-koordinátor, team	Azonosított igényfelmérési területek	Érintettek igénye, elégedettsége, véleménye	Szervezeti egységek szintjén igény- és elégedettségmérés Külső érintettekkel interjúk
Az igények strukturálása, rendszerezése, súlyozása, kompromisszumok meghatározása	Szakértő team	Beérkezett igények, vélemények, elégedettségi adatok	Kiértékelt, rangsorolt igények	KJ-S-diagram, ötletelés, páronkénti összemérés
A rendszer által kielégítendő igények meghatározása	Szponzor, rendszer-koordinátor	Kiértékelt igények	Kiválasztott igények	

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
3. Intézményi küldetés és stratégia megfogalmazása, megvalósíthatósági tanulmány				
A meglévő küldetés és stratégia felülvizsgálata az igénytérkép alapján	Rektor (dékánok)	Küldetés, stratégia, igénytérkép	Fontosnak ítélt igények	
Új stratégia megfogalmazása	Rektor (dékánok)	Követelmények, igények, lehetőségek, erősségek, gyengeségek	Stratégiai célok	Stratégiai tréning, vezetőségi csoporttechnikák
A rendszer szerepének azonosítása a stratégia megvalósításában	Rektor (dékánok)	Stratégiai célok	Rendszerkövetelmények	Kapcsolati mátrix
A megvalósíthatóság kockázatainak felmérése és értékelése	Rendszerkoordinátor, rektor	Szükséges és rendelkezésre álló erőforrások, a folyamat sajátosságai	Kockázatok	Kockázatértékelés

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
4. A működési folyamatok feltérképezése, a szabályozás jellegének meghatározása				
A korábban kialakított folyamatok felmérése és a célállapottal való összemérése	Rendszer-koordinátor, folyamatfelelősök	Meglevő szabályozás, Folyamatok eredményei, célok	Folyamattérkép, elvárások azonosítása	A folyamat során meglévő szabályozások, formanyomtatványok meglétének és használatának felmérése
A változtatási igényhez használható minőségmegközelítés azonosítása	Rendszer-koordinátor Rektor/dékán	Gyenge pontok (pl. folyamat-szabályozás, munkatársi elkötelezettség, vezetői módszerek...)	A működésfejlesztéseknek megfelelő minőségfilozófia meghatározása folyamatonként	Összemérési technikák
A területi szabályozás erőforrásigényének előzetes becslése	Rendszerkoordinátor	Várható feladatok, létszám	Becsült költségek és időráfordítások	Erőforrás-azonosítás, erőforrásbecslés
A minőségirányítási megközelítés területéhez rendelése	Rendszer-koordinátor	Célhiányos folyamatok, min. modulok	Modulterület	

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
5. A szabályozási keretrendszer és a szabályozandó területek kijelölése				
A szabályozandó területekhez illeszkedő szabályozási forma összesítése	Rendszer-koordinátor Rektor/dékán	Modulok sajátosságai a korábbi felmérések alapján	Az igényelt szabályozási formák gyakorisági és kockázati jellemzői	
Az intézmény jellegzetességei, amelyek a keretrendszer szabályozási formájára meghatározó	Rendszer-koordinátor	intézményi környezet, fenntartó elvárásai, a szervezeti kultúra sajátosságai, a befogadásra alkalmasabb rendszer azonosítása, összerendelés	A bemenetek összesítése, súlyozása	

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
A lehetséges keretrendszerek előnyeinek és hátrányainak bemutatása a menedzsmentnek	Rendszerkoordinátor, folyamatfelelősök	Keretrendszerek jellemzői	Menedzsment álláspontja	Vezetői értekezlet
Döntés a keretrendszerről	Rektor/ dékán/ szponzor	Keretrendszerek jellemzői Menedzsment álláspontja	Keretrendszer: ISO 9001, vagy 9004-es szabvány, FMD modell szerinti önértékelés. Az akkreditációs szempontokból összeállított éves önértékelés és intézkedési terv Rendszeres, teljes körű minőségmenedzsment...	A keretrendszerek előnyeinek és kockázatainak számszerűsítése A szabályozásoknál azonosított minőségfilozófiák illeszkedése a keretrendszerhez
A keretrendszerhez tartozó külső feltételek ellenőrzése a megvalósíthatóság szempontjából	Rendszerkoordinátor, folyamatfelelősök	Személyi, tárgyi feltételek, kompetenciák	Kiértékelt feltételrendszer	Felmérés, adatgyűjtés, kockázatelemzés

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
6. A rendszer projektterve, a rendszerépítés, mint változásmenedzsment				
A projektcél véglegesítése a keretrendszer szempontjaihoz	Projekt team (projektkoordinátor, felelősök)			
A szervezet változásra való alkalmazásának felmérése	Változásmenedzsment-szakértő			
A változásmenedzsment kockázatainak felmérése	Változásmenedzsment-szakértő			Erőtér-elemzés
A projektterv meghatározása	Projektkoordinátor		Időterv, erőforrásigény-terv (humán erőforrás, költség)	

1. számú melléklet: A minőségirányítási rendszer építési fázisai

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
Projektindító értekezlet megtartása	Projektkoordinátor		Projektcélok, projektszervezet, belső normák,	
A projekt nyomonkövetésének és lezárásának terve	Projektkoordinátor		Status report-ok	
A változásmenedzselési szempontok érvényesítése	Változásmenedzsment-szakértő		Rásegítő, felvilágosító-oktató, manipulatív, hatalmi vagy kényszerítő, beavatkozási, részvételi, szakértői meggyőzésen alapuló taktika	Az alkalmazott stratégia szerinti módszerek alkalmazása
A projektterv jóváhagyatása	Rektor, szenátus	Projektterv	Jóváhagyásról szóló döntés	

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
7. A rendszer megtervezése, összehangolása, dokumentálása, adatolása				
A szabályozandó területenként a rendszerterv véglegesítése	Projektkoordinátor	Korábbi rendszerfelmérések	Szabályozási területek	
Moduláris rendszer-elemek azonosítása a szabályozási területre összehangolva	Folyamatgazda (folyamatfelelős)	Szabályozási területek, korábbi felmérések	Részletes szabályozási vázlat	Összesítés
A terület valós működéséhez igazított szabályozástervezet létrehozása	Folyamatgazda (folyamatfelelős)	Részletes szabályozási vázlat	Szabályozási tervezet	Tervezés a kijelölt moduláris tervezési módszertan szerint
Egyeztetés a szabályozási terület szereplőivel	Folyamatgazda (folyamatfelelős)	Szabályozási tervezet	Egyeztetett szabályozási tervezet	Egyeztetés
A szabályozás belső, végrehajthatósági vizsgálata	Folyamatgazda (folyamatfelelős)	Egyeztetett szabályozási tervezet	Átvizsgált szabályozási tervezet	Végrehajthatósági elemzés
A szabályozás összehangolása a többi szabályozással és a célokkal	Projektkoordinátor	Átvizsgált szabályozási tervezetek	Harmonizált szabályozási tervezet	

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
A minőségbiztosítási rendszer belső értékelésének kidolgozása	Projektkoordinátor, szakértő	Jóváhagyott szabályozás, az alkalmazott minőségfilozófiák szerinti belső értékelések	Belső értékelésekre vonatkozó szabályozás	Jó gyakorlatok felhasználása
A minőségbiztosítási rendszer átvizsgálása a külső minőségértékelés szempontjából	A külső minőségértékelések korábbi felelősei	Jóváhagyott szabályozás, a külső minőségértékelések szempontrendszere, korábbi eredmények	Belső értékelésekre vonatkozó szabályozás	A belső és a külső minőségértékelés összehangolása
A minőségbiztosítási rendszer moduláris adatbázisának megtervezése	Projektkoordinátor, informatikus	Meglévő adatbázis	Minőségbiztosítási adatbázis terveze	
A minőségbiztosítási rendszer moduláris adatrendszerének jóváhagyása	Rektor	Minőségbiztosítási adatbázis terveze	Minőségbiztosítási adatbázis	
A szabályozás véglegesítése, jóváhagyatása, jóváhagyása	Projektkoordinátor, szenátus	Harmonizált szabályozási tervezet	Jóváhagyott szabályozás	Jóváhagyás

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
8. A rendszer tesztelése, bevezetése, belső minőségértékelés, visszacsatolások				
Bevezetés elrendelése, terv szerinti megvalósítása	Projektkoordinátor, folyamatgazda	Projektterv	Feljegyzések, működésközei dokumentumok	
Minőségbiztosítási felelős megbízása	Rektor/szenátus	javaslat	Kinevezés	Gyakran ekkor az eddigi projektfelelős a rendszerhez illeszkedő megbízással minőségbiztosítási felelőssé válik
A bevezetés során tapasztaltak hasznosítása	Projektkoordinátor, folyamatgazda	Feljegyzések, működésközei dokumentumok	Korrigált szabályozás	

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
9. Vezetői értékelés, fejlesztések meghatározása				
Működéstámogatás a rendszer folyamatos működéséhez	Folyamatgazdák	Működésközei dokumentumok, folyamatos adatgyűjtők	Értékelések	Belső kommunikáció kialakítása
Értékelés a belső minőségértékelési rendszer szerint	Belső értékelést végzők	Belső értékelést tervező dokumentumok	Belső értékelésről szóló jelentés	Belső minőségértékelés (audit, ön-értékelési mérések stb.)
Fejlesztési és intézkedési terv kidolgozása az értékelés szerint (vezetői értékelés)	Belső értékelést végző szakértői team	Belső értékelésről szóló jelentés	Intézkedési terv	Új, önálló fejlesztési projekt indítása

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
10. A rendszert értékelő külső minőségértékelés eredményeinek hasznosítása				
Tanúsítás/díj-modell szerinti LB-értékelés/ESG-kritériumok alapján történő LB-értékelés	Rektor	Dokumentáció, belső minőségértékelési anyagok	A külső minőségértékelés jelentése	Az egyes külső értékelőkhöz igazodó előkészítés
Fejlesztési és intézkedési terv kidolgozása az értékelés szerint	Minőségirányítási felelős	A külső minőségértékelés jelentése	Intézkedési terv	Azonnal szükséges intézkedés esetén (pl. MAB-kifogás) azonnali beavatkozás

2. számú melléklet: Szempontsor a helyzetfelméréshez

A CQAF¹ Modell minőségi alapkövetelményeinek (kulcskérdések) egy lehetséges értelmezése a felsőoktatásban²

A szakképzés minőségfejlesztésének a CQAF Modellben meghatározott közös alapvető minőségkövetelményei azok a kritériumok, amelyekhez képest mérhető bármely szakmapolitika vagy rendszer, gyakorlat, eljárás elvárható eredményessége és hatékonysága.

A CQAF erőssége – többek között –, hogy

- viszonylag kisszámú, európai szinten közösen elfogadott alapvető követelményt határoz meg a szakképzés minőségének támogatására (ebben rejlik újszerűsége),
- a szakképzés minőség(fejlesztés)ének alapvető kérdéseit veti fel: a képzési szolgáltatás nyújtásának csak azon területeit határozza meg, amelyek a minőségi szakképzés/képzési programok szempontjából kulcsfontosságúak.

A szakképzés minőségének közös európai alapkövetelményei olyan általános elvárások, amelyek bármely más oktatási szektorban – így a felsőoktatásban – is értelmezhetőek.³

Kulcskérdések (minőségi alapkövetelmények)	Kulcskérdések értelmezése (a felsőoktatási intézmények ³ szintjén)
1. TERVEZÉS	
1.1. Egyértelműen meghatározottak és mérhetőek-e a felsőoktatási intézmény céljai, célkitűzései?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy megalapozottan és egyértelműen határozták-e meg a felsőoktatási intézmény céljait, célkitűzéseit, és hogy ezek mérhetősége biztosított-e. Például, hogy • a célok <i>hol</i>, mely intézményi dokumentumokban találhatóak meg (pl. küldetésnyilatkozat, vezetői [rektori, dékáni] pályázat, minőségpolitika, minőségfejlesztési program, intézményfejlesztési terv [IFT], éves munkaterv, fejlesztési tervek)? • az intézmény céljai <i>koherens, egymásra épülő célrendszert</i> alkotnak-e (pl. a küldetésben és a jövőképből megfogalmazott stratégiai célok, a minőségcélok, az intézmény oktatási-képzési céljai, a pénzügyi, humánerőforrás-menedzsmenthez kapcsolódó célok, a fejlesztési célok stb.)? • az egyes dokumentumokban megfogalmazott célok teljes összhangban vannak-e egymással? • milyen <i>információk</i> (adatok, mérési eredmények, pl. önértékelés) alapján határozzák meg az intézményi célokat? • a célok, célkitűzések kielégítik-e a „jó cél” <i>kritériumait</i>, elsősorban <i>mérhetőek, értékelhetőek-e?</i>

1 Szakképzési Közös Minőségbiztosítási Keretrendszer (The Common VET Quality Assurance Framework, CQAF)
2 A Szakképzési Közös Minőségbiztosítási Keretrendszer (SZMBK, amely a CQAF hazai iskolai rendszerű szakképzésre adaptált változata) intézményi szinten alkalmazandó Modellje (SZMBK intézményi modell) nyomán. Felülvizsgált változat. United Consult K2 Kft.–NSZFI. 2007
3 A kulcskérdések értelmezhetőek a felsőoktatási intézmény egészére vagy annak egy részére (pl. kar vagy egyéb szervezeti egység).

2. számú melléklet: Szempontsor a helyzetfelméréshez

Kulcskérdések (minőségi alapkövetelmények)	Kulcskérdések értelmezése (a felsőoktatási intézmények ³ szintjén)
1.2. Melyek a felsőoktatással kapcsolatos célok, célkitűzések?	A kulcskérdés vizsgálatának elsődleges célja, hogy a felsőoktatási intézmény felmérje, kitért-e célrendszerében a felsőoktatási sajátosságokra, azaz megfogalmazta-e a speciálisan a <i>felsőoktatási, képzési tevékenységre vonatkozó céljait</i> , célkitűzéseit.
1.3. A célok kitűzésekor figyelembe vették-e a felsőoktatással kapcsolatos európai uniós, ágazati és regionális célokat, valamint az intézményre vonatkozó indikátorokat, és ezeket beépítették-e a célrendszerükbe, illetve indikátorrendszerükbe?	Ez a kulcskérdés arra hívja fel a figyelmet, hogy a felsőoktatási intézmény által kitűzött célokat össze kell vetni az érvényben lévő, magasabb (pl. európai uniós, ágazati, regionális, térségi, fenntartói) szinten meghatározott célkitűzésekkel, és meg kell vizsgálni, hogy az intézmény célrendszere összhangban áll-e ezekkel a célokkal. Itt kell megvizsgálni azt is, hogy a magasabb szinten meghatározott <i>indikátorokat</i> beépítették-e az intézmény indikátorrendszerébe.
1.4. Hogyan tervezik meg a kitűzött célok megvalósulásának értékelését?	A <i>célok értékelésének tervezése</i> azt foglalja magában, hogy az intézmény mivel garantálja, és hogyan (folyamat, lépések, résztvevők, módszerek) vizsgálja, értékeli a célok eredményességét, mennyire tudatos és szabályozott tevékenység ez az intézményben. A kitűzött célok teljesülésének mértékéről jellemzően az intézményi indikátorrendszer, a tényleges mérési-értékelési folyamatok, az IFT éves értékelései, a rendszeres időközönként elvégzett teljes körű intézményi önértékelések szolgáltatnak információt.
1.5. Mutassák be a tervezési folyamatok eljárásrendjét az alkalmazott minőségirányítási megközelítésen belül!	A felsőoktatási intézményben működő <i>tervezési folyamatok</i> kapcsán azt szükséges megvizsgálni, hogy milyen lépéseken keresztül, milyen fórumokon, kiknek a bevonásával és mennyire megalapozottan (milyen konkrét célokra és értékelési eredményekre építve) történik például a stratégiai tervezés, az éves tervezés, a fejlesztések tervezése, és ez milyen intézményi szabályozó dokumentumokban került rögzítésre. A tervezéssel kapcsolatos folyamatok megjelenhetnek például a minőségirányítási kézikönyvben vagy külön folyamatszabályozásokban, eljárásokban, illetve a minőségbiztosítási szabályzatban, ahol többek között az intézménynek meg kell határoznia a tervezési feladatok végrehajtását. Vizsgálni kell továbbá, hogy a tervek egymásra épülnek-e, és intézményi szinten megfelelően összehangoltak-e. Alapvetően a tervezésnek két csoportját különíthetjük el: 1. Az <i>intézmény működtetésére</i> vonatkozó hosszú, közép- és rövid távú tervek kialakításához kapcsolódó tervezési folyamatok (pl. gazdasági tervezés, éves működéshez kapcsolódó tervezés, az emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó tervezés, oktatási-képzési folyamatok tervezése). 2. Az intézményben a <i>projektek keretében elindított egyedi fejlesztések megtervezése</i> .

Kulcskérdések (minőségi alapkövetelmények)	Kulcskérdések értelmezése (a felsőoktatási intézmények ³ szintjén)
2. MEGVALÓSÍTÁS	
2.1. Milyen alapelvek mentén és hogyan történik a felsőoktatási intézmény működéséhez kapcsolódó tervek megvalósítása?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell átgondolnia a felsőoktatási intézménynek, hogy milyen <i>alapelvek</i> mentén (pl. felelősségi körök pontos meghatározása, a folyamatok menedzselésére folyamatfelelősök kijelölése, minden folyamat értékeléséhez a folyamat kimeneti indikátorainak meghatározása, a vezetői ellenőrzések beépítése a folyamatba) és miként menedzselik a tervezésben érintett területeket, az intézményi működés folyamatait (pl. infrastrukturális feltételek biztosítása, pénzügyi folyamatok menedzselése, humánerőforrás menedzselése, oktatási-képzési folyamatok irányítása).
2.2. Milyen alapelvek mentén és hogyan történik a projektek keretében elindított egyedi fejlesztési tervek megvalósítása?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy a felsőoktatási intézmény milyen <i>alapelveket</i> (pl. pontosság, nyomon követés, folyamatközi ellenőrzések, rendszeres beszámoltatás, vezetői ellenőrzés, erőforrások biztosítása, PDCA-logika érvényesítése) alkalmaz az egyedi fejlesztések megvalósítása érdekében.
3. MÉRÉS és ÉRTÉKELÉS	
3.1. Mutassák be, hogy milyen belső méréseket és értékeléseket alkalmaznak a felsőoktatási intézményben!	Ennél a kulcskérdésnél azt kell áttekinteni és összesíteni, hogy milyen belső mérési és értékelési folyamatokat működtet a felsőoktatási intézmény, és ezek pontosan mire terjednek ki. A <i>mérések</i> közé tartozhatnak például az évközi számonkérések (ZH, kollokviumok), a vizsgák, a szakdolgozat-, diplomavédés, az oktatói terhelés mérése, illetve az érdekelt felek (pl. a hallgatók, munkatársak, munkaerő-piaci szereplők) körében végzett elégedettségmérések, a diplomás pályakövetés, az oktatói munka hallgatói véleményezése stb. Az <i>értékelések</i> közé sorolhatók például az IFT megvalósításának az értékelése, az oktatók teljesítményértékelése, a teljes körű intézményi önértékelés, az IMIP végrehajtásának éves értékelése, de ide tartozhatnak a hallgatói értékelések is.
3.2. Hogyan biztosítják, hogy a belső mérések és értékelések relevánsak és szisztematikusak (tudatosak, módszerek) legyenek?	Ennél a kulcskérdésnél az intézményi belső <i>mérések és értékelések</i> megvalósításának a <i>módszertanát</i> kell megvizsgálni. Például azt, hogy a 3.1. pontban felsorolt belső mérésekhez és értékelésekhez milyen szabályozások kapcsolódnak (pl. mérési utasítás, teljesítményértékelés szempontjai és az értékelés rendje, hallgatói értékelés szempontjai, elégedettségmérések rendszere), milyen a mérések kiterjedtsége (pl. milyen mintanagyságot használnak az egyes mérések során), és mindezt milyen intézményi szabályozó dokumentumban rögzítették (pl. a minőségirányítási kézikönyvben vagy a minőségbiztosítási szabályzatban, ahol meg kell határozni az ellenőrzési, mérési, értékelési feladatok végrehajtását).

Kulcskérdések (minőségi alapkövetelmények)	Kulcskérdések értelmezése (a felsőoktatási intézmények ³ szintjén)
3.3. Mely érdekelt felek vesznek részt a belső mérési és értékelési folyamatokban?	Ennél a kulcskérdésnél összesíteni kell és meg kell vizsgálni, hogy a 3.1. pontban bemutatott belső mérések és értékelések megvalósításában <i>kik vesznek részt</i> . Ide tartoznak egyrészt, azok az érdekelt felek, akik a megvalósításért felelősek, illetve akik közreműködnek a mérések és értékelések lebonyolításában, másrészt azok az érdekelt felek, akiknek a körében ezeket a méréseket és értékeléseket megvalósítják (pl. a különböző hallgatói szegmensek [belépő, jelenlegi, végzős és végzett hallgatók] a hallgatói elégedettségmérés során).
3.4. Milyen szerepet játszanak a különböző érdekelt felek a belső mérési és értékelési folyamatokban?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy a 3.3. pontban meghatározott érdekelt felek <i>milyen konkrét feladatot vállalnak</i> az egyes mérési és értékelési folyamatokban (pl. adatszolgáltatás, mérések és értékelések végrehajtása, a begyűjtött adatok feldolgozása, elemzések elvégzése).
3.5. Mikor, milyen gyakorisággal valósulnak meg a belső mérések és értékelések?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy a 3.1. pontban bemutatott belső mérések és értékelések milyen <i>rendszerességgel</i> és a tanév mely időpontjában valósulnak meg.
4. FELÜLVIZSGÁLAT (Visszacsatolás és fejlesztés)	
4.1. Hogyan valósítja meg a felsőoktatási intézmény a külső és a belső mérések és értékelések elemzése alapján szükséges visszacsatolásokat, hogyan támogatják és szervezik meg a fejlesztéseket és a változtatások bevezetését?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy miként alkalmazzák a PDCA-ciklus „A – Act” („Beavatkozás”) elemét: hol és hogyan <i>használgják fel</i> az intézményi mérések és értékelések <i>eredményeit</i> (beleértve a fejlesztések értékelésének eredményeit is), milyen módon (milyen szabályozókkal, belső működési mechanizmusokkal, intézményi folyamatokkal) garantálják a külső és a belső mérések és értékelések eredményeinek visszacsatolását és felhasználását a működés fejlesztéséhez. Itt kell megvizsgálni azt is, hogy hogyan szervezik meg az intézményben a szükséges <i>változtatások bevezetését</i> .
4.2. Hogyan történik a külső és a belső mérések és értékelések eredményeiről való visszajelzés?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy milyen rendszert alakítottak ki az intézményben alkalmazott belső, valamint a külső mérésekből és értékelésekből származó adatok visszajelzésére, mivel biztosítják azt, hogy az érintettek megkapják az eredményekről történő tájékoztatást (például felelős kinevezése, szabályozásban történő rögzítés). Ezeknek a visszajelzéseknek a körébe beletartozik az intézményen belüli visszajelzési rend (pl. félévi értekezletek során, egyéni visszajelzés az oktatói teljesítményértékelés eredményeiről), illetve a mérésekben és értékelésekben érintett érdekelt felek irányába történő visszajelzés is (pl. munkatársi felmérés eredményeinek ismertetése összdolgozói értekezleten).
4.3. Hogyan teszik a felsőoktatás minőségével kapcsolatos külső és belső mérésekből és értékelésekből származó visszajelzéseket nyilvánossá?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy <i>milyen módon teszik elérhetővé, ismertté</i> a külső és a belső mérésekből és értékelésekből származó visszajelzések eredményeit: milyen csatornákon keresztül, milyen fórumokon, milyen gyakorisággal, milyen felelősi rendszerben, mely érdekelt felek számára történik a visszajelzések nyilvánossá tétele.

Kulcskérdések (minőségi alapkövetelmények)	Kulcskérdések értelmezése (a felsőoktatási intézmények ³ szintjén)
4.4. Milyen módon működteti az intézmény a szervezeti szintű tanulási folyamatait a külső és a belső mérések és értékelések eredményeinek elemzésére építve?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy a felsőoktatási intézmény milyen szervezeti tanulási folyamatot alakított ki, azaz <i>miként hasznosítja</i> a különböző mérések és értékelések elemzéséből származó tapasztalatokat, információkat, levont tanulságokat az intézményen belüli fejlesztésekhez. Ehhez tartozik az intézmény benchmarking- és bench-learningtevékenységének a vizsgálata is (pl. jó példák, külső-belső tanulási, tudásátadási lehetőségek feltárása).
4.5. Hogyan használják fel a külső és a belső mérések és értékelések eredményeit az intézményi célok, célkitűzések felülvizsgálatához, módosításához?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy az intézmény a mérések és értékelések eredményeit <i>felhasználja-e</i> , és ha igen, hogyan (milyen szabályozókon, illetve belső működési mechanizmusokon keresztül) a <i>célrendszerének a felülvizsgálatához</i> is, azaz a mérések és értékelések eredményei alapján szükség esetén módosítja-e intézményi céljait. Például itt vizsgálható, hogy az intézményi tervezés során a célok kitűzésekor építenek-e a mérések és értékelések eredményeire, s hogy az eredmények alapján kitűzött fejlesztések mennyire vannak összhangban a célokkal, illetve ezt hogyan biztosítják.
5. MÓDSZERTAN	
5.1. Milyen szisztematikus minőségirányítási megközelítést alkalmaznak?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy a felsőoktatási intézmény milyen <i>minőségirányítási megközelítést</i> ⁴ alkalmaz (pl. ISO 9001:2008 szabvány, EFQM Modell, Felsőoktatási Minőségi Díj Modell, ENQA Sztenderdek). Itt kell megvizsgálni azt is, hogy amennyiben több minőségirányítási megközelítést is alkalmaz az intézmény, úgy ezeket milyen módon <i>hangolják össze</i> egyetlen egységes minőségirányítási rendszerré (pl. miként biztosítják a különböző dokumentációs rendszerek egységességét).
5.2. Mi a szerepe az önértékelésnek az intézmény minőségirányítási rendszerében?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy a felsőoktatási intézmény milyen <i>önértékelési módszertant</i> alkalmaz, és hogyan végzi ez alapján az önértékelést, valamint hogy az önértékelés milyen szerepet tölt be az intézmény minőségfejlesztésében. Például mire és hogyan használják fel az önértékelés eredményeit (pl. a tanév céljainak kitűzéséhez, az intézmény rövid és középtávú terveinek a felülvizsgálatához, fejlesztési prioritásainak meghatározásához, fejlesztési, intézkedési tervek kidolgozásához), hogyan illeszkedik az önértékelés az intézmény minőségirányítási rendszeréhez (pl. hogyan épül be a tervezés folyamatába).

4 A minőségirányítási megközelítés fogalom összefoglalóan használatos az alkalmazott minőségirányítási rendszerekre és az önértékelési modellekre.

Kulcskérdések (minőségi alapkövetelmények)	Kulcskérdések értelmezése (a felsőoktatási intézmények ³ szintjén)
5.3. Mely érdekelt feleket vonják be az intézményi minőségirányítási rendszer különböző folyamataiba, és konkrétan milyen tevékenységekbe?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell összesíteni és megvizsgálni, hogy az intézmény mely <i>érdekelt feleit</i> (pl. hallgatók) és az azokat képviselő mely szervezeteket (pl. HÖÖK) <i>vonja be és hogyan</i> az intézmény minőségirányítási rendszerének működtetésébe és fejlesztésébe, és hogy ezek az érdekelt felek konkrétan az intézmény minőségirányítási rendszerének mely tevékenységeiben, folyamataiban vesznek részt, és pontosan milyen feladataik vannak.
5.4. Milyen eljárásokat és eszközöket alkalmaznak az intézmény minőségirányítási rendszerében?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy milyen <i>eszközöket és eljárásokat</i> alakítottak ki és használnak a felsőoktatási intézmény minőségirányítási rendszerében (pl. az adatgyűjtés, a mérés-értékelés, a problémamegoldás területén). Például itt lehet felsorolni a mérésekhez kidolgozott és alkalmazott mérőeszközöket, az oktatói teljesítményértékelésben használt eszközöket, az intézményi minőségirányítási rendszer leírását tartalmazó dokumentumokat (pl. minőségirányítási kézikönyv, eljárások, intézményi szabályzatok), az intézmény minőségirányítási tevékenységéhez kapcsolódó formalapokat stb.
5.5. Hogyan motiválják az érdekelt feleket abban, hogy vállalt feladatikat megfelelően ellássák?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy a minőségfejlesztéshez kapcsolódó feladatok megvalósítására milyen módon <i>ösztönzik</i> az egyes érdekelt feleket (különös figyelemmel a munkatársakra) és az azokat képviselő szervezeteket, azaz miként <i>motiválják</i> őket, hogy aktív szerepet vállaljanak az intézmény működtetésében és fejlesztésében (pl. új fejlesztési irányok kijelölésében, a fejlesztések megvalósításában). Itt kell például végiggondolnia az intézménynek, hogy a vezetés milyen erőforrásokat biztosít a tevékenységekhez, hogyan ismeri el a minőségfejlesztésben részt vevők munkáját, mit tesz azért, hogy minél többen vegyenek részt a fejlesztésekben.
5.6. Milyen külső mérések, ellenőrzések és értékelések valósulnak meg a felsőoktatási intézményben, és hogyan (milyen esetekben és milyen formában)?	Ennél a kulcskérdésnél azt kell megvizsgálni, hogy az intézménynél <i>milyen külső mérések, ellenőrzések és értékelések valósulnak meg</i> és milyen rendszerben, azaz ezeket ki, milyen esetekben, milyen gyakran és milyen formában valósítja meg. Például ide tartozhatnak az Oktatási Hivatal ellenőrzései, a különböző minőségidíj-pályázatok (pl. Regionális Minőségi Díjak, Felsőoktatási Minőségi Díj), a Magyar Akkreditációs Bizottság akkreditációs eljárása vagy akár az ISO 9001:2008 szabvány szerinti rendszertanúsítások.

3. számú melléklet: Véleményfelmérési területek¹

A következőkben a fontosabb véleményfelmérési területeket soroljuk fel meghatározva a felmérés főbb céljait és a megkérdezett érintetteket:

Felmérés megnevezése	Érintettek	Célja
Marketingfelmérés	A FOI-be bekerülő beiratkozott hallgatók.	A beiskolázási tevékenységek megítélésének mérése a célzottak részéről.
Hallgatói motivációs felmérés	Aktív hallgatói jogviszonnyal rendelkező hallgatók.	Információ gyűjtése, hogy az aktív hallgatók miként tervezik jövőjüket.
Oktatók hallgatói véleményezése	Aktív hallgatói jogviszonnyal rendelkező hallgatók.	Vélemény az egyes oktatóknak az oktatási anyag, a módszertan fejlesztéséhez, a tanulást az érintett tantárgy keretében támogató eszközök szintjéről.
Oktatástámogató folyamatok értékelése (pl. könyvtár, büfé, kollégium)	A szolgáltatásokat igénybe vevők.	A hallgatói közérzet mérése, a folyamatot kiszolgáló szervezeti egységek szolgáltatási színvonalának vizsgálata.
Végzett hallgatók véleményezése	A felméréskor záróvizsgázó hallgatók.	Az oktatási folyamat teljes ciklusára vonatkozóan átfogó visszajelzés (az oktatási ciklus összes tapasztalatának birtokában).
Záróvizsga bizottsági értékelése	Záróvizsga bizottsági elnök és külső tagok.	A hallgató felkészültségének értékelése a munkaerőpiac szemével.
Diplomás pályakövetés (alumni)	Munkaerőpiacra kikerült végzett diplomások.	Az elhelyezkedéssel kapcsolatos információk, a FOI, illetve a megszerzett tudás megítélése néhány év távlatában, információ a jövőbeli tervekről, továbbképzési igényekről.
Munkaerő-piaci értékelés	A végzetteket foglalkoztató nagyobb vállalatok, szak-képzési hozzájárulással támogatók, kamarák stb.	A FOI folyamatainak és képzési struktúrájának fejlesztéséhez a munkaerőpiac megítélésének megismerése a végzettekről.
Munkatársi elégedettség mérése	Oktatók, kutatók, oktatástámogató munkatársak.	A munkatársak véleményének megismerése a hatékonyabb munkavégzés lehetősége érdekében a munkakör, a vezetés, a feladatirányítás, a tárgyi feltételek, a belső kommunikáció, a motivációk, a szakmai fejlődés stb. szempontjából.
Konkrét eseményekhez kapcsolódó eseti felmérés (pl. konferencia, oktatói továbbképzés, kutatók éjszakája, innovációs projekt)	Az eseményen részt vevő vendégek, munkatársak, hallgatók.	Az esemény szervezésével, tartalmi és formai kivitelezésével kapcsolatos vélemények, javaslatok megismerése.

1 Forrás: Koczor Zoltán et al (2011)

4. számú melléklet: Peer review önértékelési jelentési minta

A felsőoktatási intézmény / szervezeti egység neve:

Az önértékelési jelentést készítette:

Dátum:

Aláírás:

1. Alapvető információk

1.1. Kapcsolattartási információ

Az értékelt felsőoktatási intézmény / szervezeti egység neve:			
Címe:			
Kapcsolattartó személyek	Név	Elérhetőség	
Rektor / Dékán			
Intézményi peer review-vezető			
Az értékelő felsőoktatási intézmény / szervezeti egység neve:			
Címe:			
Kapcsolattartó személyek	Név	Elérhetőség	
Rektor / Dékán			
Peer review felelős			
A peer team tagjai:			
	Név	Intézmény	Beosztás
Peer team vezetője			
Értékelési szakértő			
Peerek			

1.2. A peer review célja

1.3. A peer review ütemezése:

Tevékenység	Határidő
Önértékelés elvégzése	
Önértékelési jelentés elkészítése	
Önértékelési jelentés eljuttatása a peerekhez	
Peerlátogatás	
Peer review-jelentés elkészítése	
Intézkedési tervek készítése	
Fejlesztések megvalósítása	

1.4. Választott minőségterületek (FMD¹ Modell Adottságok alkritériumok):

1.4.1. Kötelező minőségterületek (2 db):

1.4.2. Szabadon választott minőségterület (1 db):

A minőségterületek kiválasztásának rövid indoklása:

1.5. A peer review megszervezése:

Ki milyen feladatért felelős?

2. Bevezetés**2.1. Alapinformációk a szervezet működéséről (Max. 1 oldal)**

- Szolgáltatási kínálat
- Szervezeti kultúra, küldetés, értékek
- Munkatársi profil
- Erőforrások
- Piaci környezet

2.2. Kapcsolatmenedzsment (Max. 0,5 oldal)

- Kapcsolat a kormányzattal
- Érdekeltek elvárásai
- Partnerkapcsolatok menedzselése

2.3. Stratégiai kihívások és válaszok (Max. 1 oldal)**2.4. Teljesítmény és fejlesztés (Max. 0,5 oldal)**

- Elért eredmények
- Fejlesztési kihívások

3. Önértékelés**3.1. Az önértékelés megvalósítása (Max. 1 oldal)**

Itt kell egy rövid összefoglalást adni az önértékelésről és annak megvalósítási folyamatáról. Például az önértékelés céljáról, a felelős és a közreműködő személyekről, a folyamat lépéseiről, az alkalmazott módszerekről, az időbeli ütemezésről. Itt kell szót ejteni az önértékeléssel kapcsolatos tapasztalatokról is, arról, hogy mi ment jól, mik voltak a fő tanuló-pontok, hogyan lehet az önértékelés megvalósítási folyamatát tökéletesíteni stb.

4. Minőségterületek bemutatása

4.1. ADOTTSÁGOK bemutatása (minőségterületek / az FMD Modell max. 3 Adottságok alkritériumának bemutatása)

4. számú melléklet: Peer review önértékelési jelentési minta

Itt külön kell bemutatni/értékelni minden egyes minőségterületet, szövegesen, minőségterületenként maximum 2 oldalban. (Az V.3. alkritérium esetében a terjedelem több, max. 3 oldal lehet.)

Az egyes minőségterületekhez kapcsolódóan meg lehet fogalmazni a peerek számára speciális értékelési kérdéseket, valamint meg lehet határozni értékelési fókuszterületeket is (opcionális).

4.1.1. 1. Minőségterület / FMD Modell Adottságok alkritérium a III. Emberi erőforrás – Humántőke kritériumból (Jelölje, melyik!)

A peerekhez intézett értékelési kérdések (opcionális)

4.1.2. 2. Minőségterület / FMD Adottságok alkritérium az V. Folyamatmenedzsment-rendszer kritériumból (Jelölje, melyik!)

A peerekhez intézett értékelési kérdések (opcionális)

4.1.3. 3. Minőségterület / FMD Modell Adottságok alkritérium (Jelölje, melyik!)

A peerekhez intézett értékelési kérdések (opcionális)

4.2. EREDMÉNYEK bemutatása (az FMD Modell Eredmények alkritériumaiból a minőségterületekhez kapcsolódó, azok sikeres működését és eredményességét alátámasztó mutatók bemutatása)

- | | |
|---------|---------------------|
| 4.2.1. | VI.1. alkritérium |
| 4.2.2. | VI.2. alkritérium |
| 4.2.3. | VII.1. alkritérium |
| 4.2.4. | VII.2. alkritérium |
| 4.2.5. | VIII.1. alkritérium |
| 4.2.6. | VIII.2. alkritérium |
| 4.2.7. | IX.1. alkritérium |
| 4.2.8. | IX.2. alkritérium |
| 4.2.9. | IX.3. alkritérium |
| 4.2.10. | IX.4. alkritérium |
| 4.2.11. | IX.5. alkritérium |
| 4.2.12. | IX.6. alkritérium |

5. Mellékletek

Csatolják azokat a dokumentumokat, amelyek segíthetnek a peereknek abban, hogy egy teljes és pontos képet kapjanak az értékelendő minőségterületekről. (Max. 3–5 oldal)

¹ FMD = Felsőfokú Oktatási Minőségügyi Díj

5. számú melléklet: Önértékelési adatgyűjtő lapok

ADATGYŰJTŐ LAP – ADOTTSÁGOK (tevékenység, módszerek, működés)

Kritérium:

(száma, neve)

Alkritérium:

(száma, neve)

Alkritérium felelőse:

Milyen módon működik az intézmény a(z) terén?					
No	Tevékenység, módszer, működési terület megnevezése	Információforrások	További adat, információ Kítől?	Mióta alkalmazzuk? Gyakoriság?	Példa a módszer alkalmazására

ADATGYŰJTŐ LAP – EREDMÉNYEK (számok, adatok)

Kritérium:

(száma, neve)

Alkritérium:

(száma, neve)

Alkritérium felelőse¹:

MIT ért el a szervezet a(z) terén ?						
No	Eredmény / mutató megnevezése ²	Jellemző paraméter ³	Forrás ⁴	Mérés kezdete és gyakorisága ⁵	Felelős ⁶	Határidő ⁷

A táblázat az „Eredmények” értékelési területekhez/alkritériumokhoz történő adatgyűjtést segíti. A táblázat oszlopait az önértékelő teamnek kell közösen kitöltenie minden egyes „Eredmények” alkritériumhoz, kivéve azokat, ahol jól meghatározott felmérések eredményeit kell felhasználni, a partneri mérések során feltárt információkat kell összegyűjteni. A táblázat kitöltése után történhet az adatok összegyűjtése.

5. számú melléklet: Önértékelési adatgyűjtő lapok

Az alábbi felsorolás tartalmazza az adatgyűjtő lap kitöltési *segédletét*, a lapon a felső indexek helyén található hivatkozási számok alapján:

1. Ki kell jelölni egy felelőst, aki az adatok összesítéséért, az adatgyűjtés koordinálásáért a felelős. Továbbá az ő feladata, hogy a szervezet működésének áttekintése során mérlegelje, hogy nem lehet-e újabb adatokat besorolni az alkritériumhoz. Ő tekinti át, hogy minden adat bekerült-e az alkritériumhoz, vagy vannak még újabb adatok, amelyek összesítendőek.
2. Itt kell megnevezni, hogy milyen adatokat (eredményeket/mutatókat) mér az intézmény az adott alkritériummal kapcsolatban. Ez az oszlop tulajdonképpen az alkritériumhoz kapcsolódó intézményi indikátorok felsorolása, amelyekhez a konkrét adatokat kell majd összegyűjteni.
3. Ebben az oszlopban kell megadni, hogy milyen mértékegységben történik az adat mérése, illetve milyen mértékegységben célszerű ábrázolni, hogy az összegyűjtött adat minél egyértelműbben jellemezze az intézmény eredményességét. Itt minden esetben az utolsó mérésnél használt mértékegységet kell beírni.
4. Itt kell megadni, hogy milyen forrásból lehet összegyűjteni az adatokat. Meg kell nevezni, hogy kinél, illetve mely dokumentum(ok)ban találhatóak meg az adott eredmény/mutató számszerű adatai, illetve itt adható meg, hogy milyen felmérésnél, értékelésnél voltak esetleg összesítve, akár kiértékelve is ezen eredmény/mutató adatai.
5. Ez az oszlop azt segíti meghatározni, hogy mióta és milyen gyakorisággal történik az adott eredmény/mutató adatainak gyűjtése. Így lehet előre meghatározni, hogy hány év adatai állnak rendelkezésre az adott eredmény/mutató esetében.
6. Itt kell megadni, hogy ki lesz a felelős az adott eredmény/mutató adatainak összegyűjtéséért és összegzéséért. Ez a felelős nem feltétlenül az alkritérium felelőse. Törekedni kell a feladatok egyenletes elosztására. Ez a rész már az adatgyűjtés gyakorlati megvalósításához kapcsolódó elem.
7. Itt kell megadni, hogy mikorra kell az adott eredmény/mutató adatainak összegyűjtését és összegzését elvégezni a felelősnek. Ez a rész már az adatgyűjtés gyakorlati megvalósításához kapcsolódó elem.

Az adatgyűjtés során az önértékelő teamnek, illetve az arra kijelölt felelősnek össze kell gyűjtenie

- az adott eredmény/mutató célértékeit a megadott időszakra (amennyiben léteznek ilyen célértékek);
- az adott eredménnyel/mutatóval kapcsolatban a szervezet rendelkezésére álló összehasonlító adatait más szervezetekkel (amennyiben léteznek ilyen összehasonlító adatok).

6. számú melléklet: FMD helyszíni látogatási mintaprogram – FOI kategória

Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) pályázat Helyszíni látogatási MINTA-program Felsőoktatási intézmény (FOI) kategória

Figyelem: A helyszíni látogatási MINTA-programot minden esetben a pályázó felsőoktatási intézményhez kell igazítani!

1. nap

Időpont	Téma	Javasolt résztvevők
9.00	Az értékelő csoport érkezése.	
9.00-10.00	Nyitómegbeszélés: Az értékelő csoport bemutatkozása. A pályázó intézmény bemutatása. A program véglegesítése.	Intézménymenedzsment (rektor, rektorhelyettesek, főtitkár, dékánok, dékánhelyettesek stb.), FMD-pályázat felelőse, témafelelősök. Értékelő csoport.
10.00-11.00	Információk gyűjtése, felmerült kérdések tisztázása a <i>rektorral</i> az Intézménymenedzsment (I.) és a Stratégiai ciklusok (II), valamint a Kulcsfontosságú eredmények (IX.) kritériumok területén.	Az intézmény rektora. Értékelő csoport valamennyi tagja.
11.00-12.00	Információk gyűjtése, felmerült kérdések tisztázása az <i>intézményvezetés többi tagjával</i> az Intézménymenedzsment (I.) és a Stratégiai ciklusok (II), valamint a Kulcsfontosságú eredmények (IX.) kritériumok területén.	Intézménymenedzsment (rektor nélkül). Értékelő csoport valamennyi tagja.
12.00-12.20	Szünet Az értékelő csoport megbeszélése.	
12.20-14.00	Ebéd <i>Intézménybejárás</i> , a FOI megtekintése.	Az intézmény kísérelője, illetve kísérelői, értékelő csoport.
14.00-15.00	Információk gyűjtése: Fókuszcsoporthoz megbeszélések 1. <i>Hallgatói fókuszcsoporthoz</i> (az értékelő csoport 2 tagja). 2. <i>Hallgatói képviselő fókuszcsoporthoz</i> (az értékelő csoport 2 tagja).	Párhuzamosan, egymástól elkülönített helyszíneken két fókuszcsoporthoz megbeszélés a hallgatókkal. <i>Hallgatói fókuszcsoporthoz:</i> • 10-12 fő hallgató, • szak, képzési szint, tagozat és finanszírozási forma megosztásban, • <i>ne legyen benne PhD-hallgató,</i> • <i>ne legyen benne HÖÖK-képviselő.</i> <i>Hallgatói képviselő fókuszcsoporthoz:</i> min. 5-6 hallgatói képviselő, lehetőleg minden kar képviselője legyen megoldott.

6. számú melléklet: FMD helyszíni látogatási mintaprogram – FOI kategória

Időpont	Téma	Javasolt résztvevők
15.00-16.00	3. <i>Munkatársi fókuszcsoporthoz</i> (az értékelő csoport 2 tagja). 4. <i>Társadalmi hatás fókuszcsoporthoz</i> (az értékelő csoport 2 tagja).	<i>Munkatársi fókuszcsoporthoz:</i> • (3-3 fő) • vezető beosztású oktató/kutató, • nem vezető beosztású oktató/kutató (pl. adjunktus, tanársegéd, PhD-hallgató) és • nem oktató munkakörben dolgozó munkatárs. A különböző telephelyekről is legyenek kollégák. <i>Társadalmi hatás fókuszcsoporthoz:</i> • kb. 8-10 fő, • a főbb társadalmi partnerek, önkormányzat, esetleg az intézmény partnerkapcsolatai szempontjából fontos civil és szakmai szervezetek képviselői, • a főbb munkaerő-piaci partnerek (lehetőleg minél több vállalat), későbbi munkaadók képviselői, • kutatási megrendelők/együttműködők képviselői.
16.00-16.15	Szünet Az értékelő csoport megbeszélése.	
16.15-17.45	Információk gyűjtése, felmerült kérdések egyeztetése: Interjúk kiscsoportban 1. Folyamatmenedzsment-rendszer (V.) kritérium (az értékelő csoport 2 tagja).	Terület vezetői, felelősei. A minőségirányítási iroda vezetője, munkatársai.
16.15-17.45	Információk gyűjtése, felmerült kérdések egyeztetése: Interjúk kiscsoportban 1. Emberi erőforrások – Humántőke tudásmenedzselése (III. kritérium). 2. Munkatársi elvárások és elégedettség (VII. kritérium).	Emberi erőforrások terület vezetői, felelősei. A minőségirányítási iroda vezetője, munkatársai. Az értékelő csoport 2 tagja.
17.45-18.45	Információk gyűjtése: Dokumentumok megtekintése, elemzése.	Intézmény képviselője (pályázatfelelős). Értékelő csoport valamennyi tagja.
18.45-20.00	Szállás elfoglalása, vacsora.	
20.00-	Az 1. nap tapasztalatainak értékelése, felkészülés a 2. napra.	Értékelő csoport.

2. nap

Időpont	Téma	Javasolt résztvevők
8.00-10.00	Információk gyűjtése: Karok, intézetek, telephelyek meglátogatása.	Dékanok, dékánhelyettesek, kari/intézeti minőségirányítási felelősök, intézetvezetők, tanszékvezetők, oktatók, nem oktató munkatársak. Értékelő csoport tagjai.
10.00-12.00	Információk gyűjtése: Interjúk kiscsoportban 1. Erőforrások (IV. kritérium), Társadalmi hatás (VIII. kritérium) (az értékelő csoport 2 tagja). 2. Kapcsolatmenedzsment (V. kritérium) és Vevői elvárások és elégedettség (VI. kritérium) (az értékelő csoport 2 tagja).	Területek vezetői, felelősei. Partnerkapcsolatokért felelős vezetők, munkatársak. A minőségirányítási iroda vezetője, munkatársai.
12.00-13.00	Ebéd Az értékelő csoport megbeszélése.	
13.00-14.00	Információk gyűjtése, ellenőrzése: Fókuszcsoporthoz megbeszélések 1. 13.00-13.30 Oktatói fókuszcsoporthoz 2. 13.30-14.00 Nem oktatói fókuszcsoporthoz (1+2: az értékelő csoport 2 tagja). 2. 13.00-14.00 Minőségirányítási vezető (az értékelő csoport 2 tagja).	Oktatói fókuszcsoporthoz: • kb. 8-10 beosztott 40 év alatti oktató, • legyen képviselve minden kar, intézet, • legyen köztük 1-2 PhD-hallgató/doktorjelölt. Nem oktatói fókuszcsoporthoz: • kb. 8-10 fő nem oktató munkatárs • a funkcionális szervezeti egységek, illetve a szolgáltató egységek munkatársai (legyen egységvezető, illetve nem egységvezető is). Lehetőleg minél több szervezeti egység képviseltesse magát.
14.00-14.30	Az értékelő csoport megbeszélése.	
14.30-15.00	Zárómegbeszélés.	Intézményi képviselők: intézménymenedzsment, minőségirányítási vezető, pályázati felelős(ök), a vezetés által meghívott munkatársak. Értékelő csoport.
15.00-16.00	Az értékelő csoport megbeszélése. A látogatás főbb tapasztalatainak értékelése, további feladatok (pl. konszenzus) egyeztetése.	Értékelő csoport.

7. számú melléklet: FMD helyszíni látogatási mintaprogram – SZE kategória

Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) pályázat

Helyszíni látogatás MINTA-program

Felsőoktatási intézmény szervezeti egysége (SZE) kategória

Figyelem: A helyszíni látogatási MINTA-programot minden esetben a pályázó szervezeti egységhez kell igazítani!

Időpont	Téma	Javasolt résztvevők
8.45	Az értékelő csoport érkezése.	
9.00-9.30	Nyitó megbeszélés: Az értékelő csoport bemutatkozása. A pályázó szervezeti intézmény bemutatása. A program véglegesítése.	A kar vezetése (dékán, dékánhelyettesek), intézmény releváns vezetői (pl. rektor, intézményi minőségirányítási vezető, kari minőségirányítási megbízott, munkatársak). Értékelő csoport.
9.30-10.15	Információk gyűjtése, felmerült kérdések tisztázása: vezetői interjú. Fő témakör: az Intézménymenedzsment (I.) és a Stratégiai ciklusok (II), valamint a Kulcsfontosságú eredmények (IX.) kritériumok.	Dékán. Értékelő csoport valamennyi tagja.
10.15-11.15	Információk gyűjtése, felmerült kérdések tisztázása: interjú a kibővített vezetéssel. Fő témakör: az Intézménymenedzsment (I.) és a Stratégiai ciklusok (II), valamint a Kulcsfontosságú eredmények (IX.) kritériumok.	Kari vezetés (dékán nélkül), Dékáni Hivatal vezetője, intézetigazgatók, területek vezetői. Értékelő csoport valamennyi tagja.
11.15-12.00	Információk gyűjtése: • Munkatársi fókuszcsoporthoz I. (az értékelő csoport 2 tagja).	Oktató munkatársak • 8-10 fő, • köztük egyenlő arányban legyen tanársegéd, adjunktus, docens és egyetemi tanár.
11.15-12.00	Információk gyűjtése: • Munkatársi fókuszcsoporthoz II. (az értékelő csoport 2 tagja).	Nem oktató munkatársak • 8-10 fő, • közöttük egyenlő arányban legyen a dékáni hivatalban és a tanszékeken dolgozó munkatárs.
12.00-12.45	Ebéd Intézménybejárás, a szervezeti egység megtekintése.	Kari vezetés, intézetigazgatók, területek vezetői. Értékelő csoport.
12.45-13.00	Az értékelő csoport megbeszélése.	

Időpont	Téma	Javasolt résztvevők
13.00-14.00	Információk gyűjtése: Fókuszcsoportos megbeszélések <i>Munkaerő-piaci partnerek, társadalmi hatás fókuszcsoport</i> (az értékelő csoport 2 tagja).	<i>Társadalmi hatás fókuszcsoport:</i> • kb. 8-15 fő, • a főbb társadalmi partnerek, önkormányzat, esetleg az kar partnerkapcsolatai szempontjából fontos civil és szakmai szervezetek képviselői, • a főbb munkaerő-piaci partnerek (lehetőleg minél több vállalat), későbbi munkaadók képviselői.
13.00-14.00	Információk gyűjtése: Fókuszcsoportos megbeszélések 1. <i>Hallgatói fókuszcsoport</i> (az értékelő csoport 2 tagja).	<i>Hallgatói fókuszcsoport:</i> A kar hallgatóinak képviselői • 8-15 fő hallgató, • szak, képzési forma szerinti megosztásban, • legyen benne PhD-hallgató, • legyen benne HÖÖK-képviselő, • legyenek jelen a szakkollégiumok képviselői.
14.00-15.00	Információk gyűjtése, felmerült kérdések egyeztetése: Interjúk kiscsoportban 1. Folyamatmenedzsment-rendszer (V.) kritérium	Terület vezetői, felelősei. Kari minőségirányítási vezető/megbízott. Az értékelő csoport 2 tagja.
14.00-15.00	Információk gyűjtése, felmerült kérdések egyeztetése: Interjúk kiscsoportban 1. Emberi erőforrások – Humántőke tudásmenedzselése (III. kritérium). 2. Munkatársi elvárások és elégedettség (VII. kritérium).	Emberi erőforrások terület vezetői, felelősei. Kari minőségirányítási vezető/megbízott. Felmérésekben és azok kiértékelésében részt vevő munkatársak. Az értékelő csoport 2 tagja.
15.00-15.15	Szünet Az értékelő csoport megbeszélése.	
15.15-16.15	1. Erőforrások (IV. kritérium), Társadalmi hatás (VIII. kritérium) (az értékelő csoport 2 tagja). 2. Kapcsolatmenedzsment (V. kritérium) és Vevői elvárások és elégedettség (VI. kritérium). (az értékelő csoport 2 tagja)	Területek vezetői, felelősei. Partnerkapcsolatokért felelős vezetők, munkatársak. Kari minőségirányítási vezető/megbízott. Felmérésekben és azok kiértékelésében részt vevő munkatársak.
15.15-16.15	Információk gyűjtése: Dokumentumok megtekintése, elemzése.	Szervezeti egység képviselője (pályázatfelelős). Értékelő csoport valamennyi tagja.
16.15-16.30	Az értékelő csoport megbeszélése.	
16.30-17.00	Zárómegbeszélés.	Kari vezetés. pályázati felelős, a pályázat összeállításában részt vevők, a vezetés által meghívott munkatársak. Értékelő csoport.

8. számú melléklet: Segédlet a Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) pályázat bevezetőjének elkészítéséhez

8. számú melléklet: Segédlet a Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) pályázat bevezetőjének elkészítéséhez

Ez a segédlet a bevezető megírásához nyújt segítséget a Felsőoktatási Minőségi Díjra pályázó intézmények és szervezeti egységek számára.

A pályázat bevezető része több szempontból is fontos szerepet tölt be az intézményi önértékelésben és az ahhoz kapcsolódó külső értékelésben, jelen esetben az FMD-pályázatok értékelésében.

Az intézményi önértékelésnél itt kell összesíteni azokat az adatokat, információkat, amelyek az „Adottságok” oldalon bemutatott intézményi módszerek, gyakorlatok és az „Eredmények” oldalhoz tartozó mutatók belső értékeléséhez nyújtanak segítséget. A pályázattertelékesi folyamatban pedig az intézmény az itt bemutatott adatokkal adja meg azt a térképet, amely alapján az értékelő tájékozódhat a pályázat további részében, és elősegíti, hogy az értékelők jobban megértsék az intézményt.

Egy példaként, lehetséges eszközként bemutatjuk a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi Díj oktatási pályázataiban alkalmazott szervezeti profil szempontsorát.

SZERVEZETI PROFIL¹

A minőségi díj pályázat bevezető részében a szervezeti profil kontextusba helyezi a szervezet működését. Lényege, hogy egy pillanatfelvételt ad a szervezetről: röviden bemutatja azokat a kulcsfontosságú tényezőket és hatásokat, amelyek keretet adnak a szervezet működéséhez, az alkalmazott módszerek megválasztásához, és képet ad azokról a kulcsfontosságú kihívásokról, amelyekkel a szervezetnek szembe kell néznie. A szervezet működési környezete, a kulcsfontosságú munkakapcsolatok és a stratégiai helyzet – beleértve a versenykörnyezetet, a stratégiai kihívásokat és előnyöket, továbbá a teljesítményjavítási rendszert – átfogó útmutatóul szolgálnak a szervezet teljesítménymenedzsment rendszeréhez.

A szervezeti profil meghatározó jelentőséggel bír, mert

- ez a legmegfelelőbb kiindulási pont az önértékeléshez és a pályázati íráshoz;
- segít a hiányzó kulcsfontosságú információk azonosításában, valamint a kulcsfontosságú teljesítménykövetelményekre és eredményekre való fókuszálásban;
- az értékelők ezt használják a pályázatok értékelésében, beleértve a helyszíni szemlét is, a szervezet és annak megértésére, hogy mit tekintenek fontosnak (az értékelés a szervezet környezetére, kapcsolatrendszerére, hatásaira és kihívásaira vonatkozó modell követelmények alapján történik – ahogyan ezeket a pályázó a szervezeti profilban bemutatta);

¹ THE MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD. Education Criteria for Performance Excellence, 2011–2012.

- önmagában használható egy kezdeti önértékeléshez is. Ha olyan területeket, témákat azonosítanak, amelyekre egymásnak ellentmondó vagy kevés információjuk van, vagy egyáltalán nem áll információ a rendelkezésükre, lehetséges, hogy a szervezeti profil szolgálhat a teljes értékelésként, és ezeket a területeket használhatják a cselekvési/fejlesztési akciók megtervezéséhez.

A következőkben a szervezeti profil részletes szempontsorát mutatjuk be:

I. A szervezet leírása: **Melyek a kulcsfontosságú szervezeti jellemzők?**

Írják le a szervezet működési környezetét és a kulcsfontosságú kapcsolataikat a hallgatókkal, az érdekelt felekkel, a szállítókkal és a szülőkkel!

Válaszukban a következő kérdések megválaszolására térjenek ki:

a. A szervezet (működési) környezete

1. Oktatási-képzési programok és szolgáltatások
 - i. Melyek a szervezet fő oktatási-képzési programjai és szolgáltatásai?
 - ii. Mekkora ezeknek a relatív fontossága a szervezet sikerének, sikerességének szempontjából?
 - iii. Milyen mechanizmusokat alkalmaznak az oktatási-képzési programok és szolgáltatások megvalósításában?
2. Jövőkép és küldetés
 - i. Melyek a szervezeti kultúra megkülönböztető jellemzői?
 - ii. Melyek az Önök által meghatározott célok, jövőkép, értékek és küldetés?
 - iii. Melyek az Önök szervezetének kulcskompetenciái, és hogyan viszonyulnak a küldetéshez?
3. Munkaerőprofil
 - i. Milyen a szervezet munkaerőprofilja?
 - ii. Melyek a munkaerő- vagy munkatársi csoportok és szegmensek?
 - iii. Milyen a képzettségi szintjük?
 - iv. Melyek azok a kulcsfontosságú elemek, amelyek elkötelezetté teszik őket arra, hogy részt vállaljanak a küldetés és a jövőkép megvalósításában?
4. Vagyontárgyak
 - i. Melyek a főbb fizikai adottságok, technológiák, berendezések?
5. Szabályozási környezet
 - i. Milyen jogszabályi, szabályozási környezetben működik a szervezet?
 - ii. Melyek az alkalmazandó foglalkoztatás-egészségügyi és munkabiztonság(osság)i szabályok, előírások; akkreditációs, tanúsítási vagy regisztrációs követelmények; oktatási-képzési szabványok; környezetvédelmi, pénzügyi szabályok, előírások; az oktatási-képzési programokra és szolgáltatásokra vonatkozó előírások, szabályok, szabályozások?

8. számú melléklet: Segédlet a Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) pályázat bevezetőjének elkészítéséhez

b. A szervezet kapcsolatrendszere

1. Szervezeti felépítés
 - i. Milyen a szervezet szervezeti felépítése és irányítási/kormányzási rendszere?
 - ii. Milyen a beszámolási kötelezettség az irányító/kormányzó testület, a felsővezetés és a szülői szervezet között?
2. Vevők
 - i. Melyek a szervezet kulcsfontosságú piaci szegmensei és kulcsfontosságú érdekelt feleinek csoportjai?
 - ii. Melyek a vevők kulcsfontosságú követelményei és elvárásai a szervezet oktatási-képzési programjaira és szolgáltatásaira, a hallgatókat és az egyéb érdekeltet támogató szolgáltatásokra, valamint a szervezet működésére vonatkozóan?
 - iii. Milyen különbségek vannak az egyes piaci szegmensek, a hallgatók és érdekelt felek követelményei és elvárásai között?
3. Beszállítók és partnerek
 - i. Melyek a szervezet szállítóinak, partnereinek és együttműködőinek fő típusai?
 - ii. Milyen szerepet játszanak ezek a szállítók, partnerek és együttműködők a kulcsfontosságú oktatási-képzési programok és szolgáltatások, valamint a hallgatókat és az egyéb érdekeltet támogató szolgáltatások létrehozásában és megvalósításában?
 - iii. Melyek a szállítókkal, partnerekkel és együttműködőkkel folytatott kommunikáció kulcsmechanizmusai?
 - iv. Milyen szerepet játszanak ezek a szervezetek az innovációk bevezetésében, megvalósításában az Önök szervezetében?
 - v. Melyek a kulcsfontosságú követelményeik a szállítólánccal kapcsolatban?

Megjegyzések:

M1.

- Oktatási-képzési programok és szolgáltatások: kurzusok (kreditszerző és nem kreditszerző), kutatás, együttműködési projektek és programok, a piacon kínált kiegészítő oktatási-képzési programok és szolgáltatások.
- Az oktatási-képzési programok és szolgáltatások megvalósításában alkalmazott mechanizmusok: direkt, közvetlen módon vagy partnereken, együttműködőkön keresztül.

M2.

Alapvető képességek, kompetenciák (core competencies): Azok a területek, amelyeken a szervezet a legnagyobb hozzáértéssel és tapasztalattal rendelkezik. Azok a stratégiai

fontos – kulcsfontosságú – képességek, amelyek központi szerepet játszanak a küldetés megvalósításában, vagy (verseny)előnyt biztosítanak a szervezet piaci vagy versenykörnyezetében.

M3.

A hallgatók és érdekelt felek csoportjai közös elvárásokon, viselkedésen, preferenciákon vagy profilokon alapulhatnak.

A piaci szegmenseket tovább lehet bontani oktatási-képzési programok, oktatási-képzési szolgáltatások, létszám, földrajzi elhelyezkedés szerint vagy egyéb más tényező szerint, amit a szervezet a piaci jellemzők meghatározására használ.

M4.

A hallgatók, az érdekelt felek és a piaci szegmens követelményei lehetnek: egyedi igényre szabott tantervek, biztonság, biztonságosság, csökkentett osztálylétszám, többnyelvű szolgáltatások, hallgatók számára nyújtott tanácsadás, lemorzsolódást csökkentő programok, adminisztrációs költségek csökkentése, elektronikus kommunikáció, távtanulás.

Az érdekelt felek követelményei magukban foglalhatják a társadalmilag felelős magatartást és a közösségi szolgáltatásokat.

II. A szervezet helyzete: Milyen a szervezet stratégiai helyzete?

Írják le a szervezet versenykörnyezetét, a kulcsfontosságú stratégiai kihívásait és előnyeiket, valamint a teljesítményjavítási rendszerüket!

Válaszukban a következő kérdések megválaszolására térjenek ki:

a. Versenykörnyezet

1. Versenyhelyzet, versenypozíció

- i. Milyen a versenyhelyzetük, versenypozíciójuk?
- ii. Milyen az Önök mérete és növekedése annak az oktatási szektornak vagy piacnak a viszonylatában, amelyben működnek?
- iii. Versenytársaik száma és típusa.

2. Változások a versenyképességben

- i. Melyek azok a kulcsfontosságú változások, amelyek befolyásolják az Önök versenyhelyzetét, beleértve az innovációs és együttműködési lehetőségeket is?

3. Összehasonlító adatok

- i. Melyek azok az elérhető kulcsfontosságú adatforrások az Önök oktatási szektorában, amelyekből összehasonlító és versenyadatokhoz lehet jutni?
- ii. Melyek azok az elérhető kulcsfontosságú adatforrások az Önök oktatási szektorán kívül, amelyekből összehasonlító és versenyadatokhoz lehet jutni?
- iii. Milyen korlátai vannak annak, hogy megszerezzék ezeket az adatokat?

8. számú melléklet: Segédlet a Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) pályázat bevezetőjének elkészítéséhez

b. Stratégiai környezet, kontextus

1. Melyek az Önök kulcsfontosságú stratégiai kihívásai és előnyei az oktatási-képzési programok és szolgáltatások, a működés, a társadalmi felelősségvállalás és az emberi erőforrások területén?

c. Teljesítményjavítási rendszer

1. Melyek az önök teljesítményjavítási rendszerének kulcselemei, beleértve az értékelést, a szervezeti tanulást és az innovációs folyamatokat?

Megjegyzések:

M1.

A stratégiai kihívások és előnyök vonatkozhatnak technológiára, oktatási-képzési programokra és szolgáltatásokra, a szervezet működésére, a beszállítókra és együttműködőkre, a hallgatók és az érdekelt felek számára nyújtott támogatásra, az oktatási szektorra, a globalizációra, a közösség által szolgáltatott hozzáadott értékre, partnerekre, együttműködőkre és munkatársakra.

A stratégiai előnyök magukban foglalhatják az olyan megkülönböztetőket, mint az oktatás és tandíjak, oktatás-képzés tervezési és megvalósítási szolgáltatások, hírnév a képzési program vagy szolgáltatás megvalósításban, innovációs ráta, földrajzi közelség, elérhetőség/megközelíthetőség.

M2.

Az alkalmazott teljesítményjavítási módszereknek igazodniuk kell a szervezet igényeihez, és követniük kell a PDCA folyamatos (minőség)fejlesztési ciklust. E mellett magukban foglalhatják a vállalatkarcsúsítási módszerek, a Six Sigma módszertan, az ISO-szabványok (pl. 9000 vagy 14000) vagy egyéb folyamatjavítási és innovációs eszközök alkalmazását. A szervezetek egyre növekvő számban vezettek be specifikus folyamatokat az oktatási-képzési program és szolgáltatás innovációja terén kitűzött célok elérésének érdekében.

A Malcolm Baldrige-díjra benyújtandó pályázatok esetében a szervezeti profil terjedelmét 5 oldalban maximálták.

