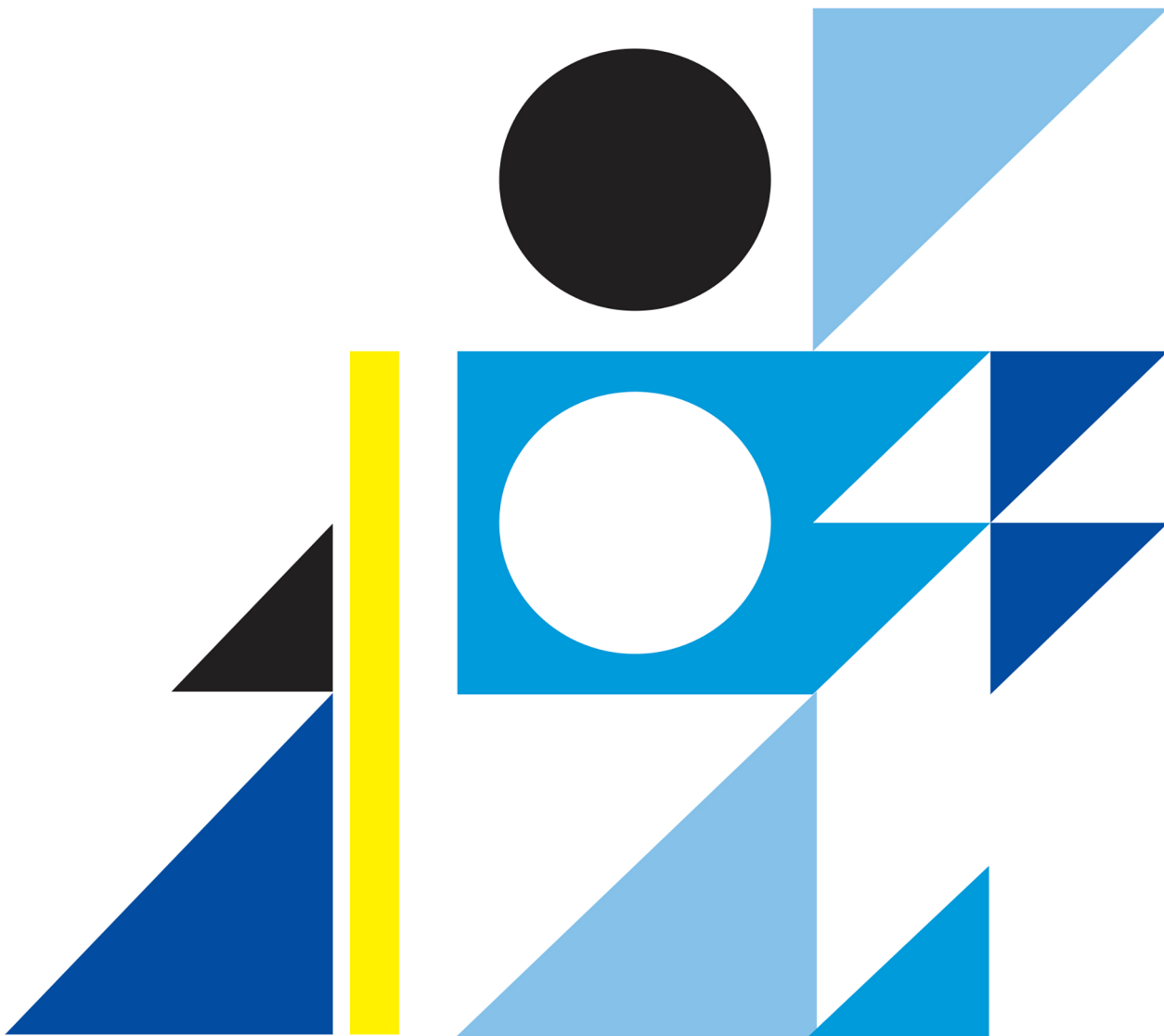




# Kézikönyv

szakképző intézmények fenntartói számára



A belső minőségirányítás  
és a minőségkultúra  
támogatását szolgáló kézikönyv

## Előszó

A CEDEFOP (az Európai Szakképzés-fejlesztési Központ) ezen kiadványa az első olyan anyag, amely nem elsősorban a politikusoknak szól, hanem a szakképzési szolgáltatókat veszi célba. Célja az, hogy segítse a szakképző intézményeket minőségügyi kezdeményezéseikben és fejlesztéseikben. Szándéka az, hogy folyamatosan az intézmények javítsák képzési kínálatukat mind a saját, mind a diákok, valamint az egész társadalom érdekében.

A kézikönyvet azzal a szándékkal adjuk közre, hogy minőségügyi útmutató legyen a szakképzést szolgáltatók számára. A kézikönyv útmutatásai a PDCA-ciklust veszik alapul (plan - tervezés, do – megvalósítás, check – ellenőrzés (értékelés), act – beavatkozás), amely minden minőségmenedzsment (QMS) alapja. A kézikönyv irányelvei, tanácsai és gyakorlati példái 20 olyan alap- és középfokú, illetve továbbképző szakképző intézmény munkái, amelyek mind sikeres és kiforrott minőségügyi munkát végeznek. A mellékletek 41, a CEDEFOP által az intézmények kínálatából kiválasztott olyan eszközt tartalmaznak, amelyek a PDCA-ciklus minden fázisát (a tervezést, a megvalósítást, az értékelést, a visszajelzést+ a változtatás korrekciós intézkedéseit) lefedik.

A CEDEFOP az EU szakképzési referencia-központjaként úgy látja, hogy mivel a minőségbiztosítás fontos a tantervek akkreditációja és engedélyeztetése számára, nem elég pusztán bizonygatni, hogy az intézmény folyamatosan törekszik a minőség fejlesztésére: ez az állítás csak akkor hiteles, ha az intézmény hatékony belső minőségbiztosítási intézkedési csomaggal is rendelkezik. Emiatt ez a kiadvány a szakképző intézmények belső minőségbiztosítására összpontosít, és annak fontosságát hangsúlyozza.

A tanári kar és a vezetőség elkötelezettsége és együttműködése minden minőségbiztosítási intézkedés döntő tényezője. A hatékony minőségbiztosítás energiát és időt rabló folyamat. Ezt kezdettől fogva számításba kell venni, ha minden szükséges tényezőt biztosítani szeretnénk a minőségkultúra felvirágoztatásához.

A minőségre való törekvés dinamikus folyamat, amely az erőfeszítések és eredmények, a vezetés és a részvétel közötti viszony feszültségeivel jár. Ezek a feszültségek részben csökkenthetők, ha a minőség-menedzsment előnyben részesíti a kvalitatív módszereket a kvantitatívakkal szemben, a fejlesztést a szankciókkal szemben, s ha a tantestületet minden intézkedés előkészítésébe érdemben bevonják, és persze úgy, hogy a minőség-menedzsment figyelembe veszi az intézmény méreteit és céljait. A túlságosan becsvágyó intézkedések azzal a kockázattal járnak, hogy túl sok energia-befektetés mellett be aránytalanul kevés hasznot tudnak felmutatni.

A PDCA-ciklus alapján tervezett minőségbiztosítási folyamatnak az önértékelés a másik fontos eleme. Ahogyan azt a 20 esettanulmány is mutatja, az önértékelés nélkülözhetetlen része a belső minőségkultúrának, amely eredményei meghatározott fejlesztési lépésekhez vezetnek.

A minőségmenedzsment anyagi vonzatairól nem állnak rendelkezésre empirikus adatok. A CEDEFOP elemzése azt mutatja, hogy a költségeket zömmel a személyi költségek tették ki, miközben a diákok elégedettségének mérésekor pozitív hatások a tanítással/tanulással és a szolgáltatással/felszereltséggel összefüggésben jelentkeztek. Mindamellett megállapítható, hogy az utóbbiakat nem lehet közvetlen összefüggésbe hozni a költségekkel. Ennek ellenére a megkérdezett intézmények azt nyilatkozták, hogy a befektetés megtérülése valószínűleg abban jelentkezett, hogy a potenciális tanulók számára az intézmény átláthatóbb és vonzóbb lett. A másik pozitív hatást a nagyobb belső transzparencia, a tanári kar tapasztalatainak gazdagodása jelenti, és az, hogy az oktatási és képzési programok jobban megfelelnek a diákok és a szakképzési szolgáltatók igényeinek. Ráadásul a jól működő belső minőségbiztosítással rendelkező

intézmények jobban nyitottak a hálózatosodásra, az együttműködésre a külső partnerekkel, és az európai kooperációkban való részvételre.

A legtöbb elemzett szakképző intézmény támaszkodhatott olyan nyilvános rendszerekre, mint amelyek a nemzeti minőségbiztosítási keretrendszerek. Ez a támogatás magában foglalja az önértékelési útmutatókat, az indikátorok rendszerét, a folyamatmenedzsment eszköztárát és a tanárok és szakoktatók továbbképzési lehetőségeit.

A CEDEFOP elemzése azt is kimutatta, hogy a minőségről és a belső minőségbiztosításról alkotott elképzelések jelentősen különbözőek voltak a megvizsgált intézményekben. Minden intézménynek az volt a célja, hogy saját elképzeléseit körvonalazza, amelyek alapjául a helyi és regionális környezet és a belső szervezeti struktúra szolgált. De mindezek az olyan közös kihívásra adott válaszokat jelentették, mint az egyre kevésbé homogén tanulói csoportok, az egész életen át tartó tanulás intézményesítésének megjelenése, a kimeneti célokon alapuló korszerű tantervek és a kompetencia-alapú tanítás/tanulás iránti növekvő igény, az önszervező tanulás és más alternatív tanulási formák gyakori átvétele. Nőtt a tanárok és diákok mobilitása is, a szakképzés nemzetközivé vált, és a szakképzés helyi és nemzetközi versenytársakkal találta magát szemben.

Jelen kézikönyv abban szeretne segíteni a szakképző intézményeknek, hogy eredményesen tudjanak megfelelni mindezen kihívásoknak.

*Joachim James Calleja*

*Igazgató*

## ***Köszönetnyilvánítás***

Ez a kiadvány<sup>1</sup> Tina Bertzeletou, a CEDEFOP vezető szakértője által koordinált projekt és csapatmunka eredményeképpen, valamint Wolfgang Schlegel, a Szakképzési, Munkaerő-piaci és Szociálpolitikai Intézet (INBAS) munkatársa által vezetett konzorcium, és a kutatásért felelős Erwin Seyfried professzor (Közgazdasági és Jogtudományi Főiskola, Berlin) munkája eredményeképpen jött létre. Külön köszönet illeti meg azt a nemzeti és ágazati szakértőkből álló csapatot, amely a helyszíni terepmunkát végezte: Agnès Ammeux-nak, aki a francia esettanulmányt készítette, és akit Sofia Reis, a portugál esettanulmány készítője támogatott munkájában; Giorgio Allulinak, aki a két olasz esettanulmány és az autóipar, az ipari formatervezés és az ipari szolgáltató szektor esettanulmányainak szerzője; Marian Hulshofnak és Eef Schapmannak, akik a holland esettanulmányt készítették, Maria Gutknecht-Gmainernek, aki az osztrák anyag szerzője; Molnár-Stadler Katalinnak, aki a magyar fejleményeket foglalta össze; Erwin Seyfriednek és Anja Wachtelnek, akik az egyik francia, a két német, a skót és észt tanulmányt, valamint a hajóépítő-iparról és a szociális szolgáltatókról szóló tanulmányokat írták; Birgit Rasehornnak és Ulrike Wissernek, akik a belgiumi esettanulmányt gondozták, és végül Dana Stroienek, aki a román, szlovén és finn esettanulmány szerzője. A külső kutatócsoportoknak ezek a nagy elismeréssel fogadott munkái jelentették a kézikönyv legfontosabb forrását.

Erwin Seyfried készítette el a kézikönyv első változatát Maria Gutknecht-Gmeiner támogatásával, aki az 5. fejezet elkészítéséhez, és Molnár-Stadler Katalin segítségével, aki a 4. és 7. fejezet megírásához járult hozzá jelentős mértékben. Ezen kívül Elena Eybe nyújtott technikai támogatást a legtöbb diagram elkészítéséhez, míg Agnès Ammeux a munka teljes időtartama alatt az adminisztrációs munkákat segítette. Köszönet jár Alessia De Martinonak titkársági munkájáért, valamint Evangelia Baranak és Yvonne Noutsianak, a CEDEFOP munkatársainak támogató segítségükért.

Mindamelletts csaknem lehetetlen minden, a bevezetőben említett vitapartner hozzájárulását méltányolni, akik látogatásaik alkalmával megosztották tudásukat, tapasztalataikat és ötleteiket a kutatócsoporttal és támogatásukkal hozzájárultak a kézikönyv sikeres elkészítéséhez.

---

<sup>1</sup> A kutatást az INBAS GmbH végezte el a Cedefop megbízásából, az AO/ECVL/TB/InternalQualityManagement/010/11 szolgáltatási szerződés alapján.

## Tartalomjegyzék

Előszó.....	2
Köszönetnyilvánítás .....	4
Vezetői összefoglaló .....	7
Minőség, minőségirányítás és minőségkultúra a szakképzésben.....	7
A kézikönyv céljai és felépítése .....	7
A gyakorlati tapasztalatok forrása .....	7
1. A szakképzés minőségügye Európában .....	9
1.1 A jól képzett munkaerő iránti növekvő igény .....	9
2. Minőségirányítás és minőségkultúra .....	13
2.1 A belső minőségirányítás területei .....	13
2.2 A szakképző intézmény alapvető minőségirányítási feladatai.....	15
2.3 Minőségkultúra.....	16
3. Irány a minőség: a minőségciklus alkalmazása.....	17
3.1 A jobb minőség elérését célzó tevékenységek megtervezése.....	17
3.2 Tedd meg, és ellenőrizd, hogy mit értél el .....	21
3.2.1 Minőségirányítás és a minőség a szakképző intézményben .....	21
3.2.2 A tanítás és tanulás minőségének figyelemmel kísérése .....	22
3.3 Mérje az eredményeket és az előrehaladást.....	24
3.3.1 Célzott adatgyűjtés.....	24
3.3.2 A belső és külső érintettek visszajelzéseinek összegyűjtése .....	26
3.3.3 Munkatársi értékelés és a munkatársak teljesítményének mérése .....	28
3.3.4 Önértékelés és belső ellenőrzés .....	29
3.3.5 Az érintettek részvétele az önértékelésben .....	30
3.3.6 A mérési eredmények közzététele .....	31
3.4 Változtatás és javítás elemzéssel és stratégiával.....	31
3.4.1 Tanulás, a minőségre ható tényezők elemzésével .....	32
3.4.2 A változás előkészítése .....	34
3.4.3 Fejlesztési terv készítése .....	35
3.4.4 Készen állunk a változásra? .....	37
3.5 A tervezés 2.0-ás változata: egységes (következetes) fejlesztési terv létrehozása .....	40
3.5.1 Ismerjék fel erősségeiket és gyengeségeiket – lehetőségeiket és a veszélyeket .....	40
3.5.2 Benchmarking.....	43
4. A minőséget befolyásoló belső horizontális elemek a szakképzésben.....	44
4.1 A minőségirányítás szervezeti felépítése.....	44
4.2 A vezetés és a részvétel egyensúlya .....	46
4.3 Információ és kommunikáció .....	47
4.4 Folyamatirányítás .....	48
4.5 A dokumentáció kezelése .....	49
5. A minőség külső tényezői .....	51

5.1	Együttműködés a külső érdekeltekkel .....	51
5.2	A minőség a munka világával való együttműködésben .....	51
5.3	Együttműködés és hálózatépítés más oktatási intézményekkel .....	54
5.4	Nemzetközi együttműködés és kölcsönös partneri felülvizsgálat (peer review) .....	55
5.5	Akkreditáció/külső elismerés .....	56
5.6	Az ágazati minőségügyi modellek hozzáadott értéke.....	57
6.	Irány a minőség kultúrájának megteremtése felé!.....	61
6.1	Keressük a központi értékeket: a minőség különböző megközelítései.....	61
6.1.1	Középpontban: a munka világa .....	61
6.1.2	Középpontban: a diákok szükségletei.....	62
6.1.3	Középpontban: a szervezeti folyamatok hatékonysága és eredményessége.....	62
6.2	A vízió és a küldetés meghatározása a közös értékek alapján.....	63
7.	Kezdődhet a minőségügyi fejlesztés (A minőségfejlesztés tevékenységeinek el-/beindítása).....	67
7.1	Kiinduló pont: az önértékelés .....	67
7.2	Az önértékelés bevezetése szakképző intézményében .....	67
	I. szakasz: az önértékelés tervezése .....	68
	II. szakasz: az önértékelés végrehajtása .....	69
	III. szakasz: módosítás és fejlesztés .....	70
	IV. szakasz: a folyamatos minőségfejlesztés biztosítása.....	71
8.	Tenni vagy nem tenni? .....	74
	Rövidítések jegyzéke .....	75
	Bibliográfia.....	76
	Végjegyzetek .....	78

## ***Vezetői összefoglaló***

A Cedefop szakképző intézményeknek szánja ezt a kézikönyvet támogatásként belső minőségirányítási rendszerük bevezetéséhez, szolgáltatásaik minőségének fejlesztéséhez és javításához; azoknak az intézményeknek, akik a jelen és jövő kihívásaira minőségkultúra kialakításával igyekeznek válaszolni.

## ***Minőség, minőségirányítás és minőségkultúra a szakképzésben***

A minőség fogalmára számtalan meghatározás ismeretes. Ebben a kézikönyvben J.M Juran<sup>a</sup> megközelítését vettük alapul, aki szerint a minőség „megfelelés a kitűzött célnak” az erőforrások optimális kihasználása révén.

Minthogy a célok nagyon sokfélék lehetnek a társadalmi környezettől, az erkölcsi értékektől, a különböző érdekektől és az érdekelt felek látásmódjától függően, az erőforrások optimális kihasználására is sokféle módszer, eszköz és eszköztár létezik.

Igaz, hogy a minőségirányítás (MIR) fogalmát is többféleképpen értelmezik, azonban a meghatározások közös magja az említett eszköztár módszeres alkalmazása. A tevékenységek, az ellenőrzés és a folyamatos javítás koordinálása segíti a szakképző intézményt a kitűzött célok elérésében.

A fenti meghatározásból vezethetjük le a minőségkultúra fogalmát, a szakképző intézmények esetében kiegészítve az emberi tényezővel, vagyis az eszköztár alkalmazásához szükséges humán erőforrással. Az intézményi minőségkultúra elkötelezett egyének törekvése egy közös értékrend kialakítására, amelyben azt is megfogalmazzák, hogy az adott intézmény esetében mit jelent a „célnak való megfelelés”.

## ***A kézikönyv céljai és felépítése***

A kézikönyv elsődleges célja az, hogy a minőségügyben érdekelt szakképző intézmények számára olyan módszereket és eszközöket mutasson be, amelyek a minőségkultúra kialakításában segítségükre lehetnek. A könyvben bevált módszereket és eszközöket mutatunk be olyan intézmények gyakorlatából, amelyek évek óta alkalmazzák a maguk által kidolgozott minőségügyi rendszert, vagy egy elterjedt szabványos MIR-t a saját céljaikhoz igazítva.

A kézikönyv gyakorlatias szemléletben készült, felépítése egyszerű, a minőségfejlesztési ciklusra épülő. Kerüljük az elméleti fejtegetéseket, és csak a legszükségesebb szakkifejezéseket használjuk. A minőségirányítást a teljes intézmény szintjén, a tanítást és tanulást pedig a szakmai munkaközösségek szintjén tárgyaljuk. A könyv kilenc fejezetre tagolódik. Minden fejezet elején megfogalmazzuk egy rövid bevezetőben a fejezet célját, majd lépésenként dolgozzuk fel az adott témakört. A fejezet végén megfogalmazzunk néhány javaslatot, és felteszünk néhány továbbgondolásra alkalmas kérdést. A mellékletben egy eszköztár-válogatás található. Köszönet érte az általunk meglátogatott szakképző intézményeknek, akik voltak szívesek a kézikönyvhöz rendelkezésére bocsátani a már kipróbált, és náluk bevált módszereket és eszközöket.

## ***A gyakorlati tapasztalatok forrása***

Mint már említettük, a könyv 13 európai országban működő szakképző intézmény gazdag tapasztalataira támaszkodik, melyek gyakorlatot szereztek a hazai minőségirányítási keretrendszer alkalmazásában. A gyakorlatokat 16 esettanulmány foglalja össze. Az országok: Belgium, Németország (2), Észtország, Franciaország (2), Olaszország (2), Magyarország, Hollandia, Ausztria, Portugália, Románia, Szlovénia, Finnország és Nagy-Britannia. Ezeket további négy esettanulmány egészíti ki az ágazati minőségbiztosítási keretrendszert alkalmazó szakképző intézmények

tapasztalatai alapján: az autóiparban (Cseh Köztársaság), a dizájn és ipari szolgáltatás területén (Olaszország), a szociális ágazatban (Németország) és a tengerészeti menedzsmentben, navigációban és hajógépészetben (Litvánia).

A nemzeti és ágazati minőségügyi keretrendszerek intenzív tanulmányozása mellett az esettanulmányok kiegészültek a tereplátogatások tapasztalataival, a felső vezetőkkel és a minőségügyi csoportok vezetőivel, a tanárokkal és szakokkal, a diákokkal, valamint a többi külső érdekelt szereplővel: a minisztériumok, a vállalatok és a kamarák képviselőivel folytatott átfogó interjúkkal.



## 1. A szakképzés minőségügye Európában

Ebben a fejezetben bemutatjuk azokat az európai szintű törekvéseket és tevékenységeket, amelyek célja a szakképzés minőségének javítása és egy közös európai szakképzési minőségbiztosítási referencia keretrendszer kifejlesztése, a tagországok és társadalmi partnerek együttműködésében.

### 1.1 A jól képzett munkaerő iránti növekvő igény

A gyors technológiai fejlődés és a globális verseny minden európai országban a jól képzett munkaerő iránti igény növekedéséhez vezetnek. Az Európai Unió az oktatásba való befektetést fontos eszköznek tekinti a nemzetközi szintű versenyképesség megőrzése, és a társadalmi kohézió megerősítése érdekében. A pénzügyi ráfordítások önmagukban nem elégségesek ahhoz, hogy a szakképzést vonzóvá, szociális szempontból befogadóvá és versenyképesé tegyék, kiemelt figyelmet kell fordítani szakképzés minőségének kérdésére is.

2002 óta „A koppenhágai folyamat: a szakoktatás és -képzés területén való fokozott európai együttműködésért” elősegítette azt a közös tanulást, amely a szakképzés teljesítőképségeinek, minőségének és vonzerejének növelését célozta meg, bevonva az összes érdekelt felet. A folyamat célkitűzése a közös szakpolitika megalapozása, és a tagállamok szakképzési reformjainak a támogatása volt.

Jelentős előrelépést jelentett 2009-ben a közös európai szakképzési minőségbiztosítási keretrendszer kidolgozása. A tagországok és társadalmi partnerek Európai Bizottság által támogatott folyamatos együttműködése révén megszületett az '**AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS AJÁNLÁSA (2009. június 18.) a szakoktatás és szakképzés európai minőségbiztosítási referenciakeretének létrehozásáról (EQAVET)**' (European Parliament and Council of the EU, 2009a).<sup>b</sup>

(Az ajánlás magyar nyelven: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)&from=HU](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009H0708(01)&from=HU))<sup>c</sup>

Az EQAVET keretrendszer a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés és beavatkozás – PDCA-Plan-Do-Check-Act – ciklusra építve egy cselekvési-mintát nyújt a minőségbiztosítási rendszer működtetésére és a minőség javítására. A PDCA ciklus a szakképzésben intézményi szinten és rendszerszinten egyaránt alkalmazható, közös minőségi kritériumokkal és indikatív jellemzőkkel (lásd az Ajánlás I. mellékletét), illetve a minőség mutatókkal, indikátorokkal alátámasztva (lásd az Ajánlás II. mellékletét).

Az EQAVET a PDCA-elv szerint ismétlődő minőségbiztosítási eljárást javasol az alábbi tevékenységek szerint:

- a. célok megfogalmazása és stratégiai tervezés;
- b. a megvalósítási szabályok és előírások lefektetése, a kitűzött célok szerint elért eredmények folyamatos megfigyelése és mérése;
- c. a minőséget és a változások menedzselését befolyásoló tényezők elemzése az elért eredmények szempontjából;
- d. az új eredményekhez igazodó stratégiai tervezés új célkitűzésekkel, és azok mentén a folyamatos javításra irányuló új ciklus elindítása.

A minőségciklus alap gondolatát nem nehéz megérteni, hiszen ösztönösen használjuk a mindennapi életben is. A hétköznapi értelmezéshez képest a különbség az, hogy a PDCA-ciklust a minőségügyi keretrendszerben módszeresen, folyamatosan és rendszeresen kell alkalmazni.

## 1. ábra A Deming-kör (PDCA-ciklus)



Forrás: Cedefop.

(A PDCA-ciklus bemutatását lásd magyarul:

[http://eqavet.nive.hu/download.php?filename=EQAVET\\_A1\\_Landscape\\_Poster\\_Hungarian.pdf](http://eqavet.nive.hu/download.php?filename=EQAVET_A1_Landscape_Poster_Hungarian.pdf))

Azzal, hogy az EQAVET keretrendszer minden minőségbiztosítási modell és rendszer alapjaként (explicit vagy implicit módon) a PDCA-ciklust<sup>2</sup> és a hozzá kapcsolódó tevékenységeket alkalmazza, a minőségbiztosítást és a szakképzési rendszer folyamatos javítását szisztematikus és egységes alapokra helyezi. A kézikönyv alapgondolata az, hogy belső minőségirányítás és minőségkultúra hatékonysága egy adott környezetben, egy adott szakképző intézményben azon múlik, hogy alkalmazzák-e a PDCA-ciklus módszerét.

Az EQAVET ajánlás támogatta az EQAVET-hálózat létrehozását<sup>3</sup>, amely az EU, az Európai Gazdasági Térség (EGT), az Európai Szabadkereskedelmi Társulás (EFTA), a tagjelölt országok, a társadalmi partnerek és az Európai Bizottság együttműködési platformja a szakképzés minőségügyi kérdéseiben. A Cedefop a hálózat tudományos tanácsadójaként aktív szerepet játszik az operatív bizottságban és a munkacsoportokban. A szakképzés minőségére, a kiválóságára és relevanciájára irányuló stratégia részeként a 2010-ben megjelent bruges-i közlemény (... a szakképzés terén folytatott megerősített európai együttműködésről) felkérte a tagországokat arra, hogy 2015-re dolgozzanak ki a szakképző intézmények számára egy egységes, az EQAVET rendszerrel kompatibilis, nemzeti minőségbiztosítási keretrendszert (Európa Tanács és Európai Bizottság, 2010).

Az EQAVET keretrendszer nemzeti szintű támogatása érdekében az EU javasolta a tagországoknak, hogy hozzanak létre szakképzési minőségbiztosítási nemzeti referencia és koordinációs központot, és 2013-ra mind a 28 tagország jelezte, hogy ezt meg is tette<sup>4</sup>. E pontok hálózatot alkotnak, és segítik az országokat a minőségbiztosítási szemlélet erősítésében, megosztva az európai szakképzési intézmények minőségüggyel kapcsolatos információit, növelve ezzel az országok minőségbiztosítási tudatosságát.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Deming-ciklusnak is nevezik, Williams Edwards Deming, a ciklus kitalálója után.

<sup>3</sup> További információ az EQAVET hálózatról elérhető: [www.eqavet.eu](http://www.eqavet.eu) [hozzáférés 2016. 08. 01.].

<sup>4</sup> EQAVET titkárság felmérése, 2013, az EQAVET hálózat weboldala [www.eqavet.eu](http://www.eqavet.eu) [hozzáférés 2016. 08. 01.].

<sup>5</sup> A NRP-k frissített listája elérhető az EQAVET weboldalán: [www.eqavet.eu](http://www.eqavet.eu).

Az EQAVET ajánlásai arra hívják fel a tagországokat, hogy a megvalósítási folyamatokat négyévenként vizsgálják felül, és erről számoljanak be a Bizottságnak. Az Európai Bizottság a tapasztalatokról és a jövőt érintő következtetésekről szóló első beszámolóját 2013 végén terjesztette be az Európai Parlamentnek és a Tanácsnak.

#### 1. tábla **Az EQAVET ajánlásának elemei**

A tevékenységek átfogják:

- a. az EQAVET által javasolt minőség-ciklust a szakképzés minőségbiztosítása és fejlesztése érdekében;
- b. a minőségkritériumokat és irányadó jellemzőket;
- c. a minőségi indikátorok összefüggő készletét.

Ide tartoznak még

- a. az EU, az EEA, az EFTA, a tagjelölt országok és a társadalmi partnerek részvételével megszervezett európai hálózat, illetve
- b. a tagállamok nemzeti szakképzési minőségbiztosítási referenciapontjai (Quality Assurance National Reference Point, QANRP).

Az EQAVET keretrendszer egyike azoknak az európai alapelveknek és eszközöknek, amelyek a végzettségeket átláthatóbbakká teszik, és megkönnyítik a tanárok és munkavállalók mobilitását. Ide tartozik az élethosszig tartó tanulás európai képesítési keretrendszere (EQF, Európai Parlament és Tanács, 2008), az európai szakképzési kreditrendszer (ECVET, Európa Tanács, 2009/a), a nem formális és informális tanulás elismerésének közös európai alapelvei (Európa Tanács, 2012), és az Europass (Európai Parlament és Tanács, 2004).

A minőségbiztosításról szóló különböző Cedefop-publikációk közül a következők lehetnek különösen érdekesek a szakképző intézmények és fenntartóik számára, ha szeretnének a nemzetközi együttműködésbe bekapcsolódni:

- a. Cedefop, 2008;
- b. Cedefop, 2011a;
- c. Cedefop, 2011b.

#### 2. tábla **Az EQAVET-hálózat által rendelkezésre bocsátott minőségbiztosítási eszközök**

##### **Modulok**

... egy sor olyan téma és tevékenység, mellyel a nemzeti szakképzési minőségbiztosítási referencia-pontok támogathatják a szakképző intézményeket saját belső minőségbiztosítási rendszerük fejlesztésében az EQAVET ajánlásai alapján.

##### **Szembesítés**

... segíti a szakképző intézményeket abban, hogy saját minőségbiztosítási felfogásukat szembesítsék az EQAVET útmutatásaival, és felfedezzék saját erősségeiket és gyengeségeiket.

##### **Az indikátorok eszköztára és jegyzéke**

... segíti az EQAVET 10 indikátorának alkalmazását azzal, hogy válaszol a felvetődő kérdésekre és az észlelt problémákra, amelyek az indikátorok alkalmazása közben felvetődhetnek.

**A nemzeti szakképzési minőségbiztosítási referenciapontok számára készült útmutató, amely a szakképző intézmények önellenőrzését segíti az EQAVET indikátorok használatának gyakorlatában**

... gyakorlati útmutató, amely tartalmazza, hogyan kell tervezni, megszervezni és irányítani az önellenőrzés folyamatát a szakképzési szolgáltatók szintjén – figyelembe véve az indikátorok mérésének kimeneti eredményeit.

**Fogalomtár**

... az EQAVET alkalmazása közben felmerülő alapelvek, fogalmak és kifejezések tárháza.

(\*) <http://www.eqavet.eu/index2.html> [hozzáférés 2014. 05. 26.].

**3. tábla Gondolatébresztő kérdések és lehetséges további akciók**

- a. Felvette-e valaha a kapcsolatot az illetékes nemzeti minőségbiztosítási referenciaponttal?
- b. Meglátogatta az EQAVET weboldalt?
- c. Tájékozódott az EU szakképzési intézkedéseiről?

## 2. Minőségirányítás és minőségkultúra

Ebben a fejezetben megismerkedhetünk a minőségirányítás és a minőségkultúra fogalmával, a kézikönyv alapfogalmaival. Látni fogjuk a különbséget és a kapcsolatot a két fogalom között, és képet kaphatunk arról, mit jelent a minőségirányítási rendszert kialakítása, a minőségkultúra megteremtése.

Az első fejezetben bemutatottuk a szakképzés közös EQAVET-keretrendszerének történetét, de hozzá kell tennünk, hogy az európai országok szakképző intézményei szabad kezet kaptak abban, hogy milyen minőségirányítási rendszert alkalmaznak, hogyan alakítják ki a saját minőségkultúrájukat, és saját maguk döntenek arról, hogy milyen elveket és eszközöket alkalmaznak (lásd az 1.39 mellékletet). És bár a rugalmasság alapelv, a belső minőségirányítás működtetésében az EQAVET meghatároz néhány olyan elvárást, amely minden országra nézve kötelező; ezeket a következő fejezetben mutatjuk be.

### 2.1 A belső minőségirányítás területei

A szervezeti felépítés a legkisebb szakképző intézményekben is lehet meglehetősen bonyolult, és bár a minőségügy az intézmény minden szervezeti egységét érinti, vannak olyan egységek, amelyek nagyobb részt vállalnak a minőségügyi feladatokban. Éppen ezért különbséget kell tenni a jelentős és kevésbé jelentős minőségügyi teendők között, és a fontosabb területekre kell összpontosítani. A 4. táblában a tipikus minőségügyi területeket soroltuk fel – a minőségcélok meghatározásától a legfontosabb minőségirányítási feladatokig.

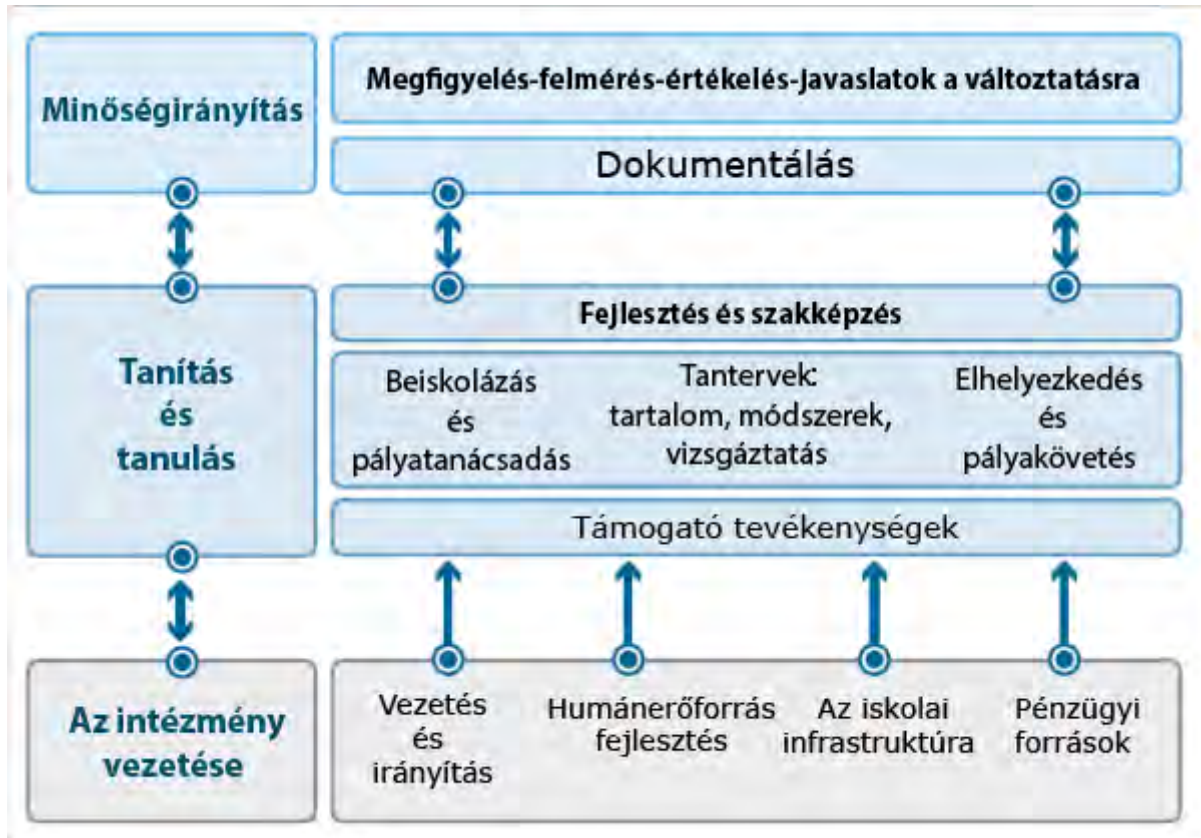
4. tábla **A szakképző intézmény minőségügyi területei** (lásd az 1.1, 1.2, 1.30, 1.40, és 1.41 mellékleteket)

- a. Az intézmény vezetése:
  - i. minden fontos érdekelt bevonása;
  - ii. a tanítás és tanulás minőségének javítása;
  - iii. az elsődleges szolgáltatási folyamatok.
- b. Az intézmény fejlesztése:
  - i. megegyezés a jövőkép és a küldetésnyilatkozat tekintetében;
  - ii. megegyezés a minőségcélokban.
- c. Az intézmény személyzeti politikája:
  - i. a tanárok, a szakoktatók és az intézményi munkatársak szakmai továbbképzése.
- d. A források optimális kihasználására irányuló törekvés.
- e. A külső érdekeltekkel való együttműködés és hálózatépítés fejlesztése.
- f. Az oktatási kínálat folyamatos megújítása és fejlesztése.
- g. A folyamatok, eredmények, kimenetek és hatások megfigyelése, értékelése és elemzése.
- h. A minőség folyamatos javítására irányuló törekvés.

A 4. tábla a szakképző intézmények minőségügyi feladatainak áttekintése. A tanítás és a tanulás a minőség központi kérdése, következésképpen a belső minőségirányítás tevékenységeit minden szakképző intézményben ezekre a területekre kell összpontosítani.

A 2. ábra a tanulás és a tanítás minőségügyi területeit foglalja össze.

2. ábra A minőségügy fő területei a szakképzésben



Forrás: Cedefop.

A 2. ábrában a hangsúlyt a képzés és a képzési programok (a tanterv, a pedagógiai módszerek és a tanulói teljesítményértékelés) folyamatos fejlesztésére helyeztük. Az elsődleges folyamatot, a tanítást és tanulást megelőzik a beiskolázással kapcsolatos feladatok, a pályorientációs tanácsadás: azok a tevékenységek, amelyek a tanulók elhelyezkedését, továbbtanulását segítik, és amelyek lehetővé teszik a végzés utáni pályakövetést. Az oktatási tevékenység mellett a szakképző intézmények gyakran nyújtanak más kiegészítő szolgáltatásokat, például segítséget kínálnak a bevándorló vagy hátrányos helyzetű tanulóknak.

Az intézményvezetés legfontosabb feladata az, hogy a tanításhoz és a tanuláshoz megfelelő környezetet és optimális feltételeket biztosítson. A minőség szempontjából az intézményirányítás legfontosabb feladata a tanárok és szakoktatók továbbképzésének támogatása, a zökkenőmentes tanításhoz és tanuláshoz szükséges feltételek és eszközök biztosítása, végül, de nem utolsósorban a pénzügyi források hatékony kezelése.

A minőségirányítás a tanítási és tanulási folyamat felügyeletén kívül a szakképző intézmény szervezeti irányítására is kiterjed, és az intézményvezetés mellett minden egységnek, köztük a szakmai munkaközösségeknek is felelősséget kell vállalniuk a minőség javítására irányuló összes tevékenységben. A minőségirányítás magában foglalja a fenti tevékenységek folyamatos megfigyelését, az elért eredmények mérését és értékelését, majd mindezek alapján javaslatok megfogalmazását a további javítás érdekében.

Az alapfeladatokon és -tevékenységeken túl a teljeskörű belső minőségirányítási rendszer számos eszközt alkalmaz a tervek és az elért eredmények mérésére, értékelésére és bemutatására, és külön eszköztárat a minőségkultúra megerősítésére és a külső érdekeltekkel való jó partneri kapcsolat kialakítására.

## 2.2 A szakképző intézmény alapvető minőségirányítási feladatai

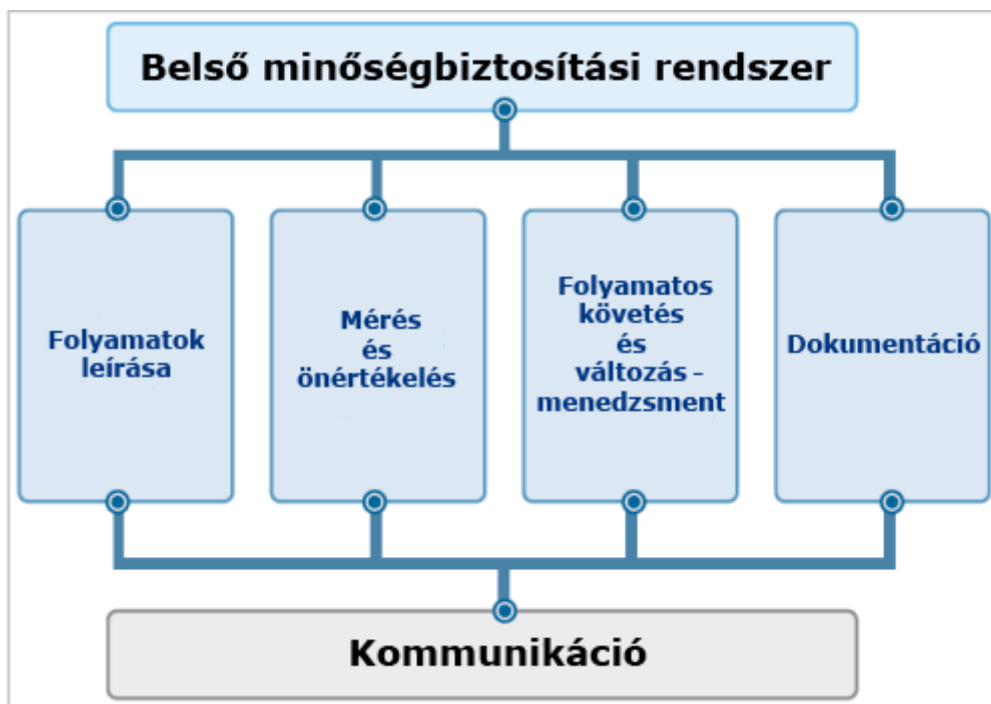
A belső minőségirányítás feladatai:

- a. a folyamatok meghatározása: kiemelten fontos követelmény ahhoz, hogy a szakképző intézmény minőségirányítási rendszerét külső ellenőrzés során elfogadják. A belső minőségbiztosítási rendszerben azonosítani kell, és részletesen be kell mutatni az intézmény elsődleges folyamatait és másodlagos (támogató) folyamatait, a hozzájuk tartozó minőségcélokkal, az irányításhoz és ellenőrzéshez tartozó egyéni felelősségek meghatározásával; mintegy átfogó képet nyújtva a szervezet egészéről;
- b. (ön)értékelés: a belső minőségbiztosítási rendszerben ki kell dolgozni és/vagy ki kell választani a munkatársak, tanulók és külső érdekeltek visszajelzéseinek begyűjtésére és értékelésére szolgáló eszközöket. A minőségbiztosítási rendszer alapja a minden munkaközösségre, minden szervezeti egységre és minden műveletre egyaránt érvényes, egységes és következetes adatgyűjtési és értékelési eljárás;
- c. nyomonkövetés és változáskezelés: a minőségirányítási rendszer életbe lépteti a mindenki által elfogadott minőségirányítási eljárásokat. A minőségirányítás nem más, mint az eljárások folyamatos megfigyelése, rendszeres mérése, értékelése és a jobbító változtatásokra irányuló javaslatok kidolgozása;
- d. dokumentálás: alapvető követelmény ahhoz, hogy a minőségirányítási rendszert a külső ellenőrzés elismerje. A belső minőségbiztosítási rendszerben rögzíteni és tárolni kell a folyamatok követésére alkalmas összes információt; mindent dokumentálni kell, legyen az belső, intézményi szempontból fontos tény, vagy a külső érdekeltek számára lényeges információ.

A teljes körű dokumentációs rendszerben minimálisan az alábbiak biztonságos tárolásáról kell gondoskodni:

- i. az intézmény küldetési nyilatkozata és minőségpolitikája;
  - ii. az elsődleges folyamatok és a kapcsolódó egyéni felelősségek meghatározása;
  - iii. mérési és értékelési eszköztár;
  - iv. az elvégzett mérések és értékelések nyilvántartása;
  - v. javaslatok és reklamációk, és az utóbbiakat követő vizsgálatok eredményeinek nyilvántartása;
  - vi. a szervezeti folyamatok, programok és szolgáltatások minőségének fejlesztése érdekében folytatott megbeszélések jegyzőkönyvei és eredményei;
- e. kommunikáció: átszövi a szakképző intézmény minőségbiztosítási rendszerét. Ide tartozik a belső kommunikáció a munkatársak, a tanárok, a szakoktatók és a tanulók között, illetve a kapcsolattartás és kommunikáció fontos külső érdekeltekkel (például az általános képzést folytató intézményekkel, a munkáltatókkal és a munkaügyi központokkal).

### 3. ábra A belső minőségbiztosítási rendszer alapvető feladatai



Forrás: Cedefop.

## 2.3 Minőskultúra

A szakképzés számára készült kézikönyv a minőségirányítás és a minőskultúra fejlesztésére összpontosít. A két fogalom a minőség különböző, a gyakorlatban egymást kiegészítő megközelítését tükrözi.

A minőségirányítás egyenértékű a tervezett minőségcélok folyamatos felülvizsgálatával, minőségügyi tevékenységek koordinált ellenőrzésével és összehangolásával. Az adatgyűjtésre megbízható és ellenőrzött eszközöket alkalmazva, a minőségirányítás figyelemmel kíséri, értékeli és ellenőrzi a bemeneti és kimeneti tényezők minőségre gyakorolt hatását. A minőségirányítás mérésekre, tényekre és számadatokra alapozott, úgynevezett „kemény” módszer.

A minőskultúra „puha” fogalom, amit a szakképző intézmény munkatársainak jellemző hozzáállása és viselkedése határoz meg. A minőskultúra a minőségirányításra épül, jól működő összjáték a minőségügyi rendszer és az intézmény munkatársai között, akik a szakszerű irányítás mellett a minőség elkötelezett híveivé válnak. A minőskultúra lényege az egyének elköteleződése a szakképzés minősége iránt.

### 5. tábla Gondolatébresztő kérdések és lehetséges további akciók

- A felsoroltak közül mely belső minőségirányítási feladatok működnek jól az Ön intézményében?
- Mely területeken lenne szükség további lépésekre?
- Milyen előnyökkel jár a belső minőségirányítás az Ön intézményében?
- Létezik-e kapcsolat a minőségirányítás és a minőskultúra között az Ön intézményében?



### 3. Irány a minőség: a minőségciklus alkalmazása

Az első fejezetben megismerkedtünk a PDCA-ciklus fogalmával. Ebben a fejezetben lépésről lépésre megismerjük azt az utat, ami a minőségciklus intézményi alkalmazásához vezet: hogyan kell a tevékenységeket megtervezni, ellenőrizni és hogyan kell mérni az elért eredményt. Megismerjük a minőséget befolyásoló tényezők elemzésének módszereit, és azt is, hogy hogyan kell megszervezni a jobbitó változtatásokat.

#### 3.1 A jobb minőség elérését célzó tevékenységek megtervezése

A ház felépítése nehezen képzelhető el előzetes tervezés nélkül. Ugyanez vonatkozik a szakképzés minőségének javítására. Ahogyan a hétköznapi életben is tervezünk mielőtt cselekszünk, a tervezés a szakképző intézményben is mindennapi feladat. Meg kell tervezni a tantárgyak felosztását, a tanárok beosztását, a tananyagok kiválasztását éppúgy, mint a tanulói teljesítmény értékelését, és a bizonyítványosztó ünnepségeket.

A minőség tervezése stratégiai tervezés, ami több, mint amikor egy problémára gyors megoldást keresünk, vagy a már bekövetkezett hibákat igyekszünk kijavítani. A stratégiai tervezésen az intézmény egészének, azon belül is leginkább az alaptevékenységének: a tanítás és tanulás fejlesztését értjük. Végül, de nem utolsósorban a minőség tervezéséhez hozzátartozik a minőségirányítási stratégia megtervezése is.

A stratégia ad választ a következő kérdésekre:

- a. mit szeretnénk elérni;
- b. hogyan érhetőek el a kitűzött célok, kivel, mikorra;
- c. milyen erőforrások szükségesek a célok eléréséhez.

Éppen ezért a szakképző intézménynek meg kell határoznia a stratégiai céljait, tevékenységeit és a szükséges erőforrásokat. A stratégiai tervezést az intézmény által kitűzött célok elérése érdekében kidolgozott, logikus és koherens tervetnek tekinthetjük, megfelelő erőforrásokkal, és célravezető tevékenységek szisztematikus összehangolásával.

#### 6. tábla **Javaslatok az EQAVET ajánlásai alapján**

Az EQAVET-ajánlások I. sz. mellékletében található minőségkritériumok szerint<sup>d</sup>, a tervezés „stratégiai jövőképet” tükröz, és „egyértelműen meghatározott célokat, intézkedéseket és mutatókat tartalmaz”. Az EQAVET javaslatai az elért szint értékeléséhez:

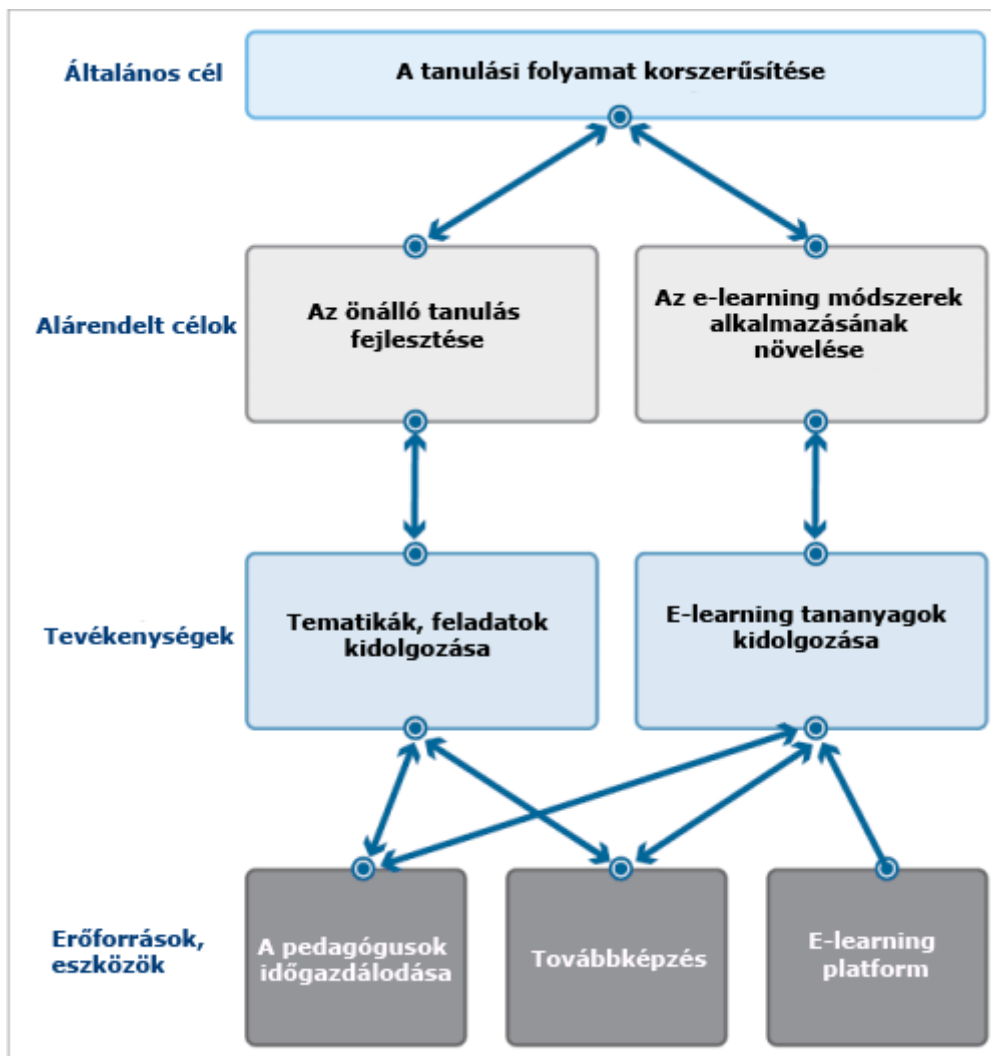
- a. egyértelműen meghatározták a célokat és figyelemmel kísérik azokat;
- b. a minőségirányítási és minőségbiztosítási felelősségi körök kifejezett elosztása megtörtént;
- c. a szakoktatási és szakképzési szolgáltatók egyértelműen meghatározott és átlátható minőségbiztosítási rendszerrel rendelkeznek.

A szakképző intézmény általában összetett szervezet, amely a stratégiai tervezés során jellemzően nem egyetlen célt tűz ki maga elé, a célokat ezért rangsorolni kell (lásd az 1.1, 1.2 és 1.29 mellékleteket). A rangsorban legelől állnak a közösen elfogadott alapelvek, és az intézmény jövőbeli elképzeléseinek nagyvonalú bemutatása. A 6. fejezetben részletesebben megindokoljuk, hogy miért van szükség alaposan átgondolt küldetésnyilatkozatra, jövőképre, és arról is szó esik, hogyan célszerű ezeket kidolgozni. Ebben a fejezetben a stratégiai tervezéssel, és a stratégiai célkitűzések eléréséhez szükséges operatív lépésekkel foglalkozunk.

A következő ábra (4. ábra) a tanítás és tanulás stratégiai tervezésére mutat példát: az általános cél a tanítási folyamat korszerűsítése, az alárendelt célok pedig az önálló tanulás erősítése, és az e-

learning/szabad hozzáférésű tananyagok alkalmazása. A tanárok és szakoktatók feladata az önálló tanulást segítő útmutatók, feladatsorok kidolgozása, és az e-learning módszerek bevezetéséhez szükséges tananyagok fejlesztése.

#### 4. ábra Példa a stratégiai tervezésre



Forrás: Cedefop.

Az e-learning és a nyílt hozzáférésű tananyagok használatához e-learning-platform és megfelelő IKT-eszközök szükségesek. A tanároknak és szakoktatóknak biztosítani kell az időkeretet a felkészülésre, és továbbképzéseket is kell biztosítani számukra ahhoz, hogy képesek legyenek szakmailag felkészülni az új feladatokra. Az ehhez szükséges időt például helyettesítéssel vagy az irodai és adminisztratív munka csökkentésével lehet megteremteni.

Azt, hogy sikerült-e elérni a stratégiai célokat, csak akkor tudjuk igazán megítélni, ha a célok reálisak és egyben kellően specifikusak voltak. A részcélok kitűzése segíthet abban, hogy a realitások talaján maradjunk. Részcél lehet például az, hogy a szakmai munkaközösségek között egyenletesen osszuk el az oktatási feladatokat, minden képzéshez előre meghatározzuk az önálló tanulás százalékos arányát, és ahol alkalmazható az e-learning módszer, ott pedig az e-learning illetve a szabad hozzáférésű tananyagok arányát.

A stratégiai tervezés következő lépéseként a munkaközösségek kijelölhetik az egyéni tanári feladatokat, és az egyéni felelősségeket is. Meg kell továbbá határozni a mérföldköveket, és a

határidőket: milyen fejlődést kell elérni egy hónapon belül, három hónapon belül és a félév végére. Eközben ügyelni kell arra is, hogy a részcélok és határidők munkaközösségenként és szakmai programokként különbözőek lehetnek.

A minőségirányítási csoport felelős a stratégiai tervezés következő lépéseiről. Először is meg kell határozni a munkafolyamatok megfigyeléséhez, ellenőrzéséhez és az eredmények értékeléséhez szükséges indikátorokat. Indikátor lehet az előző példában a továbbképzéseket eredményesen elvégző pedagógusok száma, vagy például az önálló tanulással megoldott feladatok száma. A minőségirányítási csoport feladata az is, hogy kidolgozza a munkafolyamatok megfigyelésének, az eredmények mérésének módszereit, kiválassza a mérési eszközöket, és értékelje, hogy vajon az önálló tanuláshoz kidolgozott feladatok és útmutatók megfelelőek-e, és a diákok szívesen és eredményesen dolgoztak-e azokkal.

## 7. tábla Indikátorok

Az indikátorok (mutatók) információt szolgáltatnak arról, hogy az elfogadott minőségcélokat sikerült-e elérni, és ha igen, milyen mértékben. Az indikátoroknak kézzelfoghatóknak és mérhetőknak kell lenniük, és a konkrét célokhoz viszonyítva kell tükrözniük az elért kívánt szintet.

Az intézményi minőségügy tervezésébe és fejlesztésébe feltétlenül be kell vonni minden érdekeltet, még ha részvételük intenzitása az egyéni érdekeiknek és felelősségüknek megfelelően különböző mértékű is (lásd az 1. táblázatot és az 1.37 mellékletet). A tanítás és tanulás minősége szempontjából a legfontosabb szereplők minden kétséget kizáróan a pedagógusok és szakoktatók, de a felsővezetés és a diákok is beleszólási joggal és értékes együttműködési szereppel rendelkezhetnek, ha a tervezett célokban közvetlenül érintettek.

Míg a minőségmenedzsment feladata a megfelelő indikátorok és eszközök kiválasztása, a kitűzött minőségcélok teljesülésének folyamatos megfigyelése és értékelése, a tanítás és tanulás tervezéséhez saját tapasztalataikkal, tanácsadóként a külső érdekelteknek is hozzá kell járulniuk. Az egyes munkafolyamatok minőségének fejlesztése során a minőségmenedzsment „csak” támogató szerepkörrel rendelkezik, az intézményi minőségbiztosítási rendszer hatékonyságáért azonban döntően a minőségmenedzsment felelős. Alapvetően fontos, hogy a felsővezetés az intézményi feladatok minden területén kezdeményező szerepet vállaljon, de a teljes intézményirányítás minőségének kérdése egyértelműen az ő felelőssége.

## 1. táblázat Az érdekelt felek részvételének intenzitása a minőségfejlesztés különböző területein

Fenntartók	Az intézmény vezetése	Tanítás és tanulás	Minőségirányítás
Az intézmény vezetése	■	●	●
Külső érdekeltek	◆	◆	◆
Tanárok és szakoktatók	●	■	◆
Diákok	◆	●	◆
Minőségirányítási vezető	◆	◆	■

NB: ■ legfontosabb szereplő; ● fontos - alapvető szereplő ◆ támogató és/vagy tanácsadó szereplő

Forrás: Cedefop.

Az 5. ábra áttekintést ad a stratégiatervezés folyamatának különböző lépéseiről, és arról, hogy ezek a lépések később hogyan épülnek egymásra. Fontos hangsúlyozni, hogy a tervezési

folyamatot végig kell kísérnie a különböző érdekelt felek közötti folyamatos kommunikációnak és koordinációnak, és ennek megszervezése a minőségügyi csoport feladata, a felső vezetés támogatása mellett. A későbbi fejezetekben ajánlani fogunk néhány konkrét gyakorlati módszert, amelyek segítenek az érintetteket a minőség-fejlesztésbe mindinkább bevonni.

#### 5. ábra A stratégiai tervezés kiemelt lépései



Forrás: Cedefop.

A minőség stratégiai tervezése általában hosszabb távú, több éves vállalás, de évente egyszer felül kell vizsgálni, és módosítani a közben elért eredmények alapján. Az átvizsgálás általában az éves tanrend kialakításával egyidejűleg jól ütemezhető. A mérföldkövekhez tartozó célokat azonban célszerű gyakrabban ellenőrizni, párhuzamosan a hozzájuk tartozó tevékenységek előrehaladásával. A 3.2 fejezetben többet megtudhatunk ezen tevékenységek folyamatos nyomon követéséről.

#### 8. tábla Gondolatébresztő kérdések és lehetséges jövőbeli akciók

- a. Az Ön iskolájában az alábbiak közül mi lehetne a legfontosabb stratégiai minőségcél?
  - i. szervezetfejlesztés;
  - ii. tanítás és tanulás;
  - iii. minőségirányítás.
- b. Sikert a kitűzött célokat tovább bontani hierarchikusan alárendelt célokra?
- c. Milyen lépéseket tett annak érdekében, hogy célok a gyakorlatban megvalósuljanak?
- d. Ön szerint hogyan lehet elérni, hogy a minőségcélok meghatározása során a realitás talaján maradjunk?
- e. Hogyan gondoskodna a minőségcélok eléréséhez szükséges erőforrásokról?
- f. Sikert az érdekelteket megfelelő mértékben bevonni?
- g. Tisztában van a minőségügyi csoport azzal, hogy a stratégiai tervezés során milyen feladatai lesznek?

## 3.2 *Tedd meg, és ellenőrizd, hogy mit értél el*

Ebben a fejezetben megmutatjuk, hogy mi mindenre kell figyelni, miközben a minőségcélok elérésére törekszünk. Megismerjük a tanítási-tanulási folyamat megfigyelésére alkalmas eszközöket, és látni fogjuk, hogy hogyan lehet a megfigyelés eredményeit közvetlen visszacsatolással a minőség javítására felhasználni.

### 3.2.1 *Minőségirányítás és a minőség a szakképző intézményben*

A felsővezetés, a munkaközösség vezetői, a minőségirányítási vezető és más munkatársak közötti hatékony kapcsolat kulcsfontosságú a minőségcélok eléréséhez.

A sikerhez szükség van rugalmasságra, a munkaközösségek bizonyos fokú önállóságára, különösen a szervezeti hierarchia alsó szintjein. Annál könnyebb eredményt elérni, minél inkább magukénak érzik a minőségcélokat a munkatársak a szervezeti hierarchia minden szintjén. Ha a minőségcélok összhangban vannak a munkatársak saját elképzeléseivel, és úgy érzik, hogy a saját kezdeményezésük valósul meg, sokkal hatékonyabb lesz a közös munka (lásd az 1.31 és 1.32 mellékleteket).

Az kétségtelen, hogy a minőségfejlesztéshez szükséges feltételek megteremtése a felsővezetés dolga. A felsővezetés feladata, hogy világos szabályokat és átlátható döntési mechanizmusokat dolgozzon ki arra az esetre, ha az eredeti célokhoz képest eltérés mutatkozik. A kézikönyv 4. fejezetében látni fogjuk, hogy hogyan lehet optimális a felső vezetői irányítás mellett aktívan bevonni a munkatársakat, és hogyan lehet az intézményen belüli hatékony információáramlást és kommunikációt elősegíteni.

A munkatársak, különösen a pedagógusok és a szakoktatók szakmai felkészültsége és motivációja a minőségfejlesztés sikerének meghatározó tényezője. Nagyon fontos, hogy a szakképző intézmény – összhangban a minőségcélokkal – stratégiát dolgozzon ki a munkatársak szakmai fejlődésének elősegítésére. Megfelelő szempontrendszerrel kell kidolgozni az új pedagógusok és szakoktatók felvételi eljárásához, és meg kell tervezni a munkatársak továbbképzési rendszerét, mely amellet, hogy törközi az intézmény fejlesztési igényeit, figyelembe veszi az egyéni érdekeket és képességeket is. Fontos, hogy az intézmény magas szintű továbbképzési programokat kínáljon a munkatársaknak, és legyen kidolgozott rendszere arra is, hogy a munkatársi erőfeszítéseket elismerje.

#### 9. tábla **Az EQAVET ajánlások javaslatai**

Az EQAVET ajánlások I. sz. mellékletének minőségkritériumainak javaslata szerint a PDCA-ciklus 'megvalósítási' ('do') szakaszában a végrehajtási terveket az érdekelt felekkel konzultálva kell összeállítani, egyértelműen meghatározott elvek alapján. Az értékelés minőségmutatói:

- a. a végrehajtási tervekben meghatározott célok elérése érdekében az erőforrások belső elosztása megfelelően megtörtént;
- b. a munkatársak alkalmasságának fejlesztésére irányuló terv tartalmazza a tanárok és szakoktatók képzési szükségleteit.

A munkatársak értékelése fontos eszköz a szervezet és az egyének fejlesztési igényeinek összehangolásában. A legtöbb szakképző intézmény rendszeresen él ezzel az eszközzel, mivel lehetőséget nyújt a felsővezetés és a munkatársak közötti folyamatos egyeztetésre. Egy lehetséges megoldás az évenkénti munkatársi értékelésre:

- a. visszajelzés a vezetés felé a munkatársakkal folytatott interjúk révén;
- b. a vezetés visszajelzése a munkatársaknak;

- c. az intézmény minőségjavító elképzeléseinek megvitatása;
- d. a munkatársak továbbképzési igényeinek és lehetőségeinek megvitatása;
- e. a kölcsönös megegyezésen alapuló célok, tevékenységek és határidők rögzítése.

#### 10. tábla **A munkatársi értékelés eszköztára**

A munkatársi értékeléshez ötleteket ad a melléklet 1.6. fejezetében található űrlap.

### **3.2.2 A tanítás és tanulás minőségének figyelemmel kísérése**

A minőségügyi rendszerben célszerű minden folyamatot nyomon követni, amely a minőségfejlesztés, minőségirányítás szempontjából fontos, vagy az intézmény alapfeladatai, elsődleges folyamatai közé tartozik. Az elsődleges folyamatok közül is a legfontosabb a tanítás és tanulás, hiszen a tanítás-tanulás minősége minden más eredményre kihat.

A megfigyelés a PDCA-ciklusban a második lépés (do-elvégez) része, szemben a mérés és értékelés feladataival, amelyek a harmadik lépéshez (check-ellenőriz) tartoznak. A megfigyelés nem más, mint a folyamat követése előre meghatározott eszközökkel annak érdekében, hogy bármilyen felmerülő probléma esetén azonnal beavatkozassunk. A megfigyelés célja az, hogy megteremtse a lehetőséget az azonnali beavatkozásra, ha a folyamatban eltérés mutatkozna az eredeti céloktól.

Európa-szerte elfogadott szakpolitikai cél az iskolai lemorzsolódási arány csökkentése, a szakképzésben végzetek számának növelése. A valós adatokra épülő folyamatos megfigyelés alapvetően fontos a tervezett értékek eléréséhez. Mivel az igazolatlan mulasztások számának növekedését a várható lemorzsolódások figyelmeztető jelének tekinthetjük, erre a jelenségre minden szervezeti egységben figyelni kell. Ha a lemorzsolódások aránya meghalad egy bizonyos szintet, akkor az intézménynek érdemes például az érintett tanulóknak szervezett tanácsadói szolgálatással a bajt megelőzni.

Másik példa lehet az elmaradt órák száma. Ilyenkor az intézménynek erőforrást kell átcsoportosítani ahhoz, hogy az érintett osztályok tanulói ne maradjanak le a tanulásban.

A tantermi vagy tanműhelyi munka minősége elsősorban a tanárokon és szakoktatókon múlik. Ha rendelkezésükre állnak megfelelő monitorozási eszközök, akkor saját maguk is folyamatosan ellenőrizhetik tanításuk minőségét, és ennek nyomán megtehetik a szükséges korrekciót.

A minőségorientált szakképző intézmények kifejlesztették azokat az eszközöket, amelyekkel a tanárok képesek folyamatosan megfigyelni saját tantermi munkájuk minőségét, oda tudnak figyelni a diákok egyéni tanulási stílusára, a kedvelt módszerekre, a tananyagok minőségére, és arra is, hogy segítsék a diákok önálló tanulását.

A tanári megfigyelést kiegészíthetjük a tanulóktól kapott visszajelzésekkel úgy, hogy gyors kérdőíves felmérésben megkérdezzük őket is az osztálytermi munkáról. A felmérés szigorúan csak a tanári munkára és a diákokra vonatkozik, és kizárólag belső, egyéni felhasználásra készül. Ha a pedagógus saját önértékelését összeveti a diákok értékelésével, pontosabb képet kap az aktuális helyzetről és eredményekről.

Néhány szakképző intézmény diákoknak is készít önértékelő kérdőívet, tanulási szokásaik és saját előrehaladásuk vizsgálatához, ami szintén hasznos eszköze lehet a tanulási-tanítási folyamat megfigyelésének, igaz, hogy ebben az esetben nem a pedagógus, hanem a diákok maguk vonják le a változáshoz szükséges következtetéseket.

A tanítási-tanulás folyamat megfigyelésének egy másik lehetséges eszköze a tanárkollegák együttműködése, amelyben párokat alkotnak, és meglátogatják egymás óráit, majd közösen értékelik az órát, és így lehetővé válik, hogy szakmailag megalapozott visszajelzést adjanak

egymásnak (lásd az 1.27 mellékletet). A tapasztalatok azt mutatják, hogy a tanárok kezdetben nem szívesen vállalják ezt a fajta közös munkát, de ha meg tudnak egyezni a minőségkritériumokban és az értékelés elemeiben, az bizalomerősítő lehet, és megalapozhatja a további együttműködést.

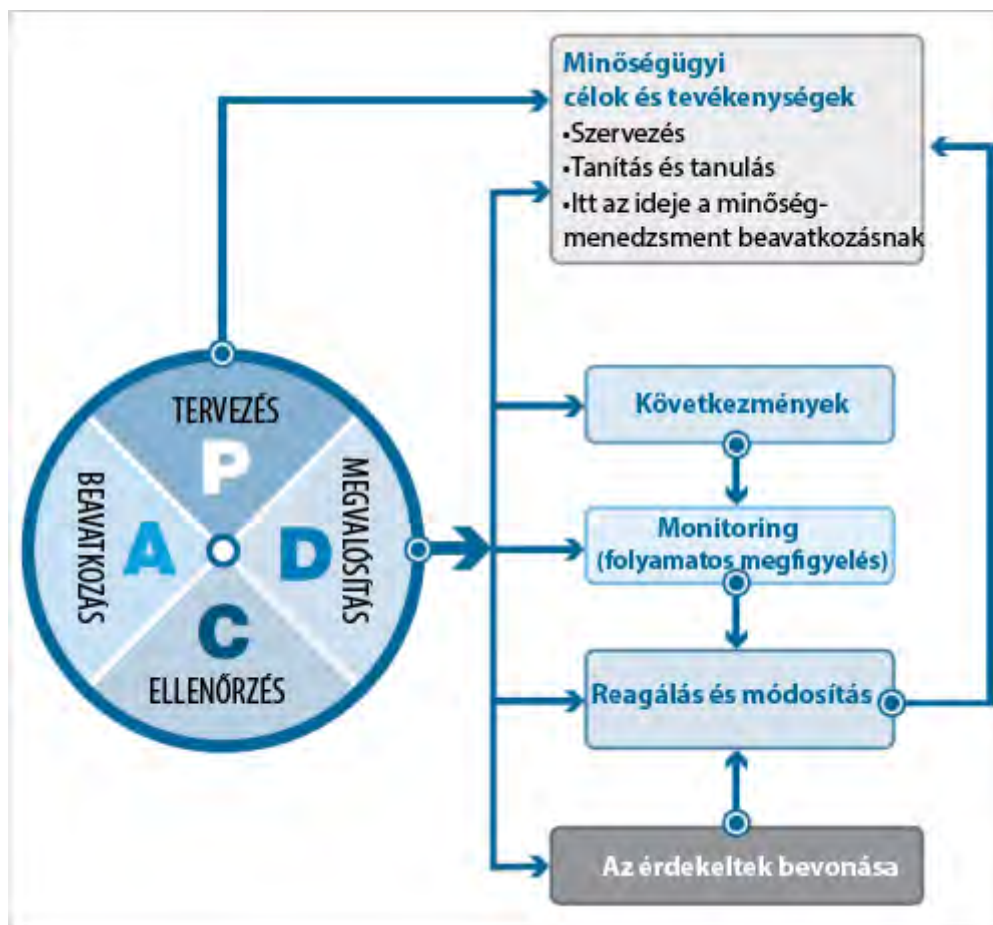
Az adatgyűjtésre, megfigyelésre alkalmasnak adnak a diákok önkéntes részvételével megszervezett tanár-diák találkozók, ahol a tanítás-tanulás minőségéről folyik a beszélgetés. Az ilyen alkalmak elsősorban arra szolgálnak, hogy a diákok szabadon elmondhassák a véleményüket, mégsem árt azonban, ha előzetesen felkészülünk, és igyekszünk célzottan a minőségfejlesztés szempontjából fontos kérdések felé irányítani a beszélgetést.

#### 11. tábla **A tanítás és tanulás minőségének megfigyelését szolgáló eszközök**

- a. A tanárok önvizsgálata és önértékelése (lásd az 1.3, 1.8, 1.9 és 1.11 mellékleteket).
- b. Diákok visszajelzéseinek begyűjtése a pedagógus által bizalmasan kezelt kitöltött kérdőíveken (lásd az 1.22 mellékletet).
- c. A diákok önvizsgálata (lásd az 1.7 mellékletet).
- d. A diákok visszajelzése az iskoláról és a tanévről (lásd az 1.10, 1.14, 1.16, 1.17, 1.18 és 1.19 mellékleteket).
- e. A tanár-diák találkozók témáinak listája (lásd az 1.5 mellékletet).

A fenti eszközök alkalmazása mindig visszaigazolja a megfigyelés hasznosságát. Az adatok begyűjtése és elemzése révén lehetőség nyílik az azonali beavatkozásra, ha a minőség szempontjából az eredmény gyenge, vagy elmarad a várakozástól. A tevékenységeket javító korrekciók igen gyakran éppen a begyűjtött adatok elemzésének köszönhetőek. Ha ez mégsem sikerül, akkor közösen kell jobb megoldást keresni. A problémát mindenképpen meg kell vitatni az érdekelt felekkel, még mielőtt a felső vezetés meghozná a végső döntést a szükséges változtatásokról.

6. ábra A minőségirányítás a bevezetés szakaszában



Forrás: Cedefop

12. tábla Gondolatébresztő kérdések és lehetséges további lépések

- Mi a véleménye a tanárok, szakoktatók és a többi munkatárs szakmai továbbképzéséről?
- Mi az Ön stratégiája a munkatársak továbbképzésével kapcsolatban?
- Hogyan határozza meg a fejlesztési igényeket? Alkalmazza Ön a pedagógusok egymás általi értékelésének módszerét?
- Melyek a folyamatosan megfigyelt a minőségügyi tevékenységek az Ön iskolájában?
- Milyen eszközöket használnak a tanítás és tanulás minőségének folyamatos megfigyelése során?

### 3.3 Mérje az eredményeket és az előrehaladást

Ebben a fejezetben megtanuljuk, hogy hogyan mérjük, értékeljük a minőségügyi eredményeket és hogyan gyűjtünk visszajelzést a belső és külső érdekeltektől. Szó lesz az önértékelés módszereiről, az eredmények elemzéséről, és végül arról, hogyan tegyük közzé az információkat.

#### 3.3.1 Céltott adatgyűjtés

A minőségirányítás azt jelenti, hogy a minőségfejlesztést módszeresen, tények és adatok alapján végezzük. Így a minőségcélok teljesítésének mérését szolgáló adatgyűjtés minden olyan szakképző intézmény feltétlenül elvégzendő feladata, amely bevezette a belső minőségmenedzsment-rendszert.



A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a minőség-orientált szakképző intézmények gyakran túl sok adatot gyűjtenek össze, amelyeket aztán soha sem elemeznek és használnak, egyszerűen azért, mert képtelenség megbirkózni ilyen nagy feladattal. Az ellenőrizetlen adatgyűjtés nemcsak fölösleges többletmunka, de hosszú távon el is veszi a kedvét a bevont munkatársaknak, hogy továbbra is részt vegyenek a visszacsatolásban. Az olykor összefüggéstelen kérdéseket tartalmazó kérdőívekkel elárasztott érdekeltek nem fognak elemzésre érdemes, megfontolt válaszokat adni.

Ezért fontos az, hogy a meghatározott minőségcélok alapján, szigorúan az elsődleges folyamatokra – például a tanítás-tanulás folyamatára – koncentrálva gyűjtsünk adatokat. Kezdetől fogva figyelni kell arra, hogy az érdekeltek közötti adatgyűjtés jól meghatározott, még elviselhető határok között maradjon.

### 13. tábla **Egy jó tanács**

Az adatgyűjtés nem lehet öncélú, csak olyan adatokat kell gyűjteni, és csak olyan mennyiségben, ami a tervezési szakaszban meghatározott minőségcélok teljesülésének mérését szolgálja.

A minőségügyi vezetőnek gondoskodnia kell olyan eszközökről, amelyek az adatgyűjtést és adatfeldolgozást megkönnyítik. Az interneten számos olyan, kérdőíves felmérésekre alkalmas eszközt találunk, amelyek az adatok feldolgozását és az elemzését is automatikusan elvégzik. Nincs értelme az iskolában saját készítésű statisztikai eszközökkel bajlódni, hiszen ezek az alkalmazások ingyenesek, és szakmailag megbízhatóak. Vannak olyan tagországok<sup>e</sup> is az EU-ban, ahol a felelős hivatalos szervek biztosítanak ilyen rendszereket.

Néhány országban a szakképző intézmények adatait központi irányítás mellett, hivatalos oktatási szervek gyűjtik, és a feldolgozás eredményét az intézmények a referencia adatokkal együtt készen megkapják. Az adatok alapján az iskolák össze tudják hasonlítani a saját eredményeiket a felmérésben részt vevő összes iskola átlagával, és így lehetőség nyílik az összehasonlító állapotfelmérésre (benchmarking-ra) és a szakképző intézmények közötti tapasztalatcserére.

### 14. tábla **Az EQAVET-ajánlás javaslatai**

Az EQAVET-ajánlások I. sz. melléklete kimondja, hogy 'az eredmények és folyamatok értékelését rendszeres kell végezni, és mérésekkel kell alátámasztani'. A javaslatok:

- a. A szakoktatási és szakképzési szolgáltató kezdeményezésére időszakonként önértékelésre kerül sor.
- b. Az értékelés és a felülvizsgálat kiterjed az oktatási folyamatokra és eredményekre, köztük a tanulók elégedettségének, valamint a személyzet teljesítményének és elégedettségének az értékelésére is.
- c. Az értékelés és a felülvizsgálat megfelelő és hatékony mechanizmusokat tartalmaz a belső és külső érdekelt felek bevonására.

Néhány alapadat, például a futó szakképzési programok adatai, közvetlenül kinyerhetők az intézmény gazdálkodási rendszeréből. Ilyen például az egyes szakképzési programokban részt vevők száma, azon belül a végzettek aránya. A gazdálkodási rendszer ezeket az adatokat általában különböző szempontok (nem, életkor, veszélyeztetettség foka, stb.) szerinti csoportosításban is rendelkezésre bocsátja.

A gazdálkodási rendszerből generált adatok alapján mérhetővé válik néhány, az EQAVET keretrendszerben meghatározott indikátor (lásd a 15. táblát).

## 15. tábla Az EQAVET indikátorai

Az EQAVET-ajánlások II. sz. melléklete minőségi mutatók olyan átfogó rendszerére tesz javaslatot, amelyet a szakképzést szolgáltatók az értékelések és a minőségfejlesztés érdekében fel tudnak használni.

Az EQAVET indikátorok:

- a. minőségbiztosítási rendszerek relevanciája a szakoktatási és szakképzési szolgáltatóknál;
- b. a tanárok és szakoktatók továbbképzésébe történő befektetés;
- c. a szakképzési programokban résztvevők aránya a program típusa és a résztvevők egyéni/szociális jellemzői (nem, életkor, veszélyeztetettség) szerint;
- d. a szakképzési programokat elvégzők aránya a program típusa és a résztvevők egyéni/szociális jellemzői szerint;
- e. a szakképzési programok résztvevőinek elhelyezkedési aránya a program típusa és a résztvevők egyéni/szociális jellemzői szerint:
  - i. a szakoktatásban vagy szakképzésben részt vett tanulók elhelyezkedése meghatározott időpontban a képzés elvégzése után, a program típusa és az egyéni kritériumok szerint;
  - ii. a szakképzésben részt vett tanulók közül a foglalkoztatottak aránya meghatározott időpontban a képzés elvégzése után, a program típusa és az egyéni kritériumok szerint;
- f. a megszerzett készségek munkahelyi alkalmazásának foka:
  - i. az egyének által – a szakképzés befejezését követően – gyakorolt foglalkozás, a képzés típusa és az egyéni kritériumok szerint;
  - ii. az egyének és a munkaadók elégedettsége a megszerzett képességekkel/kompetenciákkal;
- g. a munkanélküliek aránya egyéni kritériumok szerint;
- h. a hátrányos helyzetű, veszélyeztetett csoportok aránya (viszonyítási indikátor)
  - i. a munkaerőpiaci szakképzési igények és változásaik meghatározásának mechanizmusai;
  - j. a szakoktatáshoz és szakképzéshez való jobb hozzáférés előmozdítására szolgáló programok.

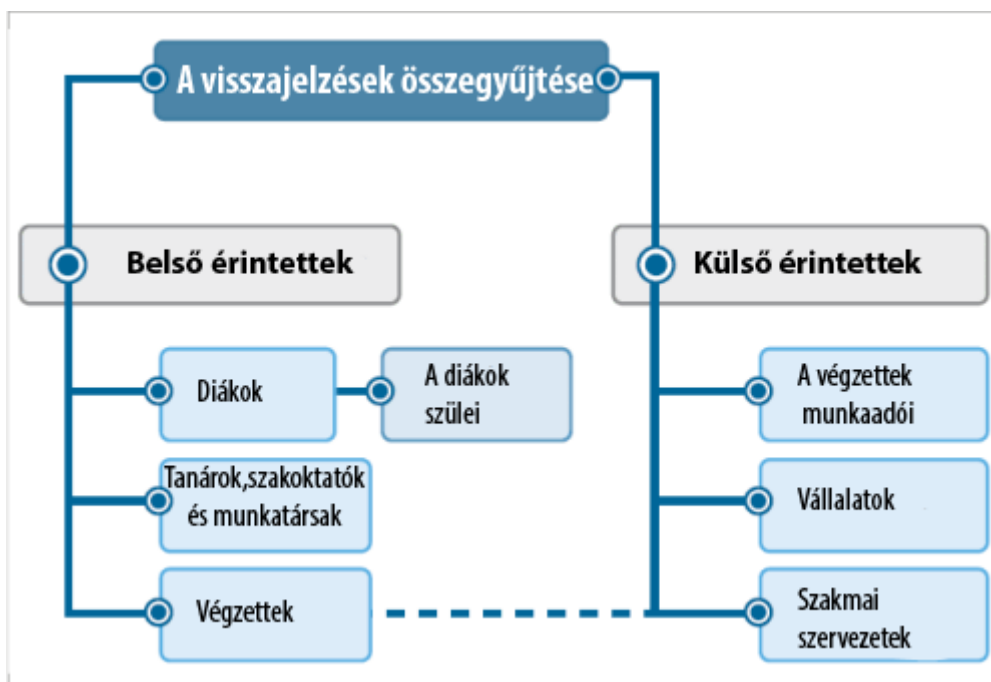
Az európai minőségindikátorok között van néhány, amely levezethető a többiből. Például a részvételi arányból (5. indikátor) és a végzettségi adatokból (6. indikátor) ki lehet számolni a lemorzsolódási rátákat. Minél több adat áll rendelkezésre (például a nemre, az életkorra, a kisebbségi háttére, az etnikai hovatartozásra, az iskolai előléletre vonatkozó adatok), annál megbízhatóbb az eredmény. A szakképzési programok részvételi és végzettségi arányairól és az egyéni/szociális jellemzőkről szóló információk alapján elemezhetjük a különböző szociális háttérrel rendelkező tanulókra gyakorolt hatást, és értékelhetjük a vizsgált szakképzési programok megfelelőségét.

A gazdálkodási adatok önmagunkban nem elegendőek az intézmény egyedi minőségmutatóinak mérésére. Ahhoz, hogy mélyebben belelássunk az intézmény minőségügyi helyzetébe, további adatgyűjtési eljárásokra van szükség.

### **3.3.2 A belső és külső érintettek visszajelzéseinek összegyűjtése**

Az intézményi munka értékeléséhez a diákoktól, a tanároktól és szakoktatóktól gyakrabban, a szülőktől (lásd az 1.20 mellékletet), a szakképző intézmények többi dolgozójától ritkábban kérünk visszajelzést. Az iskolai munka minősége szempontjából fontos megismerni a korábban végzetek és jelenlegi munkaadóik, a duális képzésben részt vevő vállalatok és más szakmai szervezetek (pl. kereskedelmi és iparkamarák), a helyi közösség képviselőinek véleményét (lásd az 1.36 mellékletet) is. A 7. ábrában összefoglaltuk mindazokat a belső és külső érintetteket, akiket célszerű bevonni az értékelés folyamatába.

## 7. ábra Áttekintés értékelésbe bevont érintettekről



Forrás: Cedefop.

A legfontosabb érdekeltek természetesen a diákok, értelemszerűen az ő visszajelzésük a legértékesebb számunkra. A kérdőíves felmérésre évente legalább egyszer sort kell keríteni, és erre a legegyszerűbb eszköz ma az internet. A kérdőívek tartalmazhatják a személyes adatokat (a névtelenség garantálásával), az intézmény adatait és az általa nyújtott szolgáltatásokat (mint például a könyvtár, vagy az étkezési lehetőségek), de a kérdéseknek elsősorban a tanulási folyamatra kell koncentrálniuk. Rákérdezhetünk arra, hogy a tanulók mennyire vannak tisztában a várható tanulási eredményekkel, megfelelő-e az elmélet és a gyakorlat aránya, hogyan használják az új médiumokat, milyenek az önszervező tanulás lehetőségei, és mennyire átláthatók a teljesítmény-értékelés módszerei.

### 16. tábla **Eszköztár: kérdőíves felmérés**

Útmutató, amely tartalmazza, hogy hogyan kell a diákoktól érvényes és megbízható visszajelzéseket összegyűjteni és tárolni (lásd az 1.12 mellékletet).

A szülőket megkérdezhetjük arról, hogy véleményük szerint a tanítás mennyiben fejleszti a gyermekük tudását és kompetenciáit, vagy arra, hogy milyen pozitív-negatív visszajelzést kapnak otthon az iskoláról, az osztályról, a tanárokról és szakoktatókról.

A tanárok, szakoktatók vagy a személyzet más tagjait célszerű megkérdezni az intézmény minőségkultúrájáról, a vezetési módszerekről, a részvétel lehetőségeiről, és arról, hogy mennyire elégedettek a kommunikációval és tájékoztatással, milyen a munkahelyi légkör, milyenek a konfliktuskezelési módszerek.

A korábbi végzettek elhelyezkedési adatai nagyon fontosak a szakképző intézmény teljesítménye szempontjából. A felmérések adatokat szolgáltatnak arról, hogy megfelelnek-e a tanultak az adott munkakörben elvártaknak, hogyan hasznosul a munkahelyen a megszerzett tudás, és hogyan hasznosulnak az iskolában megszerzett készségek.

Ezeket a kérdéseket nemcsak a végzetteknek, hanem a gyakorlati helyeken a munkaadóknak is érdemes feltenni: milyen mértékben függ össze a végzettek munkahelyi teljesítménye a megszerzett készségekkel és kompetenciákkal, mennyiben segítik ezek a készségek a tanulók munkahelyi előmenetelét. A munkahelyi tapasztalatokra és a munkahelyi képzés minőségére utaló vállalati visszajelzéseket tartalmazó kérdőívek rákérdezhetnek a vállalatok és a szakképző intézmények közötti kommunikáció és együttműködés minőségére, a tanítás, a tananyag és a feladatok minőségére, és kérhetünk egy éves szintű, átfogó értékelést az intézmény megítéléséről, illetve az évközben felmerült problémákról.

Végül meg lehet kérdezni más érdekelteket is, például az ipari és kereskedelmi kamarákat, a szakmai szervezeteket, a munkaadói szervezeteket vagy a hátrányos helyzetű csoportokat képviselő civil szervezeteket arról, hogy milyen észrevételeik vannak az intézményi munka minőségét érintő kérdésekről, és arról, hogy milyen kép alakult ki az intézményről a közvélemény szerint.

#### 17. tábla **Eszköztár: kérdőívek visszajelzések gyűjtésére**

- a. Tanulói kérdőív (lásd az 1.26 mellékletet).
- b. Szülői kérdőív (lásd az 1.20 mellékletet).
- c. Tanári, szakoktatói és egyéb munkatársi kérdőív (lásd az 1.34 mellékletet).
- d. A végzettek számára készült kérdőív (lásd az 1.13 mellékletet).
- e. A munkaadók és a korábban végzettek számára készült kérdőív (lásd az 1.15 mellékletet).
- f. Kérdőívek a gyakorlati képzésben részt vevő vállalatok számára (lásd az 1.38 mellékletet).

### **3.3.3 Munkatársi értékelés és a munkatársak teljesítményének mérése**

A tanítás és tanulás megfigyeléséről szóló 3.3.2 sz. fejezetben kifejtettük, hogy milyen fontos a munkatársi értékelés a felső vezetés és a munkatársak közötti kommunikáció szempontjából amellet, hogy ötleteket ad a minőség javításához.

A minőségorientált szakképző intézményekben célszerű rendszeresen értékelni a munkatársak teljesítményét a munkaköri leírásban foglalt feladatokhoz mérten. A mérési szempont lehet az általános szakmai hozzáállás (szakmaiság, módszertani kultúra, a minősítés és értékelés módja, a tehetséges diákok támogatása), a speciális oktatási feladatok vállalása (általános intézményi feladatok, tanórán kívüli elfoglaltság) és más, a minőségügyet érintő területek (az intézménnyel, a minőségcélokkal való azonosulás, együttműködési készség, a kapcsolatok ápolása, kommunikáció, munkafegyelem, adminisztráció). Bizonyos beosztásoknál további szempontokat is figyelembe kell venni: hogyan teljesítik a vezetők a feladataikat (milyen a munkaközösség vezetése, a partnerkapcsolatok szervezése, megfelelőek-e a vezetői képességek, a vezetési ismeretek), további szempontok lehetnek a kreativitás, a kommunikációs képességek.

A munkatársi teljesítmény mérésének másik eszköze a munkaközösség-vezetők vagy az intézmény vezetőinek óralátogatása, ami segítheti a tanárok szakmai fejlődését, segíthet tudatosítani erősségeiket és gyengeségeiket az egyéni továbbfejlődésük érdekében. Ahhoz, hogy az értékelés valóban objektív legyen, ki kell egészíteni az óralátogatások megállapításait a tanárok önértékelésével és a tanári munka diákok által történő értékelésével. Fontos leszögezni, hogy az óralátogatás nem ellenőrző, hanem támogató jellegű. Az intézményi minőségkultúra fejlesztéséhez nagyon fontos az eredmények értékelése, és az, hogy a fejlődés érdekében meghozott döntések és intézkedések a tanárok és az órákat értékelő látogatók közötti, kölcsönös bizalmon alapuló viták, beszélgetések során szülessenek meg.

## 18. tábla **Eszköztár: a tanári teljesítmények mérése**

Az 1.4 melléklet útmutató ahhoz, hogy miképpen értékeljük a tanári teljesítményt az óralátogatások során.

### 3.3.4 *Önértékelés és belső ellenőrzés*

Az önértékelés nagyon fontos minőségbiztosítási eszköz, de csak akkor, ha szervesen beépül a szakképző intézmény minőségügyi rendszerébe és rendszeresen, átfogóan alkalmazzuk. Az esetek többségében az önértékelést az intézmény minőségügyi munkacsoportja hangolja össze, és valósítja meg a minőségügyi felelősökkel és a szakértőkkel karöltve, a minőségügyi csoport vezetőjének felelőssége mellett, de a folyamat csak úgy működőképes, ha a többi munkatárs - elsősorban a tanárok és szakoktatók - is aktívan részt vesznek a tervezésben. A felső vezetés sem maradhat ki ebből a munkából, feladata, hogy ösztönözze a tanárokat, szakoktatókat és más érintetteket, hogy maguk is alakítsanak ki kis önértékelő csoportokat, ahol nyílt, őszinte vitákon értékelik az intézmény erősségeit és gyengeségeit.

A vitában természetesen figyelembe kell venni azt is, hogy a visszajelzések adatai különböző forrásokból származnak, és célszerű a tanárok, a szakoktatók és a többi munkatárs „rejtett tudására” is támaszkodni. Ikujiro Nonaka és munkatársai igazolták, hogy az új szervezeti tudás mindig két forrásból építkezik: az adatokra, szabványokra, indikátorokra alapozott explicit tudásból, és a „rejtett tudásból”, amely tapasztalatokon, véleményeken és a valóság egyéni észlelésén alapszik (Nonaka et al., 1994). A rejtett tudást nehéz a hagyományos visszajelzési technikák révén azonosítani, viszont ha az önértékelés megfelelően nyílt légkörben zajlik, kiderülhetnek az addig feltáratlan problémák, rejtett konfliktusok és akadályok.

## 19. tábla **A sikeres önértékelés feltételei**

- a. Az intézmény vezetőjének elkötelezettsége, támogatása és részvétele.
- b. Központi minőségügyi csoport, amely az önértékelést összehangolja és összefogja.
- c. A munkatársak bevonása az önértékelés folyamatába.
- d. Az adatokkal, tényekkel, és a várható változásokkal szembeni nyitottság.
- e. Nyílt és őszinte vita a „rejtett tudásokkal” kapcsolatban.
- f. Azonnali döntés a fejlesztésről az önértékelés eredményei alapján.
- g. A munkatársak közötti egyetértés a fejlesztő lépések megvalósításáról.

Az önértékelés a hatékony és dinamikus minőségfejlesztés kipróbáltan hasznos és hatékony eszköze, de a benne rejlő lehetőségeket csak úgy lehet kihasználni, ha a szakképző intézmény irányítási és szervezeti rendszerének szerves részévé válik. Akkor lehet azonnali minőségfejlesztési döntéseket hozni, ha a munkatársak egyetértenek a tervezett lépésekkel. Ez jelentős javulást eredményezhet, például a pedagógiai kultúra fejlesztésében, az elmélet és a gyakorlat összehangolásában, abban, hogy az új médiumok mindennapi oktatói munka részévé váljanak, valamint a tanulói teljesítmény közös értékelési módszereinek kialakításában. Az önértékelés fontos szerepet játszhat abban, hogy a minőségkultúra intézményi gyökeret verjen, ha eredményeit valóban felhasználják a minőségfejlesztés következő feladatainak meghatározására.

A belső ellenőrzési rendszer a szakképző intézmények másik önértékelési eszköze. Az ellenőrzést a tanárok és szakoktatók közül választott minőségügyi megbízottak általában rész munkaidőben végzik. A megbízottak saját tapasztalataikra is támaszkodhatnak, de ahhoz, hogy a különböző

intézményi egységek ellenőrzését szakértői szinten végezhessek fontos, hogy meghatározott időközönként továbbképzésben vegyenek részt. Mivel a minőségügyi megbízottak jól ismerik az intézményt és a munkatársakat, ellenőrző munkájuk nyomán azonnali visszajelzéseket adhatnak az ellenőrzésben érintett egységek munkatársainak. Ők így járulhatnak hozzá a minőség fejlesztéséhez. Az értékelés során audit jelentéseket is készítenek, amelyek alapul szolgálnak az éves tervezéshez, a minőségcélok aktualizálásához, és a külső ellenőrzést előkészítő munkálatokhoz. A beszámolókat a felső vezetés tagjai kapják meg, akik - ha szükséges - döntenek a további fejlesztésekről és változtatásokról.

### **3.3.5 Az érintettek részvétele az önértékelésben**

Pozitív eredménnyel jár, ha a szakképző intézmény munkatársain kívül más érintetteket is bevonunk az önértékelésbe. A realitások talaján maradván ugyanakkor tisztában kell lenni azzal, hogy a külső érdekeltek között az aktív közreműködők köre a legtöbb esetben erősen korlátozott.

Az érintettek körét legkönnyebben a diákok bevonásával bővíthetjük. A kérdőívekkel szerzett visszajelzések mellett a tanárokat és szakoktatókat arra kell biztatni, hogy a tanórák végén kérjék ki a diákok véleményét. Ha a diákok azt látják, hogy véleményüket és elgondolásaikat szívesen meghallgatják, akkor közülük néhányan biztosan szívesen be fognak kapcsolódni a további minőségfejlesztő tevékenységekbe.

A bemutatott kiegészítő tevékenységek arra szolgálnak, hogy a külső és belső érdekeltektől információt gyűjtsünk az iskola teljesítményéről, a szakképző intézmény jelenlegi állapotáról, és az iskolával szembeni jövőbeli elvárásokról. Az érintetteket meg lehet hívni speciális találkozókra vagy tematikus megbeszélésekre, melyek az aktuális problémák megvitatására vagy a jövőbeni fejlesztési irányok, célok meghatározására irányulnak. A témától függően ez lehet egyszeri találkozó vagy kerekasztal beszélgetések sorozata, amelyekre a külső érintettek széles körét is meg lehet hívni. Bármilyen is a találkozók formája fontos, hogy a szervező szakképző intézmény világos elképzelésekkel rendelkezzen a napirendről, hogy egyértelmű útmutatást tudjon adni az érintetteknek, és meg tudja értetni azt is, hogy mit várnak el tőlük.

A szakképző intézmények egyre gyakrabban alkalmazzák sikerrel a fókuszcsoportokat arra, hogy az érdekelteket bevonják a minőség értékelésébe. A módszert eredetileg a társadalomtudományi kutatásokban alkalmazták, de egyre népszerűbb, mivel segít megérteni az oktatás, képzés mélyebben rejlő problémáit. A fókuszcsoportban összehozzák az érdekelteket és megkérdezik a véleményüket egy termék vagy szolgáltatás minőségéről, egy új elképzelésről, új fejlesztésről vagy a jövőbeli trendekről. Az interaktív összejöveteleken a résztvevők szabadon beszélgetnek és véleményt cserélnek egymással. A fókuszcsoport fontos ismértve a gondolatébresztő és elfogadó légkör. Kerülni kell a túlzott formalitást és merevséget, mert visszafoghatja a beszélgetés lendületét, de a túlságosan laza hozzáállás, a szervezethez és szabályok teljes hiánya sem jó, mert veszélyezteti a beszélgetés komolyságát. A fókuszcsoport nemcsak arra jó, hogy eljussunk a korábban kvantitatív eszközökkel (például kérdőíves felméréssel) összegyűjtött adatok alaposabb értelmezéséhez, hanem arra is, hogy a minőségfejlesztést új ötletekkel és kreatív javaslatokkal gyarapítsa.

## **20. tábla Eszköztár: a fókuszcsoport**

Az érintetteknek a minőséget érintő intézményi vitákba való aktív bevonását célzó fókuszcsoportokba szervezéséről a melléklet 1.23 fejezetében találunk útmutatót.

### 3.3.6 A mérési eredmények közzététele

Tisztában kell lenni azzal, hogy az intézmény munkája, a minőségértékelések eredményei sem a belső és külső érdekeltek, sem a közvetlen „fogyasztók” (tanulók, szülők) számára nem válnak automatikusan láthatóvá. Éppen ezért a értékeléseket aktív publikációs és kommunikációs stratégiával kell kiegészíteni.

A stratégiában meg kell határozni, hogy ki, milyen médiumon keresztül, milyen információkhoz férhet hozzá, mivel bizalmas jellegük miatt nem lehet minden mérési adatot minden érintett számára elérhetővé tenni, és nem lehet mindent az interneten keresztül a széles közönség számára nyilvánosságra hozni. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy egyensúlyt kell találni az adatvédelmi szempontok (például a tanárok és szakoktatók személyi adatainak védelme) és a széleskörű átláthatóságra vonatkozó követelmények között.

Az alábbi útmutató segít az intézménynek kidolgozni a mérési eredmények közzétételeire vonatkozó szabályokat:

- a. a tanárok személyes értékelése csak saját magukra tartozik;
- b. az óralátogatások eredményeit bizalmasan kell kezelni, és csak a tanár és a felelős ellenőr vitathatják meg egymással;
- c. az osztályok és a képzések mérési eredményeit nyilvánosságra lehet hozni az intézményi intraneten, ha a személyi adatok védelmét biztosítják, és ha az eredményeket előzőleg minőségügyi értekezleteken széles körben megvitatták a belső és külső érdekeltekkel;
- d. pozitív marketinget jelent az iskolának, ha a felmérések összesített adatait nyilvános honlapon hozzáférhetővé tesszük.

#### 21. tábla Gondolatébresztő kérdések és lehetséges további akciók

- a. Ellenőrizze és hasznosítsa az intézményben összegyűjtött adatokat!
- b. Figyelembe vette már korábban az Európai Unió által kiadott minőségi indikátorok listáját?
- c. Gyűjt visszajelzést az intézmény fontos partnereitől?
- d. Hogyan tudja meghatározni az egyéni készségfejlesztési és teljesítmény növelési igényt a munkatársak körében?
- e. Ön szerint sikeres az intézményében folyó önértékelési munka?
- f. Kipróbálta már a fókuszcsoportot a minőségügyi mérések eredményeinek mélyebb elemzéséhez?
- g. Részt vett a mérési eredmények közzé tételére vonatkozó egyértelmű szabályok meghatározásában?

### 3.4 Változtatás és javítás elemzéssel és stratégiával

Ebben a fejezetben a PDCA-ciklus kritikus szakaszába érkezünk: megismerkedhetünk azzal, hogy hogyan lehet a mérési és az értékelési eredményeket az intézményi munka minőségét javító változtatásokká transzformálni. Megismerkedünk a minőséget meghatározó tényezők szakszerű elemzési módszereivel, megtanulhatjuk, hogyan lehet a változtatást megszervezni, és a fejlesztések irányába elindulni.

A 3.3 fejezet különböző példái megmutatták, hogy milyen fontosak a mérés és értékelés eredményei a továbblépéshez, ahhoz, hogy a szükséges változtatásokra új javaslatok szülessenek. A mérési eredmények megvitatása gyakran elnagyolt és ötletszerű, különösen, ha a hibák kijavításáról és a minőségi problémákról van szó.

Csak szakszerű elemzési módszerekkel lehet elkerülni az ad-hoc megoldásokat: az egész intézményre és a kulcsfontosságú folyamatokra (a tanítási-tanulási folyamatra) kiterjedő, egységes stratégiát és részletes fejlesztési koncepciót kell kidolgozni, amely megfelel azoknak az elvárásoknak, amit a PDCA-ciklus ACT (visszacsatolás) fázisánál a 3.1 fejezetben leírtunk.

## 22. tábla Az EQAVET-ajánlások javaslatai

A PDCA-ciklus utolsó szakaszához az EQAVET-ajánlások I. sz. mellékletének irányadó jellemzői a következőket ajánlják:

- a. a tanulói és tanári visszajelzéseket fel kell használni a további akcióknál;
- b. a visszajelzések és a felülvizsgálatok eljárási rendszere a szervezet stratégiai tanulási folyamatának a részét képezik;
- c. a megfelelő cselekvési terveket be kell vezetni.

### 3.4.1 Tanulás, a minőségre ható tényezők elemzésével

A minőségügyi csoport vezetésével végzett monitorozás és értékelés eredményeire támaszkodva kell az intézmény teljesítményét elemezni, összevetve a minőségcélokkal és az előzetes tervekkel. Ez a módja annak, hogy felfedezzük sikereinket és felismerjük hibáinkat is – a minőség javítása érdekében a szervezetnek mindkettőből tanulnia kell.

Általában könnyebb az eredményekre fókuszálni, mint a hibákat elemezni, hiszen ahhoz, hogy javítsunk, először el kell ismerni, hogy hibáztunk. Az elemzés során nagyon fontos világosan elhatárolni a minőségre ható pozitív és negatív tényezőket. A javításra csak akkor van esély, ha felismerjük és meg is tudjuk változtatni a hatást kiváltó tényezőket.

A szakképző intézményekben leggyakrabban vizsgált okozati tényezők vázlatos áttekintése a 8. ábrán látható. Az ábra az ok-okozati modellt veszi alapul, melyet arról japán minőségelmélettel foglalkozó szakemberről neveztek el, aki a modellt kifejlesztette: Kaouro Ishikawa. Az Ishikawa-diagram okokat mutat be, amelyek a tervezett eredményekhez vezetnek, vagy azokra különösen nagy hatást gyakorolnak. A módszert széles körben alkalmazzák, mivel számos területen segít kideríteni, hogy bizonyos faktorok hogyan hatnak, vagy egyáltalán hatnak-e a minőségre.

## 8. ábra A szakképző intézmény minőségére ható alapvető tényezők



Forrás: Cedefop.

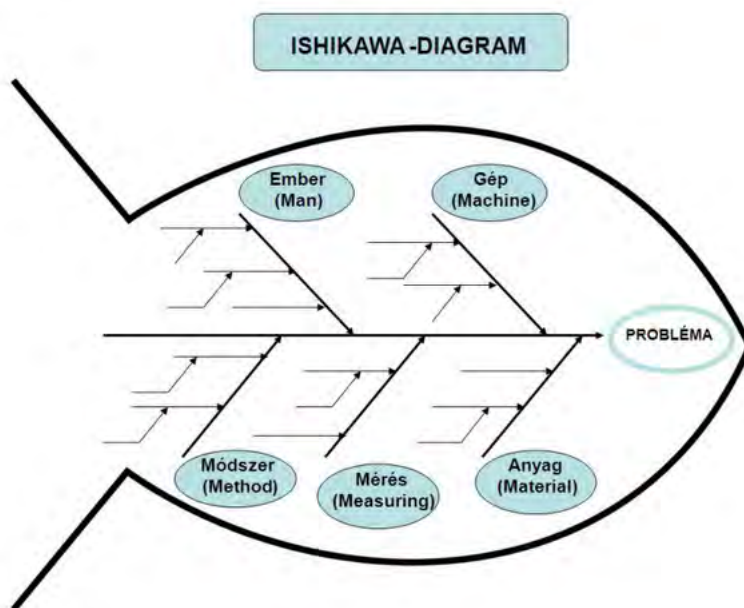
Amint az a 8. ábrán látható, a szakképző intézmény minőségére ható tényezők a vezetési módszerek, a tanárok és szakoktatók munkája, a rendelkezésre álló felszerelés, de meghatározó



tényező a külső érdekeltek véleménye is éppúgy, ahogy a tantervi tartalmak vagy az alkalmazott pedagógiai módszerek.

### 23. tábla Ishikawa-diagram

Az Ishikawa (halszálla)-diagram a problémamegoldás és fejlesztés elemző és ötletgyűjtő eszköze. Az ábra az okot és okozatot szemlélteti, amelyben a kívánt hatások egy nyíl jobb végén láthatóak, míg a fő okok a halszálla mindkét oldalán sorakoznak az alárendelt tényezők elágazásaival.

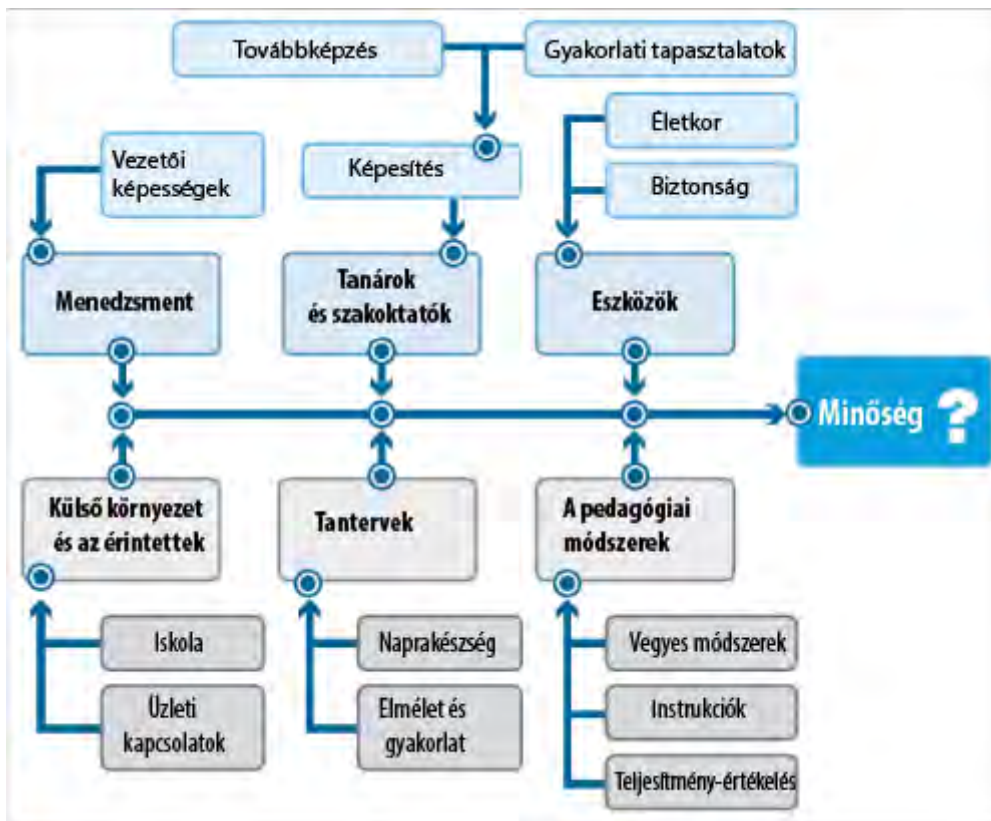


Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005\\_42\\_minosegmenedzsment\\_scorm\\_06/635\\_ishikawadiagram.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scorm_06/635_ishikawadiagram.html) [hozzáférés 2017. 01. 05.].

Gyakorlati szempontból lényeges, hogy megértsük a legerősebb tényezők közötti kölcsönhatást, de az elemzés szempontjából még ennél is fontosabb a tényezők külön-külön hatásának átvizsgálása. A 9. ábrán a szakképző intézmények minőségét meghatározó alapvető okozati tényezők részletesebb bontásban láthatóak. Minél alaposabb a lehetséges okozati tényezők elemzése, annál világosabban látszik majd, hogy milyen lépéseket kell megtenni a minőség fejlesztése érdekében.

A 9. ábra megmutatja például azt, hogy a vezetői kapacitást célszerű növelni, a tanároknak és szakoktatóknak több gyakorlati tapasztalatot kell szerezniük, és az elavult technikai eszközök lecserélése érdekében külső, szakképzés-felügyeleti szervhez kell fordulni.

## 9. ábra A jelentős és kevésbé jelentős minőségi tényezők



Forrás: Cedefop.

### 3.4.2 A változás előkészítése

Mire az okok elemzésével eddig eljutunk, már ki kell derülnie, hogy mely területeken van leginkább szükség változtatásra és fejlesztésre. A teljeskörű, az egész intézményt átfogó minőségfejlesztésre általában nincs azonnali lehetőség, éppen ezért el kell dönteni, hogy az adott helyzetben mi a legfontosabb feladat, és arra kell az erőforrásokat összpontosítani. Ebben a kérdésben hasznos segítség a Pareto-elemzés technikája, amelyet a 24. tábla mutat be.

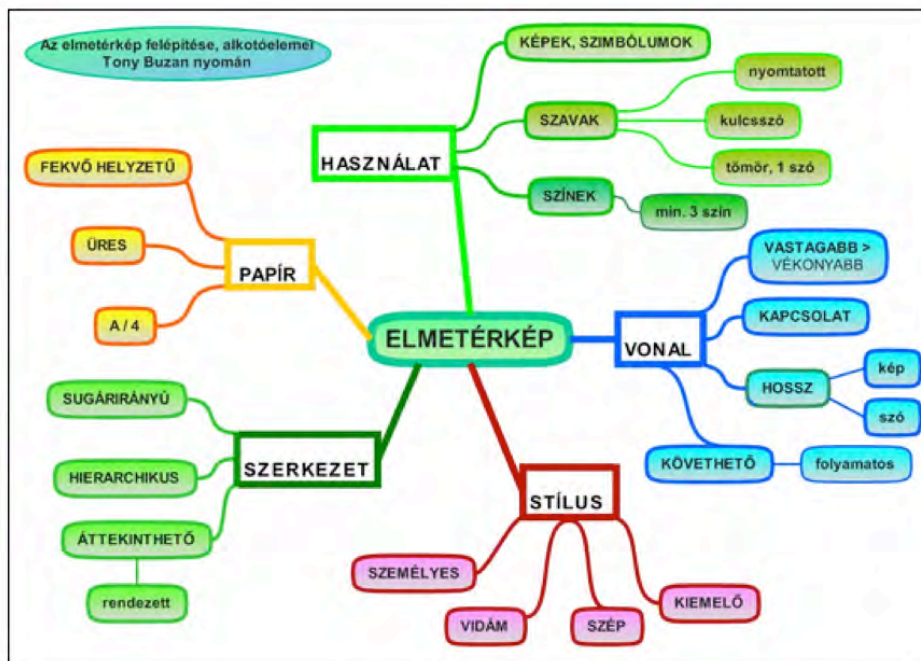
#### 24. tábla A Pareto-elemzés

A Pareto-elemzés – amelyet 80-20-szabálynak (vagy Pareto-szabálynak, Pareto-diagramnak) is neveznek – olyan eszköz, mellyel fontossági sorrendbe állíthatjuk a fejlesztési feladatokat, és megoldást találhatunk a problémákra. A szabály kimondja, hogy a problémák 80 százaléka az okok 20 százalékára vezethető vissza. Ha megtaláljuk a kritikus 20 százalékot, akkor lényegesen jobbak lesznek az esélyeink a teljesítmény javítására.

Ha azonosítottuk a változtatás és fejlesztés súlyponti területeit, meg kell beszélni és megállapodást kell kötni a lehetőségekről. Mivel a tanárok és szakoktatók, a diákok vagy más érdekeltek nem feltétlenül vannak azonos véleményen a szakképző intézmény elvárásaival és szándékaival kapcsolatban, fontos, hogy kompromisszumok szülessenek. Ellenőrizni kell, hogy milyen eszközök állnak rendelkezésre, és megfelelnek-e célok megvalósításához? Kire lehet támaszkodni a célok elérésében? Kitől várhatunk támogatást?

A megvalósítást segítő ötletek gyűjtésére többféle eszköz áll rendelkezésünkre, az egyik ilyen például a gondolattérkép. A grafikon közepébe egy kulcsszót vagy képet helyezünk, amelyből különböző irányba fő- és mellékágak vezethetnek. Így létrehozhatunk egy olyan térképet,

amelyben a különböző megfontolásokat reprezentáló, hierarchikusan tagolt részek kapcsolata világosan láthatóvá válik. Egy példa<sup>f</sup>:



Forrás: <http://elte.prompt.hu/sites/default/files/tananyagok/TanulasiTanitasiTechnikakAFoldrajztanitasban/images/1294cfa2.png> [hozzáférés 2016. 08. 01.].

Az innovatív ötletek ösztönzésének másik eszköze a rövid ötletbörze (brainstorming), amelynek időtartama célszerűen nem több, mint 10-30 perc, és amely a résztvevőknek előzőleg kiadott tematikára épül.

## 25. tábla Ötletbörze (Brainstorming)

Az ötletbörze a szakképző intézmények minőségbiztosításának és -fejlesztésének egyik kulcsfontosságú eszköze. Az ötletbörze olyan kötetlen beszélgetés, amelyben tapasztalt érintettek jönnek össze abból a célból, hogy fejlesztési ötleteket gyűjtsenek, és megoldásokat keressenek a hibák elkerülése érdekében.

### 3.4.3 Fejlesztési terv készítése

A fejlesztési terv a teljesítmények és hiányosságok elemzésére támaszkodik, tartalmazza a változtatásokhoz szükséges feladatok, lehetőségek és források bemutatását (lásd az 1.24, 1.25 és 1.28 mellékleteket). Miután megvitattuk a problémákat a témában leginkább érintett személyekkel és megegyeztünk a főbb változtatási területekben, összeállítjuk a fejlesztési tervet, amely két különböző változtatási javaslat-csomagot fog tartalmazni:

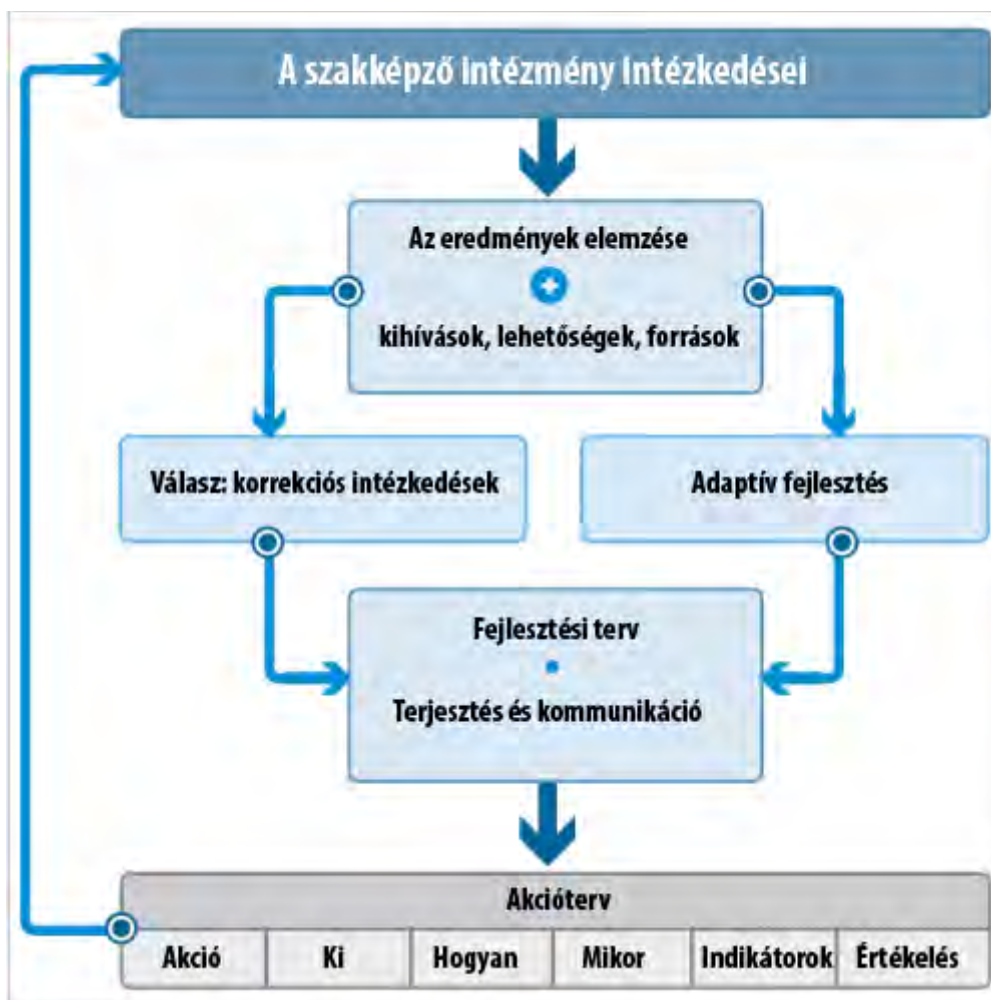
- a. a feltárt hibák és hiányosságok javítására irányuló tevékenységek, azonnali válaszok a diákok és más érintettek legfőbb kifogásaira;
- b. a szakképző intézmény és a szakképzési programok strukturális fejlesztéséhez szükséges adaptív lépések, amelyek figyelembe veszik az intézmény teljesítményében mutatkozó problémákat, vagy a vele szemben támasztott új elvárásokat.

A szakképző intézmény felső vezetésének jóváhagyása után a fejlesztési tervet széles körben nyilvánosságra kell hozni az érintettek körében, hogy ezzel is demonstráljuk az intézmény minőség iránti elkötelezettségét.

A fejlesztési terveket évi két alkalommal célszerű felülvizsgálni, és az évi minőségi ciklus részeként aktualizálni.

Az intézményen belül változtatások megszervezéséhez még egy lépés szükséges: a fejlesztési tervet át kell ültetni a gyakorlatba. A 10. ábra arról ad áttekintést, hogy hogyan lehet a közösen megállapított és egyeztetett fejlesztési szükségleteket részletes akciótervvé alakítani.

10. ábra **A fejlesztési szükségletek átalakítása akciótervvé**



*Forrás: Cedefop.*

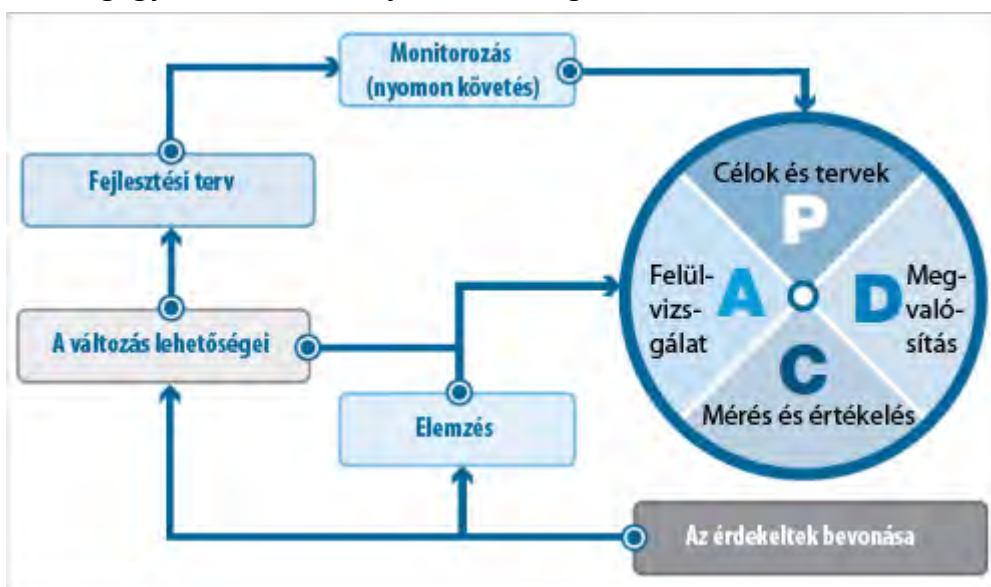
Az akcióterv célja biztosítani, hogy a változások valóban megtörténjenek, hogy az előirányozott fejlesztési folyamatot nyomon kövessük, s ezáltal ellenőrizni tudjuk, hogy a tervezett hatást sikerült-e elérni vagy sem. Részletezve: az akciótervnek rögzítenie kell:

- az elvégzendő tevékenységek leírását;
- a megvalósításért felelős személyeket;
- a tervezett tevékenységekhez szükséges forrásokat és eszközöket;
- a tevékenységek végrehajtásának határidejét;
- indikátorokat a tervezett hatás elérésének mérésére;
- az előirányozott eredmény mérését és értékelését.

Az akcióterv valóra váltásának nyomon követése és hatásainak mérése a minőségügyi megbízott (menedzser) felelőssége.

Összefoglalva: a 11. ábra áttekintést ad a fejlesztési terv elkészítéséhez szükséges különböző lépésekről. A szakképzés minőségét meghatározó tényezők összetevőinek hiteles elemzése, a külső és belső érdekelttekkel a szükséges változtatásokról lefolytatott viták alapján elkészült tervet az intézmény felső vezetésének jóvá kell hagynia. A fejlesztési terv előírja a korrekciós intézkedéseket és a strukturális kiigazításokat, és meghatározza a tevékenységeket, a forrásokat, a felelőségeket, a teljesítmény mérésének indikátorait és a határidőket. A minőségügyi felelős nyomon követi a fejlesztési terv megvalósulását.

11. ábra A minőségügyi változások és fejlesztések megszervezése



Forrás: Cedefop.

### 3.4.4 Készen állunk a változásra?

Miután a változtatásokra készen áll a menedzsment, és rendelkezésre állnak a fejlesztés technikai eszközei, feltételezhetjük, hogy minden a tervek szerint fog haladni. Ez azonban egyáltalán nem így van. Hátra van még egy fontos teendő: meg kell tudnunk, hogy az intézmény munkatársai készen állnak-e a változásra, eléggé motiváltak-e ahhoz, hogy a tervezett fejlesztéseket és az akcióterveket a gyakorlatba átültessék.

Van még néhány olyan kérdés, amit alaposan meg kell fontolni ahhoz, hogy a tervezett változtatások sikeresek legyenek. A 2. táblázat összefoglalja azokat a kihívásokat és akadályokat, amelyek felmerülhetnek a különböző minőségcélok megvalósítása során.

2. táblázat Célkitűzés típusai és minőségfejlesztés

Minőségcélok	Kihívások	Akadályok
Állandó célok	A fenntartható és tartós fejlődés biztosítása	Holtpontra jutott rutinok a vonzerő elvesztéséhez vezetnek
Új célok	Az innovációk támogatása az eddigi, berögzült folyamatokkal szemben	Ellenállás a változásokkal szemben és a rutinszerű eljárásokhoz való ragaszkodás

Forrás: Cedefop.

Az állandó vagy hosszantartó minőségügyi célkitűzések unalmassá válhatnak és elveszthetik vonzerejüket. Nehéz éveken keresztül megtartani a motiváltságot, ha a fejlődést a holtpontra jutott rutin-eljárások maguk akadályozzák.

Az új innovatív célok megvalósítása még nehezebb: az innovációkkal párhuzamosan történik az addig ápolt hagyományok és rögzült szokások eltörlése. Ez megijeszti a munkatársakat, akik a változással szembeni ellenállással, apró konfliktusokkal fejezik ki érzelmeiket. Az innovációk megvalósításakor a szervezetnek magának is új működési módokat kell elsajátítania, elhagyva a jól ismert addigi utakat, és felül kell emelkednie a rutinszerű eljárásokhoz való ragaszkodáson.

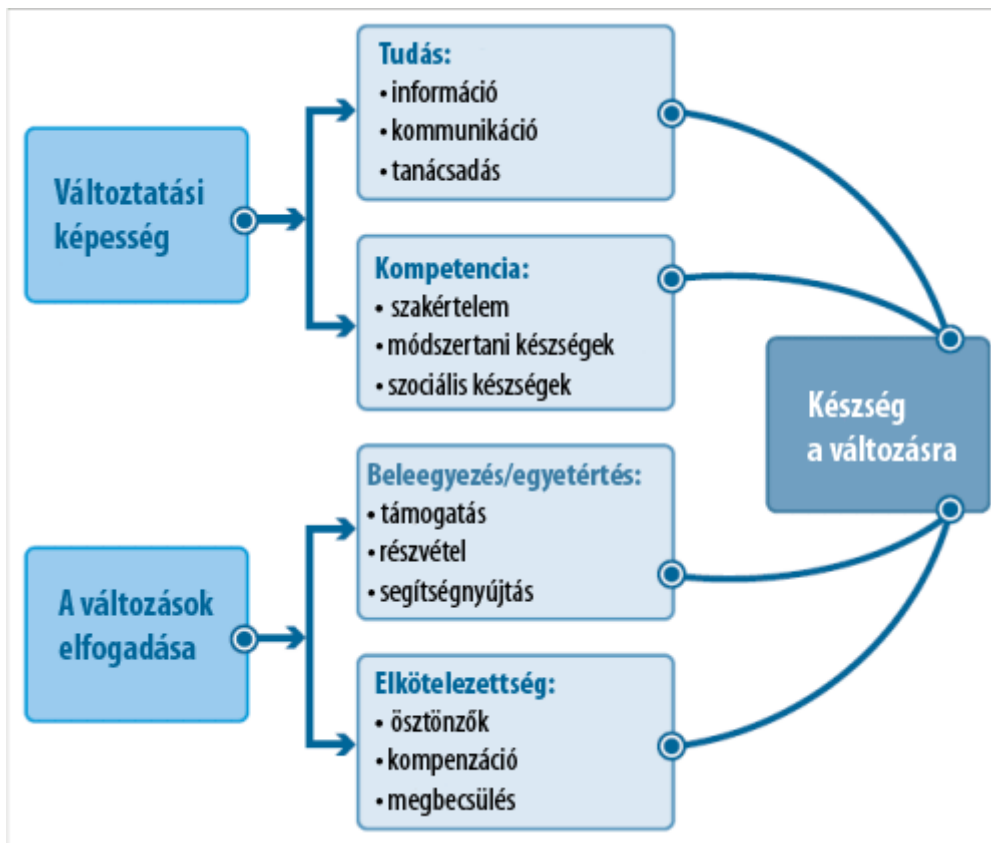
Mit lehet azért tenni, hogy sikerüljön elfogadtatni a szervezetben a változásokat? Két lehetséges megközelítés áll rendelkezésünkre: egyik megközelítés szerint a munkatársak képességeit fejlesztjük, a másik szerint növeljük hajlandóságukat a változások elfogadására. Lásd erről az áttekintést a 12. ábrán.

Ha tájékoztatjuk a munkatársakat arról, hogy mi a szándékunk, és mik az elvárások, az új információk nyitottabbá tehetik őket a változtatások elfogadására. Külön figyelmet kell fordítani azokra, akiket a változások közvetlenül érintenek, és arra is szükség lehet, hogy nekik külön egyéni konzultációt tartsunk.

A változtatások és fejlesztések általában új és eltérő igényeket támasztanak a munkatársakkal szemben, ezért biztosítani kell, hogy rendelkezzenek a megfelelő kompetenciákkal, készségekkel és szaktudással, melyek segítségével sikeresen meg tudnak birkózni az új beosztással és a változó feladatokkal.

A változások elfogadtatására valószínűleg az a legjobb módszer, ha az érintett munkatársakat a minőségfejlesztés minden lépésébe bevonjuk. Ez egyben elősegíti az új feladatokra való felkészülést is. A minőségi előírásoknak való megfelelés előfeltétele, hogy a munkatársak ne csak a minőségcélok teljesítéséhez szükséges „extra” erőfeszítéseikben érezzék a bátorítást és támogatást, hanem mindennapi munkájuk során is.

## 12. ábra Az intézményi változások iránti készség biztosítása



Forrás: Cedefop.

Végül, a változásra való hajlandóság megteremtésének másik kulcsfontosságú tényezője a munkatársak önbecsülésének, valamint megbecsülésüknek erősítése éppúgy, mint az elkötelezettség és motiváció támogatása különféle ösztönzők és a jobb minőség érdekében kifejtett külön erőfeszítések jutalmazása révén. A változásra való készség minden szervezet számára a minőségkultúra felé tett lépések szükséges előfeltétele.

## 26. tábla Gondolatébresztő kérdések és lehetséges további lépések

- Melyik az a három nagyon fontos és kevésbé fontos tényező, amelyek Ön szerint a legnagyobb hatással vannak intézményi munka minőségére?
- Ön szerint melyik tényező a legfontosabb? Megosztotta-e ez irányú véleményét másokkal az intézményben?
- Milyen eszközöket alkalmaz Ön annak érdekében, hogy új fejlesztési ötletek szülessenek, és a hibákat sikerüljön minél inkább elkerülni?
- Fejlesztési elképzelései többnyire korrekciós, vagy inkább adaptív elemeket tartalmaznak?
- Felkészült-e a minőségirányítás arra, hogy a fejlesztési terv megvalósítását monitorozza?
- Mi a legnagyobb kihívás intézményében munkatársai változásra való készségének megteremtése érdekében?

### 3.5 A tervezés 2.0-ás változata: egységes (következetes) fejlesztési terv létrehozása

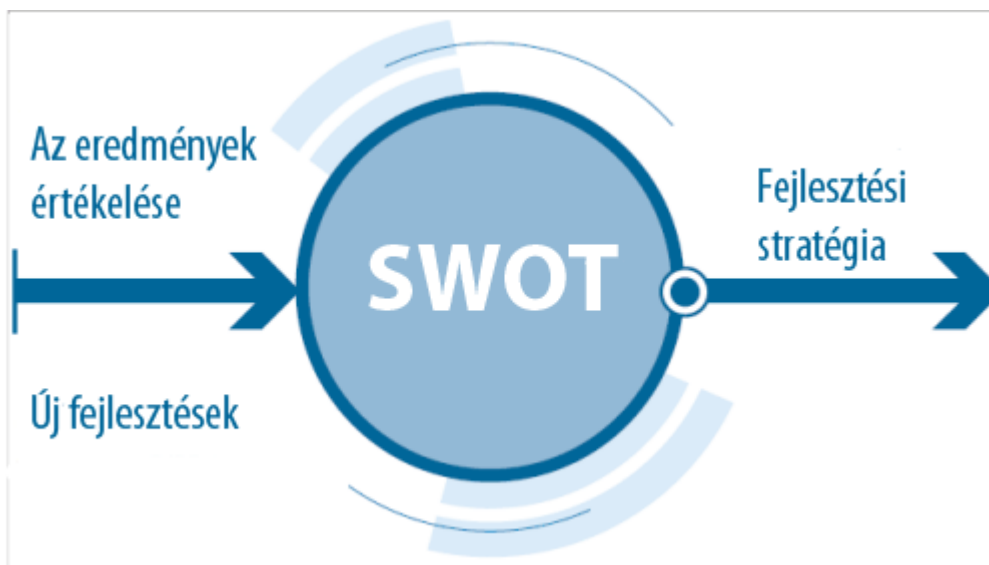
A teljes PDCA-ciklus előző fejezetekben tárgyalt megvalósítása után most visszatérünk a ciklus első szakaszához. Míg a tervezés első körében a részletes megvalósítási célok kidolgozása volt a tárgy, addig a 3.5.1 fejezetben azt tanulhatjuk meg, hogy hogyan lehet továbblépni egy továbbfejlesztett „2.0 tervezési változat” irányába, amelyben kialakíthatjuk az intézmény következetes fejlesztési stratégiáját, mely magában foglalja a minőség folyamatos javítását is.

#### 3.5.1 Ismerjék fel erősségeiket és gyengeségeiket – lehetőségeiket és a veszélyeket

Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzése (az angol „strengths, weaknesses, opportunities and threats” szavak kezdőbetűiből), a SWOT elemzés<sup>8</sup> átfogó keretet ad az intézmény erősségeinek és gyengeségeinek felismeréséhez, és a stratégiai tervezés során a lehetőségek és veszélyek beazonosításához. Az intézmény következetes fejlesztési stratégiájának kidolgozására szolgáló módszertani eszköz, amely az intézményt befolyásoló belső és külső tényezők megbízható áttekintésén és értékelésén alapul. Az eszköz tömörebb áttekintést ad a szervezet helyzetéről, mint a PDCA-ciklus korábbi szakaszában elvégzett, nagyon részletes elemzés.

Amíg a korábbi elemzések a belső teljesítményre koncentráltak, a SWOT-elemzés arra törekszik, hogy kombinálja a belső mérések eredményeit az intézmény továbbfejlesztéséhez szükséges külső feltételeket feltáró vizsgálat eredményeivel. Az erősségek és gyengeségek belső elemzése azt célozza, hogy világosabban lássuk, mely hibákat kell korrigálnunk, és mik a továbbfejlesztést érdemlő erősségeink.

13. ábra A SWOT-elemzés stratégiai jelentősége



Forrás: Cedefop

A külső tényezők elemzése felfedi azokat a lehetőségeket és veszélyeket, amelyekkel a szervezet a jövőben szembesülhet. Emiatt a SWOT-elemzés alkalmas eszköz ahhoz, hogy az intézmény a belső értékelések és a jövőbeni trendek elemzésének eredményeiből következetes stratégiai tervet alkosson, mely egyben a minőség folyamatos javításának stratégiája is.



### 3. táblázat A SWOT-elemzés alkotóelemei

Erősségek		Gyengeségek
<b>Belső tényezők</b>	Szakképző intézmény jellegzetességei, adottságai és erőforrásai, amelyek segítenek megvalósítani a minőségcélokat	Belső hiányosságok, korlátok és hátrányok, amelyek veszélyeztetik a minőségügyi célok elérését
Lehetőségek		Veszélyek
<b>Külső tényezők</b>	Intézményében felmerülő olyan lehetőségek, melyek segíthetik a minőségügyi célok elérését	Olyan környezeti tényezők, amelyek a jövőben kedvezőtlen hatást gyakorolhatnak minőségfejlesztési stratégiájukra

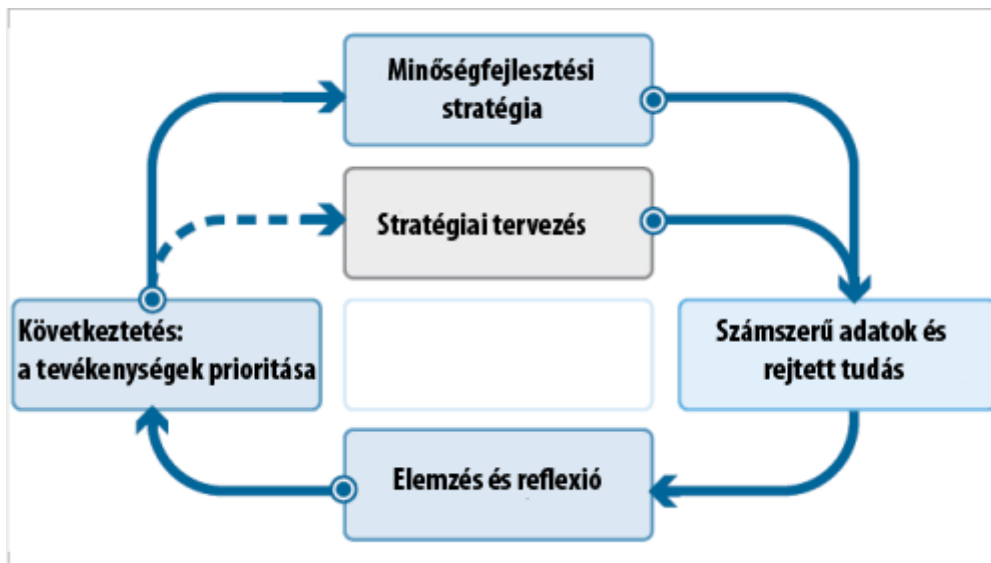
*Forrás: Cedefop.*

A SWOT-elemzés az intézmény jelen és jövőbeli helyzetének józan és nyílt vizsgálata, amely magában foglalja a szakképzés európai szintű, és az intézmény régiójára jellemző trendjeinek tapasztalati tényeken és adatokon alapuló elemzését. Oda kell figyelni a vonatkozó tanulmányokra és kutatási eredményekre, de az is hasznos, ha az intézmény közvetlen kapcsolatokat tart fenn szakértőkkel, kutatóintézetekkel és fejlesztési ügynökségekkel. Amint a legfontosabb lehetőségeket és akadályokat azonosítottuk, meg kell vizsgálni azok intézményre gyakorolt hatásait. A hangsúlyt a belső és a külső tényezők összekapcsolására kell helyezni: a SWOT-elemzés arra törekszik, hogy azonosítsa az intézmény számára a legalkalmasabb fejlesztési stratégiát a lehetőségek összes előnyének kihasználása érdekében, figyelembe véve annak egyedi erősségeit és gyengeségeit is.

Az intézmény egyedi erősségei különösen fontos fejlesztési tényezővé válhatnak. Éppen ezért célszerű a stratégiában a másoktól megkülönböztető erősségekre koncentrálni (lásd a 3.5.2 fejezetet a benchmarkingról).

A SWOT-elemzést és az azt követő stratégiai tervezést – a többi minőségre irányuló tevékenységhez hasonlóan – a belső és külső érdekelt felekkel együtt kell elvégezni. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy az intézmény fejlesztési stratégiája a társadalom különböző gazdasági és szociális szegmensének tapasztalatait egyesítse. A különböző háttérű szakértők és érintettek széles körének bevonása több ciklusú folyamat megszervezését feltételezi a PDCA-ciklushoz hasonlóan, melyben az egyes szakaszok tárgya a számszerű adatok mellett a résztvevők rejtett tudása, a közös elemzés és mérlegelés is, melyekből megfelelő következtetések vonhatók le, ezáltal is folyamatosan alakítva a fejlesztési stratégiát (lásd a 14. ábrát).

14. ábra A fejlesztési stratégia kidolgozása



Forrás: Cedefop.

Ideális esetben a ciklus minden szakasza segít abban, hogy világosabb képet kapjunk a valódi helyzetről és a várható fejlődési irányokról, valamint hogy optimalizáljuk fejlesztési stratégiánkat. Ha a tervezést közös tanulási folyamatként szervezzük meg, akkor az nemcsak a stratégia minőségének válik javára. A tapasztalatcsere és az új nézőpontok közös kidolgozása révén a résztvevők hálózatba szervezett együttműködése is erősödik, és kialakulhat az egymás iránti bizalom légköre.

A szakképzési innovációk iránti növekvő igények következtében a minőségfejlesztés nem lineáris folyamat, hanem többdimenziós feladat. A szakképző intézményeknek folyamatosan alkalmazkodniuk kell a gazdasági szféra egyre gyorsuló változásaihoz és a munkaerőpiac állandóan változó, új kompetenciák és készségek iránti igényeihez. Így a stratégiai minőségfejlesztésnek újra és újra meg kell ismételnie a ciklust, készen kell állnia a tanulásra, alkalmazkodásra és innovációra.

Az új, külső folyamatok és munkaerő-piaci igények azonosítása, és az ezekre adandó megfelelő intézményi válaszok kiválasztása állandó kihívást jelent. De nem minden új fejlődési irány felel meg az intézménynek, és vág egybe annak egyedi erősségeivel. Először ajánlatos nagyon alaposan megvizsgálni azt, hogy a külső fejlemények mennyiben érintik az intézmény fejlesztési stratégiáját, és csak azt követően szabad felvállalni a változtatásokat és megtenni az alkalmazkodáshoz szükséges lépéseket, ha azt látjuk, hogy a stratégiai elképzelések a realitás talaján maradnak, megfelelnek az intézmény saját profiljának és az általa kínált szakképzési programoknak is (lásd a 15. ábrát).

15. ábra A stratégia adaptálása



Forrás: Cedefop.

- Lehetséges, hogy a tartalmi és a módszertani követelmények tükrében új szakképzési programokat kell kialakítani, esetleg a meglévőket módosítani vagy lecserélni.
- Ezután a tanítási és tanulási folyamat tervezése következik, amihez lehetséges, hogy új munkatársak, új eszközök és új tananyag szükséges.
- Meg kell szervezni az átalakított vagy az új program bevezetését.
- Biztosítani kell az eredmények monitorozását, mérését és elemzését, valamint továbbfejlesztését.

### 3.5.2 Benchmarking

Az üzleti világban a benchmarking (teljesítményviszonyítás)<sup>h</sup> régóta jelen van, és egyre inkább terjed. A benchmarking módszerrel mérik a termékek, szolgáltatások és gyakorlatok minőségét úgy, hogy az intézmény saját eredményét összevetik a legerősebb versenytársával, az adott terület legjobb szervezet teljesítményével. Az üzleti életben az erősségek és gyengeségek folyamatos keresését, a rejtett tartalékok feltárását a minőség és a fenntartható versenyképesség kulcsfontosságú elemének tekintik.

A benchmarking segít következetesen és célirányosan keresni új ötleteket, hatásos módszereket, eljárásokat és folyamatokat a saját intézményünkön kívül, hogy ezzel előmozdítsa a belső fejlesztéseket és innovációkat. Ennél fogva a benchmarking középpontjában a saját szervezetünk fejlesztése áll.

27. tábla Gondolatébresztő kérdések és lehetséges további lépések

- Van-e az ön intézményének a folyamatos minőségfejlesztésre kiterjedő hosszú távú fejlesztési terve?
- Hogyan elemezné a várható tendenciákat és a saját szervezetük számára ezekből adódó lehetőségeket?
- Mit gondol, mi intézménye speciális erőssége?
- Ismer-e olyan versenytársat, amely viszonyítási alap lehet saját szakképző intézménye számára?

## 4. A minőséget befolyásoló belső horizontális elemek a szakképzésben

Ebben a fejezetben megismerhetjük, hogyan befolyásolják a szakképzés minőségét a szervezetből kiinduló horizontális elemek és a környezet, valamint megtanulhatjuk azt is, hogyan befolyásolhatjuk ezeket a tényezőket, hogy biztosítsák és fejlesszék a minőséget szervezetünkben.

### 4.1 A minőségirányítás szervezeti felépítése

Az első és egyben legnehezebb kérdés az, hogy mennyire sikerül a minőségirányítást a szakképző intézmény szervezeti rendszerébe integrálni. A kérdésre nincs általános válasz; figyelembe kell venni a képző intézmény méretét, szervezeti felépítését, hagyományait, a munkatársak végzettségét, személyes érdekeit egyaránt.

Éppen ezért a 16. és 17. ábrák csak egy-egy példát szemléltetnek, a legáltalánosabb jellemzőkkel.

16. ábra Példa a belső minőségirányítás felépítésére kisméretű szakképző intézmény esetében



Forrás: Cedefop.

17. ábra **Példa a belső minőségirányítás felépítésére nagyobb méretű szakképző intézmény esetében**



Forrás: Cedefop.

Kiseb méretű szakképző intézmény esetében tanácsos (a 2. fejezetben leírtak alapján) a minőségirányítás feladatait egy pedagógusra vagy szakoktatóra bízni, aki ezt részidőben, szokásos tanítási vagy szakoktatási feladatai mellett látja el. A kiválasztott személy felelős a minőségügyi tevékenységek gyakorlati végrehajtásáért és nyomon követéséért, és közvetlenül a felső vezetésnek számol be.

A minőségirányítási vezető – vagy nagy szervezetek esetében a minőségügyi csoport – hivatalos pozíciója minden esetben a felső vezetés közvetlen irányítása alá tartozik, és szorosan együtt kell működnie a felső vezetéssel. A legtöbb szakképző intézményben a munkaközösségvezetők tagjai a felső vezetésnek, vagy legalábbis részt vesznek a döntésekben, mivel rajtuk múlik, hogy milyen mértékben épül be a minőségügy a napi gyakorlatba.

A minőségügyi feladatokat általában a munkaközösség egyik tagja, egy tanár, vagy más munkatárs végzi el hivatalosan kinevezett minőségügyi megbízottként, saját munkaköri feladatai mellett. Nagyon fontos, hogy a megbízott támogassa a munkaközösségvezetőt abban, hogy csoport szinten is teret nyerjen a minőség

A megbízottak a minőségirányítási vezetők legfontosabb partnerei a minőségügyi tevékenységek megszervezésében, ketten együtt alkotják a formális minőségügyi munkacsoportot. A csoport önkéntes alapon kiegészülhet további tagokkal, akik elkötelezettek a minőségügy iránt, vagy szakértők valamely, a minőségüghöz kapcsolódó a területen, és olyan speciális feladatra kaphatnak megbízást, mint például a belső adatgyűjtés és adatkezelés.

28. tábla **A minőségügyi csoport tevékenysége egy nagy szakképző intézmény példáján**

Ebben a példában a szakképző intézmény minőségügyi csoportja hét főből áll, akik speciális beosztással és tapasztalatokkal rendelkeznek. A formális tagok a minőségirányítási vezető és két minőségügyi megbízott, az

önkéntes tagok az órarendet összeállító adminisztrátor, a szakszervezet képviselője, egy külső nevelési tanácsadó és az intézmény informatikusa. A csoportot a minőségirányítási vezető koordinálja, és évente kétszer – vagy ha szükséges akár négyszer – ülésezik, hogy megvitassa, és feladatokra bontsa az országos, regionális és intézmény-specifikus minőségügyi célokat, és értékelje a minőségügy területén elért eredményeket. Ezek az értékelések az összegyűjtött, objektív adatokra épülnek, de elemzésük és értelmezésük során kvalitatív visszajelzéseket is megfontolás tárgyává teszik a minőségügyi csoport tagjai, melyeket informális hálózatukból nyernek az iskolán belül.

A minőségügyi csoport munkája alapján a minőségirányítási vezető döntéselőkészítő anyagokat nyújt be a felső vezetésnek, és hivatalos minőségügyi jelentéseket készít a külső elszámolásokhoz, és akkreditációhoz<sup>1</sup>.

Példánk megmutatja azt is, hogy hogyan lehet hivatalosan elismertetni egy minőségügyi csoport munkáját. Összességében minden iskolának kell rendelkeznie egy „időkerettel”, amely az oktatásban résztvevő tanulói létszám alapján minőségügyre fordítható munka óraszámából határozható meg. A minőségirányítási vezető számára ez azt jelenti, hogy minőségügyi elfoglaltságai miatt a heti kötelező óraszámából mennyivel kell kevesebbet teljesítenie; a feladatmegosztástól függően ebből az órakedvezményből részesülhetnek a csoport más, formális tagjai is. A kinevezett és meghívott tagok ezen kívül – munkájuk elismeréseképpen – jogosultta válhatnak soron kívüli előléptetésre vagy fizetésemelésre is.

A fentiekből következik, hogy a belső minőségirányítást formálisan is meg kell szervezni, de ha nincs erre külön munkakör és minőségügyi szakember, akkor is működhet a munkatársak tapasztalataira és személyes elkötelezettségére építve. Minőségügyi vezetőre mindenképpen szükség van, de számos a minőségüggyel összefüggő feladatot – például az adminisztrációt, az adatgyűjtést és az adatfeldolgozást – a tanárok, szakoktatók vagy más munkatársak is el tudják végezni.

## 4.2 A vezetés és a részvétel egyensúlya

A határozott vezetés a belső minőségirányítási rendszer eredményes működésének elengedhetetlen előfeltétele, de – amint azt már hangsúlyoztuk – még a legjobb rendszer sem működőképes az intézmény tagjainak elkötelezettsége nélkül. A döntő kérdés tehát az, hogy megtaláljuk a helyes egyensúlyt a vezetés és a részvétel (*bevonás*) között. A sikeres minőségirányításhoz egymást kiegészítő folyamatokra, azaz felülről lefelé és lentől felfelé irányuló kezdeményezések kiegyensúlyozott kombinációjára van szükség.

A tapasztalatok szerint a legjobb módszer a célorientált vezetés: a stratégiai célokat a felső vezetés határozza meg a legfontosabb érintettekkel folytatott konzultáció alapján, a konkrét célokról pedig – az általános stratégiával összhangban – közösen egyeztetnek minden szervezeti egységgel és munkatárssal. A mindennapi tevékenységek önszervező módon működnek, de a teljesítménymérés rendszeresen ellenőrzi, hogy a szervezeti egységek és munkatársaik elérték-e az egyeztetett célokat. A célközpontú vezetés koncepciója erősíti a *felelősségmegosztást*, ami fontos előfeltétele annak, hogy a munkatársak azonosulni tudjanak az intézmény céljaival, és elkötelezetté váljanak a minőség iránt.

A felső vezetés – elsősorban az intézményvezető – elkötelezettsége a minőség mellett, és tevékeny részvétele a minőséggel kapcsolatos tevékenységekben kulcsfontosságú a vezetés és részvétel egyensúlyának megteremtésében, amint azt a lenti példák is mutatják:

- a. a felső vezetés egy tagját megbízzák a minőségirányítás felügyeletével és a minőségügyi vezető közvetlenül neki tartozik beszámolóval;
- b. a felső vezetés kinevezi a minőségirányítási vezetőt és a minőségügyi megbízottakat, és meghívja a munkatársakat, hogy vegyenek részt a minőségügyi csoport munkájában;
- c. a felső vezetés biztosítja a minőségirányítás emberi és anyagi erőforrásait;
- d. a felső vezetés támogatja a minőség javítását szolgáló erőfeszítéseket, és példát mutat a változtatások kezdeményezőjeként.

A vezetők elkötelezettsége mellett a munkatársak bevonásával biztosíthatjuk, hogy a minőségügyi tevékenységek, a változtatások, a javítások és fejlesztések a szervezeti hierarchia minden szintjén végrehajthatóak legyenek. Így tudjuk növelni az intézmény iránti elkötelezettségüket és a folyamatos minőségfejlesztést. A felső vezetés feladata, hogy megfelelő feltételeket teremtsen a munkatársak aktív bevonásához, olyan módszerekkel, mint:

- a. a közös értékek népszerűsítése, világos felelősségi rendszer meghatározása, és a minőségügyi célkitűzések és célok iránti tudatosság növelése;
- b. a munkatársak bevonása a célkitűzések és célok tervezése során;
- c. folyamatos és megbízható információ szolgáltatás és kommunikáció (lásd a 4.3 fejezetet);
- d. a nyílt és őszinte párbeszéd, és a bizalom légkörének megteremtése (lásd a 30. táblát).

A munkatársak nem mindig nyitottak az aktív részvételre, előfordulhat, hogy motivációra, ösztönzésre van szükség. Hatásos ösztönző a „felhatalmazás”, azaz bizonyos felelőségek és hatáskörök átadása a munkatársaknak. A nagyobb önállóság, a munkamódszerek megválasztásának lehetősége és bizonyos, munkával kapcsolatos helyzetekben való szabad döntés jobb közérzetet teremthet a munkatársak körében. A felhatalmazás ellensúlyt képez a vezetéssel szemben, és elősegíti, hogy a munkatársak sajátjukként kezeljék feladataikat. Néhány javasolható módszer:

- a. decentralizált irányítás;
- b. a folyamatokhoz világosan kapcsolódó felelősségi rendszer (lásd a 4.4 fejezetet);
- c. a munkatársak beleszólási jogának pontos meghatározása döntési folyamatokban;
- d. belső elismerési és jutalmazási rendszer bevezetése a munkatársak ösztönzésére (lásd a 29. táblát).

#### 29. tábla **Belső elismerési és jutalmazási rendszer**

A minőségcélok érdekében végzett munka elismerésének és jutalmazásának belső rendszere motiválhatja a munkatársakat arra, hogy erősítsék elkötelezettségüket a minőségre irányuló tevékenységekben. Az elismerés akkor a leghatékonyabb, ha közvetlenül az elvégzett munka után, az illető jelenlétében, a felső vezetés és a többi munkatárs előtt mondjuk el, és ezt az információt minél szélesebb körben, többféle kommunikációs eszközzel nyilvánosságra hozzuk.

### **4.3 Információ és kommunikáció**

Az intézményben felhalmozott tudás a legértékesebb erőforrás, a továbbfejlődés záloga, amely versenyelőnyhöz juttatja az intézményt. A szakképző intézmény elemi érdeke, hogy a zavartalan információáramlással, a sokrétű kommunikációs lehetőséggel támogassa a tudás felhalmozását és megosztását. Az információt viszont csak a megfelelő emberekhez kell eljuttatni, kerülni kell az információs túlterhelést, mivel a kívánatossal ellentétes hatást válthat ki.

A hatékony információ- és kommunikációmenedzsment szintén fontos összetevője a minőségirányítási rendszernek, segít abban, hogy a folyamatok és felelőségek átláthatóak legyenek, eljuttatja mindenkinek az információt arról, hogyan lehet minőségügyi feladatokban tevékenyen részt venni, és tájékoztatja az érintetteket a minőségértékelések eredményeiről. A tanárokkal, szakokkal és diákokkal folytatott folyamatos kommunikáció a minőség iránti elkötelezettség megteremtésének fontos előfeltétele. A minőségirányítás elengedhetetlen feladata például az, hogy a minőséggel kapcsolatos mérések eredményeit megismertessük azokkal, akik részt vettek az elemzésben és az értékelésben. Növelhetjük a későbbi felmérésekben való részvételi szándékot, és elősegítjük, hogy az érintettek megismerjék a szakképző

intézményben folyó munka minőségét, ha a tanulói elégedettségmérések fő eredményeit, és az eredmények alapján megtervezett fejlesztő intézkedéseket nyilvánosságra hozzuk.

Az információval való gazdálkodáshoz, a kommunikációhoz nagyon sokféle médium áll rendelkezésre és a szakképző intézmény minőségügyi vezetésének feladata, hogy témakörtől, a céltól és az adatok jellegétől függően a megfelelő kommunikációs eszközt válassza:

- a. az értekezletek nélkülözhetetlen kommunikációs alkalmak arra, hogy a minőségügyi kérdéseket (tevékenységeket, eredményeket, fejlesztéseket) nyílt légkörben, az érdekelteket bevonva megvitassák;
- b. az intranet a szabályok, folyamatok, feljegyzések és mérési adatok tökéletes dokumentációs rendszere, melyben egyéni belépési rendszer biztosíthatja a bizalmas adatokhoz való rugalmas hozzáférést;
- c. a honlap a szakképző intézmény eredményes marketingjének kiváló eszköze, ahol tájékoztatást adhat a minőségfejlesztés céljairól és eredményeiről, és gyorsan közzé teheti az összes aktuális fejleményt;
- d. a hírleveleket a legújabb fejlemények és eredmények megismertetésére lehet használni, be lehet mutatni az új munkatársakat, és népszerűsíteni az új projekteket és terveket;
- e. a közösségi oldalak (Facebook, LinkedIn és Xing) hasonló funkciójukkal egyre inkább kiszorítják az írott sajtótermékeket, gyakrabban frissíthetők, és egyre népszerűbbek a szakképzésben részt vevő diákok között is;
- f. a hirdetőtábla is hasznos médium a legfontosabb információk publikálásához speciális célközönség számára (tanulók, tanárok);
- g. a szakképző intézmény központi találkozó pontján elhelyezett tévé-képernyők is hasznosak a legfrissebb hírek közlésére.

### 30. tábla **Minőségügyi értekezletek**

A munkatársak, a diákok és a külső érintettek részvételével folytatott minőségügyi viták rendkívül fontosak, de a találkozókat nagyon hatékonyan kell megszervezni: az időtartamot a lehetséges minimumra kell szorítani, és célszerű szigorúan csak azokat a személyeket meghívni, akik érdeklődésük és/vagy szakértelmük révén közvetlenül érintettek.

A külső és belső érintettekkel folytatott kommunikáció alapvető üzenete minden esetben az kell, hogy legyen, hogy a vezetés elkötelezett a szakképző intézmény minőségkultúrájának megteremtésében és fejlesztésében.

## **4.4 Folyamatirányítás**

A folyamatok zökkenőmentes irányítása kulcsfontosságú a minőségközpontú szakképző intézményekben. A folyamat kölcsönösen egymásra ható, időben ismétlődő intézkedések összessége, amely a tanulóknak vagy más érintetteknek megfelelő szolgáltatást biztosít, azaz a bemeneti tényezőkkel a kívánt kimeneti eredmény elérésére irányul. A folyamatirányítás elemei az intézkedéseket megelőző viták, a tervezés és ellenőrzés, az eredmények mérése és értékelése, és a folyamatok fejlesztése.

A folyamatirányítás első lépése a szervezeti célkitűzések megvalósítása, és az ügyfelek elégedettségének elérése szempontjából alapvetően fontos, úgynevezett elsődleges vagy kulcsfolyamatok azonosítása és leírása (lásd a 3. fejezet 3. ábráját). A következő lépés a folyamatok közötti összefüggések és együttműködési formák feltérképezése annak érdekében, hogy a folyamatok közötti határokat pontosan meg tudjuk jelölni, és a működéshez átlátható, jól szervezett kereteket teremtsünk. Az eredmény az egész intézményt átfogó folyamatára (lásd az



1.33 mellékletet). A következő lépés a folyamatok gazdáinak kijelölése, a karbantartáshoz és fejlesztéshez kapcsolódó szerepek és felelőségek meghatározása. Végül ki kell dolgozni a folyamatirányítási rendszert, azaz az egyes folyamatok értékelési eljárását, és ennek részeként a folyamatok teljesítési kritériumait és mutatóit, valamint a megfelelő mérőeszközöket.

### 31. tábla **A szakképző intézmények folyamatai**

A *kulcsfolyamatok* a szakképző intézmény elsődleges tevékenységei: a verbuválástól a tanulók beiskolázásáig, a tanulás-tanítás megszervezéséig, a teljesítményértékeléstől és a végzettek sorsának követésétől, a külső tanműhelyekkel való partneri kapcsolatok ápolásáig.

A *támogató folyamatok* segítik a kulcsfolyamatok megvalósulását, ide tartozik a tanárok, szakoktatók toborzása, kiválasztása, továbbképzésük, a tanítás-tanulás informatikai támogatása és média-háttérének megteremtése.

A *menedzsment folyamatok* átfogják a szakképző intézmény irányításának feladatait, a minőségirányítás részeként ide tartozik a stratégiai tervezés, az erőforrások elosztása, a célkitűzések és célok meghatározása, és a szerepek és felelőségek kiosztása.

A minőségi munkához fontos, hogy a szakképző intézmény időről-időre felülvizsgálatot tartson, új folyamatokat vesessen be, vagy változtasson a régieken, ha szükséges.

### 32. tábla **A kulcsfolyamatok irányítása**

A kulcsfolyamatok közben tartása alapvető az intézményi minőségkultúra megteremtéséhez. A kulcsfolyamatok meghatározása, irányítása és fejlesztése központi kérdés, míg a támogató folyamatok célja kulcsfolyamatok erősítése.

Az átgondolt folyamatleírások biztosíthatják azt az egységes rendszert, amelyben jól követhető, hogy ki mit, miért tesz, mikor, hol és hogyan végzi el feladatát.

A folyamatleírásnak a következő elemeket kell tartalmaznia:

- a. a folyamat neve, célja és feladata;
- b. a folyamatgazda neve és beosztása;
- c. a folyamat hatálya: a lefedett tevékenységek és a szükséges műveletek köre;
- d. a folyamat lépései: kiinduló pont, az egymást követő lépések sorozata, eredményei;
- e. az egyes lépések során elvégzendő feladatok;
- f. az egyes lépések során elvégzendő feladatokért felelős személyek;
- g. a folyamatok eredményeinek mérését szolgáló indikátorok és eszközök.

A teljesítmény szempontjából fontos, hogy az érintettek értsék a folyamatleírást, a megértést pedig a szöveges leírásnál gyakran jobban segíti egy grafikus ábra (például egy folyamatábra). A munkatársakat a folyamatok világos meghatározására, és a folyamatleírás értelmezésére egyaránt fel kell készíteni.

## **4.5 A dokumentáció kezelése**

A belső minőségirányítás fontos része a szakképző intézmény működését kísérő dokumentáció elkészítése, tárolása és védelme. A hatékony dokumentációs rendszerben az aktuális dokumentumokhoz és adatokhoz csak az arra jogosult személyek férhetnek hozzá, és nem fordulhat elő, hogy valaki egy dokumentumnak nem az aktuális változatával dolgozik. Ennek érdekében az elavult dokumentumokat törölni kell, és ki kell dolgozni egy eljárást a dokumentumok érvényesítésére, helyesbítésére és visszavonására. Hasonlóképpen szabályozni

kell az adatgyűjtés és adattárolás módszereit, és ügyelni kell arra, hogy a szabályokat mindenki betartsa.

Az értékelés során az előző időszakra vonatkozó adatok fontos szerepet játszanak. Ennek érdekében megbízható és hiteles adatkezelő és adattároló rendszert kell kidolgozni, amely egyben megkönnyíti az adatok visszakeresését is. Minden dokumentumnak és adatnak elérhetőnek kell lennie az arra jogosult felhasználók számára, de védeni kell a jogosulatlan hozzáféréstől és sérüléstől – megfontolandó például a tűzbiztos tárolás.

Összefoglalva a dokumentációs rendszernek biztosítania kell, hogy:

- a. a folyamatokhoz, eljárásokhoz, szerepekhez és felelőségekhez kapcsolódó minden fontos dokumentum aktuális verziója csak a jogosultak számára legyen hozzáférhető;
- b. vissza lehessen keresni az előző minőségértékelések érvényes és hiteles adatait az eredmények hosszú távú összehasonlíthatósága érdekében;
- c. az adatgyűjtéshez szükséges aktuális eszközök (pl. kérdőívek) és az aktuális minőségügyi fejleményekről szóló információk hozzáférhetőek legyenek.

A szakképző intézmények rengeteg olyan személyes adattal dolgoznak, amelyek védelme törvényben előírt kötelesség. Az intézményben ki kell dolgozni a személyes adatok védelmének szabályait, pontosan meg kell határozni az adatokhoz való hozzáférés módját, és meg kell akadályozni az illetéktelen hozzáférést. Az adatvédelmi rendszernek meg kell felelnie az adott ország vonatkozó törvényeinek.

### 33. tábla **Gondolatébresztő kérdések és lehetséges további akciók**

- a. Milyen felépítésű minőségirányítási rendszer felelne meg legjobban az Ön intézményének?
- b. Kit nevezne ki minőségirányítási vezetőnek, megbízottnak, és kit hívna meg a minőségügyi csoportba informális tagként?
- c. Gondolkodott-e már azon, hogy kidolgozzon egy belső elismerési és jutalmazási rendszert?
- d. Melyek a legfontosabb kommunikációs eszközök az Ön intézményében?
- e. Mely médiumokat hanyagolták el, és melyek voltak eddig túlnyomóan előtérben?
- f. Gondolkodott-e már egy folyamatirányítási rendszer bevezetésén?
- g. Megfelel-e belső dokumentációs rendszerük a fentebb felsorolt követelményeknek?

## 5. A minőség külső tényezői

Ebben a fejezetben megtanuljuk, hogy a különböző külső érdekeltek hogyan járulhatnak hozzá az intézményi munka minőségéhez, és hogyan fejleszthetjük az együttműködést, a hálózatépítést és a közös értékelést a minőséget javító erőfeszítéseinkhez.

### 5.1 Együttműködés a külső érdekeltekkel

Vannak olyan szakképző intézmények, ahol a külső érdekeltekkel, különösen a munka világgal való együttműködés napi gyakorlattá vált, és ezek a kapcsolatok az intézmény munkájának minőségét pozitívan befolyásolják:

- a. azok a munkáltatók, amelyek biztosítják a helyszínt a gyakorlati oktatáshoz, egyfelől fontos információt szolgáltatnak a munkahelyi képzési szükségletekről, másfelől visszajelzést adnak az elméleti oktatás megfelelőségéről;
- b. a társadalmi partnerek, a kamarák és az ágazati szakmai szövetségek információkat adhatnak a munkaerőpiaci tendenciákról, az új készségek iránti igényekről, a tananyagok korszerűsítésére vonatkozó szükségletekről;
- c. a munkaügyi hivatalok segíthetik a végzetek munkaerőpiaci beilleszkedését, és beszámolhatnak a foglalkoztatottság változásairól;
- d. a többi képzést vagy szakoktatást szolgáltató intézménnyel való együttműködés megkönnyítheti az intézményben végzett diákok továbbtanulását, és hosszabb távon segítheti az átjárhatóságot a képzési alrendszerek között;
- e. a végzetek fontos visszajelzésekkel szolgálhatnak diákként megszerzett képességeik használhatóságáról, és segíthetnek a munka világgal és a helyi közösséggel való kapcsolatfelvételben. A végzetekkel tartós kapcsolatot lehet kialakítani az öregdiákok egyesületein keresztül, és rendszeres meghívással az intézmény rendezvényeire;
- f. a helyi vagy regionális döntéshozókkal és a civil szervezetekkel kialakított kapcsolat célja, hogy beágyazza az intézményt a környezetbe, elősegítse az átláthatóságát, növelje az intézmény jó hírnevét, és egyúttal a szakképzés vonzerejét;
- g. együttműködésre kell törekedni az akkreditációs testületekkel az intézmény külső elismerése érdekében.

#### 34. tábla Az EQAVET-ajánlás javaslatai

Az EQAVET-ajánlás kiemelten kezeli a külső érdekeltek bevonását, valamint 'az oktatás, a képzés és a foglalkoztatás közötti kölcsönhatás fejlesztését':

- a. a külső kapcsolatok erősítésének legfontosabb célja, hogy fenntartsa és növelje a szakképzés válaszadó képességét a munkaerőpiac szükségleteire;
- b. a szakképzésből a folyamatos tanulásba és képzésbe, és különösen a felsőoktatásba való átmenet javítása;
- c. a szakképzéshez való hozzáférés megkönnyítése és javítása.

### 5.2 A minőség a munka világgal való együttműködésben

A szakképzés minőségfejlesztése szempontjából a munkaadókkal való együttműködés általában fontos kérdés, de ha a gyakorlati képzés egy vállalatnál zajlik, akkor egyenesen követelmény. A gyakorlati képzés a szakképzési programok szerves része, a minőségirányításnak erre a területre is ki kell terjednie.

A következőkben lépésről-lépésre vesszük végig, hogy hogyan integrálható a minőségügy a gyakorlati képzésbe és megmutatjuk, hogy hogyan segíti a minőségfejlesztést a szakképző intézmény és a munka világa közötti együttműködés.

### *A minőségfejlesztés a gyakorlati oktatásban<sup>6</sup>*

**1. lépés:** a kapcsolatok kiépítése az együttműködési hajlandóság felkeltése érdekében, és olyan cégek toborzása, amelyek lehetőségeket tudnak biztosítani gyakorlati oktatáshoz. Ez általában hosszú távú feladat, amely folyamatosságot, hálózatépítést és megbízható partnerséget igényel. A szakképző intézmények legfontosabb kezdeti lépései e területen a következők:

- a. a munkáltatók és a vállalati képviselők meghívása az intézmény rendezvényeire, a diákok tevékenységének bemutatása, a vállalatok meglátogatása, a vállalatokkal közös projektek szervezése;
- b. elköteleződés a kamarák és a szakmai szövetségek felé, a kölcsönösen előnyös együttműködés alapjainak megteremtése;
- c. a külső érdekeltek bevonása a visszajelző felmérésekbe és interjúkba.

**2. lépés:** a gyakorlati oktatás megtervezése, ami elsősorban a szakképző intézmény felelősségi körébe tartozik, hiszen figyelembe kell vennie a törvényi szabályozást és a pedagógiai célokat:

- a. a szerződéses megállapodások ki kell terjedjenek a tanulók jogaira és kötelességeire, és a munkáltatóknak tisztában kell lenniük ezekkel még a gyakorlati oktatás megkezdése előtt;
- b. az oktatás feltételeit meg kell vizsgálni a vállalaton belül: a gyakorlati képzés tartalmának illeszkednie kell a szakképzési program tananyagához, és a munkakörnyezetnek támogatnia kell a feladatorientált kompetenciák (hard skills) és a szociális készségek (soft skills) fejlesztését;
- c. a tantervekben részletesen meg kell határozni azokat a kompetenciákat, amelyeket a tanulóknak a gyakorlati oktatás során meg kell szerezniük.

**3. lépés:** a diákok mentorálása, a gyakorlati oktatás felügyelete a szakképző intézmény és a vállalati szakoktatók együttműködésében:

- a. a gyakorlati oktatás dokumentálása a vállalati mentorok képzési jegyzőkönyveinek és a diákok képzési naplóinak segítségével;
- b. a tanulók és a vállalati mentorok önértékelése, mely segíti a tanulási folyamat irányítását, és a fejlesztendő területek feltárását;
- c. a szakképző intézmény tanárainak és szakoktatóinak helyszíni látogatása, hogy segítsék a tanulók teljesítményének értékelését, és lehetőséget adjanak a közvetlen visszajelzésekre;
- d. a szakképző intézmény tanárainak és szakoktatóinak, valamint a vállalati mentorok folyamatos tapasztalatcseréje, hogy biztosítsák a megfelelő gyakorlati oktatási folyamatot.

---

<sup>6</sup> Lásd az 1.21, 1.35 és 1.36 mellékleteket.

**4. lépés:** a gyakorlati oktatás felülvizsgálata és értékelése, ami egyúttal információkkal szolgál annak továbbfejlesztéséhez:

- a tanulók és a vállalati mentorok visszajelzéseinek összegyűjtése a minőségről és gyakorlati oktatás eredményeiről felmérésekkel és interjúkkal;
- a gyakorlati oktatási szakasz értékelése, amely tartalmazza az elért tanulási eredmények objektív értékelését;
- a szakképző intézmény tanárainak és szakoktatóinak a helyszíni látogatásokon szerzett megfigyelései és visszajelzései.

**5. lépés:** a gyakorlati oktatási tevékenységek fejlesztése és javítása, az értékelési eredmények, az egységes minőségi megközelítésről szóló megegyezés, és a közös minőségi mutatók alkalmazásának alapján:

- az értékelés eredményeit meg kell vitatniuk a szakképző intézmény felelős tanárainak és szakoktatóinak;
- a vállalati mentoroknak, hogy levonhassák a tanulságokat a jövőre nézve;
- az összes érdekelt bevonásával szervezett reflektív munkamegbeszélések vagy fókuszcsoportok segíthetik a minőség fejlesztését, a tanulók jobb felkészítését, az iskolai és a gyakorlati oktatás jobb összehangolását, más szakképzési programok adaptálását, amelyek elvezethetnek
- a közös minőségi mutatók alkalmazásához és a közös minőségi megközelítés elfogadásához.

A 4. táblázat bemutatja az érdekeltek bevonásának tipológiáját, és áttekintést ad azokról a tevékenységekről, amelyekkel jobban bevonhatjuk az érdekelteket. A tábla felső sorai érintik az összes érdekelt felet: a munkáltatókat, a helyi hatóságokat és a végzeteket, míg az alsó részben található sorok elsősorban a munkáltatókkal való együttműködésre vonatkoznak a közösen nyújtott gyakorlati oktatás miatt. Vegyük például a gyakorlati oktatás megvalósítását, a 4. táblázat nemcsak a tevékenységeket sorolja fel, hanem a minőségi célokat is, melyek irányítják az együttműködést, valamint számos eszközt, amelyek támogatják e minőségi célok elérését.

**4. táblázat Az érdekeltek részvételének tipológiája**

	A tevékenység típusa	Alkalmazott eszközök	Minőségügyi célok
A bevonás mértéke	GYENGE Akalmazkodás külső érdekeltekhez a közös tevékenységekben való részvételük növelése érdekében	PR és infomrációs tevékenység az érdekeltek irányába	Az érdekeltekkel való együttműködés fejlesztésének stratégiája
	Az érdekeltek részvétele a visszajelző felmérésekben és interjúkban	Kérdőívek, interjú-vezérfonalak	Az érdekeltek reagálása a minőségügyi intézkedésekre
	Az érdekeltek részvétele a megbeszéléseken: (a) speciális összejövetelek; (b) tematikus szemináriumok; (c) folyamatos együttműködés.	Meghívások, különböző témák napirendre tűzése, ötletek a szakképzőktől, visszajelzések gyűjtése, fókuszcsoportok	Az érdekeltek hozzájárulása a minőség fejlesztéséhez
	<b>Együttműködés a képzésben</b>		
	A képzések közös megvalósítása	Hivatalos együttműködési	A gyakorlati oktatás

ERŐS	a külső érdekeltekkel együttműködésben	megállapodás	erősítése
	A gyakorlati oktatás közös monitorozása és mentorálása	Képzési jegyzőkönyvek és naplók, helyszíni látogatások, visszajelzés	A gyakorlati oktatás minőségének biztosítása
	A közös minőségi mutatók alkalmazása a közösen nyújtott szakképzésben	Megállapodás a mutatókról és a közös minőségügyi megközelítésről	A közös szakképzés fejlesztése

Forrás: Cedefop.

### 5.3 Együttműködés és hálózatépítés más oktatási intézményekkel

Sok szakképző szolgáltató számára vált minőségfejlesztési céllá a más oktatási és képzőintézményekkel való együttműködés és hálózatépítés. Célja sokrétű - közös információk, az intézmény és szakmai programjának megismertetése, tapasztalatcsere, hálózatépítés és az intézmény összehasonlítása a társintézményekkel – mindezek a tevékenységek mind különféle hatással vannak a minőségre.

A legtöbb szakképző intézmény különös figyelmet szentel a helyi általános- és középiskolákkal való együttműködésre, akiknek végzőseire mint leendő diákjaikra tekintenek. A hagyományos tevékenységeken túl - mint például a nyílt napok – néhány szakképző intézmény aktív toborzási stratégiát alkalmaz, információs napokat szerveznek a helyi általános és középiskoláknak, amelyeken a szakképzési programjaik kínálatát ismertetik meg a szülőkkel és a leendő diákokkal. Az iskolarendszerek intézményesített együttműködésének célja az, hogy a tanulókat felkészítse a szakképző programokra, és segítse zökkenőmentes átlépésüket a szakképzésbe.

A többi szakképző intézménnyel való együttműködés további tanulási lehetőségeket nyújthat a szolgáltatók hálózatban való részvételével. Az ilyen hálózatépítés más szakképző intézményekkel kiterjedhet a közös tanulás támogatásáról szóló informális tapasztalatcseréktől egészen a képzési programok közös fejlesztéséig és felkínálásáig, valamint benchmarking-eredményekhez vezető tevékenységekig.

A szakképzési piacon folyó verseny miatt a tapasztalatcsere és az együttműködés gyakran korlátozott a fent említett közös tevékenységek ellenére. A megkérdezett fenntartók hangsúlyozták, hogy minél keményebb a verseny az intézmények között a nyílt oktatási piacon, annál kisebb a hajlandóság jó gyakorlataik kicserélésére a minőségirányítás terén. Egyetlen intézmény sem akarja elveszíteni versenyelőnyét.

Ha mégis létrejön az együttműködés, a minőséget érintő előnyök abban rejlenek, hogy azonosíthatják és átadhatják egymásnak saját jó gyakorlataikat, és külső visszajelzést kaphatnak. Több szakképző intézmény együttműködik kísérleti rendszerek kipróbálásában, szakképzési programjaik megújításában és korszerűsítésében, vagy az e-learning használatának előmozdításában, így hozzáadott értékeket nyernek programjaikhoz, és szolgáltatásaik minőségi előírásaihoz. Néhány szakképző intézmény innovációs projekteken vesz részt – kutatóintézetekkel közösen –, hogy új minőségi védjegyeket dolgozzanak ki, és biztonsági szabályokat határozzanak meg.

Egyes intézmények, különösen azok, melyek az élethosszig tartó tanulás elvét vallják, egyértelműen a felsőoktatási intézményekkel való együttműködést állítják a középpontba. Bizonyos ágazatokban tevékenykedő szakképző intézményekről szóló elemzések érdekes példákat tártak fel egyetemekkel való együttműködésekre, amelyek olyan új programokat dolgoztak ki,

amik jobban megfelelnek végzettjeik szakmai fejlődési igényeinek, mint a hagyományos felsőoktatási programok. Ez javítja szolgáltatásaik minőségi előírásait, és fontos hozzáadott értéket jelent.

### 35. tábla **A többi oktatási intézménnyel való együttműködés eredményei**

- a. Biztosítja a versenyelőnyt, az átláthatóságot, javítja az intézmény vonzerejét a jövőbeni diákok, a szülők és a vállalatok számára.
- b. Új képzési programok fejlesztése, a meglévők korszerűsítése a többi oktatási intézménnyel való hálózati kapcsolatok révén.
- c. Új felismerések szerzése a közösen nyújtott szakképzési programok fejlesztése terén, és célzott benchmarking eredményekhez jutás.
- d. Az intézmény saját programjainak értéknövelése, és a saját minőségi előírásainak fejlesztése.
- e. Új szakmai karrierutak nyitása végzettek számára.

## **5.4 Nemzetközi együttműködés és kölcsönös partneri felülvizsgálat (peer review)**

A konferenciák, a tanulmányutak, a tanárok és a diákok közös projektjei vagy mobilitása révén létrejött nemzetközi együttműködés tanulási lehetőségeket teremt, és ezzel segíti a minőség javítását. E tevékenységek erősítik egymást, és szinergiát (egymást kiegészítő együttműködést) hoznak létre: a tanulmányutakból tartós együttműködés, a közös projektek alakulhatnak, egy konferencián való részvétel kölcsönös látogatásokhoz, a diákok, tanárok és szakoktatók cseréjéhez vezethet. A nemzetközi együttműködés a munkatársak és a diákok számára további lehetőséget teremt nyelvi készségeik és interkulturális kompetenciáik fejlesztésére.

Míg a nemzetközi együttműködések hatása a minőségre inkább diffúz, és nehezen mérhető, addig a kölcsönös partneri felülvizsgálatok (peer review) középpontjában közvetlenül a minőség áll. A kölcsönös partneri felülvizsgálat önkéntes, javító szándékú és külső értékelés a szakképző intézmény számára, másik intézményből érkező szakértők, kollégák által, akik egyenrangú felei azoknak, akiknek a teljesítményét vizsgálják. Általában az értékelő kollégák négyes csapatokban dolgoznak, mely magában foglal minden szükséges kompetenciát és szakértelmet, azaz oktatási és képzési tapasztalatot (aktív tanárok/oktatók a csapat részét képezik), a vizsgálat tárgyát képező területhez kapcsolódó minőségre vonatkozó szakértelemet, és bizonyos kompetenciát a minőségirányítás és értékelés területén. Ezeket az értékelő kollégákat „kritikus barátoknak” is nevezik. A kölcsönös partneri felülvizsgálat akkor „nemzetközi”, ha a szakértői csoport legalább egy tagja külföldről érkezik.

A kölcsönös partneri felülvizsgálat nem tervez „új” rendszert, hanem a meglévő minőségirányításra épít, lépésről lépésre halad: a szakképző intézmény önértékelésével kezdődik, magában foglalja a szakértő kollégák helyszíni meglátogatását, végül a felülvizsgálat eredményeit értékelő jelentésben rögzíti.

Az ellenőrzés-központú értékelő eljárásokkal szemben a kölcsönös partneri felülvizsgálat önkéntes, tisztán javító célzatú, a szakképzési szakemberek szakmaiságára épít, és elősegíti a szakképző intézmények hálózatépítését. A kölcsönös partneri felülvizsgálatot hagyományosan a felsőoktatás külső minőségbiztosításában használták, míg a szakképző intézményekben ez csak nemrég honosodott meg. A különböző kezdeményezések között érdemes megemlíteni a 2004 és 2009 között megvalósított Leonardo da Vinci projekteket, (ÖIBF, 2009a; 2009b; 2009c) melyek a

szakképzési szolgáltatókat segítették szolgáltatásaik minőségének javításában, szoros kapcsolatban az EQAVET-keretrendszerrel.

A kölcsönös partneri felülvizsgálatok azokat az intézményeket célozták meg, amelyek a külső értékelés alternatív formáit keresik, vagy szükségét látják a hagyományos akkreditáció és minősítés kiegészítését egy segítőkész, de kritikus módszerrel, amely igazodik igényeikhez, és különös figyelmet szentel a tanításnak és a tanulásnak. Mindkét félnek – a vizsgált intézménynek és a szakértő kollégáknak – egyaránt előnyös a kölcsönös partneri felülvizsgálat. Ha minőségbiztosítással kísért módon végzik, az Európai peer review kézikönyv ajánlásai szerint, akkor a kölcsönös partneri felülvizsgálat folyamata növeli a hitelességet, és kiválthatja a külső érdekeltek elismerését.

### 36. tábla **Eszköztár a kölcsönös partneri felülvizsgálat végzéséhez**

A szakképzés számára kiadott Európai 'peer-review' kézikönyv a szakmai alapképzés számára ismerteti a kölcsönös partneri felülvizsgálat szabványos európai eljárását a szakmai alap és továbbképzésben.

A kézikönyv közvetlenül végrehajtható útmutatásokat ajánl azoknak a szakképző intézményeknek, amelyek minőségük értékelésében és fejlesztési folyamataikban be szeretnék vezetni a kölcsönös partneri felülvizsgálatot. A kézikönyv jelenleg 15 európai nyelven érhető el.

A kézikönyv kiegészül egy gyakorlati eszköztárral, amely magában foglal egy sor minőségügyi területet, minőségi kritériumot és indikátort, valamint többféle formanyomtatványt és ellenőrző listát, amelyek irányítják és támogatják a kölcsönös partneri felülvizsgálat lebonyolítását.

Külön képzési program segíti a szakértő kollégák felkészítését a feladatra. Ezt a tananyagot a partnerek részletes kompetencia-profiljára alapozták.

Magyarul a kézikönyv az alábbi címen érhető el: <http://www.peer-review-education.net/calimero/tools/proxy.php?id=12405>

## **5.5 Akkreditáció/külső elismerés**

A legtöbb európai ország rendelkezik a szakképző intézmények elismerésére saját rendszerrel, amelyeket a minisztériumok, részben állami ügynökségek, vagy pedig erre a célra megbízott magáncégek végeznek.<sup>7</sup> A nemzeti akkreditációs rendszereken túl a legtöbb tagország saját rendszerével egyenértékűnek ismeri el azoknak a közös akkreditációs modelleknek a többségét, mint például az ISO (Nemzetközi Szabványügyi Szervezet) vagy az EFQM (Európai Minőségirányítási Alapítvány) rendszere (a 37. tábla áttekintést ad ezekről a modellekről).

Sok országban megkövetelik az akkreditációt a szakképző intézményektől, különösen azoktól, akik állami támogatást akarnak igénybe venni. Ezen lehetséges előnyön túl a külső akkreditáció növeli az intézmény hírnevét, és hozzájárul vonzerejének erősítéséhez is.

Az akkreditáció a szakképző intézmény belső minőségügyi erőfeszítéseinek eredményeit is visszaigazolja, hiszen ebben mindig részt vesznek külső szakemberek. Ideális esetben a külső és belső ellenőrzések kiegészítik egymást, és megtermékenyítőleg hatnak egymásra. Az erőfeszítések megkettőzésének, és a legtöbbször szűk kapacitások pazarlásának elkerülése érdekében az akkreditációnak és belső minőségirányításnak szorosan kapcsolódnuk kell egymáshoz:

<sup>7</sup> A részletes áttekintés erről lásd: Cedefop, 2011a.



- a. a belső minőségirányítás és a nemzeti vagy ágazati akkreditációs rendszerek követelményeinek összeegyeztethetőségét kezdettől fogva biztosítani kell;
- b. stratégiai szempontból igénybe kell venni az akkreditációt végző külső szervezetek erőforrásait és támogatását a belső minőségirányítási rendszer támogatására.

### 37. tábla **A belső minőségirányítás és a külső akkreditálás modelljei**

Míg az EN ISO 9000 a minőségirányítási rendszerek alapelveit és meghatározásait tartalmazza, addig az EN ISO 9001 azokat az intézményen belüli minőségirányítással szemben támasztott követelményeket körvonalazza, amelyek olyan termékeket és szolgáltatásokat akarnak nyújtani, amik megfelelnek a fogyasztók elvárásainak és a jogszabályi követelményeknek. Az ISO 9000ff a szervezeti folyamatokat figyelembe véve összehasonlítja a tervet a tényleges eredményekkel. Eltérések esetén, a fejlesztéseket és a változásokat kell megvalósítani. A PDCA ciklusnak megfelelően a szervezet folyamatos fejlesztési folyamatát működteti.

Az EFQM modell olyan üzleti kiválósági modell, amely útmutatást ad a belső minőségirányítási rendszer létrehozásához és fejlesztéséhez. Az önértékelés a szervezet erősségeinek és a fejlesztendő területeinek meghatározására szolgál, és így támogatja a folyamatos fejlesztést. Tartós eredmények elérése érdekében minden munkatársat be kell vonni az önértékelés és a fejlesztés folyamataiba. Ezen túl az összes folyamat folyamatos ellenőrzése segít meghatározni az intézmény erősségeit, gyengeségeit és a fejlesztendő területeit, valamint a minőségstratégiával való összehangolását.

A közös értékelési keretrendszer (CAF, Common Assessment Framework) az EU államigazgatási ügyekkel foglalkozó minisztereinek együttműködése révén jött létre, célja az állami szektor intézményeinek támogatása, hogy használják a minőségirányítás módszereit teljesítményük javítására. A CAF-ot általánosságban a teljes körű minőségirányítási rendszer inspirálta, és különösen az EFQM kiválósági modellje. A modell azon a feltevéseken alapul, hogy a minőség az állampolgárok/fogyasztók és a társadalom számára az irányítás, a stratégiai tervezés, a partnerségek és a folyamatirányítás által érhető el.

Az Investors in People („Befektetők a humán erőforrásba”) belső minőségügyi rendszer, és a szervezetek külső elismerési modellje. Az EFQM-modellhez hasonlóan célja a folyamatos belső fejlesztés, és kifelé a nevét viselő díj egyben minőséget igazoló védjegy. Az EFQM-mel szemben a munkatársak irányítását és fejlesztését állítja minden minőségorientált tevékenység középpontjába, és ezek nem csak egy tényezőt jelentenek a sok közül. A vezetésre és a munkatársak fejlesztésére helyezett hangsúly eredményezi a minőség javulását.

A tanulókra összpontosít a tanulóközpontú minőségmodell, mely a felnőttek folyamatos képzését szolgálta eredetileg. Belső minőségirányítási és külső elismertetési modell, amelynek követése nyomán a minőségfejlesztés kezdete a vízió és a küldetés meghatározása, és a jó példák azonosítása. A külső elismerés alapja az önértékelési jelentés, melyben a szakképző intézménynek be kell mutatni, hogyan segíti a tanulást és tanulási folyamatokat.

Az akkreditáció és a külső elismerés főleg azt szolgálja, hogy a szakképzés megfeleljen a minimum követelményeknek. A minőségnek ezt a korlátozott értelmezését figyelembe kell venni, amikor összekapcsoljuk az akkreditációt a belső minőségirányítási erőfeszítésekkel. A központi vagy helyi irányítás által rendszeresen ellenőrzött szakképző intézmények, amelyek időről-időre sikeresen megújították akkreditációjukat, megerősítik, hogy a külső elvárások fogalmazzák meg a minőséghez szükséges előfeltételeket - de nem elégségesek ahhoz, hogy elindítsák és támogassák a folyamatos fejlesztést. A minőség iránt elkötelezett szakképző intézmények céljai a legtöbb esetben túlmutatnak a külső akkreditációs rendszerek követelményein. Ebből a szempontból a külső akkreditáció elnyerése csak kiinduló pont ahhoz, hogy napirenden tartsuk az intézmény jövőképét és a jobb minőség érdekében megfogalmazott saját céljait.

### **5.6 Az ágazati minőségügyi modellek hozzáadott értéke**

Az utóbbi időben a nemzeti akkreditációs rendszeren és a széles körben elismert külső elismertetési modelleken kívül az elmúlt években kifejlesztették a belső minőségirányítás és a külső akkreditáció és elismerés több ágazati modelljét is. E keretrendszerek által előírt

követelmények és eljárások, melyeket a fenntartók hivatásos egyesületei irányítanak, általában a minőség sajátos területeit célozzák meg, és így meghaladják a hivatalos rendszert, ezáltal hozzáadott értéket biztosítanak az ezeket alkalmazó szakképző intézmények számára.

Meg kell különböztetni a csupán a belső minőségre irányuló ágazati minőségi kereteket, melyeknek való megfelelés ágazati minőségi védjegyet nyújt, azoktól, amelyek a szakképző intézmények külső akkreditációjával járnak. Az első csoportba tartozó ágazati minőségi keretrendszerek tartalmazznak olyan, a szakképző intézmények által alkalmazott minőségi előírásokat, melyek a vállalkozásokkal való szoros együttműködésük eredményei. Például az autópia vagy az informatika területén működő cégeknek nagyon magas minőségi és/vagy biztonsági követelményeknek kell megfelelniük.

Azok a szakképző intézmények, amelyek önként elfogadják ezeket a kiegészítő minőségi előírásokat, naprakészen tarthatják azokat a technológiákat, felszereléseket és tananyagokat, amelyeket oktatási és képzési programjaikban használnak. E minőségi szabványok alkalmazása az oktatáshoz/képzéshez és a megfelelő munkakörökhöz kapcsolódó innováció állandó forrása. A tanulóknak gyakran lehetőségük van arra, hogy kiegészítő tanúsítványokat szerezzenek, miközben az szakképző intézmények is javíthatják hírnevüket.

A szakképző intézményeknek további erőfeszítéseket kell tenniük ahhoz, hogy ezeket az előnyöket kihasználhassák: a magas minőségi követelményeknek való megfelelést folyamatosan értékelteni kell belső és külső ellenőrzések segítségével, és erre az ellenőrzésre gyakrabban sor kerülhet, mint amit a nemzeti akkreditációk előírnak, előfordulhat, hogy egy évben kétszer is.

A kiváló minőséget biztosító ipari követelmények elfogadása több pozitív hatással is lehet a szakképzés minőségére:

- a. a közreműködő vállalatok tevékenyebben vesznek részt a szakképzési stratégiák fejlesztésében, az új képzési profilok kialakításában, valamint a képzési programok hozzáigazításában az új technológiákhoz;
- b. a szaktanárok és vállalati oktatók általában sokkal szorosabb kapcsolatokat ápolnak egymással, és a vállalatok erősen érdekeltek a szakképző intézmények tanárainak továbbképzésében, hogy tudásuk lépést tartson az új műszaki fejlesztésekkel;
- c. a vállalatok alkalmakként kiküldhetik munkatársaikat, hogy előadóként szerepeljenek a szakképző intézményekben, gyakran ellátják azokat multimédiás eszközökkel és modern laboratóriumi felszerelésekkel;
- d. a vállalatok készek arra, hogy a tanulóknak helyet biztosítsanak a munka-alapú tanulásra, és így növeljék foglalkoztathatóságukat.

A kiváló minőséget biztosító ipari követelmények bevezetése a szakképző intézményekben kiemelten hat azok kulcsfolyamataira: a tanításra és tanulásra, és ezzel összhangban minőségfejlődést is eredményez. A külső elismeréssel összekötött ágazati minőségügyi modellek bevezetése szakképző intézményekben, és ennek védjegye az egész szervezetre nagy hatással van, és befolyásolja a minőségkonceptiót, a szolgáltatás alapértékeit, és ennek részeként a tanítási és tanulási folyamatokat.

### 38. tábla **Az ágazati minőségi modellek példái**

Az EQUASS (European Quality in Social Services: Európai Minőség a Szociális Szolgáltatásokban) az Európai Rehabilitációs Platform kezdeményezése. Az EQUASS egy sor támogatást ad a szociális szolgáltató szervezeteknek a minőség elismeréséhez és tanúsításához, összhangban a szociális szolgáltatásokkal szemben támasztott európai minőségi követelményekkel. Az EQUASS minőségmodellje, és az ennek megfelelő szolgáltatói minősítés kiegészíti a nemzeti minőségügyi keretrendszereket; független nemzetközi bizottság felügyeli, amelynek tagjai a szociális szolgáltatások legfontosabb európai szervezeteinek képviselőiből kerülnek

ki.

Az Eco-Citizenship (öko-állampolgárság) azon oktatási intézményeknek kiírt európai minőségdíj, amelyek elkötelezettek kézzelfogható környezeti előnyöket eredményező környezeti és fenntartható fejlődést biztosító megoldások keresésére. Az „öko-állampolgár-szervezet” státusz azt jelenti, hogy ezek az intézmények speciális, a fenntartható fejlődést elősegítő oktatási programokat nyújtanak például öko-építészet, a megújuló energiaforrások, vagy a hulladékgazdálkodás terén, és az öko-állampolgárság elveit alkalmazzák az egész szervezetben, és beépítik képzési programjaikba is. A díjat kiérdemlő intézményeknek biztosítaniuk kell, hogy diákjaik lehetőséget kapnak a döntésekben való részvételre, készségeket fejlesztenek és érzékennyé válnak az aktív állampolgárság értékei iránt. Ezek az intézmények kapcsolatokat építenek ki a helyi vezetéssel, a gazdasági szervezetekkel és diákjaik családjával.

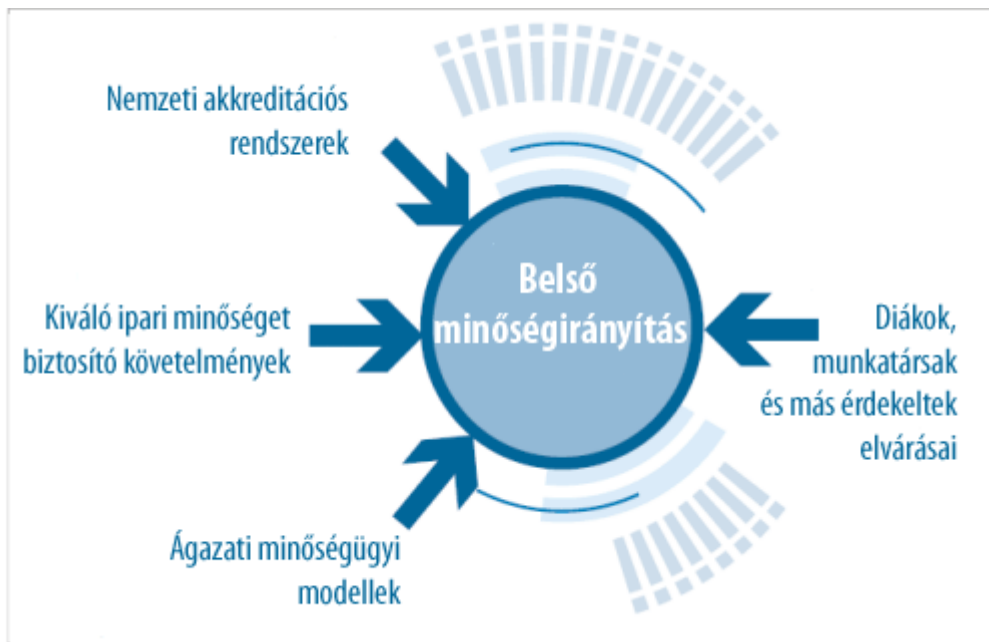
A teljes egyenjogúsági díj (total e-quality award) olyan évente kiosztott díj, amelyre azok az intézmények pályázhatnak, amelyek szervezeti politikájukban példamutatóan megvalósítják az esélyegyenlőséget. A díj tanúsítja a fenntartható esélyegyenlőségi elkötelezettséget a munkatársi továbbképzés és foglalkoztatás terén. A díjra önértékelő kérdőívekkel lehet pályázni, amelyben az intézménynek bizonyítania kell folyamatos erőfeszítéseit és eredményeit az esélyegyenlőség terén a munkaerő-felvételben és -fejlesztésben, a karriertervezésben, a munkatársak munka- és magánéleti egyensúlyát biztosító intézkedésekben, valamint a szervezet és a minőségkultúra fejlesztéséhez kapcsolódó minőségbiztosítási eszközök alkalmazásában.

Azon ágazati minőség-modellek, melyek támogatják az alapértékeket - például az emberi jogokat, az egyén méltóságát, és a nyújtott szolgáltatások egyénre szabását -, igazolják jelentőségüket és holisztikus szemléletüket. Ékes példája ennek az EQUASS (European Quality in Social Services: Európai Minőség a Szociális Szolgáltatásokban), mivel:

- a. előmozdítja az ügyfelek/diákok jogait az ENSZ Emberi Jogi Egyezménye szerint, és útmutatást ad a diákok autonómiájának és önrendelkezésének támogatásához;
- b. etikai értékekre és viselkedésre hivatkozva irányelveket ad a szexuális vagy pénzügyi visszaélések ellen, valamint a diákok egészségének és biztonságának garantálásához;
- c. nyomatékosan támogatja a diákokkal való partnerséget és a diákrészvételt azzal, hogy eszközöket biztosít felhatalmazásukra.

Ezek olyan fontos hozzáadott értékek és minőségügyi célok, amelyeket minden szakképző intézménynek támogatnia kell, különösen mivel ezek nincsenek jelen a nemzeti vagy ágazati minőségügyi modellekben. Mindenesetre nem feledkezhetünk meg arról, hogy a kiegészítő ágazati minőségi modellek alkalmazása magával hozza azt, hogy a belső minőségirányítás feladatai elkerülhetetlenül megsokasodnak (lásd a 18. ábrát).

## 18. ábra A belső minőségirányításra ható tényezők



Forrás: Cedefop.

Bizonyos körülmények között a szakképző intézmények minőségirányítási rendszerének nemcsak a nemzeti akkreditációs rendszer követelményeinek kell megfelelnie, hanem számításba kell vennie a kiváló minőséget biztosító ipari követelményeket is, és be kell építenie az ágazati minőségrendszerek átfogó értékeit és koncepcióit. Ez jelentős kihívást jelent, de könnyebb végrehajtani, ha nem kötelezőnek tekintjük, hanem az intézmény folyamatos minőségfejlesztéséhez és minőségkultúrájához szükséges erőforrásnak.

## 39. tábla Megfontolandó kérdések és lehetséges további lépések

- Kik szakképző intézménye legfontosabb külső érdekelt felei?
- Hogyan vonják be őket minőségfejlesztő tevékenységeikbe?
- Hogyan tudnák részvételüket erősíteni? Milyen tevékenységeket tudna elvégezni, és milyen eszközöket alkalmazna a minőségfejlesztés érdekében?
- Melyek intézményük speciális prioritásai a hálózatépítéssel, különböző külső érdekelttel való együttműködéssel kapcsolatban?
- Milyen előnyöket várnak a nemzetközi együttműködéstől és a kölcsönös partneri felülvizsgálatoktól?
- Mit kell átgondolniuk akkor, ha a belső minőségirányítást szeretnék összekapcsolni a külső akkreditáció követelményeivel?
- Milyen előnyöket nyerhetnek abból, ha törekednek az ágazati minőségügyi modellek átvételére?

## 6. Irány a minőség kultúrájának megteremtése felé!

Ebben a fejezetben megtanulhatjuk, hogy miképpen lehet megteremteni a minőség kultúráját intézményünkben, hogy hogyan lehet azonosítani a legfontosabb minőségi területeket, és hogyan lehet meghatározni a közös értékeken alapuló víziót illetve küldetési nyilatkozatot.

### 6.1 Keressük a központi értékeket: a minőség különböző megközelítései

A szakképző intézményekben alkalmazott minőségfogalom - és így minőségirányítás is - különböző lehet az oktatás típusától, a szervezeti hagyományoktól, a regionális vagy helyi környezettől függően. A következőkben a minőség és minőségirányítás három különféle megközelítését mutatjuk be a szakképzésben, annak tudatában, hogy a valóságban a szakképzési intézmények ezek vegyes formáit alkalmazzák (lásd a 19. ábrát). Minden szakképző intézménynek meg kell találnia az egyensúlyt e megközelítési formák között, figyelembe véve saját környezeti adottságait és a belső szervezeti felépítésüket.

19. ábra A minőség különböző koncepciói és kölcsönhatásuk



Forrás: Cedefop.

#### 6.1.1 Középpontban: a munka világa

Minden oktatási és szakképzési intézmény, de főként felnőtt- és továbbképző szervezetek számára a minőség egyik legfőbb kritériuma, hogy tanulók hogyan tudnak megfelelni a gazdaság követelményeinek, és milyen biztonságos elhelyezkedési lehetőségeket tudnak biztosítani tanulóiknak. Következésképp minőségfelfogásuk középpontjában a gazdasághoz fűződő viszonyuk áll, és kiemelkedően fontos számukra, hogy jó hírnevük legyen a vállalkozások körében és a helyi közösségben. E szakképző intézmények „minőség” alatt a felszerelések, berendezések, laboratóriumok, tanműhelyek kiválóságát értik, valamint a munkatapasztalatok bevonását a képzési programokba, s amint már említettük, diákjaik jó elhelyezkedési esélyeit.

A munka világgal való kapcsolat nemcsak a cégek igényeire való gépies reagálást jelenti, hanem a képességet is a munkaerőpiac új szakmai trendjeinek előrejelzésére, a tartalmukban ezekhez igazodó képzési programokat, az innováció bevezetését a tantervbe. Így e szakképző intézmények aktív szerepet játszanak a munka világában, mivel folyamatosan adaptálják az ott bevezetett új technológiákat, és képzési profiljaikat hozzáigazítják a munkaerőpiacon keletkező kereslethez.

A minőséghez kapcsolódó fő tevékenységeik kell, hogy támogassák a munkaadókkal és a gazdaság szervezeteivel ápoltságos gyakori és intenzív kapcsolatot, a képzési programok adaptálását munka világának változó igényeihez, valamint a tanulók elvárásaihoz, figyelembe vétele, akiknek – s ezt külön hangsúlyozzuk – gyakran fizetniük is kell a képzésükért, főként átképzéseik vagy új készségek elsajátítása esetén. Van a szakképző intézményeknek egy olyan csoportja, amelyek minőségügyi tevékenységeit áthatja az a törekvés, hogy innovatív és vonzó képzési programokat alkossanak, diákjaik és munkáltatói számára kielégítő eredményeket nyújtsanak.

E szakképző intézmények számára a formális belső minőségirányítási rendszer alkalmazása gyakorlati szükségleteiket elégíti ki, és legtöbbször pozitív hatással van az intézményre. Az elsősorban az ISO-szabványokon alapuló formalizált rendszer alkalmazása erősíti a szervezet minőségügyi jó hírnevét a gazdaság szereplői és az önfinanszírozó tanulók/ügyfelek között. Ráadásul egy ilyen rendszerben minden minőséget fejlesztő folyamat könnyen követhetővé és ellenőrizhetővé válik.

### **6.1.2 Középpontban: a diákok szükségletei**

A szakképző intézmények más csoportjai számára a minőségfogalom középpontjában a tanítás és a tanulás, az egyéni tanulási utak céltudatos támogatása, a diákok egyéni szükségleteinek figyelembe vétele áll, és a képzés sikerességének biztosítása a néha nagyon is nehéz személyi feltételek ellenére is. Az oktatás eredményességébe beleértjük a társadalmi integráció támogatását, a társadalmi életben aktív részvételre való felkészítést, és a munka világába való belépést.

Emiatt ezen intézmények számára minőségfogalmuk lényegét a tanítás és a tanulás minősége alkotja, beleértve a munka világával való kapcsolatot a munkaalapú tanulás érdekében. A minőségügyi tevékenységek a tanárok és szakoktatók motivációját célozzák meg, és azokra az eszközökre és módszerekre helyezik a hangsúlyt, amelyek a tanárok és szakoktatók elkötelezettségét erősítik.

E szakképző intézmények gyakran viszonyulnak nagyon kritikusan a formalizált minőségirányítási rendszerek alkalmazásához, és a külső környezet elvárásaként tekintenek rá. Néha terhes bürokratikus kötelezettségnek és fölösleges időpocsékolásnak tartják. Gyakran ezek a szakképző intézmények választják azt az utat, hogy saját szándékaik és céljaik megvalósítása érdekében speciális, egyedi minőségbiztosítási rendszert dolgoznak ki. Ennek megfelelően olyan saját, testreszabott minőségbiztosítási rendszert alkotnak meg, amely eltér a szabványosított rendszerektől, és megfelel saját minőségügyi elképzeléseiknek. Minőségirányítási rendszerük fejlesztése a diákokkal és a külső érintettekkel folytatott kommunikáció javításának új módszereivel és eszközeivel való folyamatos kísérletezésen alapul.

### **6.1.3 Középpontban: a szervezeti folyamatok hatékonysága és eredményessége**

A szakképző intézmények harmadik csoportja számára az intézmény irányítási folyamatainak hatékonysága és eredményessége áll a minőségfogalom középpontjában. Ez a megközelítés különösen fontos a szabad képzési piac szereplői számára. Hatékonyan szervezett szolgáltatásokat kell fenntartaniuk, ha állni szeretnék a piaci versenyt.

E szakképző intézményekben elsősorban a felső vezetés értékeli az alkalmazott formalizált minőségirányítási rendszer végrehajtását. Ezek esetében szoros kapcsolatot lehet megfigyelni a minőségfogalom és a minőségirányítási rendszer között: az alkalmazott rendszer lehetővé teszi minden olyan szervezeti működés és folyamat figyelemmel kísérését és fejlesztését, amelyek elengedhetetlenek a minőség elérése érdekében. Fontos megjegyezni, hogy a szervezeti folyamatok hatékonyságának és eredményességének javítása gyakran esik egybe a tanárok, szakoktatók és diákok igényeivel is, mivel általában javukra válik, ha a rendszer átlátható, és a folyamatok zökkenőmentes zajlanak. A tanárok és szakoktatók különösen hálásak akkor, ha a

minőségirányítás a napi munkájukat teszi egyszerűbbé. A minőségirányítási rendszer fejlesztésével kapcsolatos megfontolások főként a felső vezetés hatáskörébe tartoznak, ami egyre inkább új elektronikus informatikai eszközök bevezetését eredményezi, hogy javítsák a szervezeti folyamatok hatékonyságát és eredményességét.

## 6.2 A vízió és a küldetés meghatározása a közös értékek alapján

Egy világosan meghatározott minőségkonceptió segíthet a vízió és a küldetés megfogalmazásában, amelyek a fenntartható fejlődés támogatását és a minőségkultúra megteremtését szolgálják. A víziók és küldetések biztos érzelmi és intellektuális háttérrel biztosítanak a minőségkultúra számára: erősítik a szakképző intézmény szervezeti identitását, valamint a munkatársak azonosulását és elkötelezettségét a minőség iránt.

A vízió azoknak a jövőre tekintő elvárásoknak pozitív kifejtése, hogy milyen legyen az intézmény a jövőben. Hosszú távú szemlélet kereteiben írja le az intézmény állapotát, amely még nem létezik, de elérhető kell legyen a jövőben. A megvalósíthatóság biztosítása érdekében a víziót össze kell kapcsolni, és össze kell vetni a szakképző intézmény fejlesztési stratégiájával (lásd a 3.5 fejezetet).

Egy minőségorientált szakképző intézmény víziója lehet például:

*a következőképpen lehetne megfogalmazni: ...*

a szakképzés legyen összehasonlítható a régióban.

A küldetés a vízió sikeres megvalósításának eszköze. A küldetésben a szakképző intézmény kifejezésre juttatja önképét, alapelveit és legfőbb céljait. A küldetés irányt szab az egész intézmény számára, és irányítja a munkatársak napi tevékenységét. A küldetés a normatív vezetés része, és a stratégiák, a minőségügyi célok és az operatív működés keretétül szolgál.

A nyilvánosság számára a küldetés írja le világosan a szervezet alapvető céljait, hogy segítsen közvetíteni az érintettek felé az intézmény stratégiai minőségi irányvonalait.

### 40. tábla Példa egy szakképző intézmény küldetésére

Intézményünk küldetése az, hogy diákjainkat munkahely-központú oktatásban és képzésben részesítsük, és olyan kompetenciákkal, készségekkel és tudással lássuk el őket, amelyek elősegítik sikeres foglalkoztatásukat és önmegvalósításukat.

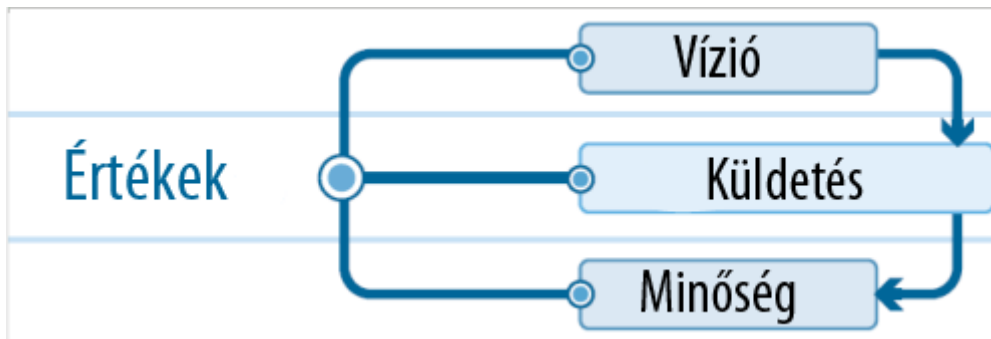
Sok különböző felfogás létezik a kultúra jelentéséről. Tágabb értelemben minden társadalmi jelenséget lehet „kulturális” jelzővel illetni, és ez a jelentés így szónoki fordulatként, mélyebb tartalom nélkül is használatos. A kifejezés pontosabb értelmezésében azt emelik ki, hogy minden kultúra bizonyos népcsoport terméke. Ezen értelmezés nyomán minden kultúra rendelkezik sajátos elképzeléssel a napi tevékenységek gyakorlati megszervezéséről, amely a közös tudáselemeken, hiedelmeken és hiten, erkölcsökön és jogon, szokásokon, viselkedéseken és a döntések szabályrendszerén alapul. Ebből az alapvető szempontból a kultúra egyedi értékek és etikai normák kifejezése.

Ezek az alapértékek jelentik a szakképző intézmények minőségkultúrájának hajtóerejét is, mivel ezek képezik a vízió, a küldetés és a minőségügyi célok közös értelmezésének alapját (lásd a 20. ábrát).

#### 41. tábla **Egy jó tanács**

A minőségkultúra megteremtése azt jelenti, hogy vissza kell tükrözni azokat az erkölcsi értékeket, amelyek az intézmény víziója, küldetése és minőségügyi céljai megfogalmazásakor vezettek.

#### 20. ábra **Az értékek mint a vízió, a küldetés és a minőségügyi célok alapjai**



Forrás: Cedefop.

Az értékeknek tartósaknak kell lenniük, ezért különös gondossággal kell meghatározni őket. A kiválasztott értékeknek vissza kell tükrözniük az intézmény minőséggel kapcsolatos felfogását és értelmezését: utalniuk kell hagyományaira és környezetére, meg kell feleljenek a szervezet jövőbeni fejlődésének, és végül, de nem utolsó sorban alkalmasnak kell lenniük arra, hogy rögzüljenek a diákok fejében.

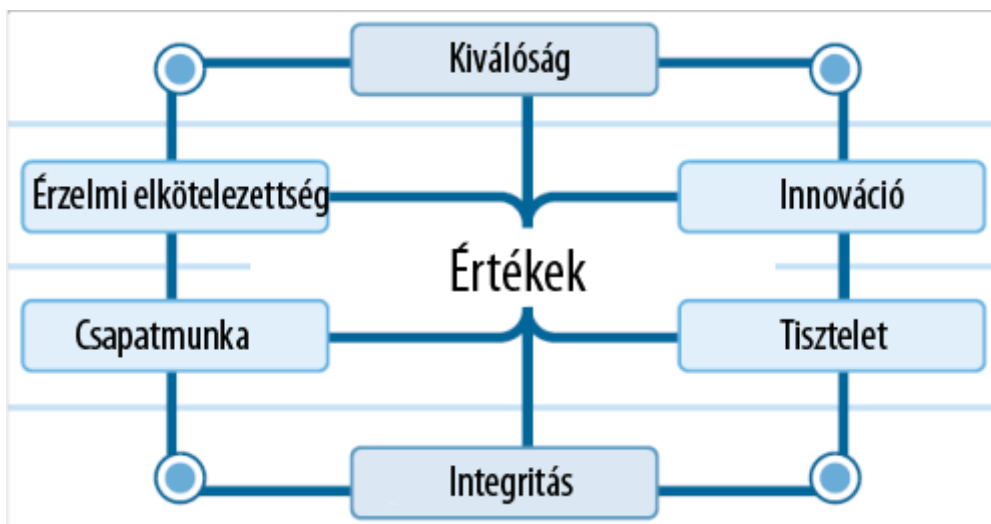
Minél világosabban fogalmazzuk meg intézményünk vezérlő értékeit, annál kevesebb időt és erőforrást vesz igénybe az, hogy közvetítsék a stratégiai irányt, kiváltsák a munkatársak elkötelezettségét, és megszüntessék a nem kívánatos viselkedést.

A 21. ábra olyan értékeket mutat be, amelyek jellemzőek lehetnek egy minőség iránt elkötelezett szakképző intézmény számára.

A példaként felhozott értékek köre három, egymással kapcsolatban lévő értéket tartalmazó tengely köré szervezhető, ami azt jelenti, hogy egy tengelyen egymással összefüggő, egymást kiegészítő értékekről van szó. A függőleges tengelyen helyezkednek el azok a fő értékek, amelyek elsősorban az intézmény egészének minőségére és kiválóságára irányulnak, fontosak, de a kiemelkedő szakmai teljesítmények a személyes integritáson és az etikai normákon alapulnak. Különösen fontos az értékek közös kialakítása abból a célból, hogy az egyoldalúságokat elkerüljük, ami olyan csőlátáshoz vezethet, amely általánosan uralkodó értékek felé irányul, és ezzel önálló életre kelhet.



21. ábra **Példák szakképző intézmény értékeire**



*Forrás: Cedefop.*

Minden érték sűrített formában tartalmazza a tevékenységek leírását és az 5. táblázat példaként felhozott értékeket tartalmaz a hozzájuk kapcsolódó tevékenységek leírásával együtt.

5. táblázat **Példa az értékekre és a hozzájuk rendelhető tevékenységekre**

Értékek	Tevékenységek
<b>Kiválóság</b>	Folyamatosan fejleszteni a kiválóság elérését minden területen
<b>Integritás</b>	Szakszerűen, etikusan, becsületesen és átláthatóan tevékenykedni
<b>Innováció</b>	Az új kihívásokat kreatívan, előre tekintő gondolkodásmóddal vállalni
<b>Csapatmunka</b>	Elismerni az együttműködést, a kölcsönös támogatást és a tapasztalatcserét
<b>Érzelmi elkötelezettség</b>	Pozitív érzelmekkel és minőség iránti odaadással teljesíteni
<b>Tisztelet</b>	Elismerni a méltóságot, a sokféleséget minden kapcsolatban

*Forrás: Cedefop.*

A világosan megfogalmazott értékek, az azt kiegészítő vízió és küldetés különös jelentőséggel bírnak akkor, amikor szervezetünk partneri kapcsolatot szeretne kiépíteni fontos érdekeltekkel. Persze az iránymutató értékek fogalma sohasem lesz egyforma: az egyének különböző értékeket részesítenek előnyben, és lehet más véleményük is az intézmény számára fontos értékekről. Az egyes érdekeltek pedig egymásnak ellentmondó értékeket is képviselhetnek.

A közös vízió és küldetés létrehozása nem egyszerű feladat, és a munkatársak időben történő bevonását igényli. A vezetés és az érdekeltek bevonása közötti egyensúlyra gondosan ügyelni kell, mert csak így lehet jól dönteni konfliktusos helyzetekben. De a végén megtérülnek a belső minőségkultúra megteremtése érdekében tett erőfeszítések (lásd a 42. táblát).

42.tábla **Közös vízió és küldetés fejlesztése**

- a. megkívánja a vezetői döntéshozatalt;
- b. megkívánja a munkatársak bevonását a döntési folyamatok korai szakaszában;

- c. megteremti a tevékenységek legitimitását;
- d. lehetővé teszi a tevékenységek összehangolását a minőségügyi célok elérése érdekében;
- e. ezt követően lehetővé teszi az eredmények felmérését, értékelését és elemzését;
- f. tájékoztatja a külső és belső érdekelteket az intézmény törekvéseiről;
- g. motiválja a munkatársakat;
- h. erősíti a munkatársak intézménnyel való azonosulását, és a minőségkultúra megteremtése iránti elkötelezettségét.

**43. tábla Megfontolandó kérdések és lehetséges további lépések**

- a. Milyen minőségkonceptióhoz igazodik szakképző intézménye?
- b. Mi a víziója?
- c. Milyen küldetés vezethető le a vízióból?
- d. Mit tekint intézménye alapértékeinek?

## **7. Kezdődhet a minőségügyi fejlesztés (A minőségfejlesztés tevékenységeinek el-/beindítása)**

Ebben a fejezetben megtanuljuk, hogyan kezdhetünk intézményünkben a jobb minőség elérése érdekében tevékenységeket a munkatársaink széles körében elfogadottá tett önértékelés bevezetésével.

### **7.1 Kiinduló pont: az önértékelés**

Az itt következő, a szakképző intézmény jobb minőségéért kifejtett első tevékenységekkel kapcsolatban megfogalmazott javaslatok azt a célt szolgálják, hogy vizsgáljuk felül és adaptáljuk a PDCA-ciklust az intézményünk munkatársai számára. Míg a PDCA-ciklus logikusan a tevékenységek tervezésével kezdődik, a mostani javaslat kezdésnek egy értékelési szakaszt ajánl, mivel a konkrét problémák kezelése, és megoldásuk megtalálása valószínűleg jobban felkelti a munkatársak figyelmét, továbbá ösztönzi elköteleződésüket.

#### **44. tábla Az EQAVET-ajánlások javaslatai**

Az EQAVET-ajánlások azt javasolják, hogy a nemzeti referencia-pontok támogassák az önértékelést, mint a minőségbiztosítás hatékony kiegészítő eszközét.

Hasonlóan fontos javaslat még az is, hogy támogatni kell a tanárok közötti kommunikációt, és tudatosítsuk a szervezet kritikus pontjait a tanárok, szakoktatók és a többi érintett körében, mert ez gerjeszti és ösztönzi a változtatások és fejlesztések iránti igényt.

#### **45. tábla Önértékelés**

Az önértékelés biztosítja, hogy szakképző intézmény azonosítsa erősségeit és a fejlesztendő területeit, fejlesztési terveket vezessen le belőle, valamint konkrét tevékenységeket tervezzen és valósítson meg, s ezáltal javítsa a minőséget.

Nincs az önértékelésnek egyetlen lehetséges módja, amelyet bármely intézményben sikerrel lehetne alkalmazni. A legtöbb hivatalos külső akkreditáció útmutatást ad az önértékeléshez és az Európai Unió számos tagországában nemcsak a szakképző intézmények jogi kötelezettsége, hogy vállalják a rendszeres önértékelést, hanem a nemzeti hatóságoknak is útmutatást és irányelveket kell adniuk, hogyan azt miképp végezzék.

Az önértékelés végső célja az, hogy kidolgozzon egy hosszú távra szóló minőségirányítási rendszert és fenntartható minőségkultúrát biztosítson. A rendszeresen végzett önértékelés lehetővé teszi, hogy folyamatosan mérje az előrehaladást, összehasonlítsa a jelenlegi teljesítményt a korábbiakkal, és következetesen biztosítsa a minőség fejlődését.

### **7.2 Az önértékelés bevezetése szakképző intézményében**

Az önértékelés lehetővé teszi, hogy különböző célokat kövessünk, de hatásukat nem szabad eltúlozni. Két legfontosabb célkitűzése legyen: a problémák, hiányosságok, stb. tudatosítása, és a belső kommunikáció, eszmecsere arról, hogy mit kellene tenni. A változások kezdeményezése és a fejlődés csak e folyamat eredményeként remélhető.

Az önértékelés megkezdése előtt három feltételnek teljesülnie kell, különben a folyamatnak semmi értelme:

- a. a vezetőségnek belső meggyőződéssel és személyes elkötelezettséggel kell támogatnia és irányítania a projektet;
- b. a folyamatok megvalósításához szükséges erőforrások indokoltak és rendelkezésre állnak;
- c. a fejlesztések végrehajtásához el kell különíteni a forrásokat.

Az első önértékelés elvégzéséhez négy szakaszból álló folyamat javasolt, mely később a megfelelő ciklusokban megismételhető. A szakaszok a PDCA-cikluson alapulnak, és mindarra, amit a kézikönyv 3. fejezetéből megismertünk. A négy szakaszból álló önértékelési folyamat a következő lépésekből áll:<sup>8</sup>

### ***I. szakasz: az önértékelés tervezése***

Az indító szakaszban el kell terveznünk, hogy miképpen szervezzük meg és kommunikáljuk szervezetünkben a tervezett önértékelést.

1. lépés: hogyan szervezzük meg az önértékelést?

- a. Határozzuk meg az önértékelés alkalmazási körét és megközelítését: fontos ugyanis eldönteni, hogy az egész szervezet, vagy csak bizonyos osztályok/egységek vesznek részt a folyamatban. Azt javasoljuk, hogy kezdetben néhány olyan gondosan kiválasztott területre összpontosítsunk, amelyekben jó esély van a látványos javulásra.
- b. Nevezzünk ki egy folyamat vezetőt/minőségügyi menedzsert.

A folyamat vezető felelős az önértékelés tevékenységeinek működtetéséért, ezek kommunikációjáért, a menetrend betartásáért, és végül a jelentésért és az eredmények dokumentálásáért.

Az önértékelést irányító megfelelő személy kinevezése az egyik kulcsfontosságú döntés, melyet a felső vezetésnek kell meghozni. A kinevezett személynek jól kell ismernie a szakképző intézmény felépítését, a kommunikációjának módozatait, és alapos minőségirányítási ismeretekkel kell rendelkeznie, továbbá a munkatársaknak, külső érdekelteknek el kell ismerniük őt feladata ellátására alkalmas személynek.

Ha a kinevezett személy nem kellően tapasztalt a minőségirányítás területén, akkor vagy ki kell erre képezni, vagy külső szakértőket kell alkalmazni, hogy támogassák és működjenek vele együtt az önértékelés során.

Határozzuk meg a folyamat megvalósításának ütemezését: négy-hat hónap valószínűleg megfelelő időkeret az önértékelés első lebonyolítására, a nagyobb szervezetek ennél több időt is igényelhetnek.

2. lépés: alakítsunk ki kommunikációs stratégiát

- a. Be kell vezetni egy kommunikációs tervet: a folyamatos kommunikáció a sikeres önértékelés döntő tényezője: ez a terv határozza meg a kommunikáció tartalmát és csatornáit, és mérlegeli az érintett egyének (egyres érdekelt) szükségleteit is.

---

<sup>8</sup> További információkért lásd: <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=69 - &title=topic> [hozzáférés 2014. 05. 26.]

- b. Motiválja a munkatársakat az önértékelésben való részvételre: a kommunikáció eszközei és stílusa teremtsen pozitív légkört, bizalmat és motivációt, hogy aktívan vegyeken részt az önértékelés folyamatában.
- c. Döntsünk az érdekeltek bevonásáról: kit kellene bevonni, hogyan, a folyamat melyik szakaszában és milyen szerepkörben, kit, mennyire részletes információval kell ellátni és melyik szakaszban.

#### 46. tábla **Egy jó tanács**

Hívjuk meg szakértő kollégáinkat/más szakképző intézmények önértékelésében és minőségirányításában tapasztalt képviselőit, saját munkatársainkkal közös kerekasztal-beszélgetésre: ösztönözzük őket, hogy tegyenek fel kritikus kérdéseket és tanuljanak egymás tapasztalataiból. Legyünk tisztában a szakképző intézményekkel folytatott tapasztalatcsere lehetséges korlátaival, ami az esetleges versenyhelyzet miatt adódhat.

## **II. szakasz: az önértékelés végrehajtása**

### 3. lépés: állítsuk össze az önértékelési csoportot

- a. A képviselő összetétele: az önértékelést egy olyan csoportnak kell végezni, amely jól képviseli a szervezeti hierarchia különböző szintjeit. A tagoknak ismerniük kell az értékelendő egységet, és részvételük önkéntes alapú legyen. A munkatársak megbecsülésnek veszik, ha egy ilyen felkéréssel szólítják meg őket.
- b. Az önértékelő csoport mérete: a hatásos és viszonylag kötetlen munkastílus biztosításához 8-10 fő részvétele kívánatos a csoportban. Ha az egész szervezet felméréséről van szó, akkor a különböző témakörökhöz érdemes külön csoportokat szervezni.

### 4. lépés: szervezzünk képzést

- a. Képezzük az önértékelő csoportot: az önértékelő csoport egy- vagy kétnapos képzés keretében ismerkedjék meg a minőségirányítás alapjaival és a PDCA-ciklus működtetésével, értse meg és fogadja el az önértékelés folyamatait. A minőségirányítási vezető készítsen útmutatót az önértékelési csoport számára, amely tartalmaz minden lényeges információt a szakképző intézmény értékeléséhez szükséges kritériumokról és indikátorokról.
- b. Fejlesszük a minőséghez kapcsolódó kompetenciákat az egész szervezetben: az önértékelő csoport mellett minden munkatárs számára informális összejöveteleket kell tartani, hogy minél szélesebb körben, minél mélyebben megértsék az önértékelés folyamatát, és jelentőségét a szervezeten belül folytatott minőségfejlesztésben.

#### 47. tábla **Az önértékelési képzés tartalma**

- a. Alapszintű ismeretek a minőségirányításról és az értékelési folyamatokról.
- b. Alapvető készségek a mennyiségi és minőségi adatgyűjtésre, és az adatok összegzésére.
- c. Jártasság visszajelzések adására és elfogadására.
- d. Önreflexiós technikák.

5. lépés: kezdjük bele az önértékelésbe

- a. Az értékeléseket olyan megbízható eszközök segítségével kell elvégezni, melyek mérlegelik a jóváhagyott kritériumokat és indikátorokat. A megállapításoknak és következtetéseknek empirikus adatokra és tényekre kell támaszkodniuk; indokolt esetben a különböző érdekelt felek visszajelzéseit is össze kell gyűjteni.
- b. Az önértékelő csoportnak bizonyos mértékű egyetértésre kell jutnia, hogy melyek a szervezet erősségei, és melyek a legfontosabb fejlesztendő területek.
- c. Az önértékelő csoport felkérését kap, hogy adjon néhány kezdő ötletet az akciótervhez.

#### 48. tábla **Egy jó tanács**

Fontos, hogy közös kép alakuljon ki a szervezet helyzetéről: hol tartunk és mit akarunk megváltoztatni. Ebben a kérdésben nincs jó vagy rossz megközelítés. A minőség különböző interpretálásainak kölcsönös megértése és megbeszélése a sikeres önértékelés alapfeltétele.

6. lépés: készítsünk beszámolót eredményeinkről

- a. Egy önértékelési beszámoló legyen jól tagolt, tartalmazza a megfelelő bizonyítékokkal alátámasztott erősségeket és fejlesztendő területeket, s ezekre támaszkodva adjon ötleteket a fejlesztési tevékenységekhez.
- b. Nagyon fontos, hogy a felső vezetés hivatalosan is elfogadja a beszámolót, és – optimális esetben – jóváhagyja azzal, hogy megerősíti a benne foglalt fejlesztési tevékenységeket.

### **III. szakasz: módosítás és fejlesztés**

Az önértékelési erőfeszítés egyik legfőbb célja, hogy hozzájáruljon a minőség fejlesztéséhez, emellett olyan eszköz, amely előmozdítja a szakképző intézmény stratégiai továbbfejlesztését.

7. lépés: alakítsunk ki egy fejlesztési tervet

- a. Egészítsük ki az önértékelést a minőséget érintő jelentős, és kevésbé jelentős tényezők elemzésével;
- b. Különböztessük meg a javító intézkedéseket, melyek többnyire azonnal végrehajthatók azoktól, amelyek szerkezeti átalakításokat és innovációkat igényelnek.
- c. Állítsunk fel fontossági sorrendet a fejlesztendő területek között, és biztosítsuk a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat.

#### 49. tábla **Egy jó tanács**

A kezdeti szakaszban csak azokkal a kritikus témákkal kell foglalkozni, amelyek az intézmény saját hatáskörébe tartoznak, és amelyeket külső beavatkozás nélkül is végre lehet hajtani.

8. lépés: tegyük közzé a fejlesztési tervet

- a. Célszerű minden alkalmazottat időben és nyíltan tájékoztatni az önértékelés folyamatáról, a felszínre került eredményekről, és az ezt követő fejlesztési tevékenységekről, hogy biztosítsuk annak lehető legszélesebb körű elfogadottságát.

- b. A kommunikáció útjai és eszközei támaszkodhatnak a 2. lépésben leírt tervre és alapelvekre.

9. lépés: szervezzük meg a változást és fejlesztést

- a. Jelöljük ki a felelősöket, határozzuk meg a határidőket, a folyamatnak és a fejlesztési tevékenységek ellenőrzésének indikátorait.
- b. Vonjuk be az önellenőrzési csoport tagjait a fejlesztési tevékenységbe – ily módon elismerjük erőfeszítéseiket és erősíthetjük elkötelezettségüket.
- c. Erősítsük a változtatások iránti hajlandóságot kiegészítő ismeretek és kompetenciák közvetítésével, türelmesen kezelve az esetleges ellenállást, biztosítva a támogatást és a megbecsülést.

#### 50. tábla **Egy jó tanács**

Tanácsos a minőségfejlesztést csupán néhány kritikus területre összpontosítani, hogy elkerüljük a szervezet túlterhelését, ezzel lehetővé téve, hogy a munkatársak élvezzék a minőségügyhöz kapcsolódó tevékenységek értelmét. Biztosítsuk, hogy néhány terület már rövid távon megmutatkozó eredményei nyilvánosságot kapjanak.

10. lépés: alakítsunk ki következetes fejlesztési stratégiát

- a. Végezzük el intézményünk SWOT-elemzését, és kapcsoljuk össze a belső értékelési eredményeit a szakképző intézmény továbbfejlesztéséhez szükséges külső előfeltételek feltárására irányuló vizsgálat eredményeivel.
- b. Fejlesztési stratégiánkat egyedi erősségeinknek és a fejlesztés kulcstényezőinek azonosítása révén alakítsuk ki; rejtett tartalékaink feltárására vessük össze intézményünk referenciaértékeit legerősebb versenytársunk adataival.
- c. Tervezzük meg a következő önértékelést: a fejlesztési igények folytonossága és fenntarthatósága megkívánja, hogy évente, de legalább három évenként ismételt elvégezzük az önértékelést.

#### ***IV. szakasz: a folyamatos minőségfejlesztés biztosítása***

A záró szakasz az önértékelésre épít, de túlmutat rajta, mert fő célja, hogy megalapozza a szervezet minőségügyének szakszerűségét és fejlessze azt a minőségkultúra irányába.

11. lépés: állandósítsuk a jobb minőségre irányuló törekvéseket

- a. Biztosítsuk a szervezetben állandó minőségügyi csoport/minőségirányítási vezető jelenlétét, hogy a minőségügyben tett erőfeszítéseik szakszerűek legyenek, és ezáltal is erősödjék jelentőségük tudata.
- b. Készüljünk fel a külső vizsgálatra/akkreditációra, ami minőség érdekében tett belső erőfeszítéseink külső igazolása, és erősíti szervezetünk hírnevét és vonzerejét.

12. lépés: teremtsük meg szakképző intézményünkben a minőség kultúráját

- a. Határozzuk meg a minőség fő hangsúlyát a különböző felfogások megfontolásai alapján, majd állítsuk össze belőlük saját koncepciónkat.

- b. Mérlegeljük, hogy az intézmény víziójának, küldetésének és stratégiai minőségügyi céljainak megvalósítása során melyek az intézményünket vezérlő alapvető etikai értékek.
- c. Széles körben elfogadott intézményi víziót és küldetést fogalmazzunk meg, hogy finomítsuk arculatunkat, erősítsük a munkatársakban az intézményi azonosság-tudatot és növeljük a minőség iránti elkötelezettségüket.
- d. Alkalmazzuk folyamatosan a MERI-ciklusban megfogalmazott személyes kompetenciákat (lásd a 22. ábrát), hogy biztosítsuk a minőség kultúráját intézményünkben.

Fontos biztosítani, hogy a tanárok, szakoktatók és más munkatársak ismerjék és értsék a PDCA-ciklus logikáját. Ennek a gondolkodási és cselekvési módnak be kell épülnie az intézmény mindennapi életébe, és következetesen használni kell minden működési területen, megnyitva ezzel a minőségkultúra felé vezető utat.

Amellett, hogy meghonosítjuk ezt hozzáállást és viselkedést intézményünkben, a minőségkultúra fejlesztését nagyban befolyásolják azok az emberi tényezők, melyeket a MERI-ciklusban részletezett személyes kompetenciák (lásd a 22. ábrát) támogatnak és ösztönöznek. A MERI-ciklus személyes kompetenciái kiegészítő és egyenértékű párjai a PDCA-ciklus alkalmazása által igényelt szakmai kompetenciáknak. Míg a PDCA-ciklus technikai jellegű tevékenységei a belső minőségirányítási rendszer létrehozásának, addig a MERI-ciklus a belső minőségkultúra megteremtéséhez szükséges elemeket köti össze. A minőségkultúra megteremtéséhez többre van szükség, mint amit a PDCA-ciklus előír: ezt ugyanis elsősorban a kölcsönös tisztelet és bátorítás által fémjelzett emberi kapcsolatok hozzák létre.

Részletezve: A MERI-ciklus a következő tevékenységeket feltételezi a szervezeten belül a személyes kapcsolatok erősítésére:

- a. ösztönözi a munkatársakat, és mozgósítja az erőforrásokat a fejlesztéshez;
- b. értékeli és megbecsüli a munkatársak és az érdekelték elkötelezettségét;
- c. megfontolja és megvitatja a felméréseket, értékeléseket, valamint a munkatársak és az érdekelték véleményét;
- d. tájékoztat és lelkesít megfelelő fejlődés esetén.



22. ábra A MERI-ciklus



*Forrás: Cedefop.*

51. tábla **Megfontolandó kérdések és lehetséges további lépések**

- a. Egyetért-e Ön azzal, hogy intézményében a minőségfejlesztést önértékeléssel kezdjék?
- b. Rendelkezésre áll-e mind a három szükséges előfeltétel az önértékelés megkezdéséhez?
- c. Meghatározta-e világosan, hogy az önértékelés mely területekre osszpontosítson? Ha igen, melyek ezek a kiemelt területek?
- d. Van-e szüksége külső támogatásra az önértékelési folyamat lebonyolításához, vagy rendelkezésükre áll az összes szükséges kompetencia?
- e. Létre akarnak-e hozni egy vagy több önértékelési csoportot?
- f. Hogyan ülteti át az önértékelés eredményeit a fejlesztési tervbe?
- g. Hogyan tud tovább építkezni az önértékelés eredményei alapján, és megteremtteni szervezetében a minőségkultúrát?

## 8. Tenni vagy nem tenni?

Ebben a záró fejezetben megismerhetjük azt a 10 legfontosabb ajánlást, hogy miket tegyünk, illetve miket kerüljünk el, mikor kialakítjuk belső minőségirányítási rendszerünket, és megteremtjük a szakképző intézményünkben a minőség kultúráját.

A minőségirányítás támogatása és ...

- a. A felső vezetés minőség iránti elkötelezettsége a siker vagy kudarc döntő tényezője. Ha ez hiányzik, akkor le kell állni, nem lehet továbblépni.
- b. Azonosítuk a szükséges szakértelem szintjét és erősítjük a munkatársak, diákok és egyéb érdekelték motivációját, hozunk létre egy önértékelő csoportot, és biztosítjuk számára a szükséges szervezeti erőforrásokat.
- c. Egyszerre csak néhány ügyet lehet sikerre vinni: korlátozzuk az önértékelést és a fejlesztést egy-két olyan gyenge pontra, amely kiemelten fontos a diákok, a munkatársak és – ha lehetséges – a külső érintettek számára is.
- d. Biztosítjuk, hogy az értékelés eredményei, és az azt követő változások, fejlesztések széles körben ismertté váljanak mind a szervezeten belül, mind a külső érdekelteknél.
- e. Biztosítjuk a folytonosságot és a folyamatok kiterjedt nyomkövetését az egész szervezet bevonásával.
- f. Használjuk ki minőségügyi eredményeinket a belső és külső népszerűség erősítésére - építjük intézményünk hírnevét.

... a minőségkultúra megteremtése

- a. Tegyük szakszerűbbé a belső minőségirányítást és munkatársaink munkáját azáltal, hogy a PDCA-ciklust alkalmazzuk a szervezet mindennapjaiban.
- b. Támogassuk a munkatársak és diákok szerepvállalását, jutalmazzuk a minőség iránti elkötelezettségüket, és használjuk ki a bennük rejlő innovációs potenciált.
- c. Alkalmazzuk a MERI-ciklust, tartsuk magas szinten munkatársaink lelkesedését, és támogassuk - a minőség kulcsfontosságú tényezőjét - ez irányú képzésüket.
- d. Határozzuk meg szakképző intézményünk minőségkonceptióját, fejlesztési stratégiáját, vízióját és küldetését.

***Sok szerencsét a minőség felé vezető úton!***

## Rövidítések jegyzéke

<i>CAF</i>	common assessment framework
<i>Cedefop</i>	European Centre for the Development of Vocational Training
<i>cgo</i>	competence-based learning
<i>crebo</i>	central register of vocational courses
<i>CVET</i>	continuous vocational education and training
<i>DAFCO</i>	Délégation académique à la formation continue [academic delegation to continuing education]
<i>ECVET</i>	European credit system for VET
<i>EEA</i>	European Economic Area
<i>EFQM</i>	European Foundation for Quality Management
<i>EFTA</i>	European Free Trade Association
<i>EQAVET</i>	European quality assurance reference framework in VET
<i>EQF</i>	European qualifications framework
<i>Equass</i>	European quality framework in social services
<i>EU</i>	European Union
<i>GRETA</i>	groupements d'établissements [national network of public and adult education centres]
<i>INBAS</i>	Institute for Vocational Training, Labour Market and Social Policy
<i>ISO</i>	international organisation for standardisation
<i>IT</i>	information technology
<i>IVET</i>	initial vocational education and training
<i>LEAP</i>	local education action plan
<i>LMA</i>	Lithuanian Maritime Academy
<i>MBO</i>	management by objectives
<i>NCDVET</i>	Centrul Național de Dezvoltare a Învăță mântului Profesional și Tehnic [Centre for the Development of Vocational Education and Training]
<i>NRP</i>	national reference point
<i>ÖIBF</i>	Österreichisches Institut für Berufsbildungs forschung [Austrian Institute for Research on Vocational Training]
<i>PDCA</i>	plan-do-check-act
<i>REAP</i>	regional education action plan
<i>QMS</i>	quality management system
<i>SAP</i>	school action plan
<i>SWOT</i>	strengths, weaknesses, opportunities and threats
<i>TVET</i>	technical and vocational education and training
<i>VAE</i>	validation des acquis de l'expérience [validation of knowledge acquired through experience]
<i>VET</i>	vocational education and training
<i>WEB</i>	Wet Educatie en Beroepsonderwijs [Adult and Vocational Education Act]

## Bibliografía

[hozzáférés 2014. 05. 24.]

- [1] Albanesi, C. (2004). *Il focus group*. Rome: Carocci.
- [2] Bertin G. M. (1995). *Il governo della multidimensionalità del processo di valutazione [Governance of multidimensionality of the evaluation process]*. In: Bertin, G. M. *Valutazione e sapere sociologico: metodi e tecniche di gestione dei processi [Evaluation and sociological approach: methods and techniques of process management]*. Milan: Franco Angeli, pp. 235-277.
- [3] Bovina, L. (1998). *Il focus group. Storia, applicabilità, tecnica [Focus group. History, applicability, technique]*. *Valutazione*, Vol. 1, pp.1-9.
- [4] Cedefop (2008). *Terminology of European education and training policy: a selection of 100 key terms*. Luxembourg: Publications Office.  
[www.Cedefop.europa.eu/EN/Files/4064\\_en.pdf](http://www.Cedefop.europa.eu/EN/Files/4064_en.pdf)
- [5] Cedefop (2011a). *Assuring quality in vocational education and training: the role of accrediting VET providers*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; No 90.  
[www.Cedefop.europa.eu/EN/Files/3061\\_en.pdf](http://www.Cedefop.europa.eu/EN/Files/3061_en.pdf)
- [6] Cedefop (2011b). *Glossary: quality in education and training*. Luxembourg: Publications Office. [www.Cedefop.europa.eu/EN/Files/4106\\_en.pdf](http://www.Cedefop.europa.eu/EN/Files/4106_en.pdf)
- [7] Corrao, S. (2000). *Il focus group*. Milan: Franco Angeli.
- [8] Council of the European Union (2004). *Draft conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, on common European principles for the identification and validation of non-formal and informal learning*. Brussels, 18 May 2004. <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/04/st09/st09600.en04.pdf>
- [9] Council of the European Union (2012). *Council recommendation of 20 December 2012 on the validation of non-formal and informal learning*. *Official Journal of the European Union*, C 398, 22.12.2012, pp. 1-5. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ%3AC%3A2012%3A398%3A0001%3A0005%3AEN%3APDF>
- [10] Council of the European Union; European Commission (2010). *The Bruges communiqué*. <http://libserver.Cedefop.europa.eu/vetelib/2010/75928.pdf>
- [11] European Parliament; Council of the European Union (2004). *Decision No 2241/2004/EC of the European Parliament and of the Council of 15 December 2004 on a single Community framework for the transparency of qualifications and competences (Europass)*. *Official Journal of the European Union*, L 390, 31.12.2004, p. 6. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32004D2241&from=EN>
- [12] European Parliament; Council of the European Union (2008). *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European qualifications framework for lifelong learning*. *Official Journal of the European Union*, C 111, 6.5.2008, pp. 1-7. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:111:0001:0007:EN:PDF>
- [13] European Parliament; Council of the European Union (2009a). *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the establishment of a European quality assurance reference framework for vocational education and training*. *Official Journal of the European Union*, C 155, 8.7.2009, pp. 1-9. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0001:0010:EN:PDF>

- [14] *European Parliament; Council of the European Union (2009b). Recommendation of the European Parliament and of the Council of June 2009 on the establishment of a European credit system for vocational education and training (ECVET). Official Journal of the European Union, C 155, 8.7.2009, pp. 11-18. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0011:0018:EN:PDF>*
- [15] *Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way. New Jersey: Prentice-Hall.*
- [16] *Krueger, R. A. (1994). Focus groups: a practical guide for applied research. Los Angeles: Sage Publications.*
- [17] *Nonaka, I., Toyama, R., Byosiére, P. (1994). A theory of organisational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: Dierkes, M. et al. (eds) (2001). Handbook of organisational learning and knowledge. New York: Oxford University Press, pp. 491-517.*
- [18] *ÖIBF (2009a). Peer review in European VET: peer review in initial VET. [www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=12285](http://www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12285)*
- [19] *ÖIBF (2009b). Peer review in European VET: peer review extended. [www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero\\_Webpage &id=12287](http://www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12287)*
- [20] *ÖIBF (2009c). Peer review in European VET: peer review extended II. [www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=12289](http://www.peer-review-education.net/index.php?class=Calimero_Webpage&id=12289)*
- [21] *Rubin, H.; Rubin, I. (1995). Qualitative interviewing: the art of hearing data. Los Angeles: Sage Publications.*
- [22] *Zammuner, V. (2003). Il focus group. Bologna: Il Mulino.*

<sup>a</sup> Juran eredeti definíciója: „Quality is fitness for use.” Magyarul így idézik: „a minőség a használatra való alkalmasság”.

<sup>b</sup> Az Európai Parlament és a Tanács ajánlását lásd: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=URISERV%3Ac11108> [hozzáférés 2016. 08. 01.].

<sup>c</sup> Az ajánlás hivatalos szövege magyarul: [http://eqavet.nive.hu/download.php?filename=Rovid\\_EQARF\\_ismerteto.pdf](http://eqavet.nive.hu/download.php?filename=Rovid_EQARF_ismerteto.pdf) [hozzáférés 2016. 08. 01.].

<sup>d</sup> Az Európai Parlament és a Tanács ajánlását (2009. június 18.) a szakoktatás és szakképzés európai minőségbiztosítási referenciakeretének létrehozásáról lásd: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009H0708(01)&from=EN) [hozzáférés 2016. 08. 01.].

<sup>e</sup> Az interneten elérhető az Európai Bizottság által fejlesztett többnyelvű kérdőíves felmérésre alkalmas rendszer: <https://ec.europa.eu/eusurvey/home/welcome/runner>

<sup>f</sup> Forrás: <http://elte.prompt.hu/sites/default/files/tananyagok/TanulasiTanitasiTechnikakAFoldrajztanitasban/images/1294cfa2.png> [hozzáférés 2016. 08. 01.].

<sup>g</sup> Magyarul GYELV-elemzésnek rövidítik.

<sup>h</sup> A benchmark eredetileg a magassági pont (vagy háromszögelési pont) elnevezése, amit arra használnak, hogy a térképen ehhez képest elhelyezzenek egy bizonyos pontot, objektumot stb. (hogy lássák, hol a helye, hogyan viszonyítható a "csúcsokhoz"). A bemérési folyamatot elnevezése "benchmarking", ezt alkalmazzák a közgazdasági és a humán erőforrás területeken változatlan formában angolul, értelmezése magyarul lehet összemérés/összemérhetőség.

<sup>i</sup> Magyarországon az akkreditáció kifejezést a szakképzésben nem használjuk, itthoni környezetben inkább külső értékelésre, ellenőrzésre gondolhatunk.