

KOLLÉGIUM

S Z A K M A I - M Ó D S Z E R T A N I , I N F O R M Á C I Ó S F O L Y Ó I R A T

Kiadja a Kollégiumi Szövetség

Alapította a Kollégiumokért Sajtóalapítvány

A TARTALOMBÓL:



Dr. Benedek István

**MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS A
KOLLÉGIUMBAN**



Vopaleczky György

**A KOLLÉGIUMI NEVELÉS ÉS
OKTATÁS MINŐSÉGÉT
BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK**

IX. évfolyam 1999. augusztus

8

**MINŐSÉG-
BIZTOSÍTÁS**

Minőségbiztosítás a kollégiumban

Mottó:

„Ha nem hiszünk abban, hogy mások maximális teljesítményre képesek, akkor nem is tudjuk őket eredményesen munkára sarkallni.“ (H. Weiss Donald)

A következő évtized közoktatás-politikai kihívása és programja a minőségbiztosítás lesz. Új értékelési, minősítési metódusokat kell megtanulnunk. Jogos a kimondott, vagy kimondatlan kérdés: Miért vált éppen most időszérűvé a minőségbiztosítás? Lehet, hogy megint valamiféle reform ízű divatról van szó?

A válaszokat a makrogazdasági átalakulásban és a társadalmi folyamatokban kell keresnünk. Az oktatási ágazat az egyik legnagyobb közpénzeket felhasználó rendszer. A közpénzek pedig adókból folynak be. Joggal várhatja el az adózó állampolgár, hogy keményen megdolgozott adóforintjaiból gyermekei számára magas színvonalú iskolarendszer (benne kollégiumi ellátás) működjön. A gyermek iskoláztatása egyszeri és megismételhetetlen, irreverzibilis folyamat. A fenntartónak óriási felelőssége van a közpénzek felhasználásában. Ki állapítja meg, hogy jól sáfárkodott egy önkormányzat az adóforintokkal? Az állami Számvevőszéki vizsgálatok mellett kell egy másik, folyamatos értékelési (önértékelési)rendszer is, ami jelzi a finanszírozott folyamat hatékonyságát. A normatív finanszírozás mellett kell valamilyen eszköz annak bemutatására, hogy milyenek a különbségek és mitől vannak a különbségek az egyes intézmények

között. A minőségbiztosítás hallatán már vannak olyan intézmények, amelyek önszorgalomból megkezdték a munkát, az előkészületeket, másoknál a fenntartó szorgalmazza központi keretből valamelyik minőségbiztosítási rendszer bevezetését. Az oktatási minisztérium is elhatározta, hogy 2002-től minden közoktatási intézményben működni kell a **minőségbiztosításnak, minőségellenőrzésnek, értékelésnek**. Ahogy lenni szokott most is vannak bátrak, kezdeményezők, várakozók, és kételkedők.

A kollégium módszertani kultúrájának állandó fejlesztése minőségi változást hozhat e fontos pedagógiai tevékenység társadalmi megítélésében. A kollégiumi ügy, most a közoktatás ágazati szintjén offenzívában van. Ezt jól példázza a közoktatási törvény kollégiumi vonatkozású módosítása is. Rajtunk, e területen dolgozó kollégiumpedagógusokon, kutatókon múlik, hogy élünk-e, ezen kivételes szakmai lehetőséggel. Ha élünk, akkor nem csak az egyes kollégiumokat lehet minőségbiztosítani, hanem méltóan a neveléstörténeti hagyományokhoz a kollégiumi intézményrendszert is. Szakmai szövetségünk is ezért küzd, munkáját avval is segíthetjük, ha a helyi feladatokat színvonalasan oldjuk meg.

Az ipari, gazdasági életben az ISO 9000 rendszer a legismertebb, amely a legtöbb ágazatban működik. Ennek leíró dokumentuma kb. 900 oldal. Amelyik cég minősített, viselheti az ISO besorolást, termékei, szolgáltatási reklámjában, megjelenítheti a minősítés tényét, ami elismerést, presztízst és nem utolsósorban árban, bevételben realizált hasznot jelent.

A minőségbiztosítás innovációs folyamat is, mert a tevékenységben (versenyben) résztvevőket állandó jó teljesítményre és fejlesztésre készíti.

Az oktatási intézményrendszer sem kerülheti el a minőségbiztosítás bevezetését. A felkészüléshez tanulás és tréningek szükségesek. **Közélszűk nyitottan, befogadó késszen egy új értékelési és munkakultúra felé.** A pedagógiai program elkészítésével már minden intézmény közelebb jutott a minőséghez, hiszen a program egy vállalt **értékrend**. A helyi pedagógiai program lényegében egy **szerződés** az intézmény és a fenntartó között. Az intézmény a benyújtott program megvalósítását a megfogalmazott feltételekkel vállalja, a fenntartó pedig finanszírozza. Az elfogadott program, az új alku helyzet tekinthető talán a minőségbiztosítás első lépésének még akkor is, ha a felkészülési folyamatban ezt senki nem hangsúlyozta. Ne feledjük azt sem, hogy a közoktatási rendszer sem a nullától indul a minőségbiztosítás felé. A neveléstörténetben jól feltárták a híres államátterek pedagógiai rendszerei. Vajon a legjobbak mitől lettek híresek, közismertek? Minden pedagógusnak van saját minőségbiztosítási rendszere, csak lehet, hogy nem így hívja. Az értékelés ellenőrzés a nevelő oktató

folyamat szerves része, e nélkül nem volt, nem lehet eredményes nevelő-oktató munkáról beszélni. A hetvenes években például már volt intézményi önértékelés a fejlesztő felügyeleti kísérletek során. Gondolhatunk a leghíresebb, legkeresettebb mai iskolákra, akikről az egész ország tud. Ők vajon nem egy minőségbiztosításnak köszönhetik elismerettségüket?

A minőségbiztosítást is a vezetési folyamat részeként kell tekinteni, értelmezni. A vezetési folyamatot **állandóan változó szituációk soraként értelmezzük** és nem konstans állapotnak. A színvonalas szakmai munka folyamatos belső és külső értékelést kíván. Szükségesek az igazodási pontok, hogy az eredményviszonyítás megtörténhessen. A korszerű intézményvezetési felfogásban megjelenik a szakmai elkötelezettség, az érzett és a vállalt felelősség a munkatársak és az igénybevevők felé. Feltehetjük a kérdést: a minőség csupán óvatosság, szükséges rossz vagy sokat ragozható divattéma? Erre válaszolhatunk más aktuális témákkal is. A folyamatos tanári továbbképzés, az idegen nyelvi kommunikáció fontossága, az informatikai ismeretek megszerzése, alkalmazása, az internet, a multimédia beemelése az oktatásba és az életmódmintákba, az ökonómiai szemlélet alakítása, a pénzel kapcsolatos gazdálkodási teendők, befektetések, a tőzsde, vagy a világ problémái mind megannyi újabb divatos témának mondhatók? Természetesen másról és többről van szó.

Az történik, hogy egy felgyorsult, változó világban csodálkozunk, nézünk körül és próbáljuk meghatározni fejlődési ütemünket, bemérjük kompetenciánkat, lehetőségeinket.

Azt senki nem vitatja, hogy a fenti témakörökre a ma iskolapadban ülő diákok válaszaik igenlőbbek lesznek, mint a felnőtt generáció tagjaié, akár tanáraiké. Ebben ugye semmi természetellenes nincsen. Amit tehetünk az-az, hogy időben és állandóan felkészüljünk a **megváltozott vezetői és a pedagógus szerepre**. A korábbi **tudáselosztó szerepünk a tudásvezető**, tanulás vezető szerepre változik. A felzárkóztatás és a tehetséggondozás politikai legitimációval kerül az intézményi programokba, mert az adóforintokból az esélykülönbségek mérséklését és az esélyegyenlőséget kell biztosítani az egzisztenciális startnál. Az átalakuló társadalomban a pedagógus nem példakép a régi értelemben, "csupán" egyik ható tényező a sok közül. Tekintélye nem az állami hatalomból eredeztetett, hanem a **szerzett** hatalmi potenciálját használja. A törvény által biztosított szabad iskola, kollégiumválasztás lehetősége értékválasztást is jelent és még inkább azt fog jelenteni. Az iskolai, kollégiumi történések, annak mikrotársadalmi visszhangja akár az intézmény létét, vagy nem létét is jelentheti. Egy autonóm kollégium, iskola tehát érdekelt a minőség felmutatásában. Régi értelemben az volt a minőség, amikor sok jó pedagógus végezte a munkáját és zökkenőmentesen ment a tanítás, nevelés. A mai társadalmi viszonyok között már más kritériumoknak is meg kell felelniük az nevelési-oktatási intézményeknek. A kommunikációs csatornák és az információrobbanás is indokolja az intézmények teljes körű bemutatkozását, minőségjegyeik felmutatását. Napjaink pályaválasztásánál már olyan szülők is voltak, akik elmondták, hogy tallóztak az interneten és megnézték az

iskolák honlapjait és a döntést igenis befolyásolta az iskola, kollégium arculata. A minőségbiztosítás bevezetését a közoktatás helyzete, állapota is szükségessé teszi. Tekintsük át a minőségbiztosítás elméleti alapjait, fogalmait, szemléletmódját, a szervezeti kultúrában elfoglalt helyét.

1. A minőségbiztosítás és -irányítás célja és feladata

A minőség fogalmának definiálása rendkívül összetett feladat. Tudni kell, hogy milyen piaci szegmenseket vizsgálunk, milyen versenyfeltételek között minősítünk. Az ISO (Nemzetközi Szabványügyi Szervezet) meghatározása szerint a „MINŐSÉG a termék vagy szolgáltatás azon jellemzőinek összessége, amelyek befolyásolják azok meghatározott és elvárt igények kielégítésére vonatkozó képességét”. Ez a meghatározás a minőséget a „használatra való alkalmasság”, a „célnak való megfelelés” fogalmaként értelmezi. Ezt az értelmezést átvihetjük a nevelés-oktatás területére is.

A **minőségellenőrzés** a **minőségbiztosítás**, vagy a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) kialakulása természetesen saját fejlődéstörténet szerint is vizsgálható. A fejlett ipari országokban fokozatosan vált a munkakultúra részévé a **minőségellenőrzés**. E folyamatban színre léptek a témával tudományos alapokon foglalkozó nemzetközi hírű szaktekinvélyek, akik a minőség fogalmára más-más definíciókat használtak attól függően, hogy az ő felfogásukban milyen prioritásokat állítottak fel.

A különböző megfogalmazásokból következően a **minőség és a gazdaságosság** összefüggése alapján D. a Garvin határozza meg legfontosabban a minőségirányítás célját:

- **az értékesítés növelését** (a piaci pozíciók megerősítése, a vevői melegegedettség növekedése, a régi vevők megtartása, új vevők megszerzése, hiszen a fogyasztók számára biztonságot és jobb minőséget kínál).

- **költségmegtakarítás** (a termelékenység növekedése, a „rossz minőség költségeinek” csökkentése, hiszen az ISO 9001/2-szerint tevékenykedő szállító megtakarítja az utólagos javításokkal, a visszáruval és a selejttel kapcsolatos költségeket.)

1.1. A minőségbiztosítás és -irányítás kialakulása

A mai működő minőségmenedzsment **kialakulásának gyökerei** a tudományos munkaszervezés kialakulásától származtathatók, hiszen a korábbi időkben minden mesterember maga határozta meg a termékei minőségére vonatkozó követelményeket, mintegy saját szabványait. A piac pedig éppen aszerint fizetett a termékért, hogy milyen volt a termék minőségi szintje. A nagyipari gyártókomplexumok létrejöttkor, amikor a művezetők felügyelete alatt a dolgozók nagy csoportokban végezték a hasonló gyártási műveleteket, a munka minőségéért a művezető

vállalta magára a felelősséget. Az 1920-as és 1930-as évek folyamán azonban az ellenőrző (inspekciós) funkciók részletesebbekké váltak, és már elkülönültek a termelési folyamatból. A gyártás önmagában véve már nem volt többé felelős a termék minőségéért. E változás következménye volt a külső ellenőrök megjelenése.

1.1.1. A minőség-ellenőrzéstől a minőségbiztosításig

Valamikor a **minőségellenőrzés** általános módszere a **mindendarabos vizsgálat** volt. A múlt század végén, de főleg a húszadik században az ipari termelés területén túlsúlyba került a tömeggyártás, amely nem tarthatott ki a mindendarabos ellenőrzés mellett, mert ezt nem tudta volna gazdaságosan megvalósítani. Új módszert kellett bevezetni; így alakult ki a **mintavételes ellenőrzés**, amely azon alapszik, hogy a termék valamely tételéből reprezentatív mintát kell kivenni, azt az előírásoknak megfelelően ellenőrizni kell, és a kapott eredményből kell következtetni a teljes tételes elfogadhatóságra.

A mintavételes műszaki ellenőrzés módszereit a matematikai statisztika felhasználásával részletesen kidolgozták, ezekre szabványok is készültek, és segítségükkel az ellenőrzésnek ezek a módszerei széles körben elterjedtek, és ma is használatosak.

A mintavételes ellenőrzés eleve tudomásul veszi, hogy a tételben bizonyos százalékban jelen lesznek nem megfelelő termékek is. A mintavételes ellenőrzés problémát okoz azonban ott, ahol nem lehet %-os hibahányadot megengedni. Nem lehetett statisztikai módszereket alkalmazni, pl. ott, ahol egészségi vagy biztonsági kérdések merülnek fel, ahol emberélet forog kockán, vagy más, döntő fontosságú érdek játszik szerepet.

Ilyenkor néha visszatér a mindendarabos ellenőrzés gondolata, de a mindendarabos ellenőrzés sem képes minden hibás darabot kiszűrni. Figyelembe kell venni az ellenőrzést végző személy adottságait és az emberi tényezőket, a tévedés lehetőségét.

Ezek a problémák vezettek oda, hogy a tömeggyártás **új utat keressen** a hibák felfedezésére vagy inkább megelőzésére. A gondolat az volt, hogy ha a termék ellenőrzése megoldhatatlan, vagy gazdaságilag nem célszerű, **át kell térni a termék ellenőrzéséről a gyártási folyamat ellenőrzésére**. Végig kell kísérni a teljes gyártási folyamatot, és minden egyes művelet után ellenőrzést kell végezni (ez az ún. gyártásközi ellenőrzés), ennek eredményét elemezni kell, hiba esetén annak okát meg kell keresni, és a tapasztalatokat vissza kell csatolni ahhoz a (korábbi) gyártási szakaszhoz, ahol a hiba forrása van, hogy ott az okokat haladéktalanul kiküszöbölhessék. Így a hibás darab már el sem jut a következő műveletig, és minden hibát kellő időben el lehet háritani. Megszűnik a végellenőrzés eddigi szerepe, csak rutinellenőrzésként marad meg, és tőle legfeljebb annak megerősítését várják, hogy minden rendben van, nem pedig a hibás termékek kiszűrését. Látható, hogy közoktatási adaptáció szerint a bemenet, a

folyamat és kimenet-szabályozás örök dilemmájánál vagyunk.

A gyártásközi ellenőrzés során tapasztalt hibák elemzése és az eredmény visszacsatolása a hibaforráshoz egy **szabályozási kört** képvisel. Minden egyes ellenőrzés és visszacsatolás egy-egy szabályozási kör együttese. Ezeknek a köröknek átgondolt, célszerűen kialakított összekapcsolása **szabályozási rendszerhez** vezet. A termékminőség érdekében létrehozott szabályozási rendszert **minőség-szabályozási rendszernek** nevezzük. Ha ez a rendszer nem csak a szűkebb értelemben vett gyártási technológiára terjed ki, hanem felöleli az ahhoz kapcsolódó műveleteket is (pl. a raktározást, a vizsgálatok dokumentálását, a képzést), továbbá a gyártást megelőző műveleteket (az anyagbeszerzést, a szerződéskötést, a marketing-tevékenységet stb.) és a gyártást követő műveleteket (az értékesítést, a telepítést, a vevőszolgálatot stb.), akkor **teljes körű minőség-szabályozásról** beszélünk.

A szabályozás műszaki fogalom, nem tartalmazza azokat az intézkedéseket, amelyeket annak bizonyítása érdekében kell tenni, hogy a rendszer valóban a kitűzött célnak megfelelően működik. Ezt a bizonyítást a gyár saját vezetősége is igényli, de különösen akkor van erre szükség, ha ezt a Vevő vagy egy független szerv előtti igazolás megköveteli. A szabályozási rendszer egyes lépéseit ezért dokumentálni kell. Az ilyen dokumentált minőség-szabályozási rendszert **minőségbiztosítási rendszernek** nevezik.

Az irodalomban időközben divattá vált a **menedzsment** szó, és megjelent az angol „quality management” kifejezés is, amelyet a szabványok minőségirányításnak fordítottak le. Miután ez az új kifejezés sem mond többet, mint az előzőek, és ezért használatuk a gyakorlatban öletszerűen váltakozott, megjelent ennek egy teljesen semleges formája is: a **minőségügyi rendszer** (quality system), amely az előzőekkel ugyancsak egyenértékű. Látható, hogy sokféle elméleti megközelítési mód létezik. A közoktatás számára ez azt a lehetőséget is jelenti, hogy minden kööttség nélkül kialakíthatja saját rendszerét. Már napjainkban is szaporodnak azok a publikációk, amelyek egy-egy intézményben bevezetett szisztémáról szólnak. Várhatóan még több évről kell eltelnie ahhoz, hogy egy intézmény a kellő tapasztalatok birtokában váltson egyik rendszerről egy másikra.

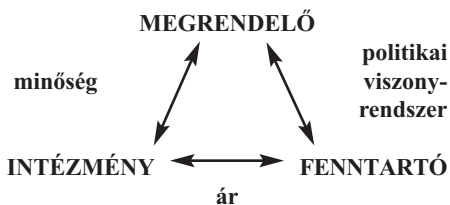
A TQM (Totál Quality Menedzsment, Teljes körű Minőségmenedzsment) teljes körű minőségbiztosítás számos országban elismert, hatékony és polgárjogot nyert az oktatásban is. Alapja az önértékelési rendszer, ahol az emberi erőforrás optimalizálás áll a középpontban. Központi tényező mindig a vevő. A működő szervezetben mindenki egyszerre vevő és szállító, ezért figyelemmel kell követnie a termékek és szolgáltatások színvonalát, amelyeket ad vagy kap. A minőségelvű intézményi kultúrát az elvárások és az intézmény által vállalt távlatok pontos megfogalmazása jellemzi. Fordítsuk le a vevő és a szállító szerepét a közoktatás nyelvére. Az

iskolában, kollégiumban, óvodában a gyermek a vevő, mert igénybe veszi a szolgáltatást. Az igénybevevő gyermek a teljesítményével hozzájárul az intézmény kimeneti eredményéhez, tehát kifelé szállító. A TQM szemlélet szerint a vevő (külső vásárló) akkor kaphat minőségi terméket, szolgáltatást, ha a szolgáltató szervezet tevékenységét áthatja a **minőség melletti elkötelezettség, vagyis a minőségbiztosítás a szervezeti kultúra részévé válik.**

A külföldi szakirodalom **három** jól elkülöníthető irányzatot tart számon a TQM-ről.

Edwards Deming: Az elvárások csak olyan környezetben maximalizálhatók, ahol a korszerű vezetés fejlett közoktatásban érdekelt, ehhez kvalifikált munkaerőt alkalmaz, képez és a pedagógiai folyamatot magas műveltség-tartalommal tölti meg. Ilyen minőségekkel illeszkedik a gazdasági környezethez, ahol a legfőbb példa az erőforrás optimalizálás. A minőségbiztosításban résztvevő szereplőket sajátos egymásrautaltsággal lehet leírni.

- Az **ár** a szolgáltató és a fenntartó viszonyban
- A **minőség** a fogyasztó és a szolgáltató érdekköre
- **Politikai viszonyrendszer** van a fenntartó és a klientúra között.



Látható az egymásrautaltság és a körfolyamat. A fenntartó intézmény viszonyból hogyan lesz politikai érdek, amire már korábban utaltunk.

MELYEK LEHETNEK EGY INTÉZMÉNY MINŐSÉGIJEGYEI?

- A végzetek sikeres pályája
- Erős pedagógus közösség
- Kitűnő alapszolgáltatás
- Hatékony a vállalt program megvalósítása
- Az igénybevevők értik, átlátják a történéseket
- A sikerek jó környezeti kommunikációja
- Van jövőkép, megfogalmazott a küldetés, az ethosz.
- A végzetek sikeres pályakarrierje.

A felsorolás csak jelzés szerű, mert a minőségértékelési folyamatban valamennyi elemet, mutatót operacionalizálni kell, csak teljes tartalommal írható le a minőségjegyek.

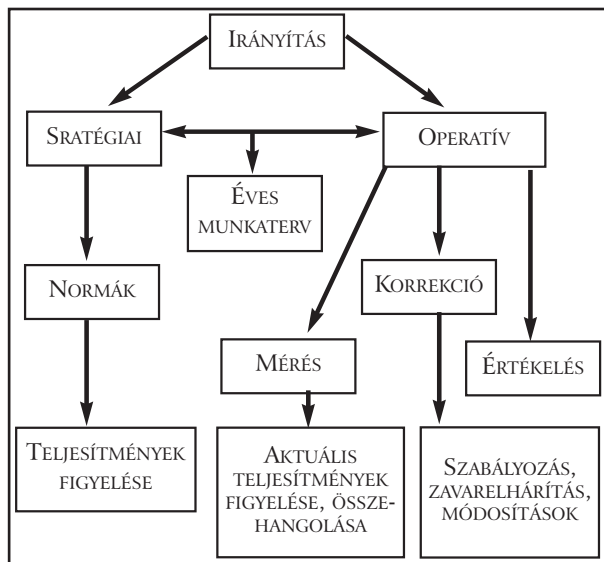
A TQM alapján működő szervezet célja, működésének alapja:

- Stratégiai tervezés, a jövőkép következetes szolgálata
- Csapatmunka, a humán erőforrás optimalizálása
- Továbbképzés, acélokhoz viszonyított megfelelés érdekében
- Adatfeldolgozás, elemzés, a fejlődés és a minőségi jegyek állandó bemutatása
- Jó döntéshozatal, a korszerű döntéshozó technika alkalmazás, a cso-

portelők kiaknázása

- Megrendelői elégedettség állandó biztosítása, amely újabb keresletet biztosít a szolgáltatás (iskola) iránt.
- Minőségbiztosítási munkakultúra és szemléletmód bevezetése.

A munkakultúra és szemléletmód változás azt is jelenti, hogy a TQM vezető nem foglalkozhat a hagyományos értelemben „mindennel”. A minőségbiztosítás nem engedi meg, hogy az igazgató mindenestül legyen. Egy emberre nem lehet minőségbiztosítást építeni. Mivel foglalkozzon tehát a TQM vezető? Mindenek előtt **stratégiai tervezéssel.**



A FOLYAMATOK RENDSZERE

Ezt leghatékonyabban a lehetséges alternatívák állandó és sokrétű elemzésével teheti meg. **A vezetőnek a szervezet is definiálnia kell a minőségbiztosítás során.** A vállalt küldetés, ethosz megfogalmazása az **arcuattervezéssel** egészül ki, hiszen a környezet (megrendelői kör és a politikai viszonyrendszer) ezen keresztül értesül az intézményi történésekről. Ez az intézményi marketing munka alapja. A minőségbiztosítással foglalkozó vezető a feladatokat **delegálja**. Csapatát a szerint építi, hogy milyen feladatok ellátására kell megfelelő személyt biztosítani. A képzési program, a személyzetfejlesztési koncepció is a feladatok delegálhatóságát szolgálja. A vezetési funkciók kiegészülnek a folyamatos **mérési, értékelési és visszacsatolási** feladatokkal. Korábban azt tanultuk, hogy a vezető képviseli az intézményt. A TQM vezető **megszemélyesíti az intézményt!**

Amennyiben valóban elgondolkodunk a különbségen, rá kell érnünk, hogy a megszemélyesítés más dimenzió, más magatartás forma, több, mint a képviselő hűvösége. A képviselő vezető megelégedhet a megjelenéssel a feladat letudásával. Az intézményt megszemélyesítő vezető pedig keresi kutatja az új információkat, minden helyzetben menedzseli az intézményt a testület eredményeit.

A fentiek után a figyelemfelhívás igényével arról is kell szólni, hogy a TQM vezető mivel

ne foglalkozzon. Napi ellenőrzéssel, részfeladatokkal, zavarkezeléssel semmiképpen se. Az operativitás nem az ő terepe. Ő már stratégia. A létszámügyek, a szükséges helyettesítések már delegált feladatok. Ő senkitől nem vehet át feladatot, az ügymenet a szervezet működési rendjéből eredeztetett, így mentesítheti magát ettől is.

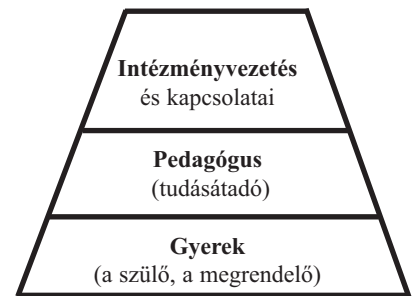
A vezetés feladatai tehát:

- A minőség, mint jövőkép kialakítása
- A küldetés megfogalmazása
- Rendszerfejlesztő gondolkodás
- A célok közérthető megjelenítése
- Erőforrás menedzsment
- Hatáskör és feladat megosztás
- A feladat és felelősség delegálása
- Motiválás
- A minőségi körök működtetése
- A kapcsolati tőke fejlesztése

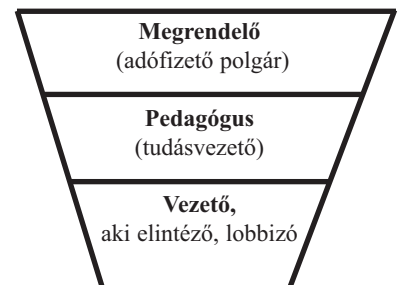
Az ilyen fajsúlyos feladatok csak akkor oldhatók meg, ha a munkatársak is felkészültek a feladatra. A bevonás, képzés, a közös céltelezés most kamatozhat. A rendszer szereplőinek bízni kell az újban, magunkban és a társakban egyaránt. A legfontosabb, hogy felismerjük a **nem minőség** árát, mindig keressék a funkciózavart. Ilyen attitűddel képesek a munkatársak **állandóan tanulni, teljesítményünket, fejlődésünket mérni (önértékelni) megismerni és elfogadni a minőség óhajátását.**

1.1.2. A minőségbiztosítás társadalmi, környezeti összetevői

Korábban a képzeletbeli piramis csúcsán a vezető volt. Minden intézményi szereplő formálisan és valóságosan is alárendeltje, jogi függőségi viszonyban volt vele.



A megváltozott körülmények között a mai helyzetet a fordított piramis jellemzi.



A szolgáltató intézményi struktúrában a gyerek, a szülő a fogyasztó. A fenntartó a fi-

nanszírozó, az intézmény a működtető, a szolgáltató. A szülő természetesen gyermeke sikeres pálya karrierjében gondolkodik, ezért a magasabb színvonalú szolgáltatás felé fog orientálódni, minden olyan helyzetben, ha van valós választásai helyzete. A fenntartó számára pénzügyi hatékonyságban realizálódik a kapcsolat, és ilyen megközelítésben a minőségbiztosításon keresztül szakmai elvárásokat is megfogalmaz az intézmény felé. A fenntartó, iskola, szülő viszonyrendszerben tehát mindenki a pedagógiai hozzáadott érték elérésében érdekelt.

A minőség a célnak való megfelelés. A nevelési-oktatási intézmény alapfeladata, hogy szocializáljon és professzionalizáljon. Ilyen értelemben a minőségbiztosítás helyi, intézményi folyamat, fontos önérték és hosszú távú stratégia.

2. A minőségbiztosítás fogalomrendszere

Az eddigi ismertetésből is jól látható, hogy a minőségbiztosításról érdemben akkor tudunk beszélni, vele foglalkozni, ha a kapcsolódó alapfogalmakat is megismerjük.

- Minőségellenőrzés

Folyamatosan végzett **ellenőrzési, számonkérési** tevékenység. Ilyen például az osztályozás, a vizsgáztatás, a kollégiumi ügyeleti ellenőrzés. Ezek jelzésértéke nem több, mint az adott pillanatban „lefényképezhető” ismeretállapot, pillanatkép. Milyen az épület rendje, kik és hogyan dolgoznak a szilenciumon, elkezdődtek e a szakkörök.

Mindannyian megéltük már a vizsga, röpdolgozat, zárthelyi utáni helyzetet. A folyosói szituációban jobban tudtuk a tételt, mint a vizsgaszituációban. A minőségellenőrzés, tehát egy **mintavétel**, egy egyszeri adott idejű ellenőrzésben. Funkciója a folyamatos felkészülés, a folyamatos munkavégzés biztosítása az ellenőrzés állandó kilátásba helyezése. (Kedden témazáró dolgozatot írunk!) A hagyományos, tipikus szituációja “várjunk amíg valami elomlik, aztán majd megjavítjuk!” Pedagógiai szituációban: Derüljön ki, hogy mit nem tud a diák, szembesüljön mulasztásaival, hogy pótolhassa.

- Minőségértékelés

Az értékelés szó már jelzi, hogy hosszabb időt átfogó, az ismeretek többoldalúan vizsgáló módszerről van szó. Az oktatásban ilyenek a tesztek. A feladatlapos felmérések, a készségesség, a vizsga-előkészítő gyakorlatok, a kollégiumi kvázi vizsgák, az ismert IEA és a monitoring mérések. A pedagógiai tevékenységnek nagyon fontos fejlődési terepe lehet a jövőben a differenciált mérés-módszertanok kultúra erősítése. A mérésismeret színvonalas oktatása és gyakorlaltatása nagy adóssága a tanárképzésnek. Nem véletlen, hogy a közoktatási minőségbiztosítás előtt Országos Mérés és Vizsgaközpontot szerveznek, amely szep-

temberben meg is kezdi működését. Az ilyen országosan átfogó intézmény és mérés-módszertanok rendszer eddig hiányzott a közoktatásból, az auditálással alig találkoztak a pedagógusok. Az egyenlőségi mércéje nem tartható egy teljesítményelvű társadalomban, tehát a mérési kultúra fejlesztése elengedhetetlen. A minőségértékelés csak mérési módszerek felhasználásával lehetséges. Az értékelés egy jelző funkció, jelzőszerep, amely rámutat a nevelési-oktatási folyamatok jellegére. A közoktatási stratégiát meghozó szinten a jelzés országos tendenciákra utal, míg intézményi szinten a mikro szintű jellemzők ismerete is szükséges.

Példa:

Gondoljuk át a demográfiai helyzet hatását az oktatástervezésre. Mennyi iskolarendszerbeli konfliktus indukálódik a létszámleépítések és az iskolabezárások összehasonlása miatt. A minőségértékelés vonatkozásában a tananyag-tartalmak, a fejlődés-lélektani sajátosságok szerinti terhelés elosztás, a feldolgozási ütemezés mind-mind csak igényes minőségértékelés alapján végezhető el.

Minden kollégiumban vannak értékelési technikák, belső ösztönző rendszerek. Úgy gondoljuk, hogy például a tiszta szoba pontozásos szisztémáját felkell váltani egy eredménycentrikus, értékeléssel. A mai diákok sajátos fejlődés-lélektani képe miatt is fontos átgondolni a kollégiumi tevékenységszerkezetet és teljesítményorientációs értékelő szisztémáját.

- Minőségbiztosítás

Értékkövetés, a célnak való megfelelés. A folyamatban résztvevők “Minőségi körök”-be tömörülnek és ezen keresztül fejlesztik szakmai tevékenységüket. A minőségi körök fogalma a Japán menedzsment irodalomból terjedt el. Az ismert precíz és vállalható Japán dolgozók ötleteit, elképzeléseit a menedzsment ki akarja aknázni. Ezt úgy tudja megtenni, ha minden hónapban azonos időpontjában (például mindig az utolsó csütörtökön 15 órakor) a termelési fázisban résztvevő dolgozókat összehívják és a felső vezetésből is részt vesznek a „minőségi kör” megbeszélésén. A dolgozók ismerik a termelési folyamat összes elemét, sok tapasztalatuk van, számos ötletet tudnak adni a menedzsmentnek.

Természetesen a felsőbb vezetés rendkívüli várakozással várja az ötleteket. Amit lehet, azt azonnal bevezetik. A vége a dolognak a nagyobb profit és a tökéletesebb Japán termék lesz. Az ötletadóknak presztízs, hogy kinek az ötlete valósul meg. Az ilyen munkafolyamatban rang ötletgazdának lenni. A vezetés erkölcsileg és anyagilag gálánsan premizálja a megvalósítható gondolatokat. **Ami történik nem más, mint a vezetés állandó visszajelzést ad arra, hogy itt mindenki számára szükség van, és mindenki számára másért van szükség.** Átélhetik a fontosság élményét. Ebben a szervezetben értik és általuk történnek a dolgok. Az iskolai, kollégiumi testületekben is van lehetőség minőségi körök működésére. Ilyen tekintetben átalakulóban vannak a hagyomá-

nyos szervezeti keretek, a munkaközösségi modell eltűnőben van, helyettük a minőségi körök veszik át a szerepet.

A minőségbiztosítás folyamatos, tudatos tevékenység, aminek fő eleme a közösen felállított (pedagógiai programban elfogadott) **célkövetés. A minőségbiztosítás differenciált, humanista, tehetségközpontú vezetési filozófia, amely vállalja az állandó megmértetést.** A TQM szerint dolgozó intézmény önmaga határozza meg a **kulcsfeladatokat és a kulcsváltozókat**, kulcsfolyamatokat. Ezen keresztül lesz képes a rendszer jelzőszerepének betöltésére. Az ilyen kulcsfolyamatok fogyasztóbb központi elvárásokra adnak választ, biztosítják az egyenletes szakmai színvonalat, kiszámítható működés lehetséges és állandó elvárás a kellő kritikusság.

Feltehető a kérdés, hogy a minőségbiztosítás a nevelési-oktatási folyamat mely részeit fogja át, hol fejt ki hatását? Melyek a minőségbiztosítás behatolási pontjai?

Mindenek előtt az

- **innovációs** tevékenységben, mert kiterjedtebb megrendelői körre csak állandó innováció felmutatásával számolhat a fenntartó és az intézményvezetés.

- a másik “támadási” pont a mindig szűkösön rendelkezésre álló **anyag eszközök felhasználása.** Nem véletlenül a közoktatási szakmai közéletből jól ismert önálló arculatukat megmutató intézmények szakmai kínálati és anyagi erőforrástöbblet birtokában lettek ismertek.

A hazai szakmai sajtóban is jelentős publikációk jelentek meg a TQM önértékelési technikáról. Ez feltételez egy funkcionális szervezeti kultúrát és struktúrát, szakmai párbeszédet, a közös siker óhaját. Az intézményi minőségre senki sem fog viaszpecsétet nyomni, de a hírnév, a kialakuló presztízs, a belső önszabályozás elismerté teszi az intézményt. Ennek érdekében a teljes fenntartói irányítás területén meg kell fogalmazni az elvárás és kritériumrendszert.

EZEK A KÖVETKEZŐ BEAVATKOZÁSI MÉRŐPONTOK LEHETNEK

- Tanítás - tanulási folyamat minősége

A nevelő-oktató munka során megvalósított módszerek, eljárások, tartalmak, a tudás és értékközvetítés folyamata mérhető. Mérethetünk tudást, neveltséget, és képességeket.

- Az intézményi tevékenységrepertoár jellege

Soroljuk fel, foglaljuk össze azok az intézményi tevékenységeket, amelyek a program szerint történnek. A legjobb a kronológikus felsorolás. Tehetjük ezt a tevékenység jellege szerint is. A következő példákat a gyakorlatból vettük. Ahány intézmény annyi-féle felsorolás, megközelítés lehet. A lényeg, hogy a környezet számára áttekinthető módon foglaljuk rendszerbe a tevékenységeket.

Példa: *Hagyományos események: előkészítő tábor, elsősök avatása, mikulás, karácsony, farsang, ballagás, juniális.*

Menedzsment - vezetés fejlesztése

A minőségbiztosítás vezérlését is rendeljük hozzá a vezetői tevékenységekhez. Ez a feladat professzionális vezetői munkakultúrát, sajátos viszonyrendszert, attitűdöt kíván. Az eredmény pedig egy eddig soha nem tapasztalt sikerélmény lehet, mert a szervezetet képessé tesszük az állandó minőségi teljesítményképesítésre. Az eredmény megnyugvást, kiegyensúlyozottságot is eredményez, mert a rendszerbe foglalt tevékenységek biztonságot adnak a munkatársaknak is. Érdemes e sikerhez vezető utat végig járni, megküzdni a lehetséges előnyökért. Ebbe a témakörbe tartozik a személyzetfejlesztés, a motivációs rendszer és a belső vezetési munkamegosztás is.

A tanügy-igazgatási folyamatok

Az intézmény alapidokumentumainak rendszere, naprakész állapotba tartása fontos feltétel a minőségbiztosításhoz.

1. SZMSZ

2. Kollektív szerződés

3. Közalkalmazotti szabályzat

4. Pedagógiai program

E dokumentum az éves munkaterv elkészítésének alapja, sőt a vezetői pályázatnak is figyelembe kell vennie e legitím, fenntartói jóváhagyással is rendelkező stratégiai tervet. Az éves program felülvizsgálat során érzékelni kell a szükséges változtatásokat, így 2002-ig a minőségbiztosítás témakörét is be kell emelni a programba.

5. Költségvetés

Az anyagi, gazdasági mozgásteret meghatározó dokumentum. Lehetőség van racionizáló programok kidolgozására, a fenntartók általában már az feladatfinanszírozás felé mozdulnak. Ajánlatos a pályázati terveket is a költségvetési dokumentummal egy csoportban kezelni, egyrészt mert a kapott összeg átvezetésre kerül, másrészt pedig az elszámolási kötelezettség is szigorú gazdasági feladat. Ma már nagyon meg kell gondolni, hogy milyen pályázatba fektetünk szellemi energiát.

6. Éves munkaterv

7. Vezetői program

A felsorolt hét alapidokumentumot a törvényi és rendeleti szabályozás gyakori változása, illetve a működési tapasztalatok miatt szükséges karban tartani. A funkcionális alapidokumentumok a minőségbiztosítás alapfeltételei. Szólni kell még az olyan dokumentumokról is, amelyek a napi működéshez elengedhetetlenek. A használatos dokumentumok rendszerbe foglalása, vezetési módjuk egységes értelmezése, szabályainak közös kidolgozása szintén minőséget segítő elem. (Osztályozó napló, kollégiumi csoportnapló, törzskönyvek, anyakönyvek, szakköri naplók, kimenő nyilvántartások, baleseti jegyzőkönyvek, házirend, napirend, a helyiségek használatának rendje.)

- Racionális gazdálkodás minőségileg szabályozott folyamata.

Itt összefoglalhatjuk a működéssel kapcsolatos valamennyi feladatot és ezek dokumentumait. A pénztárszabályzattól a munkabiztonsági szabályzatig a teljes anyag mintegy tizenhét szabályzat. A fejlesztési, beruházási tervek, a beruházási célokmany megszerzése fontos és időigényes fenntartói egyeztetést, előkészítést, ütemezést igényel. A gazdálkodás profizmusa is új kihívás, kompetencia. A pedagógiai vezetés mellett a gazdálkodás koncepcionális kérdéseit is el kell sajátítanuk, a többi részletet a szakapparátus megoldja. Arra kell felkészülnünk, hogy a mindig keveset hogyan tudjuk a leghatékonyabban céljaink elérésére mozgósítani. A professzionális gazdálkodás lesz a fenntartói értékelés egyik pillére. Hol hozzák ki a legjobban elismert teljesítményt az adott forrásokból? Erre a kérdésre nagyon egyszerűen lehet válaszolni, hiszen a mérlegadatok és az analitika minden összefüggést feltár. Most már arra a kérdésre is válaszolhatunk, hogy melyik intézmény fenntartásában, fejlesztésében lesz érdekelt a fenntartó. Nyilvánvalóan abban, ahol a legtöbb megrendelői elégedettséget érik el, mert közvetetten ez ad politikai elismerést, szavazatot, tehát befolyást és hatalmat.

E témakörhöz tartozik a személyzeti anyagok kezelése, az alkalmazási dokumentumok vezetése, szabadságolási tervek és nyilvántartások, személyi anyagok, besorolások, túlóra elszámolások, Gyes, Gyed, nyugdíj-előkészítés, szociális eszközök felhasználása.

- Korszerű környezet és munkakultúra, a kapcsolati tőke

Az épített és természeti környezet kultúrája, a pedagógiai mikroklíma, a kollégiumban meghonosított stílus, hangnem, érzelmi eszköztár, a pedagógiai módszertani kultúra, és az intézményt körülvevő kapcsolati háló együttesen jelentik a nevelési-oktatási intézmény társadalmi beágyazottságát, a környezettel való pszichológiai szerződést.

A fent bemutatott hat behatolási területen rendszerezhetjük az intézmény teljes tevékenységi körét és teljes szabályzó rendszerét. Ezt a lényeges összefüggést kell látnunk a minőségbiztosítás előkészítésekor.

Könnyen oda mondják majd az okvetlenkedők, hiszen mindezt eddig is csináltuk. Módosítottunk SzMSZ-t, készítettünk leltári szabályzatot és beszedtük az étkezési hozzájárulást. Így igaz! A minőségbiztosítási rendszerben viszont tervezetten, a megfelelő struktúrába helyezve a minimálisan szükséges erőforrást hozzáréndeelve végezzük el ezeket. Egész intézmény, vagy a teljes fenntartói intézményhálózat, fogyasztó központú működése során regionális és térségi minőségi különbségek létrejöhetnek és elmélyülhetnek. Ennek természetesen vannak nem kívánatos presztízs elemei, de inkább a szakmai öngerjesztő folyamatban lévő lehetőségeket elemezzük. A folyamat vezérléséhez a fenntartónak egy starthelyzetet kell teremtenie, hogy később a minőségbiztosítási eszközrendszer

segítségével világossá tegye a teljesítmények valós értékét. Ezért a minőségbiztosítással egyidejűleg a **vezetésfejlesztés, a szervezetfejlesztés** és a személyzetfejlesztés is állandó megoldásra váró feladat. Nem lehet kiemelni rész területeket és főleg rész érdekeket a vezetési folyamatból. Teljességre kell törekednünk az új hatékony vezetési munkakultúra megvalósításakor. Starthelyzetnek felfoghatjuk a minimum eszközjegyzékről szóló rendelet is, amely 2002. december 31-ig arra kötelezi a fenntartót, hogy a minimális eszközjegyzékben foglaltakat teljesítse.

A minőségbiztosítással új funkciókat kapnak az alapidokumentumok. Az éves munkaterv és annak beszámolója a formalizáltság helyett inkább lesz egy önazonos (küldetés) nyilatkozat, mint felsorolások halmaza. **Az önazonos nyilatkozat ugyanis azt mondja meg, hogy kik vagyunk, mit csináltunk, miért csináltuk, jól csináltuk-e. A stratégiai pontokon** indítja az értékelő eljárást. A stratégiai pontokat ütköztetjük a napi gyakorlattal, a van és az elvárt különbségével.

A reális önértékelés vezetői munkakultúra is. Azonosítani kell a kulcs problémákat, nem veszhetünk el a részletekben, helikopter szemléletmóddal (felülről ránézünk az eseményekre) a fő folyamatokra koncentrálunk, alternatívákat állítunk a megvalósításra, korrekcióra.

MI AZ ÉRTELME A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSNAK? *Úgy is kérdezhetjük, mi a hozzáadott érték?*

A minőségbiztosítás során **az intézmény védettsége is nő**, hiszen állandó belső mérőrendszert működtet. Változik az interakciós szint. A pedagógus - pedagógus, a pedagógus - fenntartó, a pedagógus-vezetés közötti párbeszéd jelege is együttműködő, közös siker érdektől motiválttá alakul át. A nyitottság is védelmet jelent az intézménynek. A funkcionálisan felépített áttekinthető nyitott szervezeti struktúra feltétele az intézményi produktum létrejöttének. A minőségellenőrzés folyamatát minden közösségnek belső fejlődési folyamatában kell megfogalmaznia. A főbb kritériumok: a tanulás - tanítás folyamata, a tanulás módszerei, az értékelés eszköztára, a tanár továbbképzés jelege, orientációja, a felvételi eljárás rendje, a felvételi eredmények, a használt tankönyv és más oktatástechnikai eszköztár, a mentori munka, a tanulás vezetése, a tervezés, a pályorientáció, a tehetséggondozás, felzárkóztatás és a folyamatok dokumentálása.

Mielőtt a minőségbiztosítási irodalmat begyűjtenénk és elkezdenénk valamit megfogalmazni, próbáljuk meg az alábbi kis táblázatot kitölteni. A válaszok segítenek újabb motivációk megszerzésében, hogy kiemelten foglalkozzunk a minőség kérdésével. Philip B. Crosby a minőségbiztosítás atyja szerint a minőség nem más, mint a **célok, követelményeknek való megfelelés**. Ezt szerinte a "nulla hibázással" lehet elérni, vagyis első sorban a jó munkavégzéssel és minőségellenőrzés helyett inkább a megelőzéssel.

Crosby szerint nincs rossz, vagy jó minőség. Csak arról lehet szó, hogy valami meg felel a követelményeknek, vagy nem. Crosby mellett is érvel, hogy a minőség tulajdonképpen ingyen van, vagyis nem kerül semmibe. **Hogyan kezdjük el? Milyen szakmai feladatok vannak a minőségbiztosítás bevezetésénél?**

2.1. Út a minőségbiztosítás felé

- A vezetés kötelezze el magát a minőség mellett
- Tájékoztassunk minden dolgozót a minőség fogalmáról, elérhetőségéről
- Ellenőrizzük a minőséget és számoljuk ki a nem minőség költségeit
- A „nulla hibázás” érdekében alakítsuk át az ösztönző és motivációs rendszerünket
- Biztosítsuk a munkatársak számára a szükséges képzéseket
- Mutassuk be a legeredményesebbeket

A minőségbiztosítás elterjedése bizonyos negatív hatásokat is fog eredményezni. Ezt elsősorban a versenyképtelen szervezetek és vezetői hangoztatják. Szembe kell nézni bizonyos jelenségekkel:

- **készségszegénnyel**, vagyis nem lesz mindenki képes és hajlandó áldozni a minőség oltárán, ők a régit, a megszokottat hangoztatják,
- **növekvő mértékű lesz az ellenőrzés**, amihez új viszonyt kell az embereknek kialakítaniuk,
- lesznek **győztesek és vesztesek**,
- hangoztatják, hogy a minőség csak **divat**.

2.1.1 Minőségi összetevők

A minőség öt elemből tevődik össze:

1. Konkrét meghatározás, vagyis elérendő célok világos megfogalmazása az adott területen az adott tárgyi és személyi feltételek mellett.

2. Megfelelőség, vagyis az elvárások pontos tisztázása, mi az a minimum szint ami elfogadható és mi az ami nem

3. Megbízhatóság, vagyis milyen feltételek módszerek segítségével tudjuk biztosítani a minőség állandóságát, melyek azok a valid rendszerek, a melyek segítségével állandósul a szervezet, megbízható a működési folyamat.

4. Érték, vagyis az ethosz, küldetés lebontása értékpreferenciákra, a szervezet a közösség tagja által is értelmezhető fogalmakra.

5. Hozzájárulás, vagyis a szervezet teljes egészéhez, hírnevéhez, sikeréhez, eredményéhez való hozzáadott új érték. A hozzájárulás az állandó fejlődés kritériuma, az új célok megfogalmazása hozzáadott érték nélkül nem lehetséges.

A minőség tehát meghatározott megrendelői igények teljes kielégítése a legkisebb belső ráfordítások mellett.

2.1.2 A megvalósítás

Minden bizonnyal az intézmények környezetében megjelennek az auditáló cégek, amelyek majd felkínálják minőségbiztosítási szolgáltatásukat. Azt tudnunk kell, hogy a nevelő-oktató munkát naponta végző testület és összintézményi munkatársak nélkül nincs minőségbiztosítás. Ebben a munkában nem egy vállalkozói, technikai menedzselésről van szó, hanem egy külső szervezeti segítsérről.

Azt minden testületnek meg kell tanulnia, hogy mi a minőségbiztosítás helyi filozófiája, melyek a **kulcstényezők és a kulcsváltozók**. Ahogyan a nevelő-oktató munkát sem végzi el helyettünk senki az intézményben, a minőségbiztosítással is így van ez. A módszerek megtanulhatók, a célokot és tartalmakat minden testületnek magának kell kijelölnie. Ne feledkezzünk meg arról, hogy ez a munka is tartogat számos rendszeres sikerélményt, elégedettséget. Korábbi tudásunkhoz képest az lesz a különbség, hogy most már kötelezően beazonosítjuk az eredményeket. Például: Csökken a dolgozói fluktuáció, alacsony a tanulói lemorzsolódás, a gazdálkodási területen új adatbázis feldolgozást vezetünk be, biztosított a teljes eligazodás a szervezet minden szintjén, állandóan fejlődik a szakmai profizmus, erősödik a vezetés stabilitása. Az intézmény munkájáról minőségi statisztikákat vezetünk. Ezek olyan mutatók, amelyek matematikai statisztikai módszerekkel megragadhatók, kifejezhetők és bemutathatók.

A professzionális vezetés mellett a munka szervezetsége folyamatos, tudatos tevékenység, amely mindig célorientált. A minőségi munka megkövetelése differenciálpedagógiai vezetői beállítódás, humanista értékrend, tehetségközpontú pedagógiai alapján történik. A fogyasztóbb központú, egyenletes szakmai színvonalat produkáló, kiszámítható működés kellő referencia a fenntartónak és a megrendelői körnek. A kritikai elemek megjelenése nem okoz zavart a szervezetben, mert a minőségbiztosítással állandó kontrol alatt tartja a belső folyamatokat. Most már hozzákezdhetünk intézményünk **minőségkönyvének** elkészítéséhez.

Milyen területekre koncentráljunk?

A legjobb támpontnak a kollégium tevékenységrendszerre bizonyulhat.

- Tanulási tevékenység

Vizsgáljuk meg a kollégium tanulást segítő rendszerét, hatékonyságát, személyi és tárgyi feltételeit. Az önértékelés után sok következtetés adódhat. Például: A diákok a kollégiumban is ugyanolyan kemény faszéken ülnek, mint az iskolában hat, hét órán át. A kötelező szilenciumi rendszer a jó képességűnek felesleges “megszegendő” kényszer, a gyengének nem motiváló erő. A kiegészítő eszközközhöz, könyvtár, videó, stb, hozzáférés időben korlátozott, nem funkcionális. Folytathatnánk a példákat.

- **Rekreáció** (sport és kulturális tevékenység)

Az a tapasztalat, hogy sok párhuzamos tevékenység van az iskolával. A kollégium is a színházlátogatást erőlteti, az iskola is. A lényeg az, hogy eljusson, ismerje, szeresse meg a diák a színházat. Az hogy kivel, milyen szervezéssel tesz ezt másodlagos. A versenynaptárak elkészítését, a részvételi döntéseket, a szervezés adok jellegét tudatos készüléssel hatékonyabbá tehetjük.

- **Önképzés**

A kollégiumi nevelőmunka fontos tevékenységterülete az önképzés. Ezen a területen lehet a legdifferenciáltabb kínálatot megtenni és a legdifferenciáltabb eredményeket elérni. A minőségbiztosítás tervezésekor legyen ez kiemelt felteve vizyázott terület, mert az arculathoz itt járulhatnak hozzá legjobban diákjaink. Az oklevélgyűjtésnek elmúlt az ideje, de a sikeresen felkészülő diákok a sok plusz ismereteket szerzők, sokáig növelik az intézmény hírnevét.

- **Önkiszolgáló és közösségi tevékenység**

A diákönkormányzat dokumentumrendszerétől a működési feltételek biztosításáig sok tanári segítséget kell adnunk a diákoknak. A kollégium a demokratizmus tanulásának, gyakorlásának és tanításának kitűnő színtere. A kollégiumi közélet formalizáltságát csökkenthetjük, ha a diákokkal közösen átgondoljuk a belső életet. Ma más tartalmak és tevékenységek kapnak prioritás, a diákok által megbecsülést, mint akár néhány évvel ezelőtt.

Következtetések

- A közoktatási rendszer minőségi változása a minőségbiztosítás útján valósítható meg.
- A minőségbiztosítási folyamat új szakmai munkakultúra, új szemléletmód és új vezetési attitűd.
- Az intézménynek önmagának kell megfogalmaznia a kulcstényezőket, kulcstevékenységet, amely a minőségi könyv elkészítésének alapja.
- A minőségbiztosítás nem a vezető egyszemélyes vállalása, hanem a minőségi körökbe szerveződött csoporttagok együttes munkája.
- A minőség érték, a nem minőség pedig távlatvesztés minden közösség számára.
- A minőség nem divat, hanem az adóforintok társadalmi elszámolása.
- A minőségbiztosítási dokumentumok új kommunikációs viszonyt is eredményeznek, hiszen láthatóak a folyamatok, a teljesítmények.
- A minőségbiztosítási alapfogalmak megismerése után a bevezetéssel erősödik a szakmai profizmus.

Budapest, 1999. augusztus

Dr. Benedek István

A KOLLÉGIUMI NEVELÉS ÉS OKTATÁS MINŐSÉGÉT LÉNYEGESEN BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK (A nevelés és oktatás - releváns minőségi tényezői)

Az utóbbi időben kezd a pedagógustársadalom megismerkedni a minőségbiztosítási, minőségértékelési rendszerekkel, szabványokkal, metódusokkal: ISO 9000 szabványsorozat, TQM, EFQM modell, megannyi új, megtanulni való fogalom, melyeket sokszor idegenkedve ízelgetünk, és igyekszünk eddigi gondolkodásunkba beilleszteni. Ehhez az országSZerte bonyolított továbbképzések, tanfolyamok sora igyekszik segítséget nyújtani, valamint a szakmai publikációk sora.

Számunkra, ill. a kollégiumban dolgozó szakembereknek most az a feladata, hogy a közoktatás célkitűzései között aktuálissá vált teljesítménymérési, ill. minőségbiztosítási eszközrendszer kidolgozását kollégiumi szinten is elkezdjük, ill. annak fejlesztésében továbblépjünk.

A Kollégiumi Szövetség feladatra ráállt munkacsoportja koncepciójának, illetve megbízatásomnak megfelelően vitaindítónak, gondolatébresztőnek készült ez az írás. Azzal a céllal, hogy az utóbbi időben, és általában iskolai tevékenységben, oktatásban gondolkodó anyagokból, előadásokból válogatva, idézve, a lényegét nagyon tömören kiemelve, azokat kollégiumspecifikumokkal, és természetesen saját gondolataimmal kiegészítve, a kollégiumi pedagógiai területre szólnak az aktuális feladat végrehajtásához a fentieknek megfelelően, a címben jelzett területen segítséget is adjon.

Meg kívánom jegyezni, hogy a minőségbiztosítással összefüggő, a kollégiumi pedagógiához is kapcsolható bőségesen felhasznált publikációk jegyzékét írásom végén természetesen közlöm, továbbgondolásra, a problémákör továbbfejlesztéséhez ajánlva.

Kiindulási pontunk a kollégiumi nevelés alapprogramja, mely külön fejezetet szán a kollégiumi nevelés eredményességének (tulajdonképpen kritériumait írja itt le). A megfogalmazott igényeknek kell a jövőben az eddigieknél jobban megfelelniük az intézményeknek.

Mindenekelőtt le kívánom szögezni, hogy ennek teljesítéséhez a használható rendszerek közül a TQM rendszerrel volt alkalmam jobban megismerkedni (és tartom a kollégiumok számára is megfelelőnek, használhatónak), *mely a minőségbiztosítással, a minőségirányítással kapcsolatos olyan rendszer, amely a szervezet minden vonatkozását magába foglalja.* (Másképp fogalmazva: a TQM a nevelésre és oktatásra vetítve, mint szervezetfejlesztési eljárás, (lehetőség) a magasabb minőség létrehozás(ár)a, az annak érdekében létrehozott rendszer működtetés(ér)e: a szervezet hatékony működtetésében érdekelt tényezők közös megegyezéssel alkalmazott (önfejlesztő) szervezet fejlesztő eljárások összessége.

TÖMÖREN A TQM-RŐL, A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS ALAPELVEIRŐL

- A minőséget szem előtt tartó oktató - nevelőmunka célja az érdekelt felek közös megegyezésén alapuló minél nagyobb hatékonyságára való törekvés, az elégedettség kivívása a használók körében (hatékonyság: a legkisebb veszteséggel a lehető legnagyobb haszon létrehozása), tehát *a TQM fogyasztóvédelmi szempontú*

- A TQM folyamatos mérés, kontroll. *Önszabályzó rendszer* kialakításával, egy minőségi környezet elérése érdekében, a pedagógiai programban elképzelt célok megvalósításáért a folyamatba kel beépíteni - ebben rejlik *adaptivitása*.

- A TQM-et alapvetően a teljesítmény "érdekli" részfeladata a tanulók tudásának, képességeinek és neveltségének a megismerése, mérése.

- A folyamat célja a tanári és tanuló teljesítmény minél intenzívebbé tétele

- A minőségbiztosítás - egyetértve Trencsényi

Lászlóval - a pedagógiai innovációval függ össze, ahol *a belső innováción, az önfejlesztésen van a hangsúly* (pl. ha innovatív egy testület - amelyet jól jelezhet a pályázati kedv -, garancia, esély a megújulásra, a jobb minőség elérésére

- Ugyanakkor az innovációhoz személyi feltételek és anyagiak szükségesek. Ebből következik, hogy a minőségbiztosítás állami (intézményfenntartói) feladat is, és hogy e nélkül nincs minőség. Következésképpen alkufolyamat, konszenzus végeredménye

- A minőségbiztosítás nem a hibák kiküszöbölését, hanem a *megelőzését* segítő módszer, rendszer kiépítését jelenti. Cél, hogy a folyamat közben igyekezzem a hibát idejében észrevenni, kiküszöbölni. Úgy kell tökéletesíteni a folyamatot, hogy *a tévedés, rossz döntés minél előbb kiderüljön*.

- Kitéüntetetten kezeli a hozzáadott érték kategóriáját: a bemeneti teljesítmény és *a környezeti feltételek* jelentőségét, szerepét ismeri el, ill. hangsúlyozza.

- Az 1-10-100 százalékos szabályt kell alkalmazni a pedagógiai minőségbiztosításban is: a

mihamarabbi felfedezése, feltárása a problémáknak arányosan csökkenti a hibalehetőséget. Ami akkor lehet igazán hatékony, ha *önellenőrzésre, önértékelésre épít*.

- A TQM rendszerben a kudarc nem sikertelenséget, hibát jelent, benne van a működésben, arra kell felhasználni, hogy *a fejlesztésre készítsen elő*.

- A minőségbiztosítás elkötelezettség az igények és követelmények folyamatos és panaszmentes kielégítésében, mely gyakran csak az érdekeltek részvételével kialakított *hosszú konszenzus, ill. pedagógiai fejlődés* eredménye lehet. Ebből következik, hogy a TQM-et nem lehet "bevezetni".

- Mindig az *ellenőrizhetőség* kritériumának kell érvényesülnie, ami magába foglalja a folyamatosságot.

- Az intézményben a minőségelv, mint vállalt és képviselt értékrend a termék és folyamat-orientált embertípus dichotómiáját testesíti meg.

MI A MINŐSÉG?

Minőségbiztosítási (minősítési) megközelítések, a minőség definiálása, módszertani kérdések

1. *A környezeti, központi, ill. normatív elvárásoknak, követelményeknek való megfelelés, amikor a normától való különbséget mérjük.*

(Pl. NAT, KT, Kollégiumi Alapprogram, Gyermekvédelmi Törvény, a helyi fenntartók, önkormányzatok fejlesztési koncepciója, programja.)

2. *Az intézmény által rögzített minőségnek való megfelelés*, melyet általában a helyi pedagógiai programban rögzítenek, szerződés alapján, melynek megkötésében a használók (a munkaerőpiac), szülő, a gyerekek, iskolák vesznek részt, tehát az általuk rányitott minőség, a szolgáltatás *igényeik kielégítésére* irányul. Ezt a minőséget a szolgáltató mintegy megígéri, az intézménynek pedig teljesítenie kell.

3. *Az intézmény saját maga elé tűz ki bizonyos célokat*, és azt értékelik, hogy azokat mennyire eredményesen közelítette meg. Minimális elvárás, hogy a már korábban kitűzött célokat meghaladó célokat kell elérni.

Összefoglalva tehát, a hatékonyság és a minőség csak a helyi sztenderdek alapján ítéhető meg, általában vett, állandó minőség és hatékonyság nincs. Ebből következik, hogy településtípusonként, kerületenként, isko-

lánként, más-más minőségfogalom és definíció lehet érvényes, tehát a helyi viszonyok között értelmezhető a minőség és a hatékonyság biztosítása, fejlesztése - és az ezzel kapcsolatos feladatok is helyi konszenzus eredménye kell legyenek, melyek a folyamatosan fejlesztett pedagógiai programban öltenek testet.

Az értékelés lehet önértékelés, vagy külső értékelés, kezdeményezheti maga az intézmény, a szülők, a fenntartó, vagy és szerv, részt vehet benne a diákok (közösségei), szülők, fenntartó, más pedagógusok, szakértők, szaktanácsadók, stb.

Lényeges, eldöntendő kérdés tehát, hogy egy-egy intézményben mi tekinthető minőségnek, sikernek vagy kudarcnak, mik ezeknek a kritériumai. Ez azért sem könnyű, mert maga a kategória is kevésbé egzak. Nehezíti a fogalmi tisztázást, hogy pl. az iskolához képest a kollégiumban kevésbé pontos a teljesítménymérési lehetőség. Ráadásul a kollégiumnak iskolai értelemben vett, társadalmilag elismert és jutalmazott "végeredménye" sincsen. Például arra is gondolok, hogy egy jó iskolai végbizonyítvány birtokában megnyílnak a továbbtanulás különböző kapui, de ha a gyermek a nevelőjétől "csupán" életre szóló erkölcsi útravalót, tisztességes neveltetésben részesül, kérdéses, azzal vajon az érvényesülése, boldogulása szempontjából mit tud kezdeni.

4. Minősíthető az intézmény más intézményekkel való összehasonlításban is, ahhoz képest, pl. milyen eredményes, hatékony a felvételen, a nyelvvizsgákon, a tanulmányi versenyeken. Közismert, hogy az elért eredményeket országos listákon regisztrálják, vetik össze. Bár sok vita övezi ezeket, hiszen csak hasonló feltételekkel dolgozó intézmények összehasonlítása reális, mégis szükségesegek, hiszen "társadalmi igényt" elégítenek ki: a gyermekük jövője miatt aggodó, döntési helyzetbe kényszerített szülők szempontjából egy természetes érdeklődés kielégítése (de a munkáltatók is információszűkhöz jutnak).

A kollégiumok oktatási-nevelési feladatai, kötelezettségei mások, mint az iskoláké, de ahhoz több szálon kapcsolódnak. Az intézmények között – egy-két kivételtől és a szélsőséges regionális adottságokból fakadó differenciáktól eltekintve - *különösen nagy szolgáltatási és minőségi különbségekről* nem nagyon beszélhetünk, tény, hogy az utóbbi években általában tevékenységük színesebb, igényesebb, differenciáltabb lett. Saját versenyképességük fokozásának is egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, hiszen így komolyabb vonzerőt jelenthetnek a gyermekek számára (csökkenő tanulólétszám!), és a jövőben a törvény is tudatosabb munkát követel tőlük. Hogy ehhez megfelelő módon eleget tudjanak tenni, a feltételek javítását illetően, kormányzati részről az ígéretek elhangzottak.

Látható módon az ad. 1-4. szempontok között átfedések vannak (sokszor átfedik egymást), de összegegyeztethetők.

Milyen minősítő tényezők, szempontok állíthatók fel, amelyek alapján az intézmények munkájáról véleményt mondhatunk? (Releváns minőségi tényezők.)

A KOLLÉGIUMI TEVÉKENYSÉGRENDSZER EGY LEHETSÉGES FELBONTÁSA, CSOPORTOSÍTÁSA

Mivel a kollégiumi munka, tevékenység rendkívül szerteágazó, összetett, természetesen itt nincs lehetőség az apró részletekig való elemzésre, csupán a legalapvetőbb szempontokra térünk ki, figyelemmel az Alapprogram téziseire.

1) Helyi pedagógiai programok kidolgozása

Követelmény volt, hogy helyben, testületi munka eredményeként kellett megszületnie, és ugyanez érvényes korrekciójára, továbbfejlesztésére is. Minősíti kidolgozottsága, színvonala, részletessége, minősége, tartalma, az, hogy a nevelési- oktatási célok világosan meg vannak-e fogalmazva, rendelték-e hozzá feladatokat (operacionalizáltak-e)?

Az egész kollégiumi tevékenység tudatossága, szakszerűsége kérdőjeleződik meg a pp. koherenciája ill. konzisztenciája érvényesülése hiányában.

Lényeges és természetes követelmény, hogy a csoport nevelőtanári, v. bármilyen kollégiumi foglalkozási terv, munkaprogram a pp. alapján, a fenti elvek szerint készüljön el.

2) A pp. alapjául szolgál-e az ellenőrzésnek, a minőség biztosításnak?

Vizsgálandó kérdés: a megírása során ezt a követelményt szem előtt tartották-e, a jóváhagyásnak volt-e ez feltétele?

Már korábban érintettük annak fontosságát, hogy mi számít a jövőre nézve sikernek, eredménynek az intézményben, *mit tekint elsősorban stratégiailag annak.* Ennek a pedagógiai programban szerepelnie kell (általános, ill. részletes fejlesztési stratégia, ill. a megvalósítás operatív tervei, a célok, és a megvalósítás fő eszközei).

Fontos, hogy *a pp. és az ez alapján elkészült (nevelői) programok, tervek* oly módon tartalmazzák a minőség- ill. a sikerdefiníciót, hogy azt mérni, ellenőrizni lehessen akár külső-, ön-, vagy belső ellenőrzéssel. Személyre szóló követelményeknek, sikerkritériumoknak is kapcsolódnia kell hozzájuk.

3) Az intézményi "kötött", "kötelező" oktatási-nevelési folyamatok, az alkalmazott módszerek: a formai elvek, szervezési gyakorlat kérdései

Vannak-e az intézményben egyáltalán kötelező, de ami lényegesebb, rendszeres foglalkozások? A tanulók hány százalékát érintik ezek? Mi ezeknek a témája? A tanulóknak mennyi idejét veszik ezek igénybe?

A tartalmi munka, csoport, szakköri foglalkozások, közös rendezvények megszervezésének milyen a szakmai színvonala?

Van-e órarend, óraterv, foglalkozási terv, tanterv? Milyen a tanulói részvétel gyakorisága, az aktivitás és a részvétel az órákon, stb., regisztrált-e ez? A tanulói teljesítménnyel összefüggő mennyiségi, minőségi mutatók vannak-e értékelve?

Egyéni – fizikai, szellemi – feladatok, megbízások, mennyire általánosak? Milyen a fogadtatása, az elvégzésük színvonala a diákok körében?

4) Kötelező órán, foglalkozásokon kívüli hétközi és hétvégi tevékenysége a diákoknak. Irányított szabadidős foglalkozások aránya, tartalma.

Beleszól-e, és ha igen, milyen esetekben az intézmény a diákok szabadidő eltöltésébe? Figyelembe veszi-e a tanulók szabadidő eltöltési szokásait, magánéletét, ehhez alkalmazkodik-e és hogyan? (Pl. időmérleg vizsgálatot szoktak-e végezni?)

Milyen - a szabadidő kulturált és hasznos eltöltésére alkalmas - szabadidős választékot tud nyújtani az intézmény a diákoknak hét közben és hét végén? Mennyire igényesek ezek a foglalkozások, kikapcsolódások, tevékenységek, mennyire (milyen arányban) tartanak rá igényt a diákok? Van-e képe az intézménynek a diákok hazautazásának, eltávozásainak, vagy éppenséggel bentmaradásának fő motívumairól, az otthoni tevékenységükről, szórakozási szokásaikról, a családi programokról, együttlétről?

5) Gondoskodás. Alapvető szükségletek kielégítése

Ezt a kérdést itt a prevencióval valamint a szűkebb értelemben vett gyermek- és ifjúságvédelmi feladatok ellátásával együtt elemezzük.

Valóban nyújt-e a kollégium egyformán, mindenki számára - a családot helyettesítve - rendszeres és szervezett gondoskodást, védelmet, továbbá a kollégium mennyire tud családi miliőt biztosítani, s ezt mivel éri el?

A családi- és magánügyek megbeszélése mennyire jellemzőek, és azok milyen mélységűek, a tanár-diák kapcsolatok mire terjednek ki: csupán felügyeletre, vagy az együtt tanulásra, beszélgetésre? A távol lévő saját nevelőtanár milyen mértékben helyettesíti a csoportvezetőt? *Hogyan érzik ezt maguk a gyerekek, mi a bizalmi viszonyról általában a véleményük?*

Milyen színvonalon történik meg a lakhatás (kulturált, lakályos környezet), az élelmérés (minőség, kiszolgálás kulturáltsága), az egészségügyi ellátás (rendszeresség, biztonság), a tanuláshoz az egyenlő feltételek (mindenki hozzájuthat a szükséges segítséghez), s az egészséges életvitel feltételeinek biztosítása?

A gondoskodásba beletartozik-e *a szeretet s a megbecsülés iránti igény*, mint alapvető szükségletek kielégítése (hiszen e nélkül magasabb kognitív teljesítményt a fiataloktól nehezen várhatunk el)?

Milyen szintű a pedagógusok közreműködése a gyermek-és ifjúságvédelmi feladatok el- látásában (ld. KT, Gyermekvédelmi törvény előírásai), kap-e ehhez szükség esetén megfelelő, szakszerű támogatást a nevelő- tanár?

Mennyire tájékozott a kollégium a hátrányos ill. veszélyeztetett helyzetükről, mennyire ismeri a kiváltó okokat, milyen hatásfokkal tud ezek ellen tenni, és hogyan?

Vannak-e eszközei az intézménynek a hátrányos szociokulturális helyzetben lévő, deprivált családokkal való hatékony kooperációra?

Hogyan tud közreműködni a helybéli, de kényszerűségből a kollégiumban lakó fiatalok helyzetének normalizálásában, családi vissza- illesztésében?

PREVENCIÓ

A kollégium feladata a mintaadás, értékköz- vetítés, is, amely az erkölcsös gondolkodásra és viselkedésre, a helyes és egészséges életvitelre szoktat, továbbá ezekkel kapcsolo- s ismereteket közvetít. Meg vannak-e ehhez fogalmazva az intézményben a leg- fontosabb elvek, betartják-e ezeket, és ismerik-e ezeket a diákok: pl. intézményi küldetés, hitvallás, világos, a célrendszerrel releváns, ellenőrizhető értékek, normák?

Mit tesz a kollégium a káros szokások, helyte- len magatartások és életvitel, a szenvedély- betegségek prevenciójáért, mi van a reper- toárjában? (Egészséges életvitel- és életmód mintaadás, rendszeres sportolás lehetőségé- nek biztosítása, tanácsadás, felvilágosítás, személyes példaadás, stb.).

A gyermekvédelmi tevékenységben különö- sen fontos a korai diagnózis és felismerés, mert csak így segíthetünk - adekvát terápiá- val, pl. segítő programok, személyre szóló beavatkozás, intézkedések formájában - és gátolhatjuk meg a helyzet rosszabbodását.

Mit tesz az intézmény, a pedagógus a gyer- mek szocializációs hátterének, egyéni tulaj- donságainak, személyiségvonásainak, a hely- zetét előidéző okok pontos feltárására? Csupán regisztráció történik, vagy a szűk- séges - személyre szóló - beavatkozást el is végzik? Milyen módszereket alkalmaznak erre? Megvannak-e ehhez a szakszerű eszkö- zeik, eljárásrendszere megfelelően hatékony- e ezekhez?

7. A belső nevelési környezet

(Hatása a szocializációra, személyiség- fejlesztésre)

A kollégiumnak *szerepe van a szocializá- cióban*, a társadalmi életben való részvételbe, a környezetbe, a mindennapi életviszonyokba való bevezetésben: hogyan törekszik ezt elérni? Ebben a pedagógiai tudatosság hogyan jelenik meg?

A nevelési folyamat jellegét, személyiségfej- lődésben megmutató eredményességét döntően a kollégium pedagógiai stílusa, a személyes- és a csoportkapcsolatok - összességében a környezet - határozzák meg.

Az a jó kollégiumi közösség, amely har- monikus, szeretetteljes: befogadó, védő, szolidáris, biztos támaszt és orientációt ad. Nyújtja-e ezt az intézmény, ill. **egyáltalán mit tesz annak érdekében, hogy a fiatalok jól érezzék magukat a kollégiumban?** A morális és érzelmi viszonyok formálása - tanárok és diákok viszonylatában egyaránt - kellő hangsúlyt kap-e? Van-e ezekről megbízható visszajelzés?

Feladat, hogy a kollégium megteremtse a lehetőségét azoknak az igen fontos pozitív azonosulási (viselkedési) mintáknak és pél- dáknak a követésére, proszociális magatartá- sok megtanulására (kooperáció, önállóság, felelősségtudat stb.), amelyek a családban nem mindenütt állnak rendelkezésre, ugyan- akkor az egyéni életutak, az egyéni boldo- gulás, az önmegvalósítás, s a társadalmi integ- ráció szempontjából alapvető determinációval bírnak. Eleget tud-e ennek tenni, és hogyan, milyen módszerekkel?

ÉLETKERETEK MEGSZERVEZÉSÉNEK KÉRDÉSEI

- Az életmód, az életminőség kellő hangsúlyt kap-e?
- Melyek a mindennapi magán-és közösségi életet szabályozó alapelvek és működnek-e?
- Tiszteletbe tartják-e a tanulók alapvető gyer- meki jogait, érdekeit?
- Ismerik-e a diákok a jogaikat, a házirendben, napirendben, működési szabályzatokban stb. mindezek megfelelően tükröztetve van- nak-e?
- Milyen demokratizmust biztosító formák működnek, állnak rendelkezésre?
- Mindenki egyformán hozzáférhet-e a kívánt programhoz, mozgásszabadságában mik korlátozzák? (Pl. Jellemző-e a rossz jegy miatti büntetés, kedvezmény megvonás?)
- A szociális képességrendszer fejlődésének van-e megfelelő tere, kellő hangsúlyt kap- e?

8. A legszélesebb értelemben vett tudás- és kultúrákövetítés (képessegek létre- hozása, az emberi erőforrás kibontakoz- tatása, művelés, művelődés, tanulás, ön- művelés) tartalma

A kollégium támogatja, kiegészíti-e az iskola oktató-nevelőmunkáját (a kulturális-művelt- ségi hátrányok csökkentése, az általános műveltség fejlesztése), az általános és speciális képességek kibontakoztatása), s ezt az iskolákkal való egyeztetés alapján, továbbá az igényeknek, az előképzettségnek meg- felelően teszi-e? Olyan ismereteket nyújt-e, amelyek megfelelnek a legfontosabb munka- erő-piaci elvárásoknak, preferált képessé- geknek, amelyek az információs társadalom- ban nélkülözhetetlenek.

A kollégium ezirányú tevékenységének minőségét meghatározza:

- a különféle nevelési tartalmak mögött áll- e egyáltalán, és milyen tevékenység, követelmény, adekvát módszer,
- kollégiumi fejlesztési tervek, programok előállítása, kidolgozottsága, szakszerűsége, színvonala, ellenőrizhetősége,
- működik-e a differenciálás (célok, feladatok és követelmények), mi ennek az alapja (neveltségi szint, életkor, iskolatípus, értékrend, stb.), tehát a tevékenység megtervezését megelőzi igényfeltárás: mi alapján döntenek a különféle foglalkozá- sok, programok elindításáról? Pl. a diákok valós igényei, a tanulói előképzettség, vagy az aktuális tanári hozzáértés, felkészültség a döntő, illetve ezek összeegyeztethető- ek-e?
- a **nevelés és oktató munka** minősége, mód- szere, elbírálásának van-e külső vagy belső szakmai kontrollja, ill. érkezik-e ezekről valamilyen formában visszajelzés?

A kollégiumi tudás- és kultúrákövetítés, a nevelés fő tartalmi területei véleményem sze- rint nagyrészt lefedik a NAT közös és ál- talános műveltségi területeit (lásd "Útmutató"), az abban részletesen felsorolt (közös) követelmények ill. tevékenységek, tartalmak és nem utolsósorban a módszerek a kol- légiumban is segítséget adhatnak, és közelebb vihetnek a feladatok minőségi megoldásához. Természetesen számtalan egyéb koncepció, program áll rendelkezésre a munka hatékony megoldásához.

A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSSAL ÖSSZEFÜGGŐ NÉHÁNY KIEMELT ALAPFOGALOM, TERÜLET, MÓDSZER A KULTÚRÁKÖZVETÍTÉS TERÜLETÉRŐL

Növeli-e valójában a tanulók esélyeit ez a tudásközvetítő tevékenység, nyújt-e plusz élményt, tudást, vagy csupán formális? Kimutatható-e a kollégiumi tudásközvetítő te- vékenység hatása (pl. kudarcok csökkenése) az iskolai munkára, hogyan szereznek erről tudomást? Milyen az iskolai érdeklődés, elis- mertség a tevékenységgel kapcsolatban?

A szülők részéről van-e bármilyen pozitív vagy negatív visszajelzés?

Milyen az aránya az alapvető tevékenység- formáknak: tanítás-tanulás, a közösség szá- mára végzett, társadalmilag hasznos munka, társas-közösségi élet (játék!), szabadidős tevékenységek. Milyen arányban vesznek részt a tudás- és kultúrákövetítő programok- ban a diákok?

A szociokulturális helyzetből fakadó szemé- lységfejlődésbeli anomáliákat (melyek a mo- tiváció hiányával, a hibás önértékeléssel, életvezetéssel, értékvesztéssel stb. vannak összefüggésben), és amelyek a művelődés- ben, a tanulásban, az elsajátításban jelentős mértékben szerepet játszanak, tudják-e kezel- ni a kollégiumban, és hogyan? **A tanulók ak- tívizálásának, motiválásának, a motiváció- fejlesztésnek tudatossága, tervszerűsége, módszerei.**

KÜLÖNBSEGEK KEZELÉSE A KOLLÉGIUMBAN

A többségtől (átlagtól) eltérő igényekkel rendelkezők nevelése: készültek-e adekvát programok, és működnek-e ezek, a kollégiumi közösségbe való befogadottsága milyen ezeknek a gyerekeknek, hogyan kezelik a konfliktusokat?

- etnikai, nemzetiségi kisebbségek, bevándorlók differenciált bánásmódja, programja,
- tehetségvédelem,
- hátránykompenzáció (felzárkóztatás, stb.),
- speciális célcsoportok (pl. érzék-, és mozgásszervi, értelmi fogyatékosok, cigányok, dislexiások, túlkorosak, ált. iskolások stb.), van-e speciális programjuk, szakemberük,
- a speciális igényekkel rendelkező fiatalok (magatartászavaros, inadaptált, személyiségzavaros, nehezen nevelhetők, káros szenvedélyek rajbai ellátásának színvonala, hatékonysága,
- hogyan könnyítik a határon túli magyar diákok helyzetét, és segítik a családjukkal való kapcsolattartást.

SAKMAI PROGRAMOK, PROJEKTEK, TAGOZATOK ÉRTÉKELÉSE

Mindenekelőtt a szakkollégiumokat vagy a hasonló képzést, képesítést folytató intézményeket érinti, mindazokat, akik valamilyen a szokványostól eltérő, "átlagon felüli" szolgáltatást nyújtanak.

Pályaorientációs tevékenység

Tény, hogy hangsúlyeltolódás van a minőség-arányokban: a "fogyasztók", ezzel együtt az ifjúság igényeinek kielégítésére tevődik át a hangsúly, melyben benne van a prevenció elem is. A kollégium milyen módszerekkel segít az igények kielégítésében?

A kollégiumi tevékenységrendszeréről, amelynek révén az elképzelt nevelési célok és követelmények megvalósulhatnak

- (itt most nem teszünk különbséget a csoport-ill. a kollégiumi szintű tevékenység között)
- A sokszínűség, változatosság biztosított-e?
 - Mennyire gazdag az eszközrendszer, az időbeosztást viszonylag rugalmasan kezelik-e, biztosított-e a széles tevékenység-repertoár?
 - A kollégiumban a gyermekek mennyire változatos szerepminták állnak rendelkezésre?
 - Az iskolai szempontból kedvezőtlen helyzetű gyermek is bekapcsolódhat-e a kollégiumi tanítási-tanulási folyamatba?
 - A tevékenység úgy van-e megszervezve, hogy minden gyermek egyforma lehetőséget kap az interakcióban, kooperációban való részvételre, s ami a legfontosabb: **a sikerélményre?**

A HAGYOMÁNYOKNAK,

A HAGYOMÁNYÖRZÉSNEK A SZEREPE, MINT KÖZÖSSÉGFORMÁLÓ- ÉS ERŐSÍTŐ ERŐ

A tevékenység egy jelentős része, akár közösségi, akár egyéni keretekben zajlik, a kollégiumban az évek folyamán hagyományrendszerre áll össze. A kollégiumi hagyományoknak fontos szerepük kell legyen

a tanulóknak beilleszkedésének segítésében, kötődésük erősítésében; a csoporthoz, a kollégiumhoz, a közösséghez való tartozásban, a közös tevékenységekben való részvételük által saját pozitív énképük, önbecsülésük fejlesztésében,

- a hagyomány a kultúra szerves részévé tesz, a tanulók megtanulják, hogyan válhatnak részeseivé a kultúra megőrzésének, továbbhagyományozásának, gyarapításának, ezzel egyben erősítjük (nemzeti) identitástudatukat,
- az intézmény szempontjából azért lényeges a stabil hagyományrendszer, mert világosan áttekinthető keretét adja a kollégium több éves, tudatosan tervezett és épített sajátos "image"-ának, amelynek erősítésére folyamatosan törekednie kell. **Ezért is kell szánnunk komoly szerepet a hagyományok ápolásának, őrzésének, továbbfejlesztésének.**

Formai szempontok: a hagyományápolás formái, gyakorlata, gazdagsága, a tanulók mekkora hányadára terjed ki (aktivitás), stb.

9) Az intézmény külső kapcsolatainak jellemzői

- tervezett-e, jövőre orientált-e,
- a természeti és a társadalmi környezettel egyenlő arányban valósul-e meg a kapcsolat,
- a gyerekek esetében ezek a külső kapcsolatok hogyan járulnak hozzá az aktív közéletiséghez, a közügyek gyakorlásához, a társadalmi környezettel való kölcsönös kapcsolat gyakorlásához,
- milyen kollégiumi, helyi szintű rendezvényeket vállal a kollégium ill. valaminek esetleg állandó házigazdája-e,
- konkrétan kikre terjed ki (pl. hivatalok, szülők, társadalmi szervezetek, fórumok, szponzorok, helyi közélet, kollégiumok, kapcsolatos iskolák,
- a szülői házzal valamint az iskolákkal való kapcsolata kölcsönös-e, mennyire hatékony, miben nyilvánul ez meg, (mivel jellemezhető), megfelel-e a törvényben előírtaknak,
- mit tesznek az az együttműködésre vonatkozó, törvényben előírt kötelezettségek teljesítéséért? (Különbségtévesztés szükséges ott, ahol szervezeti kötöttségek vannak.)
- a szülők, illetve az iskolák rendszeresen elmondhatják-e, megfogalmazhatják-e, mit várnak a kollégiumtól, mik ennek a formái - a kollégium pedig tudja-e, és hogyan kezelni (megoldani) ezeket a kéréseket, milyen formákban történik a válaszadás,
- van-e általában kimutatható eredménye az együttműködésnek (szülőkre való hatás, tanácsok elfogadtatása, kooperáció,
- melyek az iskolákkal való együttműködés formái, hagyományai, van-e ennek kölcsönösen elismert pedagógiai haszna, vagy inkább a formalizmus jellemzi,
- a fiatalok esetében a külső kapcsolatok hozzájárulnak-e és hogyan az aktív közéletiséghez, a közügyek gyakorlásához, a társadalmi környezettel való kölcsönös kapcsolat gyakorlásához?

szadalmi környezettel való kölcsönös kapcsolat gyakorlásához?

10) Mérés, mint az értékelés alapja a kollégiumban (általában)

Szükséges a jól operacionalizált célmeghatározás, amelyre épülhet az értékelési, minősítési rendszer. Van-e ilyen? Szembeszíthető-e célokkal az értékelés? Megtörténik-e a működési feltételek rendszeres felülvizsgálata, elemzése?

MÉRÉSI FORMÁK, FAJTÁK A KOLLÉGIUMBAN

- dokumentumelemzés,
- megfelelő, korrekt (egymást kiegészítő szubjektív és objektív) mérési módszer a tanulók személyiségvizsgálatához,
- interjúk, tanulókkal való elbeszélgetések, stb.

A helyi programoknak, tanterveknek, munkaterveknek az ellenőrzése, értékelése, rendszeres elemzése, beválás-vizsgálata megtörténik-e, milyen ütemezéssel (menet közben, év végén). Ezek nyomán van-e döntés, korrekció.

A TANULÓI TELJESÍTMÉNY ELLENŐRZÉSE, ÉRTÉKELÉSE

Meg van-e határozva a jelentősége, célja? A tanulói értékelés alapjául szolgáló követelményrendszer világos-e, uniformizált, vagy differenciált az egyéni adottságoknak megfelelően. Működik-e és hogyan a mérés (mennyire hatékonyan, rendszeresen, folyamatosan, mindenkire kiterjed-e, az összes tanulói tevékenységet felöleli – e, nem korlátozódik-e csupán a tanulmányi vagy magatartásbeli teljesítményre, hanem kiterjesztik bármely képességre, készségre, a személyiségfejlődésre. Ki értékeli, egyéni-e, vagy csoportos, stb.)

Az egyéni sikerekben, eredményekben, mennyiben mutatható ki a kollégiumi erőfeszítések szerepe, vagy annak hányada. Meg tudják-e ezt határozni, vannak-e erre mérési módszerek?

Milyen következménye van az értékelésnek? Ki szerez róla tudomást, és milyen formában (nyilvánosság)?

Működik-e az iskola és a kollégium együttműködése a tanulók értékelésében?

11) Oktatási eszközök (rendszere, színvonala) a kollégiumban

- helyiségek optimális, ésszerű kihasználása,
- külső instrumentumok, lehetőségek feltárása, mozgósítása, felhasználása,
- a kor követelményeinek megfelelő technikai feltételek, hozzáférhetősége,
- a speciális kollégiumok feltételei adekváltak-e a funkcióhoz, stb.

12) Az intézményi adminisztráció, különös tekintettel az oktató nevelőmunka segítségét

A gazdasági hivatal affinitása, segítőkészsége: **a gazdálkodásnak, a kiszolgáló szervezetnek a nevelő - oktató munka kiszolgálását kell tekintenie elsődlegesnek, fontos tehát, hogy tevékenysége ennek rendelkezésére áll** (eszköz- és anyagbeszerzés, dokumentáció, pénzgazdálkodás, stb.).

13) Munkaszervezés, vezetés (management), szervezetfejlesztés, szakmai megújulás

Alapszabály: a minőségbiztosítás kulcsa az intézmény vezetőjének a kezében van.

- a vezetői stratégia (munkaterv) milyen intézményvezetési elemeket, elveket tartalmaz, tart fontosnak,
- a vezetői stratégia tartalmazza-e:
 - az intézményi menedzsment fejlesztésére, hatékony működtetésére vonatkozó elképzeléseket,
 - a minőségbiztosításra vonatkozó elemeket,
 - az emberi erőforrás-fejlesztésre vonatkozó elképzeléseket, konkrét lépéseket

A VALÓSÁGBAN

- a szervezetfejlesztés működik-e, milyen színvonalon zajlik,
- ellenőrzés, értékelés, továbbá önértékelés, önelemzés, működik-e,
- hogyan történik a személyzet irányítása, milyen aktivizálásának színvonala,
- a külső értékelés, elemzés igénybevétele – ha egyáltalán van ilyen - milyen módon, gyakorisággal történik,
- a döntéshozatali mechanizmus hogyan működik, mennyire demokratikus (előkészítés, döntési fórumok, centrumok, kik alkotják, pl. diákokat bevonják-e és hogyan),
- a minőség javítása érdekében milyen lépéseket tesz a vezetés,
- milyen a tanári szakmai továbbképzéseken való részvétel, aktivitás,
- mennyire hatékonyak a tanulók mozgósítása, ösztönzésének formái,
- a belső és külső kommunikáció, informá-

cióáramlás, pedagógusok együttműködése, konzultációk gyakorisága, minősége, hatékonysága (pl. minden, ami közérdekű, a tanulók életével, munkájával, napi problémáival kapcsolatos, bekerül-e és hogyan a napi elintézendők közé,

- a tapasztalatcserék, munkamegbeszélések, értekezletek gyakorisága, ezek eredményessége,
- a pályázatokon való részvétel gyakorisága, publikálás, egyéni tanári projektek, kezdeményezések,
- az SZMSZ tárgyi-pedagógiai színvonalat befolyásoló előírásait betartják-e,
- a kollektív szerződés, SZMSZ, és minden egyéb belső szabályozó koherenciája, betartása.

SZAKMAI BIBLIOGRÁFIA A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS TÉMAKÖRÉHEZ

- Az oktatás minősége és az önkormányzati oktatásirányítás (Új Ped. Sz. 1996. 10. sz.)
- A kollégiumi nevelés országos alapprogramja (Kollégiumi Szövetség, 1998.)
- Ladányi Andor: A pedagógusképzés minőségi fejlesztéséről (Új Ped. Sz. 1997. 9. sz.)
- Petróczi Gábor: Döntsön a minőség. A Total Quality Management szerepe a közoktatásban. G. 4. 1. Tanári létkérdések, 1998. RAABE
- Trencsényi László: Adaptív minőségbiztosítás. In. Budapesti Nevelő, 1991. 1. sz.
- Szüdi János: Minőségbiztosítás a közoktatásban (Iskolaszolga, 1998. 9. sz.)
- Horváth Attila-Pócze Gábor: Minőség és közoktatás (Új Ped. Szemle, 1995. 8. sz.)
- A minőségbiztosítás Vas megyei modellje (Köznevelés, 1999.)
- A minőségbiztosítás egy lehetséges modellje (Hogyan Tovább, 1998. 4. sz., Győr-Sopron Megyei Pedagógiai Int.)
- Mihály Ildikó: Minőség az iskolában - "A minőség iskolái". (Szakoktatás, 1998. 7. sz.)
- S. M. Troyd - C. Morgan: A Totális Minőség Menedzsment (TQM) és az iskola In. Oktatásmenedzsment, sz.: Balázs Éva, 1998.)
- Marton József: Önértékelésen alapuló minőségbiztosítási rendszer kísérleti alkalmazásának tapasztalatai a magyar szakképzésben (Szakképzési Szle, 1998. 3. sz.)

- Bartha - Tóth: Minőségmenedzsment. Szókratész
- Pócze Gábor: Minőségi szempontok az intézmény értékelésében és a pedagógiai programban (Új Ped. Szle.)
- Horváth Attila-Pócze Gábor: Pedagógus - továbbképzés és minőségbiztosítás (Új Ped. Szle, 1996. 9. sz.)
- Minőségértékelés. Szerk.: Balogh Anna. 1998. Fejér Megyei Pedagógiai Intézet
- Gábrí Katalin: A pedagógiai program, mint az iskolaértékelés alapja (Új Ped. Szle.)
- Feigenbaum: Total Quality Management. 1998

(Megjegyzés: előfordul, hogy néhány mű megjelenési helye, időpontja hibásan, vagy hiányosan van feltüntetve, vagy éppenséggel hiányzik, ezért az olvasótól és a szerzőktől is elnézést kérünk. Ugyanakkor ez fellelhetőséget legfeljebb nehezíti, de nem akadályozza meg.)

Budapest, 1999. június

Vopaleczky György

Tisztelt Olvasók!

Rendhagyó módon e számunkban csak egy témával foglalkozunk. Ennek elsősorban az az oka, hogy Szövetségünk ez évben a kollégiumi minőségbiztosítással kapcsolatban konferenciát fog szervezni. Minden bizonnyal e két tanulmány segít a témakör jobb megismertetésében, gondolatok ébresztésében, vélemények kialakításában.

Az oktatási törvény - a Szövetség javaslatai alapján - több ponton is kedvezően módosult a kollégiumok tekintetében, mely így megfelelő alapot jelent a minőségbiztosítás bevezetéséhez. Amennyiben e témakörrel kapcsolatban véleményük, javaslatuk van, kérjük írják meg szerkesztőségünk, vagy a Kollégiumi Szövetség címére.

- Szerkesztőség -

K o l l é g i u m

KÉSZÜLT AZ OKTATÁSI MINISZTERIUM ÉS A SOROS ALAPÍTVÁNY TÁMOGATÁSÁVAL.

- **Kiadja: a Kollégiumi Szakmai és Érdekvédelmi Szövetség, a „Kollégiumokért” Sajtóalapítvány megbízásából**
- **Felelős kiadó: Horváth István** □ **Felelős szerkesztő: Benda János** □ **Alapító főszerkesztő: Dr. Benedek István**
- **Rovatszerkesztők: Fuchsné Hattinger Zsuzsanna, Tel.: 27/ 317 - 069 (Diákoldal); Gulyás Béla, Tel.: 78/ 462 - 035 (Zöld-oldal); Takács Ernő, Tel.: 34/487 - 081 (Szakmai érdekvédelem); Dr.Csépe György, Tel.: 37/ 318 - 138 (KSZ hírek, megyei információk)**
- **Terjesztés: Pethes Zoltán, Tel.: 30/376 - 042; Szerkesztőség címe: Körösy László Középiskolai Kollégium 2500 Esztergom, Szent István tér 6. Tel./fax: 33/412 - 813** □ **Előfizethető a kiadó címén: 1417 BUDAPEST, Pf.:11. Tel./fax:(1) 352-9601**
- E-mail : KollegiumiSzovetseg@mail.mata.vu** □ **Honlap: www.kollegiumiszovetseg.mata.vu** **Példányszám: 1500**