Bardócz-Tódor András

SZABVÁNYOS MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER AZ ISKOLÁBAN

Nemzeti Tankönyvkiadó

Bardócz-Tódor András

Szabványos minőségirányítási rendszer az iskolában

Nemzeti Tankönyvkiadó
2001.

TARTALOM

Bevezetés

A szabványos minőségirányítási tevékenységről

A minőségügyről általában

A minőségirányítás általában és az oktatásban

A minőségirányítási szabványosításról

Az ISO 9000 szabványcsaládról

Az oktatás a minőségirányítás terén speciális terület

Az iskola minőségirányítási rendszere

A minőségügyi rendszerrel szemben támasztott általános szabvány-követelmények

1. A megfelelő vezetési módszerek alkalmazása (5. szabványpont)
2. Az erőforrások biztosítása, az azokkal való megfelelő gazdálkodás (6. szabványpont)
3. A (szolgáltatási) folyamatok (7. szabványpont)
4. A tevékenység mérése, elemzése, javítása (8. szabványpont)

A minőségügyi rendszer bevezetésének feltételei

A minőségügyi rendszer bevezetésének lépései

1. Igények, tájékozódás, döntés vezetői szinten, a vezetés szándéknyilatkozata
2. Dokumentációelemzés
3. A működési területek felülvizsgálata
4. A mérési, ellenőrzési, elemzési, fejlesztési, visszacsatoló, hibakiigazító tevékenységek tervezése.
5. Általános képzés
6. Minőségügyi „vezérkar” létrehozása az intézmény személyzetéből, a „vezérkar” dokumentálja a minőségpolitikát
7. Feladatterv készítése
8. A minőségrendszer vázlatos megtervezése, a megfelelő modell kiválasztása
9. Helyzetelemzés a szabvány követelményeihez viszonyítva
10. Minőségirányítási rendszer tervezése
11. Konkrét képzések
12. Minőségirányítási kézikönyv első verziójának elkészítése
13. Eljárások, leírások, utasítások elkészítése
14. Dokumentumok kezelésének bevezetése
15. A dokumentumok ellenőrzése
16. Belső audit elvégzése
17. Hibajavítások
18. Esetleges rendszer-korrekció
19. A tanúsítás megrendelése, elő-audit elvégzése, hibajavítások
20. Audit, tanúsítás
21. A minőségirányítási rendszer fejlesztése

Irodalomjegyzék az Iskolai minőségbiztosítás c. témához

Függelék

Fogalomszótár
Önértékelés (kérdőív)

Bevezetés

Aki írásra szánja magát azt általában két okból teheti. Egyik ok, hogy kikívánkozik belőle a mondanivaló. Így születnek a művészi alkotások. A másik ok, hogy a leendő olvasók szolgálatára akar állni valamivel, amiről úgy véli, hogy hasznukra válik. Így születnek a különböző tudományos, népszerűsítő, tájékoztató stb. könyvek, újságcikkek. Ebben a könyvben a két ok nem válik élesen el egymástól. Az érzelmi telítés abból ered, hogy amikor először rémlett fel bennem, hogy szabványos minőségbiztosítási rendszert nagyon könnyen lehetne bevezetni a közoktatásban, olyan izgalomba jöttem, hogy azonnal hozzá akartam látni egy ilyen rendszer bevezetéséhez. Ezt a munkát ugyanakkor számos nehézség hátráltatta. Ezek közé tartozik az iskolának, mint szervezetnek az ellenállása minden szabályozási törekvéssel szemben. Amikor az oktatáspolitika hivatalos rangra emelte az iskolai minőségbiztosítást, már-már úgy tűnt, hogy eljött a szabványos minőségirányítási rendszer bevezetésének ideje. Azonban az események más irányt vettek. Az intézményi szintű innováció nagy léptékben ma még csak felülről irányítva képzelhető el. (Ennek oka elsősorban az oktatás finanszírozásának hibáiban keresendő.) Az oktatásirányítás azonban egyelőre nem szánta rá magát az élet egyéb területein bevált szabványok alkalmazására. Ez a helyzet vezetett oda, hogy ma az iskolai minőségbiztosítással kapcsolatban ahány cikk, könyv, előadás, tanácsadás, mind másról és máshogyan szól, mint a többi. Valóságos kavalkád alakult ki az oktatási „minőségügy" terén, ahol az egyetlen közös vonás, hogy minden irányzat saját magát vallja az egyedül üdvözítőnek.

Természetes, hogy a legfontosabb feladat most rendet, rendszert teremteni a fogalmak, „irányzatok" között. Talán nem tűnik ésszerűtlennek az a gondolat, hogy egy ilyen rendcsinálást érdemes a korábbi hasonló rendcsinálások tapasztalatai alapján elvégezni, vagyis annak a nemzetközileg elismert rendszernek a segítségével, amit szabványosításnak nevezneknek. Anélkül, hogy elébe vágnék az elkövetkezendő fejezeteknek, csupán egy példát szeretnék említeni a szabványosítás alkalmazására. Különböző alapítványok bankok, és egyéb szervezetek rendszeresen hirdetnek pályázatokat valamilyen közhasznú tevékenység támogatására. A pályázati űrlapok „szabványos" formában készülnek, így a legváltozatosabb tevékenységekkel kapcsolatban töltik ki a pályázók ugyanazokat a rovatokat. Az, hogy ki, mit ír az egyes rovatokba, természetesen esetről-esetre változik. Mégsem kifogásolja senki, hogy ezen az alapon „egy kalap alá veszik" a tanárt a csavargyári munkással. Ebben a könyvben azt szeretném bebizonyítani, hogy a szabványos minőségbiztosítást a közoktatási intézmények működésének bizonyos területeire lehet, és így érdemes is, alkalmazni. A rövid általános bevezető gondolatok után az egész könyvben a szabvány alapján állva, azt magyarázva, részletezve próbálok gyakorlati tanácsokat adni a minőségbiztosítási rendszer kiépítéséhez.

A szabványos minőségirányítási tevékenységről

A pedagógusokat talán leginkább az érdekli, mi a szabványos minőségirányítási rendszer és van-e értelme ezzel foglalkozni egy iskolában, pláne óvodában. Talán meglepő kijelentésnek tűnik, de ezzel a kérdéssel maguk a „minőségbiztosítási" szakemberek sincsenek egészen tisztában. Először is a minőségirányítás nemzetközi szabványai, különösen pedig a TQM-ként emlegetett Tejes Körű Minőségirányítás a minőségügy filozófiai szintjei, vagyis a minőségirányítással, a minőségüggyel kapcsolatos legáltalánosabb elveket és előfeltételeiket vizsgálják, illetve tárgyalják. Ilyen értelemben fel sem merülhet az, hogy ezek egyike vagy má-

sika ipari alkalmazásra, vagy szolgáltatásra készült-e, illetve, hogy alkalmazható-e az oktatásra, vagy sem. Olyan ez, mintha a logika alapelveinek a különböző tudományágakban való alkalmazhatóságát kérdőjeleznénk meg. Más kérdés, hogy mi a haszna a szabványos minőségirányítási rendszernek egy iskolában vagy óvodában. Egyelőre elégedjünk meg annyival, hogy az iskola jelenleg a nevelési-oktatási tevékenységét hangsúlyozza, miközben az intézmény szervezet jellege háttérbe szorul. A legtöbb iskola inkább a különböző felfogású és tanítási stílusú tanárok független oktató-nevelő tevékenységének színtere, mint egységes elvek és célok alapján működő szervezet. Ugyanakkor meglehetősen szegényes lehetőségek állnak rendelkezésre a professzionális szervezeti adminisztráció biztosítására. Ennek csupán példaképpen megemlítendő egyik jele, hogy különböző dokumentumokat használunk, miközben nincs kialakult rutinunk abban, hogy például hogyan tartjuk ezeket naprakészen. Egy bíróságon például mindig a hatályos joganyaggal dolgoznak, az étteremben naponta frissítik az étlapot, stb. Az autóiparban például rendszeres felülvizsgálatok alapján végeztetnek el bizonyos beavatkozásokat. A példákat még tovább lehetne sorolni, lényeg az, hogy az oktatási intézmények külső kapcsolatrendszere és belső szervezeti rendszere is indokolja a szervezeti működés fejlesztését. Ugyanis csak így lehet biztosítani, hogy a szerződéses kötelezettségeknek minden résztvevő és maga az intézmény is maradéktalanul eleget tegyen. Az oktatási rendszer ugyanis többszörös szerződés-hálózat alapján működik. Ez akkor is így van, ha ezek a szerződések nem mindig explicit, írásba foglalt megállapodások. Személyes szinten az egyes tanárok és diákok közti tanítási-tanulási *„szerződések”* (viszonyok), az egyes tanárok és szülők közti *szolgáltatási* szerződések és az egyes diákok és szüleik közti életközösségi szerződések állnak fenn. Intézményi szinten az egyes oktatási intézmények és az oktatási rendszer, az egyes intézmények és a munkavállalók, a diákok és a társadalom, stb. állnak kölcsönös viszonyban. Implicit *szabványok* írják elő, hogy a tevékenység eredményét minden szinten bizonylatolni kell. A tevékenységet végzők minőségképességét is igazolni kell. A szervezet, rendszer működésének minőségét biztosító intézkedések szolgáltatások publikussá tétele a szolgáltató kötelezettsége. Mindez természetes elvárás bármilyen szolgáltatás esetén. Ha egy intézmény tudatosan törekszik a minőségi munkára, mindezeket tudatosan explicitté teszi és rendszerbe foglalja. Ez a szabványos minőségirányítási rendszer. A minőségirányítási tevékenységre vonatkozóan nemzetközi szabványok léteznek. A szabványos minőségirányításhoz *minőség*irány*ítási* dokumentációt kell készíteni, így biztosítani lehet a rendszer, szervezet *független tanúsítását,* bár minőségügyi rendszert tanúsítás nélkül is lehet működtetni. A szabványos minőségirányítási rendszert bevezető szervezetek helyzete előnyösebb, megítélésük javul, az intézményrendszeren belüli helyzetük optimalizálódik, tevékenységük minősége stabilizálódik.

Ez a tevékenység az ipari szférában fejlett, így onnan vette a mintát, eleinte a felsőoktatás, majd az iskolán kívüli profit orientált oktatás. Természetesen ahhoz, hogy ezt a mintát át lehessen venni, szükség volt és van arra, hogy az oktatás területén használatos alapfogalmakat megfeleltessük az iparban használt fogalmaknak. Más szóval a szabványos minőségirányítási rendszer terminológiáját az oktatásra kellett átültetni, értelmezni. A termékmarketing példájával élve az oktatási program a termék, a tanuló a fogyasztó.

Akár terméknek, akár szolgáltatásnak tekintjük az oktatást, a érdekelt felek elégedettségének elnyerésére törekedve nem kerülhetjük meg a legszükségesebb fogalmak megemlítését, melyek a marketing szempontjából elengedhetetlenek. Mindenekelőtt e kereslettel kell tisztába jönnünk. Ez esetünkben a tanulói célcsoportok megismerését jelenti. Ez után el kell döntenünk, hogy a terméket milyen módon juttatjuk el a célcsoporthoz. Végül meg kell kísérelnünk a célcsoport igényeinek befolyásolását.

Mivel termékünk a tanuláshoz kapcsolódik, figyelembe kell vennünk a tanulási folyamat bizonyos jellemzőit. Legfontosabb az, hogy a tanulónak aktívan közre kell működnie a tanítás-tanulási folyamatban. Ez azt jelenti, hogy a tanítás minőségéért a tanuló is felelős. A tanulásnak lényeges vonása, hogy az ismeretek egymásra épülnek. Így minden előző tanulási tevékenység befolyásolja az aktuális tanulás eredményét. Ezért nagy gond például az esélyegyenlőség megteremtése. A leszakadóknak ugyanis egyben az esélyük is csökken arra, hogy társaikat utolérjék. Itt rendkívüli szerepe van a motivációnak. Mindezeket azért kell végiggondolnunk, mert szabványos minőségirányítási rendszeri rendszerünk elkészítéséhez tisztáznunk kell, mit tartunk tevékenységünkben minőségnek. Csak ha már pontosan tudjuk, megfogalmaztuk, hogy kik a célcsoportunk, kik szempontunkból az érdekelt felek, mi az általános célunk és az elérésének mik a kritériumai akkor tudjuk megmondani, hogy számunkra mi a minőség, és akkor kezdhetjük el minőségügyi rendszerünk kiépítését. Bár e könyv célja kétségtelenül az, hogy szabványos minőségirányítási rendszeri rendszer bevezetésére buzdítsa az iskolákat, mégse várja senki a szerzőtől minőségbiztosítási megoldások, módszerek közreadását. Arra vonatkozóan – amint azt már említettük – színvonalas előadásokat lehet hallgatni, továbbképzéseken részt venni, illetve hozzáférhetők olyan igényes könyvek, melyek azokra a kérdésekre adnak választ. Ennek a könyvnek a szerzője nagyon szerény célt tűzött ki maga elé. Csupán arra törekszik, hogy megkönnyítse a minőségirányítási szabvány iskolai alkalmazását. Erre azért van szükség, mert a szabványokkal való foglalkozás általában távol áll a pedagógusok érdeklődési körétől. Annak ellenére így van ez, hogy a társadalom létének, a gazdaság, a technika működésének fontos feltétele szabványok ésszerű alkalmazása. A szabványok szeretetére nem kényszeríthetünk senkit. Amit tehetünk csupán az, hogy segítünk értelmezni a szabvány szövegét azoknak, akik valamilyen okból már rászánták magukat a szabvány alkalmazására. A könyv célja tehát, hogy segítséget adjon azoknak, akik szabványos minőségirányítási rendszert akarnak működtetni és arról akkreditált tanúsítványt szeretnének kapni.

Talán segít megerősíteni elhatározásukat egy rövid áttekintés a minőségirányítási szabványoknak az oktatás területén történő alkalmazásáról. 1999. végéig az ISO 3.996 tanúsított oktató szervezetet tartott nyilván világszerte. Számuk akkor az összes tanúsított szervezetek (343.643) valamivel több, mint egy százalékát tette ki. Európában ekkor 190.248 tanúsított szervezet volt. Ezeket a számokat az 1993-as és az 1998-as adatokkal összehasonlítva mutatja az alábbi táblázat:

	Összesen tanúsított	Európában	Portugáliában	Magyarországon	Oktatási összesen
1993.	27.816	23.092	48	3	
1998.	271.847	166.255	944	1.660	1.833
1999.	343.643	190.248	1.131	3.282	3.996

Láthatjuk, hogy 1999. végéig a tanúsított oktatási szervezetek aránya az összes tanúsított szervezethez képest nőtt. Az általam ismert tanúsított szervezetek száma az oktatás területén a kézirat lezárásáig a következőképpen alakult:

Albánia	1
Argentína	1
Ausztrália	14
Ausztria	
Belgium	
Brazília	75
Bulgária	2
Kanada	3
Horvátország	1
Csehország	

Egyiptom	5
Franciaország	1
Finnország	
Görögország	8
Magyarország	4
Izland	30
India	4
Olaszország	186
Japán	
Mauritius	1

Marokkó	1
Hollandia	1
Új Zéland	26
Norvégia	
Lengyelország	2
Svédország	
Taiwan	1
Törökország	30
Nagy Britannia	4
Egyesült Államok	1

Magától értetődő, hogy ezek az adatok teljesen torzak arra nézve, hogy hány tanúsított oktató szervezet van ma a világon. Ennek oka, hogy az adatokat sok helyről kell összeszedni, ami igen hosszadalmas munka. Nem is az fontos számunkra a táblázatból, hogy egy országban hány tanúsított szervezet van, mert ha már egy van, akkor hamarosan sokan lesznek, hanem hogy egyáltalán van valamennyi. Olyan országok viszont, ahol egész biztosan sok tanúsított szervezet van nem szerepelnek, mert ezeket az adatokat központilag nem tarják nyilván.

Kanadában például 10 tanúsító testület foglalkozik oktatás tanúsításával, következésképpen valószínűtlen, hogy ne volna több tanúsított oktató cég. Albániában egy egyetemi fakultást tanúsítottak, Argentínába 1999-ben egy egyetemet, Brazíliában összesen 75 intézményt, ezek közül 12 általános iskola 7 középiskola és 56 felnőttoktatási vagy egyéb intézmény. Bulgáriában 2 szervezetet tanúsítottak 1999-ben, Horvátországban ugyancsak 1999-ben a Dubrovniki egyetemet ISO 9002-es szabvány szerint, Izlandon összesen 30-at, átlagosan 5-öt évente, Mauritiuson egy magánképző intézményt 1998-ban a 9001-es szabvány alapján. Új-Zélandon 9001-es szabvány szerint 13-at, 9002-es szerint 8 szervezetet, Lengyelországban egy egyetemi fakultást és egy stúdiumot, Törökországban 30 intézményt, közülük 17 katonai, 10 egészségügyi, 1 rendőri iskola, 1 egyetem és 1 főiskola. Nem tanúsítottak oktatási szervezetet az alábbi országokban: Barbados, Kuba, Etiópia, Mexikó, Panama, Venezuela és Zimbabwe.

Görögországi tanúsítók közül az egyik 8, a másik 4 szervezetet tanúsított.

Kanadában, (ahol 15 tanúsító működik, közülük 10 tanúsíthat oktatással foglalkozó szervezetet) és az Egyesült Államokban a hozzám eljutott információk szerint az alábbi intézményeket tanúsították:

9002-es szabvány szerint[1]:

Toronto District School Board (Kanada),

9001-es szabvány szerint:

Commission Scolaire des Rives-du-Saguenay (Kanada),

La Commission Scolaire de la Jonquisre (Kanada),

School District of Lancaster (USA).

[1] Az ISO 9002 szabvány ma már megszűnt, helyette is a 9001-est használjuk. A 9002-esben nem szerepelt a tervezési tevékenység. Ezt most az un. „scope” megadásával jelezzük.

Olaszországban 186 oktatással foglalkozó szervezetet tanúsítottak, ezek jelentős része magániskola, de vannak köztük tankönyvkiadók és sok szakképző intézmény. Az Egyesült Királyságban közoktatási intézményeket is tanúsítottak, de ezek típusáról és számáról még nincs közelebbi információm.

Bonyolítja a helyzetet, hogy a nemzetközi tanúsítók -amilyen pl. az SGS is- a világ minden táján tanúsítanak, így nyilvántartásaikat még külön kellene elemezni. Példaként említem, hogy az SGS Egyiptomban 5 iskolát, Taiwanon 1-et, az Egyesült Királyságban 4-et, Új-Zélandon 2-őt, Hollandiában 1-et, Ausztráliába 1-et és Marokkóban is 1 iskolát tanúsított ISO 9002-es szabvány szerint. Ugyanez a cég ISO 9001-es szabvány szerint Franciaországban 1, Ausztráliában 14, Új-Zélandon 5 oktatással foglalkozó szervezetet tanúsított (ezek között nincsenek közoktatási intézmények).

Ez utóbbi azt sugallja, hogy a közoktatási intézményeket általában a korábbi 9002-es szabvány alapján tanúsították, ami meglepőnek tűnhet számunkra, hiszen így tervezési tevékenység nem tartozhat a tevékenységi körükbe. Erre utal a következő tény is. Az Egyesül Királyságban a BSI által kiadott szabványalkalmazási útmutatók közül az egyik címe: Education and Training, Guidance Notes on the Application of ISO 9001 for Quality Management Systems in Education and Training. Ez általában az oktatási, képzési tevékenységre vonatkozik, míg az iskolák minőségügyi rendszereire az ugyancsak BSI által kiadott: Management Systems of Schools, Guidance Notes for the Application of ISO 9002 for the Management Systems of Schools, QGN/9320/401/Issue 2, mint látjuk az egykori 9002-es szabvány használatára vonatkozik. Nyilvánvaló azonban, hogy Magyarországon, hol a pedagógiai program elkészítése az intézmény feladata, már annakidején is az ISO 9002-es szabvány helyett a 9001-es követelményeit kellett volna érvényesíteni. Magyarországi oktatási nevelési közoktatási intézmény esetén nincs tudomásunk tanúsított rendszerről. Információnk szerint egyik budapesti gimnázium ISO 9001-es szabvány szerinti minőségirányítási rendszer bevezetését tervezi.[2]

Tájékoztatókon, konferenciákon gyakran elhangzik, hogy a minőségbiztosítás oktatásban történő bevezetése a világon még nem túl elterjedt, ebben Magyarország élen jár vagy legalább is az élre kerülhet. Ezzel kapcsolatba nagyon fontos tudnunk azt, hogy azok a nem szabványos minőségirányítási tevékenységek, kezdeményezések, amelyek jórészt külföldről érkeztek hazánkba semmiképpen sem tartoznak abba a körbe, amely élenjáróvá tenne bennünket az oktatási minőségbiztosítás terén. Magától értetődik, hogy külföldön bevált módszerek átvétele és bevezetése sokkal inkább követő, mint élenjáró magatartás. Ezzel nem akarom azt mondani, hogy ne vegyünk át külföldről bevált módszereket, de azt igen is fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy ne higgyük azt, hogy *ezzel* vállunk élenjárókká. Amibe Magyarország igazán élenjáró lehet, az a szabványos minőségirányítási rendszer oktatásban történő bevezetése, ha ugyan annak értelme van. Hogy értelme van, arra egyébként többek

[2] A minőségbiztosítás helyzete a főváros oktató-nevelő intézményeiben. (Vizsgálati összefoglaló.) FPI, Bp., 2000. 31. old.

között az utal, hogy van olyan (nem európai) ország, amely teljes iskolarendszerének tanúsíttatásra való felkészítésén dolgozik.[3]

Jelenleg még a minisztérium álláspontja is az, hogy a minőségbiztosítási rendszerek közül az egyik lehetséges megoldás az un. „ISO 9001 szerinti minőségbiztosítás". Célom éppen az, hogy rávilágítsak a laikusok számára is érthető módon, hogy bármilyen minőségbiztosítási rendszert lehet szabványosítani. Az oktatás területén jelenleg "versenyben álló rendszerek" az EFQM, a GALLUP QPSA modellje, az ISO 9001 szerinti minőségbiztosítás, a CED Rotterdam - MPI Magyarország BGR projektje, az "EXPANZIÓ - modellje", stb. Az „ISO-s minőségbiztosítás" azonban nem egy modell a sok közül, hanem minden ilyen tevékenység szabványos formájának legáltalánosabb kerete. Az oktatási szakemberek a minőségbiztosításon elsősorban a termék, szolgáltatás minőségének biztosítását értik. Ezen az alapon minden olyan tevékenységet, ami kapcsolatba hozható az intézmény működésének fejlesztésével, minőségbiztosításnak neveznek. Ugyanakkor sok gondot okoz, hogy a tényleges minőségbiztosítás, nem közvetlenül hat a termék, szolgáltatás minőségére, amit a szabványos minőségbiztosítás ellenzői úgy interpretálnak, hogy minőségbiztosított folyamat során rossz terméket, szolgáltatást is elő lehet állítani. Ez a beállítás azonban teljesen hamis, sőt az igazság az, hogy az ISO 9001 követelményei és a TQM között a határvonal meglehetősen elmosódott.

A minőségügyről általában

A modern minőségügyi gondolkodás előzményei az emberi tevékenység kezdeteivel egyidősek. A kézművesség idején a minőségügy magától értetődően működött, ha nem is tudatosan. A céhrendszert követő manufakturális termelésben jelent meg a gyártásközi ellenőrzés, majd a gyáripar fejlődésével az általunk MEO-ról ismert műszaki ellenőrzés. Itt a termék tulajdonságait méréssel állapították meg, majd azt a specifikációval összevetve értékelték, hogy a termék megfelelő-e. Ez vezérlés jellegű művelet volt, mert az eredmények közvetlenül nem csatolódtak vissza a termelésbe. A minőségügy lényeges fejlődése, a tömegtermeléssel megjelenő statisztikai minőségellenőrzéshez kapcsolódik. A statisztikai folyamatszabályozás a vezérléstől abban különbözik, hogy a mérési eredmények következményei visszacsatolással módosítják magát termelést. Ennek a visszacsatolásnak az általánosított, tökéletesített formája a minőségszabályozásban a minőségspirál. Ciklikus tevékenységek végzését jelenti ez, aminek következtében a minőség folyamatosan javul. A 70-es években Japánból indult intenzív fejlődésnek a minőségirányítás és az angol, illetve amerikai hadiipari, illetve gépgyártási eredetű minőségbiztosítás. A minőségügy tehát az ipari termelésben jelent meg a piaci szükségletek hatására. Eljárásai közül a két legközismertebb a korábban ***minőségirányítás*** és ***minőségbiztosítás*** elnevezéssel illetett tevékenység. A kettő alapvetően különbözik egymástól. Míg a minőségirányítás (melynek legáltalánosabb „idealisztikus" célja a ***TQM***, mint a szolgáltatás vagy termék-előállítás minősége érdekében a

[3] Véleményem szerint az oktatási kormányzat előtt két jó lehetőség áll. Az egyik, hogy az oktatás minőségbiztosítási rendszerét a nemzetközi szabványos minőségbiztosítási rendszerbe csatornázza. Ezáltal növeli, kiterjeszti e szakértői rendszer kompetenciáját az oktatásra is. A másik, hogy nem a szabványos minőségbiztosítást választja, és ekkor az egyes intézmények számára a közvetlen külföldi kapcsolatok felvételét és kiépítését teszi lehetővé, nem pedig központilag importált és újra elosztott információkkal, feladatokkal terheli az egyes intézményeket, ami eleve sikertelenségre kárhoztatott próbálkozás és felesleges pénzpazarlás.

szervezet teljes állományának szisztematikus együttműködése, ami minden szervezet belső ügye, addig a minőségbiztosítás lényege az a többlet, amit a konvención alapuló külső tanúsítás, mondhatnánk a minőségügynek a szervezeten túli kiterjesztése jelent, bár kétségtelen, hogy minőségügyi rendszert tanúsítás nélkül is lehet működtetni. A ***TQM*** hatása, eredménye a szolgáltatásban jelenik meg, csak a szolgáltatás minőségén keresztül hat a piacra. A szolgáltatás folyamata maga lehet teljesen titkos, vagy a vevő számára megérthetetlen folyamat, mint például egy szívműtét. A végeredmény minősége a lényeg, amit a "piac" tapasztalati alapon igazol. A minőségbiztosítás bizonyos értelemben nyilvánossá teszi az előállítás folyamatát, a vevő betekinthet a folyamatleírásba. Azt, hogy a tevékenység valóban a leírás alapján folyik, független külső szervezet ***tanúsíthatja***. Ez az a rész, ahol a nemzetközi szabványok használatának igénye felmerül. Az ilyen tanúsítványoknak ugyanis akkor van értelme, ha azt minél több helyen elismerik. A minőségirányítási szabvány lényegében a minőségirányítási tevékenység formájára tartalmára és leírására vonatkozik. Itt a folyamat pontos végrehajtása garantálja a kitűzött célnak megfelelő terméket. A piac előre igazolja a - konvenciónak megfelelő - minőséget.

Itt kell megjegyeznem, hogy a minőségbiztosításnak, mint olyannak nincs közvetlenül köze sem a biztosításhoz, sem a minőséghez, annak klasszikus értelmében. A minőségbiztosítás fogalomrendszerében minőségen mindig valamilyen konkrét igénynek való megfelelést értünk, például ahol érettségire van szükség, ott minőség az elégséges érettségi is. Szemléletes példája a minőségbiztosítás gondolatának az olvadó-biztosíték. Egy 10 amperes olvadó-biztosíték akkor minőségi, ha nem olvad ki 10 ampernél kisebb áramerősség esetén, de annál nagyobb áramerősséget sem bír el, vagyis az aminek lennie kell, aminek állítjuk: 10 amperes.

A minőségirányítás fogalma a nemzetközi szabványban (ISO 9000) szabályozott minőségügyi/minőségirányítási rendszer fogalmához kötődik. Az ISO a Nemzetközi Szabványszervezet nevének rövidítése. A szervezet neve: International Organization for Standardization, rövidítése ISO. Sokan megjegyzik, hogy a rövidítés helyesen IOS kellene legyen. Ez a rövidítés azonban nem akronima. Az ISO rövidítés voltaképpen a görög isos (egyenlő) szó rövidítése, az „iso” szógyök, mely előtagként sok kifejezésben szerepel (izomorf, izoterm, izotóp,…). Az „izo” = „azonos” kifejezés itt tehát a "szabvány" kifejezésre utal. A Nemzetközi Szabványszervezet nevének rövidítésére minden nyelven ugyanezt a kifejezést használjuk, tehát magyarul sem NSz a rövidítése, hanem ISO.

A tanúsító szervezetek működését nemzeti testületek felügyelik ezek pedig nemzetközi szervezetbe tömörülnek, közös szabványok szerint működnek. Mindez azonban nem jelenti azt, hogy minőségirányítási rendszert csak szabványos formában lehet működtetni. ISO 9001 tanúsítványt azonban csak szabványos rendszerre lehet kapni.

Az ISO 9001 a közoktatásban Európában még nem terjedt el általánosan. Közeli rohamos elterjedése prognosztizálható. Ezen a területen lépéselőnyre tehetnénk szert, ha idejében elfogadnánk a nemzetközi ajánlásokat. Az ÍRISZ-SULINET elterjedésével lehetővé válhatna az intézmények naprakész információ-cseréje. Ehhez azonban az szükséges, hogy a működési információk szabványos formában legyenek hozzáférhetőek. Egy ilyen rendszer, összehangolva KIFIR-el (Középfokú Közoktatási Intézmények Felvételi Információs Rendszere) és az OSAP-al (Országos Statisztikai Adatgyûjtési Program) is, mind oktatásirányítási, mind intézményválasztási szempontból hasznos lehetne.

A minőségirányítás általában és az oktatásban

A továbbiakban, ha minőségirányításról beszélünk, mindig szabványos minőségirányításra gondolunk. Ennek oka az a meggyőződésünk, hogy a minőségirányítási szabványok annyira általánosak és annyira rugalmasan alkalmazhatóak, hogy az a tevékenység, ami nem fér a szabványos minőségirányítás keretei közé, nem is nevezhető minőségirányításnak. A minőségirányítási szabványoknak van az általános voltukon túl egy nagy előnyük: a visszavezethetőség. Ez azt jelenti, hogy ahogyan a mérésügyi hivatalok hitelesítési és kalibrálási láncolaton keresztül minden hosszmérést végeredményben a nemzetközi méter etalonra (definícióra) vezetnek vissza, az ISO szabványrendszer akkreditált tanúsítási rendszere is visszavezethető a Nemzetközi Szabványszervezetig, az ISO-ig. Akkreditált ISO 9001 tanúsítványt csak valamely nemzeti akkreditációs szervezet által akkreditált tanúsító cég adhat ki. Hazánkban ez az akkreditációs szervezet a NAT (Nemzeti Akkreditáló Testület). A nemzeti akkreditációs szervezeteket az ISO ismeri el, így minden ISO 9001 tanúsítvány, bármelyik akkreditált tanúsító szervezet adja ki, visszavezethető magához a Nemzetközi Szabványszervezethez. Ezáltal a minőségirányítás rendszere **nem csak általános, de egységes is**. Ezt azért kell hangsúlyozni, mert amíg például egy felsőfokú oktatási intézmény minőségirányítási tanúsítványát elismeri a világ minden egyeteme, addig a felsőoktatásban működő MAB (Magyar Akkreditációs Bizottság)és hasonló szervezetek döntéseit nem biztos. Ennek oka, hogy ezeknek a szervezeteknek a működése nem a visszavezethetőségen alapul, közvetlen nemzetközi legitimációjuk nincs. Ahhoz pedig, hogy ilyen legitimációt szerezzenek, jelenlegi működésüket gyökeresen át kellene alakítani, esetleg éppen a tanúsítási kritériumok alapján.

Az ISO 9001 egy szervezet minőségirányítási rendszerének a követelményeit tartalmazó nemzetközi szabvány. A szabvány használata önkéntes és általában az úgynevezett "tanúsítvány" elnyerésére irányul.

A minőségirányítási szabványosításról

Mindenekelőtt arról beszéljünk, hogy mit nem garantál az ISO 9001 tanúsítvány. Nem közvetlenül garantálja a termék minőségét. Tény, hogy a termék minősége direkt módon nem jelenik meg a szabványban. Közvetve azonban igen, minthogy a vevői elégedettség elérését tekinti elérendő célnak. Másrészt a szabvány általános követelményeket támaszt és ezek alkalmazása a konkrét esetekre nagyon változatos lehet. A szabvány célja, hogy összehangolja, konzisztenssé és ellenőrizhetővé tegye a szervezetek minőségirányítási törekvéseit. A célja, hogy a vevő-szervezet kapcsolat alapján segítse a szervezetet minőségirányítási rendszere felállításában és működése folyamatos fejlesztésében. A harmadik fél megjelenése a rendszerben, a bizalom növelése érdekében történik. A szabvány követelménye, hogy dokumentálni kell és be kell tartani a minőségpolitikát, az eljárásokat és az esetleges munkautasításokat. Ha már le vannak írva, folyamatosan lehet ellenőrizni és fejleszteni azokat. Az ISO 9001 flexibilis. A speciális igények szerint bizonyos megkötéssel[4] bővíthető, vagy szűkíthető a követelményeinek rendszere. Külön előnye, hogy az ISO 9004 önállóan is alkalmazható, mint a TQM egy támogató eszköze.

[4] Megengedett korlátozások csak a 7. fejezetből lehetségesek

A szabványt az International Organization for Standardization adja ki. Az egyes országok szabványtestületei nemzeti szabványként honosítják, így elnevezése Magyarországon MSZ EN ISO 9000, ahol az ISO a nemzetközi, az EN az európai, az MSZ pedig a magyar szabvány elnevezésre utal. A magyarországi szerzői jog tulajdonosa a Magyar Szabványügyi Testület, ahonnan a szabvány beszerezhető. Címe: H-1091 Budapest, Üllői út 25.

Az ISO 9001-t közel száz ország alkalmazza, ötvennél több honosította és 1999-ig nagyjából már 100.000 európai cég alkalmazta. Eredeti célja az volt, hogy a nagyvállalatok szállítóikat minősítsék. Az 1990-esévek fejlődése nyomán a vevői követelmények következtében a szabvány a harmadik fél általi tanúsítás irányában változott meg, ami lényegében egyszerre több érdekelt fél igényeinek megfelelő auditot jelent.

A robbanásszerű fejlődés mögött az EU létrejötte áll. A szabvány kereskedelmi kapcsolatok révén követelményként jelent meg Amerikában is. Elterjedését gyorsította, hogy az ISO 9001-es, illetve ISO 9002-es tanúsításon alapuló CE jelzéssel rendelkező biztonságtechnikai és egészségügyi termékek az EU-n belül szabadon áramolhatnak. Üzleti okokból is sokan alkalmazzák a szabványt bankokban, iskolákban, önkormányzatoknál, távközlésben stb.

Az ISO 9000 szabványcsaládról

A minőségirányítási rendszerekre vonatkozó három általános szabvány, melyet a világon mindenütt elismernek. Az ISO (International Organisation for Standardization, Nemzetközi Szabványszervezet) Technikai Bizottsága (ISO TC/176) fejlesztette ki 1987-ben, majd módosította 1994-ben, illetve 2000-ben. Ha ISO 9001 szabvány szerint tanúsított szervezet gyártmányát, vagy szolgáltatását vesszük igénybe, valószínű, hogy az állandó minőségű. A szabvány család az ISO 9000: 2000, ISO 9001: 2000 és az ISO 9004: 2000 szabványokból áll. A 9000-es egy általános alapelveket tartalmazó tájékoztató és minőségügyi szótár, a 9001-es a minőségirányítási rendszerek követelményeit tartalmazza, ez alapján lehet tanúsítani és a 9004-es útmutatást ad a szervezet teljesítményének javítására alkalmas minőségirányítási célok elérésére. A minőségirányítással kapcsolatban még több szabvány létezik, ezeknek ismerete azonban szempontunkból most nem elengedhetetlen. Azt is meg kell említenünk, hogy egészen a legutóbbi ideig a szabvány korábbi verziója volt hatályos. Jelenleg átmeneti szabályok is érvényesek, így vannak olyan szervezetek, melyek tanúsítása még az ISO 9001: 1994 verzió szerint történt (MSZ EN ISO 9001: 1996). Ennek a verziónak az ismerete azonban legfeljebb elméleti jelentőségű.

A három általános szabvány, melyek várhatóan 2005-ig lesznek érvényben:

ISO 9000:2000
Minőségirányítási rendszerek. Irányelvek alapok és fogalomgyűjtemény (szótár).

ISO 9001:2000
Minőségirányítási rendszerek. Követelmények

ISO 9004:2000
Minőségirányítási rendszerek. Irányelvek és útmutató a fejlesztéshez

Mielőtt azonban áttérnénk a minőségirányításnak az oktatás területén történő alkalmazására, felhívjuk a figyelmet arra, hogy a függelékben néhány fontos fogalom meghatározását adjuk közre, melyeknek értelmezése elősegítheti a szabványnak az oktatásra történő alkalmazását.

Az oktatás a minőségirányítás terén speciális terület

Az EU a csatlakozási folyamatban nem követeli meg az oktatásban a jogharmonizációt. Ennek ellenére a közoktatásnak, mint intézményrendszernek a szabványos minőségirányítása aktuális feladatunk lehet. Az ISO 9001 szerinti működés ugyanis elsősorban az intézmény működésének, formai szabályozását jelenti, nem pedig annak tartalmi szabályozását, vagyis ***a folyamatokkal és nem azok termékeivel szemben állít fel követelményeket.***

Az ISO 9001 tanúsítás a korábbiakban főleg termelő, szolgáltató szervezetek működésére irányult. Ma hazánkban a felsőoktatásban és a piaci szférában tudunk oktatási intézmények ISO 9001 tanúsításról. Ezek egy része külföldi érdekeltségű szervezetek ***programjainak*** tanúsítását jelenti. Kulcskérdés, hogy a tanúsítás alapjául szolgáló szakkifejezéseket, fogalmakat értelmezni tudjuk az oktatás területén. Ezen a ponton a szakmaiságra hivatkozva nagy ellenállásra számíthatunk. Ugyanakkor látni kell, hogy a tanúsítás alapjául szolgáló folyamatleírások az egyes oktatási intézményekben – nem szabványos formában- már gyakorlatilag elkészültek. (Pedagógiai program, SZMSZ, stb.)

A korábbiakban már említettük, hogy a minőségirányítási rendszer felépítéséhez tisztáznunk kell, milyen modellt kívánunk alkalmazni. A tanítást általában szolgáltatásnak tekintjük, így az iskolai folyamatokat szolgáltatási modellel szokás leírni. A népszerűbb szolgáltatási modell mellett, ugyanakkor a gyártási modellen is bemutathatjuk az alapfolyamatokat. Ennek korábban az a haszna volt, hogy az előző minőségügyi szabványok értelmezése gyártásra egyszerűbb volt.

A minőségirányítás alapfogalmai a minőség, vevő, érdekelt fél, termék, stb. A gyártási modellben a vevőnek mindig a tanulót tekintjük. Esetünkben függetlenül attól, hogy általában nem ő fizet az iskolának. Az iskola tevékenységének közvetlen haszonélvezője azonban a tanuló. Terméknek a tanulási folyamatnak az iskola által biztosított részét kell tekintenünk. Az iskola tehát előállít, megalkot valamit, ami a tanuló számára szükséges. Ez az a tanulási környezet, pontosabban a teljes tanulási folyamat, amelyben a gyerekek eredményesen tanulhatnak. Azért mondjuk, hogy annak csak az iskola által biztosított részét tekintjük a terméknek, mert ellenkező esetben a tanulók teljesítményét is az iskola termékének kellene tekintenünk, ami azonban több okból nem volna helyes. Bővebb magyarázat helyett talán elég az un. hozzáadott érték fogalmára utalnunk. Minőségnek a tanulói igényeknek, érdekeknek való megfelelést kell tekintenünk. A gyártási és szolgáltatási modell között az összefüggést az alábbi példán mutatjuk be:

A szolgáltatási modell alapján egy nyelvtanfolyam szolgáltatás, amit a vevő igénybe vesz. A szolgáltatás hozzásegíti, hogy eredményes nyelvvizsgát tegyen. Fontos látnunk, hogy a nyelviskola nem biztosítja az eredményes nyelvvizsgát, csak a felkészülést támogatja. Ennek ellenére jól körülírható minőségi különbségek lehetnek nyelvtanfolyamok között, amely különbségek különböző esélyt jelentenek a tanuló számára a nyelvvizsgán. Amikor egy nyelvtanfolyam eredményének (termékének) azt a tudástöbbletet tekintjük, amit a nyelvtanfolyam során megszerzett alap, vagy középfokú nyelvismeret jelent, akkor a termék fogalmába olyasmit is beleveszünk, amire a szervezetnek (a nyelviskolának) nincs befolyása. Más szóval a tanulót nem tekinthetjük terméknek és az ő tulajdonságait, ismereteit, készségeit sem. Ezt a problémát hidaljuk át akkor, amikor külső gyártási modellt használunk az alábbi megfontolásokkal: Ha az iskola termékének a tanulási folyamatnak a tanulótól független részét tekintjük, ez azt jelenti, hogy az iskola végzi megszokott tevékenységét, az elvárható gondossággal folyik a tanítás és a termék az a környezet és folyamat, amelyben a tanuló tartózkodik, aktívan részt vesz. Direkt módon nem szólunk a tanulói teljesítményekről,

eredményekről, mert úgy tekintjük, hogy az általunk végzett tevékenység, eljárások elvárható eredménye a tanuló tudástöbblete, személyiségének változása. Nem azt mondjuk, hogy megtanítunk neki 100 idegen szót, hanem azt, hogy ilyen és ilyen folyamaton vezetjük keresztül, aminek az eredménye általában az szokott lenni, hogy a résztvevők megtanulnak 100 idegen szót. Ezzel megkerültük azt a problémát, hogy a tanulót terméknek tekintsük. Az is következik ebből, hogy a tanuló a vevőnk. Jóllehet a tanulmányok költségeit az állam, az önkormányzat vagy a szülők viselik, mégsem ők a vevők, mert a terméket közvetlenül nem ők használják fel. Ezek az érdekelt felek mind a tanulóval vannak kapcsolatban és elvárásaikat a tanuló kell teljesítse. Ők ehhez csak a megfelelő, az általuk legjobbnak ítélt segítséget biztosítják azzal, hogy egy-egy kiválasztott intézménybeli tanulást finanszíroznak.

Ahhoz, hogy minőségirányítási rendszert működtethessünk, elengedhetetlen, hogy pontos elképzelésünk legyen intézményünk működéséről és ezt valamilyen módon modellezni tudjuk. Az alábbi ábra az említett három modellben használt fogalmak összehasonlító táblázata.

gyártás	**oktatás**	
	jelenlegi[5] (belső gyártási modell)	**javasolt** (külső gyártási modell)
termék	a tanulók ismeretei, tapasztalata, készségei	a tanítási nevelési folyamat
vevők	a tanulók a társadalom felsőbb fokú oktatási intézmények a munkaadók	csak a tanulók
szervezet	az adott iskola	
szállító	alsóbb fokú oktatási intézmények	a tényleges szerződéses szállítók
felső vezetés	igazgató, iskolaszék	
tervező	tanár	
folyamatterv	pedagógiai program, helyi tanterv, tantárgyi programok, tanmenetek, csoportnapló a gyakorló óvodában	
alapanyag	a tanulók ismeretei az iskolába lépéskor	a folyamat alapanyagai
hozzáadott érték	a tanulói ismeretekhez adott érték	a folyamat alapanyagaihoz adott érték
felügyelet	vizsgák, tesztek, értékelés	a folyamat értékelése

A minőségirányítási rendszer bevezetésével kezdetét veszi egy folyamatos fejlesztés, a rendszer működtetése. Ennek során a minőségirányítás nyolc alapelvére támaszkodunk.

[5] Általánosan elfogadott felfogás. Lásd pl.: The University Manufacturing System. www.ijee.ie/articles

A minőségirányítás nyolc alapelve:

1. A szervezet legyen vevőközpontú, az érdekelt felek igényeire koncentráljon.

2. A vezetés módja, a szervezeten belüli kapcsolatrendszere legyen megfelelő.

3. A munkatársak legyenek érdekeltek a szervezet sikeres működtetésében.

4. A szervezet tevékenységét szemléljék folyamatokként.

5. Az irányítás legyen rendszer szemléletű.

6. A folyamatos fejlesztés jellemezze az iskola munkáját.

7. A tényekre alapozzák a döntéshozatalt.

8. A partnerekkel való viszony, a kapcsolatok a kölcsönös előnyökön alapuljanak

Részletesebben:

1. A különböző oktatási intézmények azoktól függenek, akik igénybe veszik a szolgáltatásaikat. Ezért ismerniük kell azokat, akik jelenleg és a jövőben igénybe veszik a szolgáltatásaikat. Ismerniük kell az érdekelt felek igényeit, elvárásait, lehetőleg még azokat is, amelyeket az érdekelt felek meg sem fogalmaztak, tehát úgyszólván elébe kell menni az igényeiknek.

2. A szervezet belső felépítésének és működési módjának olyannak kell lennie, hogy megfeleljen a követelmények kielégítésére irányuló célok optimális megvalósításának. Biztosítani kell, hogy a szervezet elérje kitűzött célját. Ehhez megfelelő belső információs rendszert kell működtetni, ami a többi alapelvek megvalósítását is segíti. Ez a vezetés feladata és felelőssége.

3. A szervezetben emberek dolgoznak, az ő szerepük a legfontosabb. El kell érni, hogy mindnyájan egyenként is törekedjenek az iskola céljainak megvalósítására, teljes mértékben érdekeltek legyenek azok elérésében. Képességeiket az iskola számára hasznosítsák.

4. A tevékenységek folyamatként[6] való szemlélése elősegíti a hatékony működést.

5. Az egyes folyamatok összessége adja az iskola teljes működését. Ezeket a folyamatokat egységben kell látni ahhoz, hogy működtetésük a leghatásosabb legyen. Ezt biztosítja a rendszerszemléletű megközelítés.

6. Az iskola társadalmi környezete gyorsan változik. Ezért lényeges, hogy maga az iskola is képes legyen változással reagálni a kihívásokra. Ezt biztosítja a **folyamatos** fejlesztés, tökéletesítés.

7. A megfelelő döntések alapja a szubjektivitás minimálisra csökkentése. Ehhez objektív tényeket kell gyűjteni a döntéshozók számára.

8. A kölcsönösen előnyös kapcsolatok stabilizálják az iskola működését és fejlődéséhez megfelelő környezetet teremtenek.

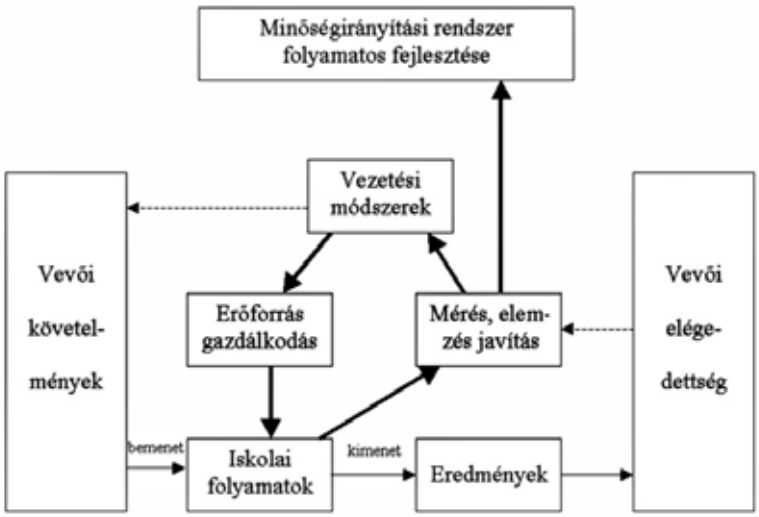
[6] Lásd a függelékben a fogalomgyűjteményben.

Az iskola minőségirányítási rendszere

Mint már említettük, a minőségirányítás nemzetközi szabványa nem különbözteti meg az egyes tevékenységi köröket, vagy iparágakat, ezért azt az adott konkrét esetre mindig alkalmazni kell. Esetünkben ez azt jelenti, hogy az oktatási-nevelési tevékenységet valamilyen modell alapján írjuk le. Ez lehet szolgáltatási modell, vagy gyártási. Első látásra a szolgáltatási modell tűnik kézenfekvőnek, de a megfelelő fogalmak átértelmezésével a gyártási modell is használható. A továbbiakban ezt az utat járjuk, az intézmény tevékenységét úgy fogjuk fel, mint aminek a terméke maga az oktatási-nevelési folyamat. Erre azért van szükség, hogy az intézmény teljesítményét a tanulók teljesítményeitől megkülönböztethessük. Terméknek ebben az esetben az oktatási-nevelési folyamatot tekintjük, kivéve abból a tanulókat. Más szóval az iskolának nem lehet terméke maga a tanuló, hiszen az iskola nincs teljes mértékben hatással a tanuló teljesítményére. Ezzel szemben, ha a körülményekhez képest elvárható gondossággal tervezi és végzi a munkáját, akkor annak várható eredménye a tanulók jó teljesítménye lesz. Így az iskola terméke a jó körülmények között gondosan vezetett tanóra, vagy egyéb foglalkozás, a fogyasztó pedig egyértelműen a diák. Amikor a minőségirányítási szabvány követelményeit sorra vesszük, ezen az alapon fogalmazzuk át azokat, hogy az iskolára alkalmazhassuk.

Ha már tudjuk mi a termékünk, és mi jelenti számunkra a minőséget, megszervezzük minőségirányítási rendszerünket. Az iskola minőségirányítási rendszerére ugyanazok a követelmények érvényesek, mint bármely más szervezet minőségirányítási rendszerére. Lényeg, hogy a minőségirányítási rendszer eszközként biztosítsa, hogy a tevékenységünk megfelel a követelményeknek. Minőségügyi kézikönyvet kell készíteni, mely tartalmazza a minőségügyi rendszer alkalmazási területét, tartalmazza a minőségügyi rendszer eljárásait vagy hivatkozik azokra, és a minőségügyi rendszert alkotó folyamatok kapcsolódásának leírását. Az ISO 9001:2000 verziója az általános követelményeken túl négy területen támaszt követelményeket a minőségirányítási rendszerrel szemben. Ezek sorrendben:

1. A megfelelő vezetési módszerek alkalmazása
2. Az erőforrások biztosítása, az azokkal való megfelelő gazdálkodás
3. A (szolgáltatási) folyamatok
4. A tevékenység mérése, elemzése, javítása



Minőségügyi rendszer

A fenti ábrán ezt a négy területet a minőségügyi rendszeren belüli elhelyezkedésük szerint láthatjuk. A minőségügyi kézikönyvnek tehát mindezekre ki kell térnie.

Az eljárások leírását gyakorlatilag a pedagógiai program, illetve az SZMSZ tartalmazza. Ezt csupán ki kell egészíteni, vagy átalakítani úgy, hogy megfeleljen a szabvány követelményeinek. Részleteiben az egyes igénypontoknak a továbbiakban leírtak alapján lehet megfelelni.

A minőségügyi rendszerrel szemben támasztott általános szabvány-követelmények

Amint említettük, a szabvány négy területen támaszt követelményeket a minőségügyi rendszerrel szemben. Ezeken kívül általános követelményeket is megfogalmaz. A szabvány általános követelményei szerint az iskolának minőségirányítási rendszert kell kialakítania, dokumentálnia, bevezetnie és folyamatosan javítania. A minőségügyi rendszer kialakítása voltaképpen az összes szabványkövetelmények kielégítését jelenti. Magának a minőségügyi rendszernek a bonyolultsága, kiterjedése az iskola méretétől, típusától, a folyamatok bonyolultságától és az azokat alkalmazó személyzet kompetenciájától kell függjön. A dokumentálásra vonatkozóan a szabvány konkrét követelményeket támaszt (lásd a későbbiekben), de az alapvető szabály, hogy a dokumentáció részletezettségének, konkrétságának attól kell függenie, hogy az adott intézményben hogyan biztosítható az egyenletes, biztonságos működés. Tudnunk kell, hogy dokumentumon a szabvány a működést szabályozó, jövőre mutató leírásokat érti, míg feljegyzésnek a múltra vonatkozó, a tevékenység megfelelőségét igazoló írott anyagokat nevezi. A minőségügyi feljegyzéseket olyan módon kell kezelni, hogy bizonyítani lehessen velük azt, hogy a minőségirányítási rendszer megfelel a követelményeknek, és hatékonyan működik.

A folyamatos javítás követelménye lényegében azt jelenti, hogy minden intézkedés hatásosságát elemezni kell és a minőségügyi rendszert az optimális működés irányában kell változtatni. Ez esetenként egy-egy feladat konkretizálását, pontosítását, részletezését jelenti, de adott esetben jelenthet egyszerűsítést is. Az iskola működése együtt jár olyan folyamatokkal, amelyek a minőségügyi rendszer részét képezhetik. Más folyamatokat kifejezetten a minőségügyi rendszer részeként kell újonnan bevezetni. A minőségügyi rendszernek a rendszer voltát ezeknek a folyamatoknak az összehangolt működése adja. Az ilyen folyamatok működésének hatékonyságára vonatkozóan eldönthető kérdéseket kell megfogalmazni, különböző hatékonysági, illetve megfelelőségi kritériumokat kell megállapítani. Ezeknek a kritériumoknak kell a rendszeres ellenőrzés és fejlesztés alapját képezniük. Mérni, figyelni, elemezni kell a folyamatokat, és szükség esetén korrekciókat kell végrehajtani annak érdekében, hogy a tervezett eredményeket el lehessen érni. A minőségirányítási rendszer dokumentációjának a szabvány követelményei szerint tartalmaznia kell azokat a dokumentumokat, amelyek az iskola folyamatainak hatékony működtetéséhez és szabályozásához szükségesek, de mindenképpen tartalmaznia kell az intézmény által létrehozott, bevezetett és folyamatosan fejlesztett eljárások dokumentálását a következő hat területen:

- a dokumentumok kezelése
- minőségügyi feljegyzések
- belső auditok
- nem megfelelő szolgáltatás kezelése
- helyesbítő tevékenység
- megelőző tevékenység

A továbbiakban a már említett négy területre vonatkozó konkrét követelményeket vesszük sorra.

1. A megfelelő vezetési módszerek alkalmazása (5. szabványpont)

Az iskola fenntartójának és vezetőségének bizonyítania kell, hogy elkötelezte magát a minőségirányítási rendszer fejlesztésével és javításával kapcsolatosan. Ennek megnyilvánulásai többek között, hogy az alkalmazottakban tudatosítja a jogi illetve szabályozási követelmények fontosságán túl a tanulók, szülők és egyéb érdekelt felek kifejezett, illetve joggal feltételezhető követelményeit, elvárásait, minőségpolitikát és konkrét, ellenőrizhető teljesülésű minőségügyi célokat fogalmaz meg ezeknek a követelményeknek a teljesítése érdekében, rendszeres vezetőségi átvizsgálásokat tart és biztosítja a szükséges erőforrásokat a minőségirányítási rendszer és általában az iskola működtetéséhez. Az átvizsgálásnak ki kell értékelnie az iskola minőségirányítási rendszerében - beleértve a minőségpolitikát és a minőségügyi célokat - szükséges változtatásokkal kapcsolatos igényeket. A vezetőségi átvizsgálás kiinduló információi között szerepeljen az alábbiakkal kapcsolatos pillanatnyi teljesítmény és szerepeljenek a javítás lehetőségei:

- audit eredmények;
- vevői visszajelzések;
- a folyamatok teljesítménye és az iskolai nevelés-oktatás folyamata megfelelősége;
- a helyesbítő és megelőző tevékenységek helyzete;
- a korábbi vezetőségi átvizsgálásokat követő tevékenységek;
- azok a változások, melyek a minőségirányítási rendszert érinthetik.

A vezetőségi átvizsgálás eredményének tartalmaznia kell a minőségirányítási rendszer és folyamatainak javításával-, a vevői követelményekkel kapcsolatban a termékek javításával-, és az erőforrás szükséglettel kapcsolatos feladatokat. A vezetőségi átvizsgálás eredményeit bizonylatolni kell

A minőségpolitikának az iskola céljaira kell vonatkoznia, a követelmények kielégítésére és a folyamatos javításra vonatkozó explicit kijelentéseket kell tartalmaznia. Ennek alapján lehet ugyanis megállapítani és felülvizsgálni a minőségi célokat. Az is a vezetés felelőssége, hogy az egész intézményben megértsék, megvalósítsák a minőségpolitikát, amelyet a vezetés rendszeresen átvizsgál a folyamatos alkalmasság szempontjából. A vezetőségnek biztosítania kell, hogy az iskolán belüli minden funkcióra és szintre meghatározzák a minőségügyi célokat. A minőségügyi célok mérhetőek legyenek és legyenek összhangban a minőségpolitikával, beleértve a folyamatos fejlesztést. A tervezésnek ki kell térnie a minőségirányítási rendszer által megkövetelt folyamatokra, a szükséges erőforrásokra, az iskola folyamatos fejlesztésére. A minőségügyi tervezés eredményeit dokumentálni kell. Biztosítani kell, hogy az iskolában végrehajtott szervezeti változtatásokat ellenőrzött módon viszik végbe, és hogy a minőségirányítási rendszer működik a változtatások során is. Minőségügyi vezetőt kell kinevezni, aki felelős azért, hogy a minőségirányítási rendszer eljárásait kialakítsák és működtessék. A minőségügyi vezető dolga a tanulói, szülői igényekkel és követelményekkel kapcsolatos tudatosság biztosítása az iskolában, és hogy a vezetőség részére a minőségirányítási rendszer teljesítményéről és a szükséges javításokról beszámoljon. Az iskola működését célszerű „organigramon" ábrázolni, amin fel kell tüntetni a kapcsolatokat, függőségeket, felelősségeket és hatásköröket. Biztosítani kell, hogy a minőségügyi rendszerrel és annak hatékonyságával kapcsolatosan megfelelő kommunikáció működjön az iskolán belül.

Az iskolának minőségügyi kézikönyvet kell készítenie, aminek elkészítését, módosítását, elosztását, stb. szabályoznia kell. A kézikönyv tartalmazza a minőségirányítási rendszer alkalmazási területét, a dokumentált eljárásokat vagy az azokra való hivatkozást, a minőségirányítási rendszert alkotó folyamatok rendszerének, és azok kölcsönhatásainak leírását. Ugyancsak szabályozni kell a többi dokumentumok kezelését, ami úgynevezett dokumentált

eljárás készítését jelenti. Ez az eljárás a szabvány követelményeinek megfelelő, ha biztosítja, hogy a dokumentumok megfelelősége kibocsátás előtt jóvá legyen hagyva, a dokumentumokat rendszeresen átvizsgálják és szükség szerint átdolgozzák és újra jóváhagyják, a dokumentumok felülvizsgálati állapota azonosítható legyen, a vonatkozó dokumentumok érvényes kiadása hozzáférhető legyen a felhasználás helyén, a dokumentáció olvasható, könnyen azonosítható és reprodukálható legyen, a külső dokumentumok azonosítva legyenek és szétosztásuk ellenőrzött legyen és hogy az érvénytelen dokumentumok a nem tervezett felhasználás megakadályozására megfelelően azonosítva vannak, ha bármilyen okból megőrzik őket.

2. Az erőforrások biztosítása, az azokkal való megfelelő gazdálkodás (6. szabványpont)

Az iskolának meg kell határoznia és megfelelő időben biztosítania kell a szükséges erőforrásokat a minőségirányítási rendszer eljárásainak bevezetéséhez, javításához, és a vevői elégedettség eléréséhez. A személyzetet úgy kell kijelölnie, hogy azok, akiknek meghatározott felelősségük van a minőségirányítási rendszerben kompetensek legyenek végzettségüket, képesítéseiket, képességeiket és gyakorlatukat tekintve. Ehhez meg kell határoznia a minőséget befolyásoló tevékenységet végző munkatársakkal kapcsolatos kompetencia igényeket, képzést kell biztosítania ezen igények kielégítésére, értékelnie kell a képzések hatékonyságát, biztosítania kell, hogy alkalmazottai tudatában legyenek munkájuk szerepének, jelentőségének, és annak, hogy hogyan tudnak hozzájárulni a minőségügyi célok eléréséhez. Az oktatás, a gyakorlat, a képzés és a képesítések vonatkozásában megfelelő feljegyzéseket kell vezetni. Az iskolának meg kell határoznia, biztosítania kell és fenn kell tartania azt az infrastruktúrát, amely az iskolai nevelés-oktatás folyamata megfelelőségéhez szükséges, beleértve a következőket:

- munkahely és a kapcsolódó létesítmények,
- berendezések, hardver és szoftver,
- kiegészítő szolgáltatások.

Az iskolának meg kell határoznia és biztosítania kell a munkakörnyezet azon emberi és fizikai tényezőit, amelyek az iskolai nevelés-oktatás folyamata megfelelő teljesítéséhez szükségesek.

3. A (szolgáltatási) folyamatok (7. szabványpont)

Az iskolai nevelés-oktatás megvalósítása folyamatok és rész-folyamatok sorozata.. A megvalósítási folyamat tervezésének összhangban kell lennie az iskola minőségirányítási rendszerének minden más követelményével, és olyan formában kell a tervezést dokumentálni, mely illik az iskola működési módszereihez. Az iskolai nevelés-oktatás megvalósításához szükséges folyamatok tervezésekor az iskolának - ahol alkalmazható - meg kell határoznia az alábbiakat:

- az iskolai nevelés-oktatás minőségügyi célkitűzéseit,
- folyamatok vagy dokumentáció létrehozásának szükségességét, és az iskolai nevelés-oktatással kapcsolatos különleges erőforrásokat,
- igazoló és érvényesítő tevékenységeket, elfogadási követelményeket,

- azokat a minőségügyi bizonylatokat, melyek ahhoz szükségesek, hogy a folyamatok megfelelőségét megbízhatóan biztosítani lehessen,

Az iskolának meg kell határoznia:

- a vevői igényeket, beleértve azokat a termékre vonatkozó követelményeket, amelyeket a vevő ugyan nem határozott meg, de szakmailag, pedagógiailag szükségesek,

- az iskolai nevelés-oktatással kapcsolatos kötelezettségeket, beleértve a jogi és egyéb szabályozási követelményeket, illetve azok átvizsgálását

Az iskolának felül kell vizsgálnia a vevői követelményeket a saját maga által támasztott követelményekkel együtt.

Még mielőtt az iskola elkötelezné magát a vevő felé az iskolai nevelés-oktatás nyújtására, az iskolának az alábbiakról kell megbizonyosodnia:

- az iskolai nevelés-oktatásra vonatkozó követelmények meg vannak határozva;

- ha a vevői igények nincsenek írásba foglalva, akkor azokat vissza kell igazolni még az elfogadás előtt;

- tisztázni kell azokat a szerződéses vagy a megrendelésben szereplő követelményeket, amelyek eltérnek a korábban megfogalmazottaktól (pl. az ajánlatban foglaltaktól vagy máshonnan idézettektől)

- az iskola képes-e eleget tenni az iskolai nevelés-oktatással szemben támasztott követelményeknek.

Az átvizsgálás eredményeiről és a követő tevékenységekről feljegyzést kell vezetni.

Ahol az iskolai nevelés-oktatás követelményei megváltoztak, az iskolának biztosítania kell, hogy a vonatkozó dokumentáció is megváltozzon, továbbá hogy a személyzettel ismertessék a megváltozott követelményeket.

Az iskolának kapcsolattartási rendszert kell létrehoznia az iskolai nevelés-oktatásokkal kapcsolatos információkkal, az érdeklődéssel, a megrendelések kezelésével, módosításával és a vevői visszajelzésekkel kapcsolatosan.

Az iskolának meg kell terveznie és szabályoznia kell a folyamatai tervezését és fejlesztését. A tervezés és fejlesztés előkészítésének a következőket kell meghatároznia:

- a tervezési és fejlesztési folyamat lépéseit,

- az egyes tervezési és fejlesztési lépésnek megfelelő felülvizsgálatok, igazoló és érvényesítő tevékenységeket,

- a felelősségeket és jogköröket a tervezés és fejlesztés tekintetében,

A tervezésben és fejlesztésben résztvevő csoportok közötti kapcsolattartást irányítani kell, hogy biztosítva legyen a hatékony kommunikáció és a felelősségi körök tisztázása. Az előkészítő, tervező folyamat eredményeit frissíteni kell, ahogy a tervezés és fejlesztés előrehalad.

Az iskolai nevelés-oktatással szemben támasztott követelmények legyenek meghatározva és dokumentálva. Ezeknek tartalmazniuk kell:

- a funkcionális, és teljesítménybeli követelményeket;

- az alkalmazható szabályozásokat és jogi követelményeket;

- bármely más, a korábbi hasonló tervezésből származó információt;

- bármilyen más olyan követelményt, amely alapvető fontosságú a tervezés és fejlesztés számára.

Az említett bemenetek megfelelőségét át kell vizsgálni, és a nem teljes, kétértelmű vagy ellentmondó követelményeket tisztázni kell.

A tervezés és fejlesztés eredményeit olyan formában kell rögzíteni, hogy azokat a tervezés és fejlesztés kiinduló adataival összehasonlítva ellenőrizni lehessen. A tervezés és/vagy a fejlesztés eredményének:

- teljesíteni kell a tervezés és/vagy fejlesztés kiinduló követelményeit,
- megfelelő információt kell szolgáltatnia a termeléshez és az iskolai nevelés-oktatási tevékenységhez,
- tartalmaznia kell az elfogadási kritériumokat, vagy hivatkoznia kell azokra,
- meg kell határoznia azokat az alapvető termékjellemzőket, amelyek a biztonságos és helyes használathoz szükségesek.

A tervezés és fejlesztés eredményeit leíró dokumentumokat jóvá kell hagyni kibocsátás előtt.

A tervezés és/vagy fejlesztés megfelelő szakaszaiban a tervezés és/vagy a fejlesztés eredményeit következetesen át kell vizsgálni, hogy értékeljék a követelmények teljesítésének a képességét, feltárják a problémákat, és javaslatot tegyenek a megoldásokra. Az átvizsgálásban részt kell venniük azon funkciók képviselőinek, akik az adott tervezési, fejlesztési szakaszért felelősek. A átvizsgálások és a követő tevékenységek eredményét bizonylatolni kell.

A tervezés és fejlesztés igazoló ellenőrzését el kell végezni, hogy az iskola meggyőződjön arról, hogy a tervezés kimenetei eredményei a kiinduló követelményeknek. Az igazolás és a követő tevékenységek eredményét bizonylatolni kell

Az érvényesítő ellenőrzést azért kell elvégezni, hogy bizonyítsuk: a megtervezett szolgáltatás képes a tervezett felhasználás követelményeinek kielégítésére. Az érvényesítő ellenőrzést lehetőség szerint végre kell hajtani az iskolai nevelés-oktatás bevezetése előtt. Ahol nem lehetséges a bevezetést megelőzően teljeskörű érvényesítést végezni, ott a tervezés vagy a fejlesztés eredményének részleges érvényesítő ellenőrzését a lehetőségehez mérten kell elvégezni. Az érvényesítés és a követő tevékenységek eredményeit bizonylatolni kell

A tervezésben és a fejlesztésben eszközölt változtatásokat azonosítani, dokumentálni és szabályozni kell. Ebbe beletartozik a változtatások hatása a termékek egyes elemeire és egészére. A változtatásokat szükség esetén igazoló és érvényesítő ellenőrzésnek kell alávetni és jóvá kell hagyni még a bevezetést megelőzően. Az változások ellenőrzésének és a követő tevékenységek eredményét dokumentálni kell

Az iskolának szabályoznia kell saját beszerzési folyamatát, hogy a beszerzett termékek illetve szolgáltatások megfeleljenek követelményeknek. A szabályozás típusának és mértékének attól kell függenie, hogy a beszerzésnek milyen hatása van a nevelési - oktatási folyamatokra és azok eredményeire. Az iskolának minősítenie kell és ki kell választania szállítóit azon képességük szerint, hogy termékeikkel vagy szolgáltatásaikkal mennyiben tudják teljesíteni az iskola követelményeit. A szállítók kiválasztásának és rendszeres értékelésének kritériumait meg kell határozni. Az értékelés és a követő tevékenységek eredményét dokumentálni kell. A beszerzési dokumentumoknak tartalmazniuk kell azokat az adatokat, amelyek leírják a megrendelt terméket, illetve szolgáltatást. Az iskolának még a beszerzési dokumentumok

kiadása előtt meg kell bizonyosodnia arról, hogy az abban meghatározott követelmények megfelelőek.

Az iskolának meg kell határoznia és biztosítania kell azokat a tevékenységeket, melyek a beszerzett termékek igazoló ellenőrzéséhez szükségesek. Ha az iskola vagy annak vevője a szállító telephelyén kívánja az igazolást elvégezni, akkor az iskolának az igazoló ellenőrzésre vonatkozó követelményeit és a termék, vagy szolgáltatás kibocsáthatóságának a feltételeit a beszerzési dokumentumokban kell előírnia.

Az iskolának szabályoznia kell nevelési, oktatási folyamatokat, a következők által:

- álljon rendelkezésre az iskolai nevelés-oktatás jellemzőit meghatározó információ;
- álljanak rendelkezésre - ahol szükséges - munkautasítások;
- az iskolai nevelés-oktatáshoz használjanak és tartsanak karban megfelelő berendezéseket;
- megfelelő mérő és monitoring berendezések megléte, és használata;
- monitoring tevékenységek alkalmazása;
- az iskolai nevelés-oktatások végzéséhez tartozó megfelelő módszerek alkalmazása.

Ahol alkalmazható, az iskolának megfelelő módon azonosítania kell a szolgáltatását a folyamatok során. Ahol a nyomonkövethetőség követelmény, ott az iskolának szabályoznia és bizonylatolnia kell a folyamatok egyedi azonosítási módját. Az iskolának gondosan kell kezelnie a vevő tulajdonát képező javakat, amíg azok az iskola felügyelete alatt állnak vagy használatában vannak. A vevő részéről az iskola általi használatra vagy a termékbe (szolgáltatásba) való beépítésre átadott termék azonosításáról, ellenőrzéséről, védelméről és megfelelő állapotban tartásáról gondoskodni kell. Ha a vevő terméke vagy tulajdona elvész, megsérül, vagy bármilyen módon alkalmatlannak bizonyul a használatra, akkor ezt a tényt bizonylatolni kell, és jelenteni kell a vevőnek. Vevői tulajdon(tárgy)nak kell tekinteni a szellemi tulajdont is, (pl. bizalmas információk).

Az iskolának meg kell határoznia azokat a szolgáltatási folyamatokat, amelyek eredményének igazolása nem történik meg a befejezést követő méréssel vagy monitoringgal. Vonatkozik ez azokra a folyamatokra is, amelyeknél a hiba csak az iskolai nevelés-oktatás nyújtása után derül ki. Érvényesítő ellenőrzéssel kell bizonyítani a folyamatok képességét a tervezett eredmények elérésére. Az érvényesítés feltételeit meg kell határozni, és - ahol alkalmazható - azoknak ki kell terjednie a folyamatok minősítésére, a berendezések és a személyzet minősítésére, meghatározott módszerek és eljárások használatára, a bizonylatolás követelményeire és a megismételt érvényesítésre.

Az iskolának meg kell határoznia, hogy melyek azok a mérések, amelyeket a szolgáltatások specifikált követelményeknek való megfelelőségének bizonyítására használnak. A mérő- és monitoring eszközöket úgy kell használni és szabályozni, hogy a mérési képesség összhangban álljon a mérési követelményekkel. Ahol alkalmazható, a mérő- és monitoring eszközöket rendszeres időközönként vagy használat előtt kalibrálni kell országos vagy nemzetközi szabványokra ill. etalonokra visszavezethető eszközökkel; ha ilyen szabványok nem léteznek, akkor a kalibrálás viszonyítási alapját rögzíteni kell, védeni kell az olyan elállításoktól, amelyek a kalibrálást érvényteleníthetik, védeni kell a károsodástól és az állagromlástól a kezelés, karbantartás és tárolás során, a mérő- és monitoring eszközök kalibrálásának eredményeit fel kell jegyezni és ha valamely mérőeszközről kiderül, hogy kalibrálásával probléma van, akkor a korábbi mérési eredményeket újra kell értékelni, és meg kell tenni a helyesbítő intézkedéseket. A specifikált követelmények igazolására használt szoftvereket használat előtt érvényesíteni kell.

4. A tevékenység mérése, elemzése, javítása (8. szabványpont)

Az iskolának meg kell terveznie és alkalmaznia kell mérési és megfigyelési (monitoring) tevékenységeket, hogy a megfelelőség és a javítás biztosítható legyen. Ennek tartalmaznia kell a megfelelő módszerek - beleértve a statisztikai eszközök - igényének meghatározását és azok alkalmazását. Az iskolának figyelnie kell a vevői elégedettséggel vagy annak hiányával kapcsolatos információkat a minőségirányítási rendszer teljesítményének egyik mérőeszközeként. Az információgyűjtés és -felhasználás módszereit meg kell határozni. Az iskolának rendszeres belső auditokat kell végeznie annak megállapítására, hogy a minőségirányítási rendszer megfelel-e e szabvány követelményeinek, és hogy annak bevezetése és működtetése hatékony-e. Az audit programot úgy kell tervezni, hogy az iskola figyelembe veszi az auditált tevékenységek és területek állapotát és fontosságát, valamint az előző auditok eredményeit. Az audit tárgyát, gyakoriságát és módszereit meg kell határozni. Az auditot olyan személyeknek kell elvégezniük, akik nem vesznek részt az audit tárgyát képező munkában. A dokumentált belső audit eljárásnak ki kell terjednie az auditok lefolytatásával kapcsolatos felelősségi körökre és követelményekre, biztosítania kell az audit függetlenségét, illetve az eredmények bizonylatolását és jelentését a vezetőség felé. A vezetőségnek megfelelő javító tevékenységeket kell végrehajtani az audit során feltárt hiányosságokkal kapcsolatban. A követő tevékenységeknek igazolniuk kell a javító tevékenységek megfelelő bevezetését, és az eredményt jelentésben kell rögzíteni

Az iskolának megfelelő módszereket kell alkalmaznia a vevői követelmények kielégítéséhez szükséges folyamatok mérésére és figyelésére. Ezeknek a módszereknek meg kell erősíteniük, hogy a folyamatok folytatólagosan képesek a nekik szánt cél elérésére. Az iskolának mérnie és figyelnie kell az iskolai nevelés-oktatása jellemzőit annak igazolására, hogy a szolgáltatással szembeni követelmények teljesülnek. Ezt a nevelési, oktatási folyamatának megfelelő lépéseiben meg kell tenni.

Az elfogadási kritériumoknak való megfelelést dokumentálni kell. A bizonylatokban meg kell jelölni az iskolai nevelés-oktatás végezhetősének megállapítására való jogosultságot. A szolgáltatás elvégzése nem folytatódhat addig, amíg az összes előírt tevékenységet megfelelően el nem végezték, hacsak a vevő másképp nem hagyta jóvá.

Az iskolának biztosítania kell, hogy azt a szolgáltatást, amely nem felel meg a követelményeknek, ellenőrizzék, hogy a véletlenszerű felhasználást meg lehessen előzni. Ezeket a tevékenységeket dokumentált eljárásban kell meghatározni. A nemmegfelelő szoplgáltatást módosítani kell, és módosaítás után újra kell igazolni a megfelelőség bizonyítására.

Az iskolának megfelelő adatokat kell gyűjtenie és elemeznie annak érdekében, hogy a minőségirányítási rendszer alkalmasságát, hatékonyságát meghatározza, illetve a javításra szoruló területeket meghatározza. Ezek közé tartoznak a mérési és figyelő tevékenységekből származó, illetve más alkalmas forrásból nyert adatok. Az iskolának elemeznie kell ezeket adatokat, hogy információt nyerjen a vevői elégedettségről vagy annak hiányáról, a vevői követelményeknek való megfelelésről, a folyamatok jellemzőiről, és azok trendjéről, a beszállítókról.

Az iskolának meg kell terveznie és kézben kell tartania azokat a folyamatokat, melyek a minőségirányítási rendszer folyamatos javításához szükségesek. Az iskolának folyamatos javítást kell megvalósítania a minőségpolitika, a célkitűzések, az audit eredmények, az adatelemzések, a helyesbítő és megelőző intézkedések, illetve a vezetői átvizsgálás alkalmazása révén.

Az iskolának helyesbítő tevékenységet kell végeznie a nemmegfelelőségek okai előfordulásának kiküszöbölésére, hogy megelőzzék azok ismétlődő fellépését. A helyesbítő tevékenységek legyenek arányban a felmerült probléma hatásával. A helyesbítő tevékenységet leíró dokumentált eljárás térjen ki a nemmegfelelőségek megállapítására (ide értve a vevői reklamációkat is), a nemmegfelelőségek okainak meghatározására, a nemmegfelelőségek újbóli előfordulását kizáró tevékenységek szükségességének az értékelésére, a helyesbítő tevékenység szükségességének meghatározására és bevezetésére, a végrehajtott tevékenységek bizonylatolására, a megtett helyesbítő tevékenységek átvizsgálása.

Az iskolának megelőző tevékenységet kell végeznie a potenciális nemmegfelelőségek okai előfordulásának kiküszöbölésére, hogy megelőzzék azok előfordulását. A megelőző tevékenységek legyenek arányban a potenciális problémák hatásával. A megelőző tevékenységet leíró dokumentált eljárás térjen ki a potenciális nemmegfelelőségek és okainak meghatározására, a szükséges megelőző tevékenységek meghatározására és bevezetésének biztosítására, a tevékenységek eredményének bizonylatolására és a végrehajtott megelőző tevékenységek átvizsgálására.

A minőségügyi rendszer bevezetésének feltételei

Szabványos minőségirányítási rendszer bevezetésére és a tanúsításra való felkészítésre piaci ajánlatokat lehet beszerezni minőségirányítással foglalkozó szervezetektől. Ezeknek a felkészítéseknek az ára megegyezés tárgyát képezi, de tájékoztatásul annyit mondhatunk, hogy egy ötvenfős tantestületű iskola esetén a felkészítés egy-másfél évig tart és a díja egymillió Ft körül van. Ez a felkészítési díj nem tartalmazza a tanúsítás díját, amit független szervezet végez, és ami ötszázezer Ft-tól kb. egymillió forintig terjedhet. A tanúsításról szólva néhány tanácsot adunk majd a felkészítő cég kiválasztásához is. Akár külső tanácsadó cég segítségét veszi igénybe az intézmény, akár önállóan készül fel a tanúsításra, elengedhetetlen belső munkatársak különböző szintű munkavégzése. Ideáli esetben az intézmény önállóan is fel tud készülni a tanúsításra, de a kollegákra a felkészülés által rótt többletmunka eddigi tapasztalataink szerint legalább négy-ötszázezer Ft többletforrás mozgósítását igényeli. Ez a többletmunka a minőségirányítási folyamatok dokumentálása, a minőségirányítási kézikönyv, az eljárási utasítások elkészítése és a belső audit elvégzését jelenti. Ugyancsak költséget jelent a belső képzés végrehajtása a kiesett munkaidő szempontjából is. Az erőforrások között kell megemlíteni azt a humánerőforrást, amit egy-egy iskola számára a minőségirányítás terén képzett alkalmazottak, esetleg szülők jelenthetnek. Célszerű legalább két-három belső auditort kiképeztetni, valamint a minőségügyi vezetőnek lead assesssor képzést biztosítani, ami 70-150.000 Ft/fő körüli kiadást jelent. A közvetlen költségeken túl az esetleges szervezeti módosítások költségeit is figyelembe kell venni. Természetesen oktatási intézményeknél előfordulhat, hogy több intézmény együttesen készíti el minőségirányítási rendszerét. Mód van csoportos felkészítésre is és a tanúsítási díj is mérsékelhető, ha több intézmény rendeli meg a tanúsítást ugyanattól a cégtől. Ha egy iskola szabványos minőségirányítási rendszer bevezetése mellett dönt, akkor az általa kidolgozott és működtetett rendszert képviseli a érdekelt felek érdekeit. A minőségirányítási rendszer kiépítésénél először is a rendszer működtetésének módjáról kell dönteni és arról, hogy a tevékenység milyen területére terjedjen ki a minőségirányítás. A rendszer kidolgozható totálisan és csak egyes résztevékenységekre is. A kidolgozás és a bevezetés menetét a későbbiekben a minőségirányítási rendszerek formális előírásai szerint ismertetjük. Az alapvető döntések után — az esetek többségében tanácsadók segítségével — a kijelölt működési területet felül kell vizsgálni. El kell készíteni a minőségirányítás dokumentumait, a

minőségpolitikát tartalmazó minőségügyi kézikönyvet, az eljárási- és egyéb utasításokat. Az előkészítés után határozhat a szervezet a bevezetésről és esetleg a minőségirányítási rendszer külső - független - tanúsításáról. A tanúsítást ilyenkor tanúsítási joggal rendelkező cégek és személyek végzik. Az audit során a tanúsító teljes körűen átvizsgálja a szervezet minőségügyi dokumentumait, valamint a helyszínen ellenőrzi, hogy a tevékenység valóban ezek alapján folyik-e. Ez a vizsgálat korlátozott időtartamú, és nem is lehet mindenre kiterjedő. A dokumentumok és a helyszíni vizsgálatok alapján a tanúsító kiadhatja a szabvány szerinti, tanúsítványt.

Az intézmény feladata első lépésben dokumentációjának elemzése.

El kell készíteni a szervezet felépítését szemléltető szerkezeti vázlatokat.

Meg kell kísérelni leírni a szervezet működési és funkcióbeli tevékenységeit úgy, hogy *minden érintett személy ismerje* felelőssége mértékét és határait.

El kell készíteni a megfelelő utalásokat a személyi és tárgyi feltételek mérésére, ellenőrzésére.

Megfelelő szabályokat kell kidolgozni a visszacsatoló és hibakiigazító tevékenységre, a kifogások intézésére, a folyamatos fejlesztésre.

Minden dokumentáció elkészítésénél elsődleges szempont, hogy a minimálisan szükséges adminisztrációra törekedjünk. Az, hogy az egyes tevékenységeket milyen mértékig kell leírni attól függ, hogy az intézményben felmerült/felvethető problémák alapján az adott tanári, dolgozói kör milyen részletezettségű leírás alapján tudja biztosítani az egyenletes minőségű munkavégzést. Mindezeknek a tevékenységeknek elengedhetetlen feltétele, hogy az intézményben néhány fős munkacsoport jöjjön létre, a minőségirányítás tanulmányozására és intézményi népszerűsítésére.

A minőségügyi rendszer bevezetésének lépései

1. Igények, tájékozódás, döntés vezetői szinten, a vezetés szándéknyilatkozata.

2. Dokumentációelemzés

3. A működési területek felülvizsgálata

4. A mérési, ellenőrzési, elemzési, fejlesztési, visszacsatoló, hibakiigazító tevékenységek tervezése.

5. Általános képzés

6. Minőségügyi „vezérkar” létrehozása az intézmény személyzetéből, a minőségügyi „vezérkar” dokumentálja minőségpolitikáját.

7. Feladatterv készítése

8. A minőségrendszer vázlatos megtervezése, a megfelelő modell kiválasztása

9. Helyzetelemzés a szabvány követelményeihez viszonyítva

10. Minőségirányítási rendszer tervezése

11. Konkrét képzések

12. Minőségirányítási kézikönyv első verziójának elkészítése

13. Eljárások leírása, utasítások elkészítése

14. Dokumentumok kezelésének bevezetése

Már itt hangsúlyozzuk, hogy minden dokumentáció elkészítésénél elsődleges szempont, hogy a minimálisan szükséges adminisztrációra törekedjünk. Az, hogy az egyes tevékenységeket milyen mértékig kell leírni attól függ, hogy az intézményben felmerült/felvethető problémák alapján az adott tanári, dolgozói körnek milyen részletezettségű szabályozásra van szüksége.

15. A dokumentumok ellenőrzése
16. Belső audit elvégzése
17. Hibajavítások
18. Esetleges rendszer-korrekció
19. A tanúsítás megrendelése, elő-audit elvégzése, hibajavítások
20. Audit, tanúsítás
21. A minőségirányítási rendszer fejlesztése

1. Igények, tájékozódás, döntés vezetői szinten, a vezetés szándéknyilatkozata

A minőségirányítás bevezetését egy intézmény különböző célokból határozhatja el. A közoktatási rendszerben ezek között jelenleg az első helyen szerepel a közoktatási törvény módosításából következő minőségirányítási kötelezettség. A szabványos minőségirányítás a szervezet szempontjából úgy fogható fel, mint a személyes önreflexió. Végiggondoljuk, ezáltal tudatosul bennünk, kik vagyunk, mik a céljaink, mik a lehetőségeink, kik a partnereink, kiket szolgálunk, milyen környezetben dolgozunk. Szabványos minőségirányítás céljaként gyakran megemlítik a „rendcsinálást". Kétségtelen, hogy a minőségirányítás bevezetésének a tevékenység tudatos végiggondolása által van ilyen hatása is. A működést a döntéshozatalt átláthatóvá és személy-függetlenné teszi. Annak ellenére, hogy ma még furcsán hatna, talán ellenérzést is váltana ki mondjuk egy óvoda cégtábláján az „ISO 9001 szerint tanúsítva" kitétel a nemzetközi, auditori rendszeren alapuló tanúsítás előnyei tagadhatatlanok. Különösen így van ez, ha tudatában vagyunk annak, hogy pl. egy óvoda esetén nem az óvodába járó gyerekeket tanúsítjuk és nem is az óvónőket vagy az óvodai foglalkozásokat, hanem azt a minőségirányítási rendszert, amely az óvodát mint szervezetet alkalmassá teszi arra, hogy optimális körülményeket teremtsen az ott folyó neveléshez. Ellene vetheti valaki ennek a gondolatmenetnek, hogy ha minőségirányítás nem irányul az intézményben folyó tényleges tevékenységre, akkor mi értelme az egész minőségirányításnak! Ez azonban nem valódi probléma, hiszen az óvodának mint nevelési intézménynek a feladatai közé tartozik a nevelési programja végrehajtásának ellenőrzése. Ugyancsak feladata a gyerekek fejlődésének figyelemmel kísérése. Ezeket a feladatait egyenletes minőségben és biztonságosabban tudja elvégezni, ha a szervezet minőségirányítási rendszere a működési feltételek biztosítása között e tevékenység feltételeinek biztosítására is kitér.

Ha egy intézmény vezetői eldöntötték, hogy minőségirányítási rendszer fognak bevezetni, akkor mindenekelőtt egy szándéknyilatkozatot kell erről tenniük. A szándéknyilatkozat tétel célja, hogy az intézmény vezetői, az intézmény dolgozói és a többi érintett felek tisztába legyenek azzal, hogy mi az intézmény működésének a célja, mit tekint az intézmény megfelelő minőségnek azoknak a „felhasználóknak" a szempontjából, akiket az intézmény szolgál, és hogy a vezetőség biztosítja annak minden lehetőségét, hogy ezt a minőséget az intézmény tevékenysége elérje. Az első fázisban az intézményen belül érdemes önértékelést végezni. Ennek egyik eszközére példa a függelékben közreadott kérdőív.

2. Dokumentációelemzés

A következő lépés célszerűen a dokumentáció elemzése lehet. Ennek keretében áttekintjük a minőségirányítási rendszer bevezetése előtti állapot dokumentáltságát. Megnézzük, hogy milyen területeket, tevékenységeket hogyan dokumentálunk, milyen meglévő dokumentálási kötelezettségek alapján. Már itt felmerülhetnek ötletek további tevékenységek dokumentálására, illetve eddigi tevékenységek dokumentálásának esetleges elhagyására. Ilyenkor érdemes például az iskoláknak elgondolkodnia az óvodai dokumentációk szerepéről és előnyeiről, vagy egészségügyi rendszerek dokumentációjáról és viszont. Néha meglepő, következetlenségeket tapasztalunk ezen a téren és gyakran jó ötleteket nyerhetünk az ilyen megközelítésből.

3. A működési területek felülvizsgálata

Ebben a lépésben megvizsgáljuk, hogy a jelenlegi szabályozásunk szerinti dokumentációnak milyen mértékben felel meg a működésünk. Ilyenkor gyakran tapasztalunk eltéréseket. Legfontosabb feladatunk ezek okát kideríteni, mert könnyen előfordulhat, hogy a szabályozást kell az egyébként jó gyakorlatunkhoz igazítani. További ötleteket ad ehhez a tevékenységhez a belső auditról szóló 16. pont.

4. A mérési, ellenőrzési, elemzési, fejlesztési, visszacsatoló, hibakiigazító tevékenységek tervezése.

Itt nem a tanulók értékelésére gondolunk, hanem az iskola működésének, a minőségügyi rendszerbevezetésének ellenőrzésére, nyomonkövetésére. Ez a lépés meglehetősen nehezen hajtható végre. Valószínűleg sokkal inkább ötletek összegyűjtésére számíthatunk, mint kész terv elkészítésére. Mégis érdemes már ebben az általános előkészítő szakaszban foglalkozni vele, mert a minőségügyi gondolkodásmód kialakítása szempontjából nagyon hasznos tevékenység.

5. Általános képzés

Az általános képzés az összes intézményi dolgozóra ki kell terjedjen és nem jelent mást, mint megismertetésüket minőségirányítás alapjaival. E képzés témái nagyjából a következők.:

- a minőség fogalma, szabványos meghatározása
- a minőségirányítás fogalma, szabványos meghatározása
- a termék-előállítás, szolgáltatás fogalma, szabványos meghatározása
- TQM
- a minőségügy egyéb fogalmai (pl.: minőségirányítás, minőségbiztosítás, tanúsítás, minősítés, akkreditáció, visszavezethetőség)

Ezt az úgynevezett belső képzést a vezetőségnek az a tagja szokta végezni, aki már korábban mélyebb ismereteket szerzett a minőségirányításról. Célszerű a szabvány szövegét ismertetni és a részvevőkkel konkrét tevékenységükre közösen alkalmazni azt. Itt kell bemutatni a tanúsítás menetét és rendszerét a tanúsító cég, az auditorok szerepét és tevékenységét olyan szintig, hogy az auditok során a munkatársak képesek legyenek a szükséges együttműködésre.

6. Minőségügyi „vezérkar” létrehozása az intézmény személyzetéből, a „vezérkar” dokumentálja a minőségpolitikát

Ennél a fázisnál arra kell ügyelni, hogy a sikeres munka feltétele egyrészt, hogy az intézményi vezetés legfelsőbb szinten tekintse sajátjának az ügyet, még ha személyes részvétele a kivitelezésben korlátozott is. Másrészt az a fontos, hogy a részvevők „lefedjék” az egész intézmény tevékenységrendszerét. Az a csapat, akik fél-másfél éven keresztül fognak dolgozni a minőségirányítás bevezetésének irányításán, nagyon nagy feladatot vállal. Ha munkaidő kedvezményt nem lehet biztosítani számukra, akkor mindenképpen forrást kell teremteni munkájuk megfizetésére. Szerencsés esetben ezt a fenntartó biztosítani tudja.

Említettük már, hogy a minőségpolitikai nyilatkozatok legfelsőbb szintű operatív döntési joggal bíró vezető, esetünkben az igazgató kell aláírja. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy az igazgató maga kell legyen a minőségügyi rendszer bevezetésének és működtetésének egyetlen felelőse. Minden intézményben célszerű egy minőségügyi vezetőt megbízni, aki a lehetőségek függvényében vagy önállóan, vagy más feladata mellett látja el a minőségügyi rendszerrel kapcsolatos teendőket. A legfelsőbb vezető a minőségügyi vezető és egy-két - az intézmény működésének egészét átlátó – a minőségügyben elkötelezett munkatárs alkotja a minőségi „vezérkart”. A minőségügyi vezérkar az intézmény munkatársaival való konzultáció alapján dokumentálja az intézmény minőségpolitikáját. A minőségpolitika konkrét tartalmáról korábban már szóltunk, ezért itt csak annyit említünk meg, hogy ebben a dokumentumban célszerű szerepeltetni a legfelsőbb operatív hatalommal rendelkező vezető által tovább nem hárítható felelősségeket a minőségügyi rendszer működésére vonatkozóan.

Ahhoz, hogy az első hat ponton túljuthasson és elkészítse feladattervét, az intézménynek az ISO 9001 szempontjából fontos alábbi kérdésekre kell választ adnia:

- Mit ért az intézmény tevékenysége szempontjából minőségnek, minőségi munkának?
- Akarja-e fejleszteni, megőrizni azokat a vonásokat a tevékenységében, amelyek az így meghatározott minőséget szolgálják?
- Hogyan tudja a vezetőség garantálni, hogy folyamatos erőfeszítéseket tesz minőségpolitikai céljai elérésére?
- Végez-e, vagy a jövőben kíván-e végezni a vezetőség erre irányuló vizsgálódást?
- Milyen elképzelései, lehetőségei vannak az intézménynek az előző pontban foglaltak szervezett, rendszeres formában történő megvalósítására?
- Milyen explicit, vagy hallgatólagos szerződésnek tekinthető megegyezések vannak életben az intézmény tevékenységével összefüggésben?
- Az intézményben hol, milyen tevékenység keretében folyik tervező, vagy implementáló munka. Van-e erre nézve szabályozás életben? Lehetséges-e ezt írásban szabályozni?
- Milyen szabályozás érvényes a dokumentumok kezelésére vonatkozóan? Lehet-e, kell-e ezt változtatni?
- Milyen beszerzések, vagy annak minősíthető tevékenységek kapcsolódnak az intézmény munkájához. Hogyan vannak ezek szabályozva?
- Kit tekinthet az intézmény kliensének? Kinek az érdekében működik? Ki a megrendelője? Kik az intézmény működése szempontjából a „kulcs szereplők”?
- Hogyan lehetne az intézmény működését modellezni, grafikusan ábrázolni?
- Mit tekint az intézmény „termékének”, hogyan különbözteti meg más intézmények termékeitől és a „nem termékektől”?

- Hogyan szabályozzák az intézmény tevékenységét mint folyamatot, hogyan lehetne leírni minél részletesebben, de ugyanakkor elég általánosan az intézmény működését?
- Milyen ellenőrzések, vizsgálódások történnek az intézetben, a tevékenység megfelelőségére vonatkozóan?
- Használnak-e mérő berendezéseket, eszközöket, melyek használata befolyásolhatja az intézet tevékenységének eredményességét, megítélését?
- Van-e lehetőség arra, hogy egyes folyamatokat, vagy azok részleteit, egyes résztvevőket, azok tulajdonságait egyértelműen azonosítható jelekkel lássanak el?
- Hogyan kezelik a „nem megfelelőségeket", hibákat, hiányosságokat?
- Milyen lehetőségek, módszerek állnak rendelkezésre az előző pontbeli hibák korrigálására?
- A különböző anyagok oktatási eszközök tárolásra illetve megóvására milyen lehetőségeik vannak?
- Hogyan szervezik, intézik, végzik a belső/külső képzéseket, továbbképzéseket?
- Milyen szolgáltatási tevékenység folyik az intézményben?
- Használnak-e az intézmény működése közben bármilyen célból statisztikai, vagy más adatelemző eszközöket?

7. Feladatterv készítése

A minőségügyi vezérkar feladattervet készít a minőségirányítási rendszer megtervezésére és bevezetésére, valamint működtetésére vonatkozóan. Ebben a feladatokat határidővel, felelősök, megnevezésével kell szerepeltetni. A feladatterv elkészítéséhez a minőségügyi rendszer bevezetésének lépéseit vehetjük alapul. Az alábbi táblázat gondolatébresztő lehet a feladatterv elkészítéséhez. Minden tevékenységnél ellenőrzési, megfelelési kritériumokat célszerű megállapítani, melyek alapján egyértelműen eldönthető, hogy az adott tevékenység megtörtént-e és megfelelő volt-e. Természetesen nem minden tevékenység esetén kerül minden mezőbe adat, és az is lehet, hogy újabb szempontokat kell figyelembe venni és a táblázatba iktatni.

terv							**megvalósítás**	
tevékenység	**időigény**	**tevékenység módja, helye**	**erőforrások**	**felelős**	**határidő**	**terv jóváhagyva**	**elkészült-e?**	**megfelel-e?**
résztvevők kiválasztása								
résztvevők felkészítése								
tevékenység irányítása								
tevékenység ellenőrzése								
tevékenység dokumentálása								
dokumentumok tárolása, hozzáférési jogok rögzítése								
értékelés								

8. A minőségrendszer vázlatos megtervezése, a megfelelő modell kiválasztása

A minőségirányítási rendszer tervét olyan részletességgel kell elkészíteni, ami a konkrét működést ugyan nem teszi még lehetővé, de alkalmas a vezetői döntések meghozatalára és arra, hogy ennek a tervnek az ismeretében az intézmény dolgozói, dolgozói csoportjai az általuk alkalmazott tevékenység területén az eljárások minőségirányítását megtervezhessék. A minőségrendszer tervezése a kulcstevékenységek meghatározásához kapcsolódik. Minőségirányításról lévén szó el kell döntenünk, hogy a szabványt milyen megkötésekkel alkalmazzuk. Az sem kizárt természetesen, hogy egy intézmény nem a teljes tevékenységére, hanem annak csak egyes részleteire kíván minőségirányítási rendszert bevezetni.

9. Helyzetelemzés a szabvány követelményeihez viszonyítva

Mindenféle minőségügyi kezdeményezés első lépése a lehető legrészletesebb helyzetelemzés kell legyen. A helyzetelemzésnek is különböző szintjei vannak. Esetünkben célszerű a működési modell alapján áttekinteni az intézmény működését. Ugyancsak érdemes a minőségirányítási szabvány igénypontjainak teljesülését is megvizsgálni. Minél alaposabb, részletesebb a helyzetelemzés, annál könnyebb lesz a rendszer bevezetése. Mivel az intézmény működésének felülvizsgálatán már túl vagyunk, itt a végeredmény az kell legyen, hogy megállapítjuk a minőségügyi rendszer bevezetésének konkrét feladatait, a szabályozandó tevékenységeket, területeket.

10. Minőségirányítási rendszer tervezése

A minőségirányítási rendszer tervezésének kiindulását az intézmény által meghatározott termék vagy termékek fogalma és az ezekre vonatkoztatott minőség vagy megfelelősség fogalom tisztázása jelenti. El kell készíteni az intézmény működését leíró folyamatábrát vagy folyamatábrákat, amelyekből kiderül, hogy milyen folyamatok leírására van szükség. Egy iskola esetén például teljesen szükségtelen folyamatleírást készíteni valamilyen tanóráról, hiszen a tantárgyakat képesített pedagógusok tanítják, akiknek szakmai kompetenciájába tartozik egy-egy konkrét tanóra tervezése, megszervezése, levezetése. Ha a helyzetelemzésben leírtuk az intézmény működését, akkor itt csupán pontosítanunk kell azt. Ahol mód van rá, célszerű minden eljárási utasítást azzal megíratni, aki a tényleges tevékenységet végzi.

11. Konkrét képzések

A konkrét képzéseket már a minőségirányítási rendszer bevezetésének kezdetén el kell kezdeni. Fontos, hogy az intézmény, szervezet minden dolgozója rendelkezzen az alapvető, általános minőségirányítási ismereteken kívül a későbbi feladataihoz szükséges konkrét minőségügyi ismeretekkel. A rendszer kiépítése és bevezetése során a folyamatos belső képzés hamarosan önképzéssé alakul, melynek során a szervezet tagjai maguk készítik el egy tanulási-munkafolyamat során a minőségirányítási rendszer dokumentációjának rájuk vonatkozó részeit. Ez a pont az, ahol rendkívül fontos lehet tapasztalt tanácsadó igénybevétele.

12. Minőségirányítási kézikönyv első verziójának elkészítése

A kézikönyv első verziójában összegyűjtjük a már elkészült dokumentumokat. Legfontosabb közülük a minőségpolitikai nyilatkozat. Ezután az alapító okiratból, az SZMSZ-ből és a pedagógiai programból válogatjuk ki a szükséges részleteket. Figyeljünk arra, hogy az elkészülő eljárási utasítások nem a kézikönyv részét képezik, de azokra a kézikönyvben hivatkozni kell. Célszerű a kézikönyvben az eljárási utasításokat felsorolni.

A minőségirányítási kézikönyvnek tartalmaznia kell

- A minőségügyi rendszer alkalmazási területét az esetleges szűkítésekkel és azok indoklásával,
- A dokumentált eljárásokat, vagy hivatkozást azokra,
- A minőségügyi rendszert alkotó folyamatok kapcsolódásának leírását

A már fent említett saját dokumentációs igény alapján szükség esetén célszerű belevenni:

- a szervezet minőségpolitikai nyilatkozatát,
- a szervezet felépítését (szerkezeti vázlatokat),
- a szervezet működési és funkcióbeli tevékenységeit úgy, hogy minden érintett személy ismerje felelőssége mértékét és határait,
- az általános minőségirányítási eljárásokat,
- megfelelő utalást minden egyes résztevékenységre vonatkozó sajátos minőségirányítási eljárásra,
- megfelelő utalásokat a személyi és tárgyi feltételek mérésére, ellenőrzésére,
- megfelelő szabályokat a helyesbítő és megelőző tevékenységre,
- a kifogások intézésére vonatkozó eljárást,
- a szerződések átvizsgálásának rendjét,
- a tervezés szabályozását,
- a dokumentumok és adatok kezelésének szabályozását,
- a beszerzések szabályozását,
- a érdekelt fél által beszállított termékek kezelésének szabályozását,
- a termékek azonosítását, nyomonkövethetőségét biztosító eljárásokat,
- a vizsgálati eszközök kezelésére vonatkozó eljárást és a vizsgált állapot jelzésének módját,
- a nem megfelelő termék kezelését,
- a termék kezelésére, tárolására, szállítására vonatkozó eljárásokat,
- a minőségügyi feljegyzések kezelésének módját,
- a belső auditok rendjét,
- a belső képzések rendjét,

A fentiek alapján a kézikönyv például a következő részekből állhat:

1. Bevezetés. A kézikönyv általános célja. Viszonya a szabványhoz és más dokumentumokhoz.

1.1. Minőségpolitikai nyilatkozat és a minőségügyi rendszer folyamatábrája az ISO 9001:2000 alapján.

1.2. Testreszabás.

2. A minőségügyi rendszer

2.1. Folyamatábrák a tevékenységről.

2.2. Szervezeti ábra a felelősségek jelölésével.

3. A fogalmak értelmezése, meghatározása.

4. Minőségrendszer-követelmények

Utalás a rendszer szintű folyamatok leírásaira

Utalás az eljárások leírásaira

Utalás a munkautasítások leírásaira

5. A vezetőség felelőssége.

5.1. Rendszeres vezetőségi felülvizsgálatok

5.2. A érdekelt felek igényeinek meghatározása és azoknak az intézmény szervezeti nyelvére történő lefordítása, implementálása.

5.3. A jogi szabályozás

5.4. A minőségügyi rendszer folyamatos fejlesztése.

5.5. Minőségpolitika ismertetése a szervezet tagjaival annak minden szintjén.

5.6. Rendszeres hatékonyságellenőrzés.

5.7. A minőségügyi megbízott és feladata.

5.8. Minőségügyi kézikönyv

5.9. Dokumentumok ellenőrzése.

5.10. Feljegyzések ellenőrzése.

5.11. Vezetőségi átvizsgálások.

6. Erőforrásgazdálkodás

6.1. Humánerőforrás

6.1.1. Értékelés

6.1.2. Képzés

6.2. Információ

6.3. Infrastruktúra.

6.3. Munkakörnyezet.

7. Az iskola működése.

7.1. Folyamatok.

7.2. Érdekelt féli követelmények meghatározása.

7.3. Érdekelt féli követelmények átvizsgálása.

7.4. Kapcsolattartás.

8. Ellenőrzés, mérés, fejlesztés.

8.1. Rendszer megfelelőség.

8.2. Érdekelt fél elégedettség.

8.3. Belső audit

8.4. Nem megfelelőségek kezelése.

8.5. Adatelemzés a fejlesztés szempontjából.

8.6. Megelőző tevékenység.

13. Eljárások, leírások, utasítások elkészítése

Az eljárási utasítások célja azoknak a tevékenységeknek a szabályozása, amelyek végrehajtása vagy nem közismert módon történik, vagy a tevékenységet végző személyzet nincs kifejezetten az adott tevékenységre kiképezve. Így például nem kell eljárási utasítást kidolgozni egy szaktárgyi tanóra megtartására, ha azt képesített tanár tartja, mert a megfelelő képzettségű tanár ki van képezve kifejezetten az adott tevékenységre.

Ebben a fázisban elkészülnek az egyes eljárások leírásai úgy, hogy optimális esetben ezeket készítőik összevetették a gyakorlattal. Az ily módon készült leírások, mint eljárási utasítások kerülnek dokumentálásra és miután az azokat használók jóváhagyják azokat kötelező érvényű utasításokká vállnak.

14. Dokumentumok kezelésének bevezetése

A minőségügyi dokumentumok kezelésének szabályait a szabvány pontosan meghatározza. Itt elsősorban a minőségügyi dokumentumokról van szó. A dokumentumok bevezetése azt jelenti, hogy elkezdjük használni azokat úgy, ahogyan a minőségirányítási kézikönyvben leírtuk.

15. A dokumentumok ellenőrzése

Erre a fázisra azért van szükség, mert a dokumentumok használatával különböző gondok derülhetnek ki. A dokumentumok mintegy „próbahasználata” után ellenőrizzük megfelelőségüket, és ha kell, módosítjuk azokat.

16. Belső audit elvégzése

Az eddigiek során a szervezet elkészítette és bevezette minőségirányítási rendszerét. Az első belső audit feladat, hogy összevesse a szervezet tényleges működését a minőségirányítási kézikönyvben, illetve az eljárási utasításokban leírtakkal. A belső auditot a szabványban leírtak szerint érdemes végrehajtani. Ezzel a ponttal bővebben foglalkozunk, mert itt lényegében az egész minőségügyi rendszer átvizsgálásáról van szó.

17. Hibajavítások

Az első belső audit elvégzése során különféle nem-megfelelősségek derülhetnek ki. Mérlegelni kell, hogy ezek a nem-megfelelősségek a dokumentáció helytelen voltából vagy az elvileg helyes dokumentációnak a gyakorlatban történő megszegéséből adódnak. Ha a dokumentációban rögzített elvi állapot a kívánatos és ettől tértünk el a gyakorlatban, akkor

intézkedni kell, hogy a továbbiakban a tevékenység a dokumentáció szerint folyjon. Ha azonban a tevékenység a számunkra megfelelő, kívánatos módon folyik a dokumentációt kell megváltoztatni, hogy a tényleges helyzetet rögzítse.

18. Esetleges rendszer-korrekció

A próba audit során kiderülhet az is, hogy a minőségirányítási rendszer nem megfelelő: nem elég részletes vagy túlhatározott, esetleg egyes tevékenységi területek teljesen hiányoznak belőle. Ekkor el kell végezzük a minőségirányítás rendszeren a szükséges módosításokat. Természetesen mindvégig ügyelnünk kell arra, hogy a rendszer működőképessége és dokumentáltsága egyaránt fent álljon.

19. A tanúsítás megrendelése, elő-audit elvégzése, hibajavítások

Ha a belső audit elvégzése után hibajavításokra, vagy rendszerkorrekcióra kerül sor, akkor a megváltozott rendszeren újra el kell végezzük a belső auditot. Az első sikeres belső audit után vagyis amikor már nem kell további rendszerkorrekciót végrehajtanunk, megtörténhet a tanúsítást megelőző auditálás. Ez az úgynevezett tanúsító audit maga is több részből állhat, melyek azonban egy audit részei. Ezt külső független cég, akkreditált tanúsító szervezet végzi. A tanúsítás során is lehetőség van módosítások végrehajtására amire vonatkozóan a tanúsító cég tájékoztatása az irányadó. A tanúsítási eljárás tanúsítvány megadásával végződik, ez az a bizonyos okirat, aminek megszerzésére általában a szabványos minőségirányítási eljárás bevezetése irányul.

20. Audit, tanúsítás

A tanúsító auditról már szóltunk, itt néhány gondolatot magáról a tanúsítási eljárásról szeretnék közreadni.

Hogyan válasszunk tanácsadót, tanúsítót?

A tanúsító cégeket nemzeti testületek akkreditálják. Ennek ellenére nem árt néhány kérdést feltenni az ajánlkozó cég képviselőjének. Az itt következő kérdések alapul szolgálhatnak a tanácsadó kiválasztásához is.

- Melyik nemzeti testületek ismerik el az önök tanúsítási tevékenységét?
- Milyen speciális szakterületen tanúsítanak?
- Hány vezető auditort foglalkoztatnak főfoglalkozásban, illetve részidőben?
- Hány tanúsítást végeztek már?
- Kaphatnék egy példányt a tanúsítási tevékenységre vonatkozó minőségpolitikai nyilatkozatukból?
- Kaphatnék egy szerződésmintát?
- Tanácsadást is végeznek olyan cégeknél amelyeket tanúsítanak?
- Mennyibe kerül a „desk-audit”, az elő-audit, az audit, az utazás és a felülvizsgálat?
- Mennyibe kerül a tanúsítás?

- Kaphatnék három referenciát?

- Megkaphatnám az önök által eddig tanúsított cégek listáját?

Kifejezetten a tanácsadók kiválasztásában segítenek az alábbi szempontok:

- Van vezető-auditor képzettsége.

- Vezető auditor irányításával részt vett két tanúsításban.

- Bizonyíthatóan sikeresen vezetett egy tanúsításra történő felkészülést.

- Legyen öt referenciája olyanoktól, akikkel együtt dolgozott.

- Későbbi tevékenységéről legyenek pozitív referenciák.

- Évente legalább két tanúsításban vegyen részt.

21. A minőségirányítási rendszer fejlesztése

Ennél a pontnál a bevezetés folyamatát alapul véve visszatérhetünk a 9. ponthoz, azzal a kiegészítéssel, hogy az esetleg megváltozott szabványkövetelményeken kívül a megváltozott vevői követelményeket is figyelembe kell venni. A többi pontokon végighaladva értelemszerűen módosításokat végzünk az eredeti tervezési, végrehajtási, bevezetési tevékenységek helyett.

A már működő minőségirányítási rendszer fejlesztésére számos egyéni stratégia hozható létre, alkalmazható. Általános megoldás, hogy az ISO 9001-es tanúsítványt megszerzett cégek, szervezetek a szabványcsalád útmutatója alapján TQM tevékenységbe kezdenek.

Irodalomjegyzék az Iskolai minőségbiztosítás c. témához

(Összeállította: Ádám Orsolya, XII. ker. PSZK, E: pszk12@matavnet.hu)

Alkin, M. C.: Evaluation: Who Needs It? Who Cares? Evaluating Education: Issues and Methods. Harper and Row Ltd., London, 1988.

Annási Ferenc: A minőségbiztosítás egy lehetséges modellje. In: Új Katedra, 1998. december, 22-23.p

Bálint Julianna: Minőség - Tanuljuk és tanítsuk. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

Bánhidyné Szlovák Éva: Szaktanárok felkészítése a minőségbiztosítás oktatására. In: Szakoktatás, 1998. 48. évf. 9. sz., 26-34. p.

Barát Tamás: Public Relations avagy hogyan szerezzük és tartsuk meg partnereink bizalmát?, Medipen, 1994.

Bardócz-Tódor András: Minőség-ellenőrzési rendszerek az oktatásban. Iskolakultúra 5. (1995) 15-17. 195-196.p.

Bardócz-Tódor András: Felnőttoktatás-felnőttképzés-minőségbiztosítás. Személyügyi Hírlevél. 1997/12. 30-36.p.

Bardócz T. András: IS0 9000 Minőségbiztosítási útmutató oktatási-nevelési intézmények számára. In: Fejlesztő Pedagógia, 1998. 4-5. sz., 77-79. p.

Bardócz T. András: Minőségbiztosítás a közoktatásban: útmutató az ISO 9001 bevezetéséhez: 1. In: Fejlesztő Pedagógia, 1998. 6. sz., 55-56. p.

Bardócz-Tódor András: Minőségbiztosítás a közoktatás felnőttoktatási intézmény-rendszerében. In: Az iskolarendszerű felnőttoktatás modernizációs stratégiájának meglapozása. SZÁMALK, Budapest, 1998.

Bardócz T. András: Minőségbiztosítás a közoktatásban: útmutató az ISO 9001 bevezetéséhez: 2. In: Fejlesztő Pedagógia, 1999. 1. sz., 43-45. p.

Bardócz-Tódor András: Minőségbiztosítás a közoktatásban. In: Magyar Felsőoktatás, 1998. 8. évf. 8. sz., 31-33. p.

Bardócz-Tódor András: A minőségbiztosítás lehetősége a közoktatás intézmény-rendszerében. In: Fejlesztő Pedagógia, 1997. 6. sz., 30-33. p.

dr. Bardócz-Tódor András, Körtvélyesi Gézáné, dr. Zárda Sarolta: Tanúsítva! ISO 9001 szerinti minőségbiztosítás a SZÁMALK Szakközépiskolában. In: Korszerű Iskolavazatés. Közoktatási Kézikönyv. L 10.4 RAABE

Bársony János: A minőség oktatása, az oktatás minősége. In: Magyar Felsőoktatás, 1998. 8. évf. 10. sz.

Bársony János - Kovács Árpád: Az ISO 9000 a felsőoktatásban. In: Magyar Felsőoktatás, 1998. 8. évf. 5-6. sz., 37-38. p.

Dr. Barta Tamás - Tóth Tihamér: Minőségmenedzsment. Szókratész Kft., Budapest, 1996.

Benkenstein, M.: Dienstlleitungsqualität, Zeitschrift für Betriebswirtrschaft, 1993/11.

Bogdány Zoltán: Minőségügyi alapfogalmak az oktatásban. In: Új Katedra, 1998. szept., 12. p.

Bonsting, John Jay: A Teljes Körű Minőségmenedzsment (TQM) alkalmazása az iskolában, A minőség iskolái. School Bt., Nyíregyháza, 1995. Vagy: A minőség iskolái. A TQM alkalmazása az iskolában. School Bt., Nyíregyháza, 1996.

Botka Lajosné: Minőségfejlesztés, P modul; Közoktatási Vezetőképző Intézet (jegyzet).

Botka Lajosné: A minőség menedzselése. In.: Baráth Tibor - Golnhofer Erzsébet (szerk.): Közoktatási menedzser ÜI. OKKER Kiadó, Budapest, 1998.

Cohen, L.: Educational Research in Classrooms and Schools: A Manual of Materials and Methods. Harper & Row, London, 1978.

Cseh Györgyi: Minőségbiztosítás - iskolaértékelés. In: Önkormányzat és közoktatás 1996. Tolna Megyei Önkormányzat Pedagógiai Intézete, Szekszárd, 1996.

Cseh Györgyi: Intézményelemzés, -értékelés és minőségbiztosítás a gyakorlatban. In: Önkormányzat és közoktatás 1998. Tolna Megyei Önkormányzat Pedagógiai Intézete, Szekszárd, 1998.

Dr. Csontos Jánosné: Minőségbiztosítás Izsófalván. In: Iskolavezetők kézikönyve, RAABE, Budapest, 1998. L. 10.1

Debreczeny Sándorné - Henk Károlyné - Benkes Réka: Minőségellenőrzési és minőségbiztosítási tapasztalatok alsó tagozaton. In: Tanító, 1999. 37. évf. 3. sz., 7-8. p.

Dibb, S. - Simkin, L. – Pride, W. M. – Ferrel, O. C.: Marketing: Concepts and Strategies, Mifflin Company, Boston, 1991.

Dinya László: A felsőoktatás minőségbiztosítása és az EU-csatlakozás. In: Magyar Felsőoktatás, 1999. 9. évf. 4. sz., 30-31. p.

Halász Gábor: Az oktatás minősége és az oktatásirányítás. Bp., OKKER Oktatási Iroda, 1997.

Halász Gábor: A vezetés fejlesztése és az oktatás minősége. In: Új Katedra, 1995-96. április, 3-5.p.

Homonnay Györgyné: Intézményi minőségbiztosítás. In: Magyar Felsőoktatás, 1999. 9. évf. 1-2. sz., 43-45. p.

Horváth Attila: Total Quality Management - egy vezetésfilozófia. In.: Közoktatási intézmények tevékenységének tervezése és ellenőrzése, NAT-TAN sorozat, szerk.: Pőcze Gábor, Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 1997. Vagy: In: A közoktatási intézmények irányítása és ellenőrzése. Egyetemi jegyzet, Miskolc

Horváth Attila: A minőségbiztosítás, pedagógiai információ - az iskolavezetés bővülő feladatai. In: Pedagógiai Műhely, 1997. 23. évf. 3. sz., 22-27. p.

Horváth Attila - Pőcze Gábor: Minőség és közoktatás - Vezetés a közoktatás szolgálatában: TQM a hazai közoktatásban. In: Új Pedagógiai Szemle, 1995. 8. sz., 52-62. p.

Horváth Attila - Pőcze Gábor: Pedagógus-továbbképzés és minőségbiztosítás. In: Új Pedagógiai Szemle, 1996. 9. sz.

ISO 8402-1986: Minőségügy. Szótár

ISO 9000-1987: A minőségirányítás (quality management) és minőségbiztosítás (quality assurance) szabványai. A kiválasztás és az alkalmazás irányelvei.

ISO 9001-1987: Minőségügyi rendszerek (Quality systems). A minőségbiztosítás modellje a tervezés/ fejlesztés, a gyártás, a felszerelés (installation) és a szolgáltatás (servicing) során.

ISO 9004-1987: Minőségirányítás és a minőségügyi rendszer alapeleme. Irányelvek (Guidelines).

ISO/IEC Guide 2-1986: A szabványosítás és kapcsolódó tevékenységeinek általános szakkifejezései és azok meghatározása.

Johnson, P. L. (magyar kiadás): ISO 9000 Hogyan feleljünk meg az új nemzetközi szabványoknak. Panem - McGraw - Hill, Budapest, 1997.

Kézikönyv az Európai minőségbiztosítási rendszer EFQM-modell magyar képzési változatának alkalmazásához. NSZI, Bp., 1995.

Kotschy Beáta (szerk.): A minőség iskolái. Segédanyag a gyakorlati fejlesztő munkához. School Bt., Nyíregyháza, 1996.

Kovács Árpád - Szvitacs István: Minőségbiztosítás az egyetemen. In: Magyar Felsőoktatás, 1999. 9. évf. 4. sz., 44-46. p.

Kovács Sándor: Az iskola-image, Magyar Pedagógia, 1991/3-4.

Kovács Sándor: Minőségelv az iskolavezetésben. In: Vezetéstudomány, 1990. 5. szám, 37-38.p.

Marton József: Önértékelésen alapuló minőségbiztosítási rendszer kísérleti alkalmazásának tapasztalatai a magyar szakképzésben I. In: Szakképzés, 1998. szeptember. Vagy: In: Szakképzési Szemle, 1998. 14. évf. 3. sz., 65-85. p.

Mihály Ildikó: Minőség az iskolában - „A minőség iskolái": a minőségbiztosítás programja és az iskola. In: Szakoktatás, 1998. 48. évf. 7. sz., 11-12. p.

A minőségbiztosítás egy lehetséges modellje. In: Hogyan tovább, 1998. 4. sz., 3. p.

Modláné Görgényi Idikó: A képzés minőségbiztosítása. BME Pedagógiai Tanszék, Magyar Szakképzési Társaság, NSZI, Budapest, 1997.

Murgatroyd, Stephen: TQM a közszolgálati szektorban. In: A közoktatási intézmények tevékenységének tervezése és ellenőrzése, NAT-TAN sorozat, szerk.: Pőcze Gábor, Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 1997.

Nagy Imre: Minőségbiztosítás. In: Szakoktatás, 1994. 44. évf. 3. sz., 18-21. p.

Nagy Péter: EFQM Minőségbiztosítás a győri Jedlik Ányos Informatikai Szakközépiskola és Gimnáziumban. In: Iskolavezetők kézikönyve, RAABE, Budapest, 1998. L. 10.2

Nikolov Marianne: Minőségbiztosítás külföldön: látogatás két vizsgaközpontban. In: Köznevelés, 1999. 55. évf. 14. sz., 3.p.

Pőcze Gábor: Közoktatás tartalmi modernizációja az intézményekben. In: Pedagógiai Műhely, 1997. 23. évf. 3. sz., 5-14. p.

Robinson, A. – Long, G.: „Marketing Further Education: Products or People?", NATFHE Journal, 1987. március

Rothery, B. (magyar kiadás): ISO 14000 és 9000. Panem, Budapest, 1997.

Setényi János: Hatékonyság és minőség: a kilencvenes évek iskolája. Alapítványi és Magániskolák Egyesülete, Budapest, 1997.

Setényi János: A minőség iskolája: ellenőrzés, értékelés, biztosítás. In.: Közoktatási Intézmények tevékenységének tervezése és ellenőrzése, NAT-TAN sorozat, szerk.: Pőcze Gábor, Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 1997. Vagy: In: Önkormányzat és közoktatás

’96: Paks, 1996. május 23-24. / szerk. Palotás Zoltán, Tolna Megyei Önkormányzat Pedagógiai Intézete, Szekszárd, [1996]. 69-84. p.

Setényi János: A minőség kora. Raabe, Budapest, 1999.

Tenner, Arthur R.-DeToro, Irving J.: Teljes körű minőségmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1997.

Tóth Etelka: A minőségbiztosításról. In: Szakképzési Szemle, 1998. 3. sz.

Dr. Tóth Tiborné: A minőségközpontú iskola. Mosonmagyaróvár, 1998.

Trencsényi László: Adaptív minőségbiztosítás. In: Budapesti Nevelő, 1999. 34. évf. 1. sz., 22-24. p.

Veres Zoltán Dr.: Szolgáltatásmarketing. Külkereskedelmi Főiskola, Budapest, 1993.

Woerner, J.: Marketing mindenkinek, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993.

Zárda Sarolta: Az ISO 9001 az oktatásban. In: Magyar Felsőoktatás, 1998. 8. évf. 9. sz., 38-41. p.

Zeithaml, V. A. – Parasuraman, A. – Berry, L. L.: Problems and Strategies in Services Marketing. Journal of Marketing, 1985.

Függelék

Fogalomszótár

Audit: Auditnak, vagy auditálásnak nevezzük azt a tevékenységet, hogy egy csoport átvizsgálja az auditálandó szervezet minőségügyi dokumentumait, majd a helyszínen vizsgálódva összeveti azt a gyakorlattal abból a célból, hogy igazolhassa a működés megfelelő voltát, illetve az audit során feltárt nem-megfelelőségek kijavítását. Belső auditnak nevezzük, ha a szervezet maga végzi, külső auditnak, ha külső céggel, vagy személlyel végezteti. A külső audit lehet második fél általi audit, amikor egy vevő, vagy megrendelő, vagy annak megbízottja auditál, illetve harmadik fél általi audit, amit a tanúsítás céljából, vagy felülvizsgálatára végeznek.

Auditorok (assessorok): azok a személyek, akik az auditot a tanúsító megbízásából végzik. Az auditoroknak képzés keretében kell elsajátítaniuk az ISO 9000 szerinti audit vezetésére vonatkozó ismereteket, (lead auditor, vagy lead assessor tanfolyam) és erről vizsgabizonyítványt kell szerezniük. Ők regisztrációs számot kapnak az IRCA-tól (International Register of Certificated Auditors).

Dokumentumok: Az ISO 9000 alapján azokat az iratokat, vagy más adathordozón szereplő szövegeket nevezzük dokumentumnak, melyek meghatározzák további működésünket, vagyis a jövőre (is) irányulnak. A dokumentumoknak három szintjét különböztetjük meg: I. szintű dokumentumok a minőségpolitikára vonatkozóak, II. szintű dokumentumok az eljárások leírásai, ÜI. szintű dokumentumok a munkautasítások, szabályzatok. Azokat az iratokat, dokumentumokat, amikkel a tevékenységünket „dokumentáljuk”, az ISO 9000 feljegyzésnek nevezi. A feljegyzések tehát a múltra vonatkoznak, ezekkel igazoljuk, hogy tevékenységünket az előírások szerint végeztük. A feljegyzések tágabb értelemben a III. szintű dokumentumok közé tartoznak.

Érdekelt fél: Az iskola teljesítményének sikerében érdekelt személy, vagy csoport.

Felülvizsgálat: A tanúsító évente kétszer felülvizsgálatot végez annak megállapítására, hogy a tanúsítás feltételei továbbra is fennállnak.

Eljárás: Egy tevékenység, vagy folyamat végrehajtásának előírt módja, ami lehet dokumentált, vagy nem dokumentált.

Folyamat: Az iskolai tevékenység olyan egymással kapcsolatos elemeinek összege, amely erőforrások segítségével alakít bemeneteket kimenetekké.

Mérés: Egy mennyiség értékének meghatározására irányuló műveletsor.

Minőség: Az iskolai folyamatok jellemzőinek az a képessége, hogy kielégítsék a fenntartó, a tanulók, a szülők és más érdekeltek által támasztott követelményeket.

Minőségirányítás: Az iskola minőség szempontjából történő vezetése és ellenőrzése.

Minőségbiztosítás: A minőségbiztosítás irányítási eszköz, a megfelelő bizalom megteremtéséhez szükséges összes tervezett és rendszeres intézkedés, hogy az iskola szolgáltatása kielégítse a megadott minőségi követelményeket.

Tanácsadó: Aki közreműködik az ISO 9001 szerinti tanúsításra történő felkészülésben. A tanácsadók jelenleg nem regisztráltak, így megválasztásuk nagy körültekintést igényel.

Tanúsító (szervezet): az a tanúsítással foglalkozó szervezet, (harmadik fél) amely az általa végzett audit alapján tanúsítványt állít ki arról, hogy az auditált szervezet minőségbiztosítási rendszere (dokumentáció és gyakorlat) megfelel az ISO 9001 előírásainak. Akkreditált tanúsító szervezet, amelyet akkreditációs testület akkreditált, ez Magyarországon a NAT (Nemzeti Akkreditációs Testület).

Termék/szolgáltatás: Egy folyamat eredménye. Lehet feldolgozott anyag, hardver, szoftver, szolgáltatás. Felfogásunk szerint az iskola esetében maga az iskolai folyamatok összessége, tehát maga a szolgáltatás a termék.

Vezető auditor (lead auditor, lead assessor): A tanúsító által megbízott mindegyik auditáló csoportnak van vezetője. A vezető auditor címet a tanúsító adja, vagy az IRCA regisztrálja. A regisztrált vezető auditor megfelel a regisztrált auditorral szembeni követelményeknek, és legalább öt auditot vezetett.

Vizsgálat: az erőforrások segítségével bemeneteket kimenetekké alakító tevékenységek, egy vagy több jellemzőjének előírt eljárás szerinti meghatározása.

Önértékelés
(kérdőív)

Intézményi küldetés, jövőkép

Van-e az iskolának a vezetők által megfogalmazott, és a közalkalmazottak által elfogadott egyértelmű stratégiája? Ha igen ismertesse röviden!

Hogyan látja az iskola jövőjét öt (tíz) évre előrevetítve?

Nevezzen meg öt értéket, ami az iskola működésére jellemző!

Nevezzen meg öt negatívumot, ami az iskola működésére jellemző!

Intézményi erőforrások

Megfelelő-e a dolgozók adottságainak a kihasználása?

Biztosított-e a folyamatos és egyenletes terhelés?

Van-e tervezett továbbképzési stratégia?

Ismeri-e az iskola (pénzügyi, emberi, technikai, információs) erőforrásait?

Tisztában van-e az aktuális pénzügyi helyzettel?

AZ Iskola bevételének hány százaléka szolgáltatási bevétel?

Milyen egyéb pénzügyi forrásai vannak az iskolának?

Van-e az iskolának tudatosan kialakított külsőmegjelenése (tájékoztató anyag, marketing, tudatos PR tevékenység, alkalmi szereplések stb.)?

Írja le röviden az iskola külső piaci környezetét! (Kik a fogyasztók, a szimpatizánsok, a közömbösök, az ellendrukkerek és a vetélytársak?)

Milyennek tartja az iskola külső megítélését, helyzetét a vetélytársak között?

Mennyire ismeri az iskola a piaci igényeket?

Melyik az erőforrások közül a legfontosabb, leghatásosabb az iskola számára?

Működési, szolgáltatási folyamat

Mik az iskola szolgáltatási prioritásai, és hogyan tükröződik ez a szolgáltatási modell, a munkában?

Kik felelősek az iskola szolgáltatási kínálatának fejlesztéséért?

Tükrözi-e ez a kínálat a piaci igényeket?

Ki és milyen szempontok alapján választja ki a felhasznált szakanyagokat?

Fontos szempont-e a befektetett költségek megtérülése?

Ki felelős a fejlesztésekért?

Van-e az iskolának nyilvános tanári követelményrendszere?

Van-e számonkérési és vizsgáztatási rend?

Kik és hogyan értékelik a tanárok munkáját?

Vannak-e az iskolának definiált fejlesztési tervei és eljárásai?

Vevőszolgálat, mérés, értékelés, javítás

Mik a szolgáltatást finanszírozókkal, költségviselőkkel való kapcsolattartás formái (felelősök, eljárások, kompetenciák, tájékoztatás, illetve reklamáció, konfliktus esetén)?

Mik a tanácsadókkal való kapcsolattartás formái (felelősök, eljárások, kompetenciák, egyéni megbeszélés, tájékoztatás, illetve reklamáció, konfliktus esetén)?

Milyen a szaktanácsadói nyilvántartás rendszere (személyi adatok, munkaeredmények, esetleges problémák)?

Milyen az érdeklődők hozzáférhetősége a szükséges információkhoz?

Milyen ezen információk pontossága, megbízhatósága?

Működés

Mik az iskola profilja alapján szóba jöhető intézményekkel való kapcsolattartás formái?

Van-e az iskolának érvényes Szervezeti és Működési Szabályzata? Ha igen, ismertesse az SZMSZ lényegét dióhéjban!

Kik és hogyan hozzák az iskolán belül a fontosabb szakmai és igazgatási döntéseket? Van-e ennek kialakult rendje?

Egyértelmű-e a dolgozóktól elvárt teljesítmény, a felelősség és az önállóság határai?

Informáljuk-e az érdekelteket (a tanácsadókat, a képzések finanszírozóit és a tanárokat) az iskola legfontosabb ügyeiről? Ha igen, hogyan?

Hogyan zajlik a belső információáramlás?

Figyelnek-e a vezetők a dolgozók elégedettségére? Van-e a kétirányú kommunikációra mód?

Vannak-e a működést érintő dolgozói javaslatok és mi a sorsuk?

Hogyan működnek az egyes elkülöníthető feladatokkal foglalkozó (kvázi) csoportok (rendszeresség, témák, főbb döntések)?

A képzéshez kapcsolódó egyéb tevékenységek és szolgáltatások

Hogyan és milyen szempontok alapján kerülnek be a tanácsadók a szolgáltatási rendszerbe?

Vannak-e az iskolának speciális szolgáltatási szolgáltatásai (tanulástechnikai tanácsadás, szintfelmérés, on-line elérhetőség stb.)? Ha igen, milyenek?

Kik és milyen módon toborozzák az új tanácsadókat? Van-e nyilvános szakmai mércéje az alkalmazásnak?

Van-e tanácsadói ösztönző-rendszer? Ha igen, hogyan működik?

Ki végzi a szolgáltatás marketingjét?

Milyen marketingeszközöket használunk? Ki választja ki ezeket és mi alapján?

Hogyan mérjük a marketing hatékonyságát?

Mérjük-e a vevői elégedettséget? Ha igen, hogyan?

Van-e utókövetés, illetve utógondozás?