

FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSA

AFELSŐOKTATÁS HUSZONEGYEDIK SZÁZADI gazdasági, társadalmi illeszkedését azzal lehetne leginkább jellemezni, hogy a tömegesedést követően a felsőoktatás az akadémiai szerepkörből kilépve egyre inkább gazdasági szereplővé, a gazdaság szerves részévé válik (*Polónyi 2006*). A gazdaság szereplőjeként a felsőoktatás speciális szolgáltatást nyújt vevőit, a szolgáltatások felhasználói számára piaci viszonyok között. Ebben a helyzetben megnőtt a jelentősége a felsőoktatásban alkalmazható minőségmenedzsment rendszereknek, a minőség szemlélet erősítésének.

Az elmúlt évtizedben a felsőoktatási intézmények számának növekedése, a demográfiai adatok, a munkaerő-piaci igények változásai a verseny megjelenését, erősödését jelentik a felsőoktatásban működő intézmények részére. E verseny elemait tovább erősítik, hogy nem tömegesen, de már megjelenik a hazai intézmények mellett, más országok piaci kínálata is, illetve egyes felsőoktatási intézményünkben a külföldi hallgatók képzése a bevételszerzés egyik fontos eleme. Érdemes azt is figyelembe venni, hogy egyes intézmények stratégiai céljai között jelentős szerepet kapnak az európai és az európain kívüli felsőoktatási igények, piacok lehetőségeinek figyelembevétele. Ebben a folyamatban a verseny egyik fontos elemévé válik a minőségi oktatás, és szolgáltatás nyújtása, amelyet az intézmények életében a minőségmenedzsment rendszerek biztosítanak. Ennek figyelembevételét erősíti Dinya László is amikor a következőket fogalmazza meg:

Az egységes európai felsőoktatási tér olyan felsőoktatási intézményrendszer megteremtését jelenti, amelyen belül a hallgatók mobilitási lehetősége maximális, ennek érdekében pedig az egyes országok képzési, akkreditációs és minőségbiztosítási rendszerei, valamint a megszerezhető végzettségek is harmonizáltak. Ennek megfelelően a felsőoktatással szembeni társadalmi igények, és ezzel összefüggésben a minőségi igények gyors változásával folyamatosan foglalkoznunk kell, mert a tudástársadalom beköszöntése minden szereplőt alapvető kihívások elé állít, nemcsak azokat, akik a tudás előállításában, terítésében érdekeltek, hanem azokat is, akiknek boldogulásuk érdekében egyre nagyobb szükségük lesz az állandóan változó tudáshalmaz folyamatos elsajátítására és frissítésére (*Dinya 2003*).

A minőség szerepét erősítik a felvételi rendszerben az utóbbi években bevezetett változások is, amelyek elsősorban az intézményeket választó hallgatók szerepét (in-

tézményre adott voksát) kívánta növelni az intézmények felvételi és finanszírozási lehetőségei szempontjából. Már az első év eredményei is azt mutatják, hogy megindult a differenciálódás az intézmények között. Hosszabb távon várható, hogy egyes intézmények kiszorulnak a hazai felsőoktatás hagyományos képzési rendszeréből. Ez azért is indokolt, mert az utóbbi időben az alapképzések indítása során egyes képzési területeken jelentős túlkínálat alakult ki, másrészt a demográfiai adatok a graduális képzésbe beiskolázható létszám csökkenését prognosztizálják. A felsőoktatási szolgáltatásból ilyen módon kiszoruló intézmények megfelelő stratégia megvalósításával jelentős szerepet kaphatnak a felnőtt képzésben. Ezen a területen sem nélkülözhető a megfelelő minőségbiztosítási rendszer hatékony működtetése. Természetesen e változások dinamikája más, mint ami a termelő szektorokban tapasztalható. Nagy holtidővel, sok szubjektív elemmel is átszőve jelennek meg a „vevői” visszacsatolások a felsőoktatás piacán.

A felsőoktatási intézmények az utóbbi évtizedben kezdenek munkájukban szisztematikusan minőségmenedzsment rendszer elemeket alkalmazni. Sajnálatos, hogy ebben a szektorban is, – hasonlóan más termelő és szolgáltató szektorban helytelenül alkalmazott minőségmenedzsment rendszerhez – sok értelmetlen, formális megoldással találkozunk.

Minőség értelmezése a felsőoktatási intézményekben

A minőség értelmezésével kapcsolatosan is számos megfogalmazással találkozhatunk a felsőoktatásban.

A leginkább elterjedt minőségértelmezés a folyamat alapú megközelítésre épül, amely szerint a felsőoktatási szolgáltatás specifikumai (szakok, tantervek tartalma, oktatók tudományos munkássága, minősítettsége stb.) alapján vélik a minőséget biztosítani. (Nem nehéz felismerni, hogy az akkreditáció lényegében ilyen, folyamat alapú minőség-ellenőrzést jelent.)

A felsőoktatási szolgáltatás minőségének értelmezésében mostanában kezd teret nyerni a minőség felhasználói alapú értelmezése, miszerint a felsőoktatás minősége a felhasználói követelményeknek való megfelelést jelenti – felhasználók alatt értve részint a hallgatókat, részint a végzetteket alkalmazó gazdasági szférát.

Az értékalapú minőségfogalom megközelítés egzakt módszereinek kidolgozása és legitimé válása valószínűleg sokat várhat még magára, jöllehet a kiterjedt, tömeges felsőoktatásban nyilvánvalóan egyre fontosabbá válik mind a hallgatók, mind az intézmények szempontjából (*Polónyi 2006*).

A minőség negatív-provokatív meghatározása: „a minőségbiztosítás szemlélete és »filozófiája« erőltetetten »egyoldalú« ugyanis az oktatás minősége szempontjából túlhangsúlyozza a szervezést, az adminisztrációt”. „Bátran hihetjük, hogy a minőségbiztosítás a minőségbiztosítási dokumentumok által valósul meg, hiszen alig több, mint jól rendszerezett, kötelezően előírt papírmunka, figyelmet és energiát, cselekvési kapacitást vonnak el a többi teendőktől: nem egyszerűen a minőségbiztosítás (a minőségirányítás) mindennapi praktikus teendőitől, hanem egyete-



mesen mindenféle teendőtől, amit az intézményben végezni kell, s leginkább a tanítástól” (Csoma 2003).

Úgy vélem nem véletlenül találkozunk ezekkel a különböző minőség értelmezésekkel. Meggyőződésem szerint az intézményekben rosszul működő minőségbiztosítási rendszerek „szenvedő” alanyai a minőség negatív-provokatív definíciójával azonosulnak, de bízom abban, hogy napjaink hazai felsőoktatási intézményeiben elsősorban a minőség felhasználói alapú értelmezése válik széles körben elfogadottá. Itt meg kell jegyezni, hogy nem teljesen elfogadott, hogy kit is értünk felhasználónak („vevőnek”) a felsőoktatásban. Erre a kérdésre még későbbiekben visszatérek. Hosszabb távon a minőségmenedzsment rendszerek alapjait a TQM vezetési filozófia megteremtése biztosíthatja a felsőoktatási intézményeinkben. Ez a minőségmenedzsment megközelítés áll legközelebb a tudás alapú szervezetek szervezeti kultúrájához, ugyanakkor igényli az autokratikus, helyenként feudális elemekkel átszótt vezetési rendszerrel való szakítást. Meggyőződésem szerint a felsőoktatás minőségfejlesztésében – a többi szolgáltató szektorhoz hasonlóan – a TQM vezetési filozófia felé való határozott elmozdulás a jövőben nem hagyható figyelmen kívül. A gazdasági szféra egyes területein is érzékelhető, hogy a minőségmenedzsment rendszer, mint vállalati alrendszer határai mindinkább elmosódnak és a TQM szemlélet erősödése a minőség rendszerrel kapcsolatos elemeket a vezetési rendszer integráns részévé teszi. Ez az irány várható a szolgáltatások területén is esetenként a szolgáltató szervezetek sajátosságai miatt kihagyva a szektor specifikus formalizált minőségmenedzsment rendszerek alkalmazásának szakaszait.

Minőségmenedzsment rendszerek és az európai felsőoktatási térség

Az európai országok felsőoktatásért felelős miniszterei 1998 óta (Párizs) rendszeres – folyamatosan bővülő számú résztvevőjű – az európai felsőoktatási térséggel kapcsolatos tanácskozásain a felsőoktatási intézmények minőségi rendszereivel kapcsolatos kérdések napirenden voltak. Az európai felsőoktatási reform és a bolognai folyamat minden dokumentuma hangsúlyozza, hogy a reform megvalósításának döntő színterei maguk a felsőoktatási intézmények, amelyek autonómiája, egyedisége alapvető érték. Ennek értelmében az Európai Felsőoktatási Térségben kibontakozó, egyre erősödő, az erőforrásokért, ezen belül döntően a hallgatókért folyó verseny is az egyes intézmények között értelmezhető.

Az Európai Egyetemi Szövetség (EUA) által az Európai Felsőoktatási Térség megteremtése érdekében kinyilvánított minőségi kritériumok a következők:

- A tudományos autonómia, mint a kiemelkedő teljesítmény és versenyképesség eszköze.
- A pontosan megfogalmazott intézményi küldetés, és célrendszer.
- Az átlátható és nem kizáró-jellegű felvételi stratégiák, valamint a második próbálkozás lehetősége és kérvényezési/fellebbezési stratégiák.

- A tantervi minőség.
- Az oktatói kar minősége.
- Folyamatos hallgatói visszacsatolás, fogékonyság a hallgatói javaslatokra, ajánlásokra és kritikára.
- Rugalmas struktúra, amely lehetővé teszi a kreditek érvényesítését.
- Az infrastruktúra minősége, illetve a megfelelő eszközök elérhetősége.
- A rendelkezésre álló erőforrások elosztása, valamint lehetőség költségvetésen kívüli források elnyerésére.
- Elszámoltathatóság az emberi és anyagi erőforrásokkal, valamint rendszeres átvilágítás.
- Visszacsatolás az érintettek részéről, és a diplomát adó programok munkaerőpiaci igényekhez igazításának lehetősége.
- Nemzetközi tudományos versenyképesség.
- Belső minőségbiztosítási mechanizmusok.
- A közéletben és demokráciában játszott aktív szerep.
- Innovációs erőforrások műszaki, tudományos, kulturális és művészeti területeken (*Polónyi 2006*).

Az Európai Felsőoktatási Minőségbiztosítási Hálózat (European Network for Quality Assurance in Higher Education) 2000-ben jött létre azzal a céllal, hogy a minőségbiztosítás területén támogassa az európai államok együttműködését, a hálózat (network) 2004-ben a Közgyűlés döntése alapján felvette a European Association for Quality Assurance in Higher Education (Európai Felsőoktatási Minőségbiztosítási Szervezet – ENQA) nevet. Az Európai Bizottság a kezdetektől támogatja a szervezet működését.

Az ENQA értelmezése szerinti minőségbiztosítási rendszernek három eleme van:

- az akkreditációs politika átalakítása minőségpolitikává, azaz az állami/kormányzati minőségbiztosítási politika és szervezet kialakítása,
- ennek keretében erőteljes minőségi orientáció megvalósítása (részint motivációval: minőségi díj, kiválósági díj, részint tanácsadással, standardok, ajánlások kidolgozásával),
- a felsőoktatási rendszerből eddig hiányzó intézményi minőségbiztosítási eljárások és szervezeti feltételek kialakítása.

2005 májusában, a Bergeni Találkozón az európai felsőoktatásért felelős miniszterek elfogadták a „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area” (~ A minőségbiztosítás sztenderdjei és irányelvei az Európai Felsőoktatási Térségben), ENQA által összeállított tervezetét.

A sztenderdek és irányelvek mindegyike néhány, az Európai Felsőoktatási Térségben történő felsőoktatásra vonatkozó belső, illetve külső minőségbiztosítással kapcsolatos, alapvető elven alapszik. Ezek a következők:

- A felsőoktatás szolgáltatója/nyújtója felelős elsődlegesen a szolgáltatás minőségéért és minőségbiztosításáért.



- Szükség van a társadalomnak a felsőoktatás minőségéhez és sztenderdjeihez fűződő érdekeinek védelmére.
- A tudományos programok minőségét fejleszteni kell – a hallgatók és az EFT szerte történő felsőoktatás haszonélvezőinek érdekében.
- Eredményes és hatékony szervezeti struktúrákat kell kialakítani, amelyek keretében a tanulmányi programokat biztosítani és támogatni lehet.
- Lényeges az átláthatóság, és a minőségbiztosítási folyamatok során külső szakvélemény felhasználása.
- A minőségi-kultúrát támogatni kell a felsőoktatási intézményeken belül.
- Olyan folyamatokat kell kidolgozni, melyeken keresztül a felsőoktatási intézmények meg tudják mutatni elszámoltathatóságukat – beleértve az állami és a magán befektetésekre vonatkozó elszámoltathatóságot is.
- Az elszámoltathatósági célokat szolgáló minőségbiztosítás teljes mértékben összeegyeztethető a minőségjavítási célokat szolgáló minőségbiztosítással.
- Az intézményeknek be kell tudniuk mutatni az általuk nyújtott minőséget, mind országos, mind nemzetközi viszonylatban.
- Az alkalmazott eljárások nem szabad, hogy elnyomják a változatosságot és az innovációt.

Minőségbiztosítási (minőségmenedzsment) rendszerek a felsőoktatási intézményekben

A közszolgálat többi szektorához hasonlóan a jogszabályoknak való megfelelést, a külső minőségmenedzsment rendszer biztosítja, amelyet a Felsőoktatási Törvény jelenleg a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság működésével kívánja biztosítani. A közszolgáltatásokban nélkülözhetetlen a hatékony külső minőségmenedzsment rendszer működtetése.

A felsőoktatási intézményen belül a törvényi szabályozás mellett elsősorban a piaci mechanizmusok igénylik, egyes esetekben kényszerítik ki a minőségmenedzsment rendszerek működését. Itt szeretném megjegyezni, hogy e rendszerek működése akkor kap megfelelő súlyt az intézmények működésében, ha nem elsősorban a törvényi elvárások miatt működtetjük. Sok esetben más szektorok (HACCP – vendéglátás, ISO 9001 – egészségügy és közigazgatás) példája is azt mutatja, hogy a jogszabályi megfelelés szempontjait szem előtt tartó minőség rendszerek az esetek többségében formálisak, nem épülnek be a szervezet mindennapos működésébe, folyamataiba és vezetési rendszerébe.

A felsőoktatási intézményekben a minőségmenedzsment rendszer meglétét a Felsőoktatási Törvény írja elő. Meg kívánom jegyezni, hogy a Felsőoktatási Törvény szövegében következtelen és sok ponton hibás terminológiákat használ a minőségmenedzsment rendszerrel kapcsolatos szabályozásoknál. Sajnálatos, hogy a minőségbiztosítás, minőségirányítás, minőségfejlesztés, minőségfejlesztési program kifejezések következtelen használata és az ágazati minőségpolitika hiánya az in-

tézmények egy részében zavart is keltett. Az elmúlt év végén kiadott felsőoktatási ágazati minőségpolitika sem tette helyére a kérdéseket. Az ágazati vezetés nem fogalmazott meg karakteres minőségpolitikai irányokat, amelyek az intézmények minőséggel kapcsolatos döntéseit segítették volna.

A felsőoktatási intézményekben, a nemzetközi gyakorlatot is figyelembe véve inkább a minőségbiztosítási rendszer megnevezés terjedt el. Én jobban örülnék a minőségmenedzsment rendszer elnevezésnek, de a minőségfejlesztési rendszert is el tudom fogadni. Nagyon szerencsétlennek és hibásnak tartom az utóbbi években a gazdaság különböző területein elterjedt minőségirányítási rendszer elnevezést. Ez az ISO 9000-es szabványrendszer megjelenését követően a hibás fordítás következtében terjedt el hazánkban. De persze az a lényeg, hogy rendszerről gondolkodjunk és beszéljünk és ismerjük a rendszer kialakítás és működtetés célját!

A Felsőoktatási Törvény 21. §-a szól a minőségfejlesztési program megfogalmazásáról és e programot és évenkénti értékelését az intézmény vezetése köteles nyilvánosságra hozni. A minőségfejlesztési program pontos tartalma és funkciója a törvényi szabályozásból nem derül ki. Véleményem szerint a minőségfejlesztési program (helyesebb lenne minőségfejlesztési tervnek hívni) az intézményi minőségbiztosítási rendszer működésének eredménye. Az intézmény vezetése a mérőszámok alapján értékeli a rendszer működését és a következő időszakra megfogalmazza a rendszer működésének mérhető céljait.

A felsőoktatási intézményeknek minőségbiztosítási rendszerüket a saját pozíciójuk, stratégiai céljaik és szervezeti kultúrájuk figyelembevételével indokolt kialakítaniuk. Ehhez különböző, általánosan használható minőségmenedzsment rendszer modelleket vehetnek figyelembe. Véleményem szerint e modellként az ISO 9001:2000 szabványban megfogalmazott általános követelményeket, az ENQA által megfogalmazott sztenderdeket és irányelveket vagy a TQM vezetési filozófia alapjait vehetik figyelembe. Természetesen ezen általános modellek további, akár az adott intézményre kialakított, megfogalmazott modell alkalmazását s eredményezhetik. Mindenképpen hangsúlyozni szeretnénk, hogy a tényleges minőségbiztosítási rendszer előírásai intézmény specifikusak legyenek. Csak ebben az esetben tölti be azt a funkcióját, amiért érdemes működtetni. Mint, már előzőekben is hangsúlyoztam a formális minőségbiztosítási rendszereknek a felsőoktatásban sincs semmi értelme.

A következőkben összefoglaljuk a felsőoktatási intézmények minőségmenedzsment rendszerei kialakításához figyelembe vehető modellek legfontosabb jellemzőit.

ISO 9001 szabvány előírásainak megfelelő minőségbiztosítási rendszer

A közszolgálat más szereplőihez képest kisebb arányban, de a felsőoktatási intézmények területén is megjelennek az ISO 9001:2000 szabvány szerint kialakított minőségmenedzsment rendszerek.



A minőségbiztosítási rendszer működésének lényege, hogy összehangolja az intézmény, vagy szervezeti egységeiben dolgozó munkatársak tevékenységét annak érdekében, hogy a szervezet szolgáltatásainak „vevői” az igényeiknek megfelelő szolgáltatást, azaz „minőséget” kapjanak.

Az ISO 9000-es szabványrendszer, 2000-ben bevezetésre került verziója mind a tartalmát mind a szerkezetét tekintve forradalmi változásokat mutat. A szerkezeti változások eredményeként a minőségbiztosítási rendszerrel kapcsolatos általános követelményeket négy érdemi fejezetet tartalmazza:

- a vezetés felelőssége;
- erőforrás gazdálkodás;
- termék és/vagy szolgáltatás előállítása (folyamat menedzsment);
- mérés, elemzés és fejlesztés.

Az ISO 9000:2000-es szabványcsaládot azért dolgozták ki, hogy különböző típusú vagy méretű szervezetnek segítsen eredményes minőségmenedzsment rendszert bevezetni és működtetni. A szabványrendszer alkalmazásához négy fontos szabvány előírásainak ismerete szükséges.

- Az ISO 9000 szabvány leírja az ISO 9000 szabványcsaládnak megfelelően kialakított minőségmenedzsment rendszerek alapjait, és definiálja az e rendszerekben használt terminológiáját.
- Az ISO 9001 szabvány a minőségmenedzsment rendszerre vonatkozó általános követelményeket határozza meg, amelyet egy szervezet akkor hoz létre, ha bizonyítania kell képességét olyan termékek szolgáltatására, amelyek kielégítik a vevő és a termékre vonatkozó jogszabályok követelményeit, és az a célja, hogy növelje a vevők megelégedettségét.
- Az ISO 9004 szabvány útmutatást ad, a szervezet működésének fejlesztésére, valamint a vevők és más érdekelt felek megelégedettségének növelésére.
- Az ISO 19011 a minőségmenedzsment és környezetközpontú menedzsment rendszerek auditálásához nyújt alapot.

Ezek a szabványok együttesen alkotják a minőségmenedzsment rendszerszabványok összefüggő sorozatát, amely az alkalmazó szervezeteknek megkönnyíti a rendszerek kölcsönös megértését és elfogadását a különböző üzleti vagy partneri kapcsolatokban. Meggyőződésem szerint a kialakított minőségbiztosítási rendszerek az ISO 9001 szabvány előírásainak felelnek meg. Az adott intézményben alkalmazott előírások „szintje” nem értelmezhető, csak oly módon, hogy a rendszer szabályozása illeszkedjen az intézmény „minőség érettségi szintjéhez” a vevői igényekhez és az intézmény szervezeti kultúrájához. Nem értek egyet azon álláspontokkal, amelyek ISO 9004 szabvány szerint kialakított minőségbiztosítási rendszert emlegetnek. Az ISO 9004 szabvány útmutatást ad a kialakított rendszer fejlesztési lehetőségeire, irányaira.

Az ISO 9000-es szabványcsalád előírásainak súlypontja a struktúráról a folyamatokra helyeződött át és nyolc alapelvre épül. Az alapelvekben egyértelműen erősödtek a TQM elemek. Ezek az alapelvek a következők:

- Vevő Orientált Szervezet: Mivel a szervezet a vevőktől függ, ezért pontosan tisztában kell lennie a vevők jelenlegi és jövőben várható szükségleteivel, ki kell elégténi a vevői követelményeket és elvárásokat.
- Vezetés: A vezetésnek kell összehangolnia a szervezet céljait egységes egésszé. A vezetésnek kell kialakítani azt a belső munkahelyi környezetet, amelyben a munkatársak teljes mértékben azonosulni tudnak a szervezet céljaival, feladataival.
- A munkatársak részvétele: A munkatársak a legfontosabb részei a szervezet működésének, annak minden szintjén, annak érdekében, hogy a szervezet elérhesse céljait.
- Folyamat alapú megközelítés: A kívánt eredmények hatékonyabban elérhetők, ha a forrásokot és a tevékenységeket folyamatként kezelik.
- Rendszer megközelítés és irányítás: A szervezet hatékonyságát és eredményességét javítja az egymással kölcsönhatásban álló folyamatok azonosítása, megértése, és irányítása.
- Folyamatos fejlődés: A folyamatos fejlődés a szervezet fő célja.
- A tényeken alapuló döntéshozás: A hatékony döntés az adatok és információk elemzésén alapul.
- Kölcsönösen előnyös szállítói kapcsolatok: A szervezet és a szállítói kölcsönösen függenek egymástól, kölcsönösen előnyös együttműködésük mindkét fél számára előnyös.

A minőségbiztosítási rendszer követelményeinek elsődleges célja a vevő megelégedettségének elnyerése azáltal, hogy a rendszer alkalmazása révén kielégíti a vevő igényeit, követelményeit, a rendszert folyamatosan tökéletesíti és megelőzi a nem-megfeleléseket.

A szabvány a szervezetek tevékenységeihez kapcsolódik a vevő követelményeinek megfogalmazásától kezdve valamennyi minőségügyi rendszerfolyamaton keresztül a vevő megelégedettségének elnyeréséig.

Az ISO 9001 szabvány általános követelményeket fogalmaz meg, függetlenül az alkalmazó szervezet szakmai profiljától, nagyságától, hagyományaitól és szervezeti kultúrájától. A minőségmenedzsment rendszer kialakítása azt jelenti, hogy ezen általános követelményekre keresi meg a vállalat saját válaszait, alakítja ki saját rendszerét.

A szabvány általános előírásai alapján kialakított rendszerek előnye, hogy az általános előírások mindegyikére kell valamilyen megoldást adni. Kizárást, – ha tanúsíttatni is szeretnénk a rendszert – a szabvány csak a szolgáltatási folyamat kialakításra vonatkozó rendszer elemeknél enged meg. A kialakított rendszert és ennek működését az erre a feladatra akkreditált tanúsító szervezetek átvizsgálják, és ha megfelel a szabvány általános előírásainak akkor kiadják a tanúsítványt, amelyet három évenként meg kell újítani. Meg kívánom jegyezni azt is, hogy a felsőoktatási intézmények fő folyamatait érdemben felülvizsgálni képes tanúsító szervezettel



még nem találkoztam. Többek között ez is eredményezi a formális rendszerek kialakítását és működtetését.

Ilyen rendszerek kialakítása elsősorban ott indokolt, ahol az intézményen belül a folyamatok kialakítása és összehangolása igényli egy formalizált alrendszer működtetését. Teljes intézmény működésére kiterjeszteni csak kivételes esetben tartom indokoltnak. Pozitív eredményét láttam a rendszer működésének az intézményi integrációs törekvések hatékony megvalósítása során. Meggyőződésem, hogy a különböző intézmények folyamatainak összehangolását követően hosszabb távon nincs szükség az ISO 9001 előírásai szerint kialakított rendszer átfogó működtetésére ezen intézményekben. Esetenként a minőségbiztosítási rendszer lehet a „rendcsinálás” eszköze. Úgy gondolom, hogy az esetek többségében nem erre az eszközre érdemes támaszkodni, hanem a megfelelő vezetői intézkedések és követelmények az intézmény szervezeti kultúrájához jobban illeszkedő megoldásokat kínál. Különbösen sem jó megoldás, ha a munkatársaink az „ISO”-t mumusnak tartják. Egyes esetekben hasznos lehet a felsőoktatási intézmény működtetését biztosító szolgáltatások összehangolására. Ilyen lehet a tanulmányi hivatalok, gazdasági- és műszaki szolgáltatások területe. Meg szeretném említeni, hogy egyes, felsőoktatási intézmények szervezetében dolgozó, külső szolgáltatásokat is nyújtó laboratóriumok minőségbiztosítási rendszerét az ISO 147025 szabvány előírásainak megfelelően indokolt kialakítani és a NAT-tal akkreditáltatni. Ez egyértelműen piaci előnyt jelent (esetenként a piacon való maradás feltételét) az adott laboratóriumnak.

Total Quality Management vezetési filozófia

A felsőoktatási intézmények hagyományai, mérete, szervezeti kultúrája és az egyetemek, főiskolák és a karok vezetési rendszere, a TQM vezetési filozófia alapján álló minőségmenedzsment rendszer kialakítását és folyamatos fejlesztését teszi indokolttá. A rendszer, a TQM lényegéből fakadóan nem a formális és a bürokratikus megoldásokra törekszik, hanem a különböző szervezetek és munkatársak belső- és külső vevői által megfogalmazott igények és feladatok hatékony, rugalmas megvalósítását teszi lehetővé.

A TQM alapokon nyugvó minőségmenedzsment rendszer kialakítása hosszú folyamat, mivel együtt kell járnia minden egyes munkatárs szemlélet formálásával. Ennek a fejlesztési folyamatnak sosem érünk a végére, mivel a rendszer része a folyamatos fejlesztés (*Tenner & DeToro 2005*).

A TQM egy olyan vezetési filozófia, amelynek középpontjában a vevőközpontúság, a munkatársak elkötelezettsége és a folyamatos javítás áll. A TQM alkalmazásához a minőséget a következőképpen definiálhatjuk:

„A minőség, mint alapvető üzleti stratégia, alkalmazásával született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azáltal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.” (*Tenner & DeToro, 2005.*)

Látható, hogy ebben a definícióban a minőség, mint az alapvető üzleti stratégia kitüntetett helyet kap. E szemlélet erősítése indokolt a felsőoktatási intézményekben.

A minőség guruinak különböző tanításait a gyakorlati tapasztalattal ötvözve kifejlődött egy egyszerű, de hatékony modell a TQM alkalmazására. Ez a modell a TQM három alapvető elvére, valamint hat kiegészítő elemre épül.

– *Alapelvek*: összpontosítás mind a külső, mind a belső vevőkre; összpontosítás a folyamatok javítására abból a célból, hogy megbízható és elfogadható szolgáltatások/termékek jöjjenek létre; végül összpontosítás arra, hogyan hasznosítsuk a velünk együtt dolgozók tehetségét.

– *Kiegészítő elemek*: vezető-szerep, oktatás és képzés, támogató struktúrák, kommunikáció, jutalmazás és elismerés, mérés.

A következőkben röviden összefoglaljuk az alapelvek és a kiegészítő elemek lényegét és értelmezzük az egyes elveket a felsőoktatási intézmények életében.

Alapelvek

Vevőközpontúság. A minőségi szolgáltatás nyújtása a felsőoktatásban is azon a koncepción alapszik, hogy mindenkinek van vevője, és hogy a vevők igényeit, szükségleteit és elvárásait mindenkor és minden alkalommal ki kell elégíteni ahhoz, hogy az intézmény – mint egész – ugyanezt a célt megvalósíthassa. Ehhez a koncepcióhoz a vevők igényeinek alapos feltérképezésére és elemzésére van szükség.

Először is meg kell határoznunk, hogy kik a felsőoktatási intézmények „vevői” és milyen igényeik vannak. Nyilván ez nem egyszerű kérdés, minden intézménynek, szervezeti egységnek magának kell az elemzést elvégeznie. Tudom, hogy ezen a ponton sokan vitatják az álláspontomat, de meggyőződésem szerint általában három vevői kört azonosíthatunk a felsőoktatásban:

– Egyik legfontosabb vevő a hallgató. Tapasztalatom szerint a hallgatók között mind inkább erősödik az a szemlélet, hogy a hosszú távú érdekeik alapján az intézménytől piacképes tudást, képességek és készségek kialakítását várják. Olyanokat, amelyek az életük során folyamatosan továbbfejleszthetők, megalapozzák az egy életen át való tanulási lehetőségeiket. Összességében a szerzett ismeretekkel, képességekkel jól tudnak boldogulni életük során.

– Másik fontos vevői kört azok a vállalatok, intézmények jelentik, akik alkalmazni fogják a felsőoktatásban végzett szakembereket. Itt a megfelelő szakmai tudás mellett mind gyakrabban megfogalmazzák a konkrét, sok esetben az adott munkaterület speciális ismeretei iránti igényüket is.

– Harmadik vevői körnek tekinthető az állam, amely a társadalmi igényeket kívánja közvetíteni a finanszírozással, a jogszabályi keretek megteremtésével és más egyéb feltételrendszer kialakításával. Ő biztosítja tulajdonosként, fenntartóként de egyben vevőként is az állami intézmények működését.



Az intézményen belül a különböző szervezeti egységeket, tanszékeket, tárgyak oktatóit egymás vevőinek és beszállítóinak kell tekintenünk. A „belső vevők” esetében is meg kell ismernünk a pontos igényeket.

Amikor a különböző „vevői” igényekről világos képet kapunk, olyan működési módot kell biztosítani, hogy maradéktalanul ki is elégítsük azokat.

A folyamatok folyamatos javítása. A folyamatos javítás koncepciója szerint a felsőoktatási intézmények vevőinek nyújtott teljesítménye egymással szorosan összekapcsolódó lépések és tevékenységek sorozatának végeredménye; a folyamat végén egy kimenet (szolgáltatás vagy termék) születik. Az intézményben a folyamatokat azonosítani kell és meg kell határozni a folyamat struktúrákat (fő- támogató-kiegészítő folyamatok, ezek közül meghatározott kulcsfontosságú folyamatok és ezek rendszere). E folyamatok többségét az intézmények különböző szabályzatai jól meghatározzák, szabályozzák. A gondot sok esetben az okozza, hogy a szabályzatokban, vagy szakmai konszenzusokkal kialakított folyamatok végrehajtása során fegyelmetlenek vagyunk. A TQM szellemisége megkívánja, hogy a folyamatok valamennyi lépését szüntelenül kísérjük figyelemmel és fejlesszük annak érdekében, hogy csökkentsek az eltéréseket és javítsuk a folyamat megbízhatóságát. A folyamatok elvárt igényeinek meghatározásakor mindig a vevői (külső, belső) igényeket tartjuk szem előtt. A folyamatos javítás első célja, hogy megbízható folyamatok jöjjenek létre, abban az értelemben, hogy minden egyes esetben a kívánt kimenetet (eredményt /terméket /szolgáltatást) kapjuk, eltérés nélkül. Ha az eltéréseket minimalizáltuk, és az eredmény még mindig elfogadhatatlan, a folyamat javításának második lépése a folyamat újratervezése, hogy ily módon olyan kimenet jöjjön létre, amely jobban ki tudja elégíteni a vevők igényeit. A folyamatok szüntelen javításával kapcsolatos szemléletet jól tükrözi a következő, TQM-es gyakorlatban gyakran elhangzó mondat: „Ha folyton azt teszed, amit eddig tettél, akkor folyton csak azt kapod, amit eddig is kaptál”. Ugyanakkor a TQM vezetési filozófia alapvető célkitűzése a folyamatos versenyképes pozíció megteremtése és megtartása az alkalmazó szervezet számára. Ehhez nélkülözhetetlen a folyamatok folyamatos javításának napi gyakorlatban történő széles körű alkalmazása.

Teljes elkötelezettség. Ez a megközelítésmód az intézmény felső szintű vezetőinek aktív irányításával kezdődik, majd áthatja a teljes vezetési rendszerét, és olyan intézkedéseket foglal magában amelyek hasznosítják a szervezet valamennyi alkalmazottjának tudását, és ennek segítségével tesznek szert piaci előnyökre. Az alkalmazottak minden szinten széles körű jogosítvánnyal rendelkeznek arra, hogy javítsák szolgáltatásaikat és folyamataikat, méghozzá úgy, hogy új és rugalmas munkastruktúrákat alakítsanak ki a problémák megoldására, a folyamatok javítására és a vevők igényeinek kielégítésére. Ennek egyes elemei a felsőoktatásban, mint tudásszervezetben hagyományosan jól működnek (a tárgyat előadó oktató felhatalmazottként dolgozik), más esetekben a különböző területeken való felhatalmazott együttműködésben még jelentős tartalékaink vannak.

Kiegészítő elemek

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

Az intézmény minden szinten dolgozó vezetőinek tökéletesen tudatában kell lennie, hogy a „vevők” igényei mit követelnek az általa vezetett szervezettől, és a versenyképesség megőrzése érdekében mit kell tenniük. E tényekkel való szembe-sülés rá fogja ébresztetni az intézményi és szervezeti egységek vezetőit arra, hogy a saját részvételükkel is elő kell segíteniük a szervezet küldetésének, reménybeli jövőképeinek és értékrendjének kialakítását, valamint azokat a lépéseket, amelyeket felhasználhatnak e célok eléréséhez. A vezetőknek meg kell érteniük, hogy a TQM vezetési filozófia kialakítása és működtetése egy olyan folyamat, amelyeket nekik kézben kell tartaniuk és a működés feltételeit biztosítaniuk ahhoz, hogy sikerüljön megvalósítani a minőség folyamatos javítását és az intézmény és szervezeti egységeinek folyamatos sikeres működését.

Oktatás és képzés. A minőség a munkatársaink mindegyikének rátermettségén, képességein alapszik és azon, hogy értsék: mit kívánnak tőlük. Az oktatók szakmai tudásának, képességeinek folyamatos fejlesztése minden vezető és oktató érdeke. Ehhez az igények kialakítása és a feltételek megteremtése a vezetők felelőssége. A minden alkalmazottra kiterjedő oktatás, képzés és közös eszmecsere biztosítja a szervezet küldetésével, jövőképeivel, haladási irányával és stratégiájával kapcsolatos információkat amelyekre szükségük van céljaink megvalósítása érdekében. Az oktatások, képzések nyújtják azokat a készségeket, amelyekre a minőség javításához, a hatékonyság és a teljesítmény növeléséhez és a problémák megoldásához szükségük van. A képzés biztosítja, hogy az egész intézményen belül közös nyelvet és közös eszköztárat használjanak és rendelkezzenek a folyamatos fejlesztéshez és javításhoz szükséges ismeretekkel és készségekkel.

Támogató struktúrák. A TQM folyamatának megvalósításában a vezetői támogatásra is szükség van az olyan változtatások bevezetéséhez, amelyek nélkülözhetetlenek a minőségi stratégia megvalósításához. Ilyen támogatást nyújthatnak például a külső és belső szakértők. A TQM vezetési filozófia elterjesztése akkor lesz sikeres, ha egy támogató, szakértői kör segít a vezetőknek abban, hogy megértsék a TQM lényegét, és közreműködik a szervezet más részeiben tevékenykedő minőséggel foglalkozó szakemberekből kialakítandó hálózat létrehozásában is.

Kommunikáció. A kommunikációt minden minőségi célokat követő környezetben más-és másféleképpen kell megfogalmazni ahhoz, hogy az összes munkatárssal megértessük a változás iránti őszinte elkötelezettség fontosságát. Ideális esetben a vezetőknek személyesen kell találkozniuk a munkatársaikkal annak érdekében,



hogya terjesszék az információkat, irányt mutassanak, és válaszoljanak a legkülönbözőbb helyről jövő kérdésekre.

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

Jutalmazás és elismerés. A csoportokat és egyéneket, akik sikeresen alkalmazzák a minőségmenedzsment eszközöket és sikeresen fejlesztik a folyamatokat, elismerésben kell részesíteni, lehetőleg megjutalmazni, hogy ily módon a szervezet többi tagja is tudja, mik az elvárások. Ha elmulasztjuk egy olyan személy kitüntető elismerését, aki sikeresen használja a fennem hirdetett vezetési filozófiát vagy egyes elemeit, az olyan üzenetet fog közvetíteni, hogy nem ez a megfelelő út a munkahelyi sikerhez, a lehetséges előléptetéshez és általában a személyes sikerhez. Bármiféle alapvető változásnak, különösen egy új vezetési folyamatnak a korai stádiumaiban az alkalmazottak figyelik a vezetés igazi szándékait, igazi motivációit közvetítő finom jelzéseket. A munkában elért eredmények elismerése példaképet állít a szervezet többi tagja elé.

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

ENQA sztenderdek és irányelvek

A felsőoktatási intézmények minőségmenedzsment rendszereinek kialakításához érdemes figyelembe venni az Európai Felsőoktatási Térség miniszterei által elfogadott dokumentumot, a felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjeit. E sztenderdek összhangban vannak a TQM alapelvekkel. A felsőoktatási intézmények belső minőségbiztosítási rendszerének kialakításához az elsőt, a TQM orientált lépés jelentheti.

Az ENQA sztenderdek és irányelvek nem arra törekednek, hogy aprólékosan kifejtsék mit, és legfőképp hogyan kell csinálni. Fő céljuk leginkább az iránymutatás, a megvalósítást az elveket adaptálóknak maguknak kell megoldani. Ez az egyes alkalmazók szempontjából persze megnehezíti a feladatot, a rendszernek viszont rugalmasságot ad – és épp ez az, ami szükséges ahhoz, hogy ezek a sztenderdek és irányelvek megvalósíthatók legyenek.

A felsőoktatás belső minőségbiztosításához kapcsolódóan megfogalmazott sztenderdek röviden összefoglalva a következők. A felsőoktatási intézmény rendelkezzen átfogó minőségpolitikával és ehhez kapcsolódó eljárásokkal, melyek a kiadott diplomák minőségét garantálják; ennek elérése érdekében, pedig dolgozzon ki és

valósítson meg egy stratégiát a minőség folyamatos javítása érdekében. Továbbá rendelkezzen formális belső mechanizmusokkal a képzési programjainak jóváhagyására, követésére és rendszeres belső értékelésére. A hallgatók értékelése előzetesen közzétett és következetesen, egységesen alkalmazott kritériumok, szabályok és eljárások alapján történjen. Az intézmény rendelkezzen belső mechanizmusokkal az oktatók minőségének és kompetens voltának biztosítására; valamint biztosítsa, hogy a rendelkezésre álló erőforrások megfelelőek és céljukra alkalmasak legyenek minden felkínált program esetében. Az eddigiek mellett, az intézménynek gondoskodnia kell a szükséges információk szisztematikus gyűjtéséről, elemzéséről és felhasználásáról. Valamint – az utolsó pont értelmében – rendszeresen közzé kell tegyenek naprakész és objektív, kvantitatív és kvalitatív információkat a képzési programjaikról.

Természetesen meggyőződésem, hogy a felsőoktatási intézmények esetén sem létezik általános recept a minőségbiztosítási rendszerek kialakítására és fejlesztésére. De úgy vélem, hogy az ENQA sztenderdek jó keretet adhatnak a rendszer kialakításához és fejlesztéséhez. Ha mindez párosul a TQM elvek következetes alkalmazásával, akkor ez a felsőoktatás területén is a sikeres piaci pozíció megtartásához járul hozzá.

Önértékelési modellek alkalmazása a felsőoktatásban

Az önértékelési modellek a TQM vezetési filozófiának megfelelő értékrendet közvetítenek a szervezetek felé és hozzásegítenek a formális, időnként a szervezetekben nehezen értelmezhető előírások meghatározásához, tervezéséhez és egyre magasabb szinten történő megvalósításához. E modellek létrejötte a TQM vezetési filozófia alkalmazásának egyik következménye. Lényegében e modellek egy olyan mérő eszközt jelentenek a vezetési filozófiát felvállaló szervezetek számára, amelyek segítenek értékelni, hogy az adott szervezet hol áll a TQM megvalósításában.

A Malcolm Baldrige-díj modellt és a modell alapján odaítélhető díjat (Malcolm Baldrige National Quality Award) 1987-ben hozták létre az Egyesült Államokban. Életbelépése után a Malcolm Baldrige-díj modell nagyon gyorsan fontos tényezővé vált az amerikai vállalatok és intézmények eredményeinek mérésében, a megfelelő értékrend kialakításában. A Baldrige-díj a TQM alapelveit adta meg tiszta, érthető formában.

A Malcolm Baldrige-díj kritériumrendszerét a TQM elveinek megfelelően folyamatosan továbbfejlesztik. A modell a következő hét kritérium alapján értékeli a szervezet működését: A vezető szerepe; információk és elemzés; stratégiai tervezés; emberi erőforrás menedzsment; folyamatok minőségének menedzselése; minőségi és működési eredmények; vevői elégedettség. A Malcolm Baldrige modellnek létezik az oktatási intézményekre kialakított változata is. Sajnálatos, hogy a hazai intézmények körében e modell alkalmazása nem terjedt el.

Az Európai Üzleti Kiválóság Modell kidolgozásakor a Baldrige-díj tapasztalatait vették figyelembe. Az amerikai Baldrige-modellhez nagyon hasonló, annak eu-

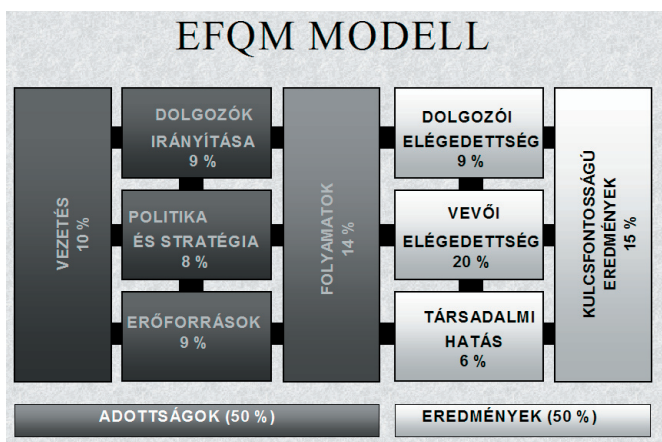


rópai megfelelőjeként működő Üzleti Kiválóság Modell létrehozója az European Foundation for Quality Management (EFQM). Ezt a szervezetet 1988-ban vezető európai cégek hozták létre annak érdekében, hogy a TQM elterjesztése révén nőjön az európai szervezetek hatékonysága és eredményessége.

Az EFQM-modell alapkonceptiója röviden a következő alapelvekben foglalható össze: nem tartalmaz kötelezően előírt végrehajtandó lépéseket, a vevő áll a középpontban, igen lényeges a munkatársak szakmai fejlődése és részvétele a minőség fejlesztésében, folyamatok és tények vannak a középpontban, a vezetés és a céloknak való megfelelés egységének fontossága, a társadalom iránti felelősség, eredményorientáltság.

1999-ben az EFQM-modell neve változott, az új név: „The EFQM Excellence Model”, tükrözi, hogy az új modell nem annyira üzletorientált, hanem sokkal szélesebb körben is használható. Az EFQM modell két egyenlő fontosságú részre osztható az „Adottságok” és az „Eredmények” részterületére, amelyek 9 főkritériumot és 32 alkritériumot tartalmaznak. Az „Adottságok” területén belül 24 alkritérium található, amelyek segítségével felmérhető a feladatok/problémák megközelítésének és megoldásának folyamata, módszere, valamint a konkrét feladatokra lebontott alkalmazás módja a szervezetben. A 8 alkritérium által meghatározott „Eredmény” részterület tényeken alapuló objektív felméréshez használható, amely lehetővé teszi az összehasonlítást más szervezetekkel. Ez utóbbi részterületen az eredmények kiválóságát és az alkalmazás kiterjedését vizsgálják.

1. ábra: Az EFQM modell



Az elmúlt években a HEFOP 3.3.1 program keretében, amely a felsőoktatás minőségfejlesztés egyes kérdéseit célozta, több konzorcium is foglalkozott az EFQM modell felsőoktatási intézményekre való adaptálásával. A négy különböző módon kidolgozott modell támpontot adhat az önértékelés alkalmazását vállaló intézményeknek. Ugyanakkor sajnálatos, hogy a projektek keretében divergens megoldások születtek. Az erőforrásokat jobban kihasználva, bizonyos pontokon egyeztetve

talán egységesebb, az intézményi munkát jobban támogató modell kidolgozására nyílt volna lehetőség.

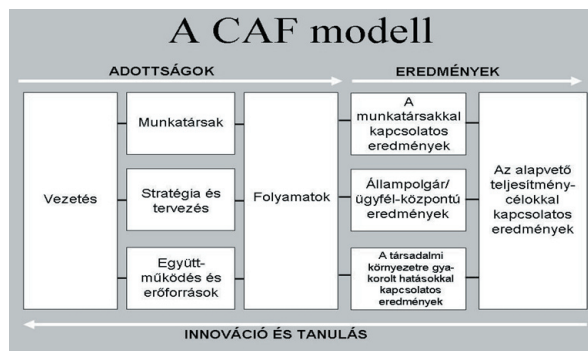
A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) egy minőségmenedzsment eszköz, amelynek létrehozását az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány (EFQM) Kiválóság Modellje és a németországi Speyer Közigazgatás-tudományi Egyetemének modellje ihletett. Azon a feltevésen alapul, hogy a szervezeti teljesítmény, az állampolgárok/ügyfelek, az emberek és a társadalom vonatkozásában mutatkozó kiváló eredményeket a vezetés által működtetett stratégián és tervezésen, a munkatársakon, a partneri kapcsolatokon és az erőforrásokon, valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni. Ez az eszköz a szervezetet egyidejűleg több, eltérő szemszögből vizsgálja, a szervezeti teljesítmény elemzését holisztikus megközelítésből kiindulva végzi.

A CAF könnyen használható eszköz ahhoz, hogy Európa-szerte hozzásegítse a közigazgatási szervezeteket a minőségmenedzsment módszerek és folyamatok alkalmazásához a teljesítményük javítása érdekében. A CAF olyan önértékelési keretet nyújt, ami koncepcióját tekintve hasonló a más TQM mérésre alkalmas modellekhez, különösen az EFQM modelljéhez, de sajátosan a közigazgatási szervezetre tervezték, figyelemmel a köztük lévő különbségekre.

A CAF négy alapvető célja:

1. A TQM elveinek megismertetése a közigazgatás számára és a közigazgatási szervek fokozatos átirányítása, az önértékelés megértésén és alkalmazásán keresztül, a jelenlegi „Tervezés-megvalósítás” tevékenységi sorrendről a teljes mértékben önálló „PDCA” (Tervezés-Megvalósítás-Ellenőrzés-Beavatkozás) ciklusra;
2. A szervezeti önértékelés elősegítése a helyzetkép (diagnózis) megismerésének és a javítást célzó intézkedések meghozatalának céljából;
3. A minőségirányításban alkalmazott különböző modellek közötti hid szerepének betöltése;
4. A közigazgatás szervezetei közötti „bench learning” elősegítése.

2. ábra: A CAF modell



A CAF modell felépítése teljes mértékben hasonló az EFQM modell felépítéséhez. Bizonyos kritériumok megfogalmazásában jobban illeszkedik a Közzszolgálat intézményeiben használt terminológiához, másrészt a különböző kritériumok sú-



lyát nem rögzíti. Ezen súlyozást az alkalmazó intézmény a stratégiai céljaival összhangban teheti meg.

Az önértékelési modellek helyes alkalmazása négy, lényegesen különböző lépésben történik, ezek a lépések a következők:

- a TQM vezetési filozófia megvalósítása irányába történő határozott lépés a szervezet, az intézmény életében,
- önfelmérés, önértékelés végzése és az értékelés alapján a szervezet munkájának fejlesztése,
- amikor az önfelmérés már megfelelően folyik a szervezetben, és amennyiben az önfelmérés kedvező képet mutat a szervezetről, – és az adott intézmény tevékenységi területére minőség díj kiírása megtörtént (Felsőoktatási Minőségi Díj) – következhet a minőség díj megpályázása, amelyet értékelés követ, vagyis a
- pályázat értékelése: amely egyéni értékelésből, a konszenzusos csoportos értékelésből és helyszíni szakértői értékeléséből tevődik össze. A pályázati anyag valamint a helyszíni vizsgálat alapján a pályázat kiírója, általában Díj Bizottság javaslata alapján dönt a díj odaítéléséről.

Minőségmenedzsment rendszer kialakításának szempontjai a felsőoktatási intézményekben

A minőségmenedzsment rendszer koncepciójának kialakításához a következő fontosabb megfontolásokat szükséges figyelembe venni:

– A rendszer stratégia feladatai illeszkednek, (lényegében integráns részei) az intézmény, a karok stratégiájához, és a minőségbiztosítási rendszer stratégiai irányainak meghatározása a Szenátus és a Kari Tanácsok feladata. Itt történnek a stratégia alapján az alapvető erőforrásokkal kapcsolatos döntések is. Fontos, hogy az intézmény küldetésének, jövőképeinek és alapvető értékeinek megfogalmazásával és ezek szervezeti egységekre történő lebontásával és folyamatos tudatosításával teremtsük meg azt az egységes irányvonalat, amely az egyének felhatalmazása mellett a céljaink elérését jelentős mértékben támogatják.

– A minőségbiztosítási rendszer kialakítását és hatékony működtetését az intézmény vezetése kiemelt feladatként kell, hogy kezelje, és ezt megkövetelje minden vezetőtől és beosztott munkatárstól.

– A rendszer működésének operatív irányítása a rektor és a dékánok feladata.

– Távlatilag komplex, az egyetem minden területét érintő rendszer alapjait indokolt meghatározni úgy, hogy első lépésben az oktatás területén alakítja ki a rendszer elemeket. A képzés kereteit a szakok jelentik, így a minőségmenedzsment alrendszer struktúrájának ennek megfelelően kell kiépülnie.

– Az oktatási folyamatra vonatkozó rendszer elemei illeszkedjenek a MAB akkreditációs előírásaihoz, az ENQA sztenderdjeihez.

– A minőségbiztosítási rendszer a folyamat szemlélet alapján épül fel és az intézményi folyamatok összehangolásával és folyamatos fejlesztésével teremti meg a „vevőink” elégedettségét és ezzel a hosszú távú sikeres intézmény működés feltételeit.

– A minőségbiztosítási folyamatok a jelenleg is működő szervezetek munkáját veszik elsősorban figyelembe.

– A rendszer kialakításában az érdemi, hosszú távú megoldások dominálnak, a formális, tartalmi elemeket nem tartalmazó megoldásokat elvetjük.

– A támogató és kiszolgáló folyamatokra (GMF, központi szolgáltatások, tanulmányi hivatal, igazgatóságok munkája) a folyamat sajátosságainak megfelelő rendszer megközelítéseket – esetenként ISO 9001 – is alkalmazunk.

– A TQM alapelvek alapján összeállított önértékelési rendszer lehetőséget teremt a vezetés minden szintjén az erősségek és a fejlesztésre érett területek meghatározására és így a folyamatos fejlesztés megvalósítására a felsőoktatásban.

A felsőoktatási szektor minőségfejlesztési kérdései során rendszeresen visszatérő kérdés, hogy az ágazati irányítás adja-e, adhat-e egy egységes minőségmenedzsment rendszer modellt az intézmények részére? Lehet-e kötelező modellt előírni? Az egyetemi autonómia tiszteletben tartása mellett, az intézményes eltérő sajátosságai sem indokolják az egységes rendszer modell alkalmazását. Meggyőződésem, hogy a felsőoktatási intézmények munkáját az egységes alapelvek alapján kialakított eltérő intézményi rendszerek segítik. Itt kívánom megjegyezni, hogy ez az elv érvényesül a gazdaság más területein alkalmazott hatékony minőségmenedzsment rendszerek alkalmazásánál is. Nagyon rosszak azok a minőségmenedzsment rendszerek, amelyek pl.: az ISO 9001 szabvány általános követelményeit azonos módon kívánják megvalósítani figyelmen kívül hagyva a szervezet sajátosságait.

TOPÁR JÓZSEF

IRODALOM

- A közös értékelési keretrendszer (CAF) 2006. évi nemzeti változata www.meh.hu
- CSOMA, GY. (2003) Különvélemény az oktatás-képzési minőség biztosításáról (és a minőségről): Avagy bemegy a tanuló az inputon, és kijön az outputon, mint a Herz-szalámi analógiája (?) I.–II. Új Pedagógiai Szemle, június és július-augusztus. In: POLÓNYI I. (ed) *A felsőoktatás minősége*. Budapest, Felsőoktatási Kutató Intézet. 39–55. o.
- DINYA, L. (2003) A minőség szerepe a bolognai folyamatban. *Magyar Minőség*. Budapest, XII. évfolyam, No. 11. 22–26. o.
- KÖVESI, J. & TOPÁR, J. (eds.) (2006) *A minőségmenedzsment alapjai*. Typotex.
- POLÓNYI, I. (2006) A munkaerőpiacra orientált felsőoktatási minőségbiztosítás. In: POLÓNYI, I. (ed) *A felsőoktatás minősége*. Budapest, Felsőoktatási Kutató Intézet. 10–39. o.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki: ENQA, 2005. <http://www.enqa.net>
- A. R. TENNER & I. J. DE TORO (2005) *Teljes körű minőségmenedzsment, TQM*. 4. kiadás. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- TOPÁR, J. (2007) *Minőségmenedzsment rendszerek – versenyképesség*. Miskolci Egyetem GTK VI. Nemzetközi Konferencia, Lillafüred. 333–340 o.