

Fogalom meghatározások a Közoktatás Minőségéért Díj Modellhez

Benchmarking

A benchmarking olyan vezetői segédeszköz, amely az intézmények számára lehetővé teszi, hogy teljesítményüket más szervezetek, intézmények eredményeivel összehasonlítsák, majd ez alapján lépéseket tegyenek, fejlesztéseket indítsanak teljesítményük javítására.

Bevonás, bevonódás

A munkatársak bevonása a szervezet működtetésébe, amelynek eredményeként aktívan vesznek részt az intézmény életében, a döntések előkészítésében, a feltárt problémák megoldásában és a folyamatos fejlesztésben. A közoktatási intézményeknél a bevonás nagyrészt a munkatársak team-munkába és a döntések előkészítésébe való bevonása szintjén valósul meg. A bevonás a fejlesztés egyik eszközévé válhat, mivel aktivizálja és motiválja a munkatársakat, és nagymértékben hozzájárul a céllal való azonosuláshoz.

Eredményesség és hatékonyság

Az eredményesség azt jelenti, hogy milyen mértékben végzünk hasznos tevékenységeket. Az *iskola teljesítményét*, munkájának az eredményét tükrözi. Sikerral, eredménnyel járó tevékenység megvalósulása, a cél elérésének mértéke.

Az eredmény eléréséhez felhasznált erőforrások (idő, pénz, befektetett energia...) *arányáról* szolgál információval, vagyis az eredmény és a ráfordított erőforrások arányát jelenti.

Esélyegyenlőség

A munkatársak és az intézmény szolgáltatásait igénybe vevők egyenlő méltóságú és egyenrangú kezelését biztosító eljárás(ok).

Az iskola világában a gyerekekre vonatkoztatva is értelmezni kell, hisz az iskolák sokat tesznek az esélyegyenlőségért.

Etika

Azok az általános erkölcsi értékek, amelyeket az intézmény elfogad, tiszteletben tart és napi működése során betart.

Értékrend

Azon elvárások összessége, amelyek meghatározzák, hogy az intézmény munkatársainak hogyan kell viselkedniük, és amelyeken az intézmény valamennyi partneri kapcsolata is alapszik (pl. bizalom, őszinteség).

Felhatalmazás

A feladatok és felelőségek delegálása az intézmény megfelelő szintjeire és egyéneire. A felhatalmazás (nagyobb hatáskörrel való felruházás) a fejlesztés egyik eszközévé válhat, mivel aktivizálja és motiválja a munkatársakat.

Folyamat

Olyan egymással kölcsönös kapcsolatban lévő erőforrások és tevékenységek, amelyek a bemeneteket kimenetekké, eredményekké alakítják át, miközben értéket növelnek (hozzáadott érték).

Folyamatos fejlesztés, PDCA-SDCA ciklus

Alapmodellje a W. A. Shewart által bevezetett, W. E. Deming által használt és sokak által továbbfejlesztett PDCA-ciklus. Eszerint bármely tevékenység lebontható négy lépésre: P (plan) – tervezés; D (do) – megvalósítás; C (check) – értékelés és ellenőrzés; A (act) – beavatkozás. A ciklus során a tervezett (P) és megvalósított (D) tevékenységek közötti különbség mérése, ellenőrzése és elemzése (C), valamint a megfelelő beavatkozás (A) alapján érhető el a tervezett, kívánt eredmény. A ciklus újbóli indulása esetén az előző körben nyert tapasztalatok kiindulásként, mintaként, normaként (S – standard) szolgálnak. Ez biztosítja, hogy ugyanazt a hibát a szervezet, csoport, egyén ne kövesse el ismét, így a következő kört magasabb minőségi szinten tudja megvalósítani.

Folyamatszabályozás

A folyamat változékonyságainak csökkentése a követelmények megbízható teljesítése céljából. Ennek eléréséhez a változékonyságok okainak feltárására és megszüntetésére van szükség. A folyamatszabályozás a sikeres gyakorlat, a bevált módszerek standardizálásával, a folyamat lépéseinek, szereplőinek és felelőseinek megállapításával elősegíti a működés javulását és a munkatársak bevonását.

Helyi minőségfogalom

A helyi minőségfogalmat az óvoda, az iskola vagy a kollégium a partnerek – a gyermekek, tanulók, a szülők, a pedagógus és nem pedagógus munkatársak, a fenntartó, az állam (mint a társadalmi elvárások megjelenítője) stb. – igényeit megismerve dolgozza ki. Ennek megfelelően minden intézmény saját környezetének, saját küldetésének és adottságainak megfelelő, egyedi minőségfogalommal rendelkezik, amely természetesen illeszkedik a jogi és finanszírozási normákban, a tartalmi szabályozásban megfogalmazódó általános társadalmi elvárások rendszerébe. Ez a helyi alkotómunka teszi a minőséget valódi, élő és legitim fogalommá a nevelési-oktatási intézmények számára. A helyi minőségfogalomnak meg kell jelennie az intézmény nevelési, illetve pedagógiai programjában is.

Indikátor

Az indikátorok adott vizsgálati szempontokhoz rendelhető számszerű mutatók. Az indikátorok funkciója kettős: alkalmasak adott állapot leírására, valamint a vizsgálati / értékelési szempontok állandósága mellett alkalmasak a változások irányának és mértékének a megítélésére. Az intézmény szempontjából indikátorról akkor beszélünk, ha ezek - mérési eszközként - az intézmény valamely szintű **céljaihoz** kapcsolódnak, és így a cél elérésének mértékét mutatják.

Irányítási rendszer

Azoknak a folyamatoknak és eljárásoknak a (keret)rendszere, amelyek azt biztosítják, hogy az intézmény képes valamennyi, a kitűzött célok megvalósításához szükséges feladatát teljesíteni.

Jó gyakorlat

A jó gyakorlat a partnerek szükségleteinek feltárásán alapuló, valós szükségletek kielégítését célzó tevékenységek tervezése, bevezetése, folyamatos biztosítása és fejlesztése a partnerek elégedettségének fokozása, valamint a veszteségek minimalizálása (költséghatékonyság) érdekében.

Jövőkép

A jövőkép (vízió) a szervezet lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, pozícióját rajzolja fel, mindazon kritériumokkal, amelyekkel az előrehaladását mérni tudja. A jövőkép alapvető feladata, hogy merész *célok* elérésére inspiráljon, az embereket erőfeszítésekre ösztönözze.

Kiválóság

A szervezet irányításának és az eredmények elérésének kiemelkedő gyakorlata, amely olyan alapvető alapelveken nyugszik, mint az eredményorientált működés, a vevőközpontúság, a vezetés és a célok állandósága, a tényeken és folyamatokon alapuló irányítás, az alkalmazottak bevonása, a folyamatos javítás és innováció, a kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatok és a társadalommal szembeni felelősség.

Kreativitás

Új és továbbfejlesztett pedagógiai- és munkamódszerekre és/vagy termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó ötletek, javaslatok generálása.

Kulcsfolyamatok

Az intézményi stratégiában megfogalmazott célrendszer megvalósítását biztosító folyamatok a kulcsfolyamatok. Kulcsfolyamatoknak nevezzük tehát azokat a folyamatokat, amelyek létfontosságúak az intézmény hosszú távú sikeressége szempontjából. A kulcsfolyamatok az intézmény pedagógiai programjához kapcsolódnak, annak megvalósítását közvetlen módon támogatják. Nem a nagyságuk, hanem – az intézmény céljainak elérése szempontjából – fontosságuk alapján határozhatóak meg.

Kulcsfontosságú eredmények

Mindazok az eredmények, amelyek nem sorolhatóak a Közvetlen partneri, Munkatársi és Társadalmi eredmények közé, de elsődlegesen szükségesek az intézmény sikerességének a megítéléséhez. Összefüggenek a stratégiai célok megvalósítását szolgáló kulcsfolyamatokkal. Azaz azok eredménye is itt jelentkezik. (Cél – folyamat – eredmény.)

Kulcskompetenciák

A nevelési-oktatási célok kijelölése során el kell érni, hogy kellő hangsúlyt kapjanak a következő kulcskompetenciák, azok a képességek, készségek, amelyek segítségével alkalmassá válnak neveltjeink az élethosszig tartó tanulásra, önálló ismeretszerzésre, (eszközjellegű).

- *Tanulási technikák:* tudatos és rutinszerű tanulási gyakorlat, változó helyzetek megkövetelte tanulási szükségletek felismerése;
- *Intelligens tanulás:* a tanult anyag belső összefüggéseinek megértése, problémamegoldó képesség, az egyes tudásterületek közötti kapcsolatok felismerése;
- *Alkalmazó tudás:* a tudás hozzákapcsolása személyes tapasztalatokhoz és valóságos élethelyzetekhez, a változások megértésének képessége, a különböző tudáselemek összekapcsolása, döntési képesség, tervezés, viselkedés és önkontroll, a megszerzett tudás alkalmazása változó helyzetekben;
- *Eszközjellegű kompetenciák:* nyelvi, kommunikációs, matematikai, informatikai és médiahasználati kompetenciák rugalmas és rutinszerű alkalmazása;
- *Szociális kompetenciák:* társadalmi viszonyrendszerek felismerésének képessége, felelősség, konfliktuskezelő képesség, kooperativitás, társadalmi tapasztalatokra való reflektálás;

- **Értékkorientáció:** a cselekvés normavezérelt mintái, társadalmi, demokratikus és egyéni értékek, autonóm cselekvés, megbízhatóság, tolerancia, társadalmilag elfogadott viselkedés, kulturális bekapcsolódás.

Küldetés

A szervezet által hivatalosan elfogadott és dokumentumaiban megjelenített nyilatkozat – intézményi hitvallás, filozófia – arról, hogy mi a szervezet létezésének oka és célja, milyen értékek, milyen elvek alapján és mely területeken kíván működni, milyen szolgáltatásokat kíván nyújtani és kik lesznek ezek felhasználói. Milyen garanciát nyújt céljai megvalósításához, miben különbözik másoktól. Viselkedési módhoz kötődik. A vezetésben betöltött szerepe elsősorban az, hogy *megteremtse az elkötelezettséget*, formálja az intézményi kultúrát, koordináló erő, „ragasztóanyag” legyen az emberek cselekedeteinél.

Minőség

Minőségnek nevezzük valamely termék vagy szolgáltatás olyan jellemzőinek összességét, amelyek alkalmassá teszik a vevők kifejezett és rejtett igényeinek minél teljesebb kielégítésére. Ez az oktatás világára értelmezve a következőképpen fordítható le: Minőségnek nevezzük az oktatás-nevelés azon (helyi) jellemzőit, amelyek alkalmassá teszik az intézményt a partnerek kifejezett és rejtett igényeinek minél teljesebb kielégítésére.

Minőségcélok

A minőségcélok olyan célok, amelyeket azért tűzünk ki és kívánunk elérni, hogy ez által pedagógiai céljaink teljesüljenek. A minőségcélok jellemzően szervezeti célok, a szervezet működésének javítására, fejlesztésére vonatkozóan fogalmazunk meg célkitűzéseket. A minőségcélokhoz – bármely más célhoz hasonlóan – teljesítési kritériumokat is meg kell fogalmazni.

Megjegyzés:

Fontos, hogy a pedagógiai és a minőségcélok ne keveredjenek. Pedagógiai cél lehet például, hogy három éven belül, a művészeti alapiskolát végzett tanulók közül 20%-kal többen folytassák tanulmányaikat zeneművészeti szakközépiskolában. Ezt támogató minőségcél lehet például, hogy három éven belül a nevelőtestületi fluktuáció (a természetes változásokat leszámítva, pl. nyugdíj, szülés) megszűnjön. A minőségcélhoz rendelt lehetséges feladat (ami csak a konkrét szervezet ismeretében dolgozható ki): ösztönzési és elismerési rendszer kidolgozása.

Minőségfejlesztés

Az intézményen belüli tevékenységek és folyamatok eredményességének és hatékonyságának növelése az intézmény és a partnerek igényeinek mind teljesebb kielégítése és a partnerek elégedettségének növelése érdekében.

Minőségirányítás

Az intézményvezetési feladatköröknek minden olyan eleme, amely a helyi minőségfogalom kialakítására, a minőség javítása érdekében célkitűzések és feladatok megfogalmazására, valamint azok megvalósítására irányul.

Minőségpolitika

Az intézményvezetés minőséggel kapcsolatos céljainak és minőség iránti elkötelezettségének dokumentált kinyilatkoztatása. Fél-egyoldalas dokumentum – az intézmény “hitvallása” a minőségről. A minőségpolitikai nyilatkozatnak összhangban kell lennie a szervezet jövőképevel és küldetésével; a partnerek igényeinek kielégítésével tanúsítania kell, hogy az

intézmény vezetése elkötelezett a minőség iránt, és mindent megtesz a minőség eléréséhez és javításához szükséges erőforrások biztosítása érdekében.

Biztosítani kell, hogy az intézmény minden szintjén megismerjék, megértsék, megvalósítsák és fenntartsák, szükség esetén módosítsák.

Munkatársak

Minden, a szervezet által foglalkoztatott személy, beleértve a teljes- és részmunkaidős, a szerződéses és az ideiglenesen foglalkoztatott dolgozókat is.

Pedagógusok: közismereti tanár, szakmai elméleti oktató, gyakorlati szakoktató (felsőfokú végzettség előírt, szakiskolában lehet középfokú is)

Pedagógiai munkát segítő munkatársak: pedagógiai folyamathoz kapcsolódó munkatársak (iskolaitkár, tanműhelyi dolgozó stb.), valamint a kisegítő munkatársak.

Partnerek (Érintettek)

Az intézmény működésének intézményen belüli és intézményen kívüli résztvevői, illetve azok a szervezetek és személyek, akik az intézmény működésével vagy annak eredményével szemben elvárásokat fogalmaznak meg. A partnerekkel való kapcsolat szorossága alapján az intézmény teygen különbséget a közvetlen és közvetett partnerek között, az alábbiak szerint:

Közvetlen partnerek

- A tanulási-tanítási és nevelési folyamat elsődleges szereplői (a gyermekek, tanulók, a pedagógusok és a pedagógiai munkát segítő munkatársak).
- A tanulási-tanítási és nevelési folyamat közvetlen megrendelői, akik elvárásokat támasztanak és/vagy forrásokat biztosítanak az intézmény számára (ilyen például a szülő, a fenntartó).
- A tanuló életútjának, illetve tanulási útjának megelőző (pl. általános iskolák esetében óvoda) és következő állomása (továbbtanulás esetében ez a következő oktatási szint vagy program; munkába állás esetén ez a munkaerőpiac: kollégiumok esetében ezek az oktatási-nevelési tevékenységet végző intézmények).
- Amennyiben létezik az intézmény számára meghatározó szerepet játszó egyéb közvetlen felhasználó, azt az intézménynek szintén azonosítania szükséges (ilyen lehet például az intézmény által kínált oktatási program közvetlen vagy potenciális megrendelője).

Közvetett partnerek

- Mindazon megrendelők, akik valamely szabályozó rendszeren keresztül társadalmi és szakmai igényeket fogalmaznak meg és/vagy közvetítenek az intézménynek (ilyenek például a különböző jogalkotó szervezetek, köztük az Oktatási Minisztérium is).
- Azok a partnerek, akik együttműködésükkel segíthetik az intézményt céljai elérésében (ilyenek például a civil szervezetek, szociális szervezetek, kulturális szervezetek, gazdasági szervezetek, köztisztviselőben álló magánszemélyek, egyházak, sportintézmények stb.).
- Azok a szervezetek és közösségek, amelyek elvárásokat fogalmaznak meg a tanulási-tanítási és nevelési tevékenység folyamatával és/vagy eredményével szemben (ilyenek például a szakmai szervezetek, a kamarák, a civil szervezetek, az egyházak, a munkaadói szervezetek stb.).

Partnerközpontú működés

Olyan intézményi működés, amely a partnerek (érintettek) igényeinek kielégítésére összpontosít. Jellemzője, hogy képes gyorsan reagálni a változó partneri igényekre és

erőforrásait ezen igények kielégítésének szolgálatába állítja. Ennek érdekében azonosítja partnereit, rendszeresen méri, illetve megismeri igényeiket, elvárásaikat és elégedettségüket.

Pedagógiai hozzáadott érték

A pedagógiai hozzáadott érték az oktatási-nevelési-képzési folyamat során az adott gyermek, illetve gyermekcsoport tudásában, készségeiben és szociális szintjében bekövetkezett változás, amely a tanulási folyamat végén – a kezdeti állapothoz viszonyítva – mérhető és határozható meg. Értelmezhető úgyis, hogy az a változás, amit a pedagógiai hatás következtében értünk el. Az országos kompetencia mérés során is a szociális és családi helyzetről szóló kérdőív kitöltése is segíti a pedagógiai hozzáadott érték megállapítását.

Proaktív (kezdeményező) vezetés

Olyan vezetési megközelítés, amely az érintettek igényei és véleménye alapján a folyamatos fejlesztésre helyezi a hangsúlyt. A proaktív vezetés nem a kialakult válsághelyzetek kezelését végzi, hanem a tudatosan felszínre hozott problémák kezelésével a válsághelyzetek megelőzését, elkerülését célozza. A proaktív vezetés nem kendőzi el a problémákat és nem fojtja el a konfliktusokat, hanem ezek időben történő megfelelő kezelésére törekszik.

Szervezetfejlesztés

Tudatosan és tervszerűen irányított vezetői tevékenység, amely az intézmény belső viszonyainak és kultúrájának fejlesztésére, gyenge pontjainak kiküszöbölésére, valamint az erősségek további fejlesztésére és ez által a szervezeti együttműködés hatékonyságának növelésére irányul.

Szervezeti kultúra

Az intézmény vezetői és munkatársai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések rendszere. Azon viselkedésmódok, etikai elvek és értékek összessége, amelyeket az intézmény tagjai átörökítenek, a gyakorlatban megvalósítanak és közvetítenek, illetve támogatnak. Kialakításában és fenntartásában a vezetőknek van kiemelkedő szerepük: viselkedésük modellként közvetíti az alapvető értékeket. Meghatározó szerepe van a minőség megvalósításában.

Tanulás

Olyan információ megszerzése és értelmezése, feldolgozása, amely továbbfejlesztést vagy változást eredményezhet. Példák a szervezeti szintű tanulásra: benchmarking, belső és külső felülvizsgálatok és/vagy auditok, valamint a legjobb gyakorlatok tanulmányozása. Az egyéni tanulás eszközei lehetnek a különböző továbbképzések és a szakképzettség megszerzésére irányuló egyéb tevékenységek.

Tanulási utak

Tanulási utaknak nevezzük a kisgyermekek, tanulók haladását a közoktatási rendszerben. A „tanulási út” a különböző oktatási-nevelési intézmények választható tanterveiből és szakmai profiljaiból (tagozatok, speciális programok, szakképzési lehetőségek stb.) áll össze.

Tanuló szervezet

A tanuló szervezet olyan, amely képes arra, hogy feltárja, elemezze, javítsa és megelőzze a hibákat. Nemcsak reagál a környezet változásaira, hanem elébe megy a változásoknak. A tanuló szervezetek kialakítják a közös tanulás, a felfedezések és jól bevált módszerek másokkal való megosztásának gyakorlatát, hogy ne kelljen újra kitalálniuk a már ismert és megvalósított dolgokat, valamint létrehoznak egy olyan szervezeti kultúrát, amelyben

kedvezőek a partnerközpontú működés és a minőség fejlődésének feltételei. A tanuló szervezet jellemzője a javuló teljesítmény.

Társadalmi felelősségvállalás

Az intézmény környezeti teljesítményének és társadalmi hatásának mérését és irányítását lehetővé tévő gyakorlatok. Az intézmény ezeken a területeken elért jó hírneve, valamint kétirányú kommunikációja a társadalommal és az érintettekkel.

Team-munka

A csapatot probléma megoldására, fejlesztési feladatok megvalósítására hozzák létre. Ideális esetben a létszáma 5 és 8 fő között változik. A csapat működhet állandó jelleggel, amely több probléma megoldására jön létre, így egy-egy probléma megoldása után nem oszlik szét, vagy időlegesen, amikor egy adott feladat vagy probléma megoldására hozzák létre. A csapat hatékony működése feltételezi a módszerek (pl. probléma-megoldási módszerek stb.) ismeretét, illetve és együttműködési és kommunikációs készség meglétét.

Teljesítmény

Az egyén, a munkacsoport, a csapat, a szervezet vagy a folyamat által elért eredmények mértéke.

Teljes körű Minőségirányítás (Total Quality Management, TQM)

A tanuló szervezet kialakításának eszköze. Valamely intézmény azon képességeinek kialakítása és működtetése, amelyek lehetővé teszik a folyamatosan változó külső és belső igények kielégítését. Vezetési filozófia, amely összefogja az intézmény belső lehetőségeit a folyamatos fejlesztés irányában. Alapelvei a partnerközpontúság, a folyamatok állandó fejlesztése, a munkatársak teljes körű bevonása és felhatalmazása, valamint a részvétel a többi intézménnyel közös tanulásban.

Trendvizsgálat

Azonos tárgyra irányuló adatok időközönként, azonos módszerrel történő gyűjtésén alapuló összehasonlító elemzés.

Tudás

Az adatok, az információ és a tudás alkotta hierarchia része, annak alapeleme. Az adatok a nyers tények összessége. Az információ olyan adatok összessége, amelyeket összefüggéseiben és perspektíváiban kell és lehet értelmezni. A tudás pedig olyan információ, amely útmutatást ad a cselekvéshez.

Vezetők

Összehangolják és egyensúlyba hozzák mindazon személyek érdekeit, akik valamilyen érdekeltséggel rendelkeznek az adott szervezetben. Mindezt közösen kialakított stratégiai és operatív célok mentén teszik. A nevelési-oktatási intézményekben a „vezetés” kifejezésen minden esetben az intézményben vezetői feladatokat ellátók azon csoportját kell érteni, akiket az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata a vezetéshez sorol. Ez intézményenként eltérő lehet: van ahol az igazgatót és a helyetteseket jelenti, van ahol a tanműhely vezetője is ide tartozik, de akár még a munkaközösség-vezetők is beletartozhatnak ebbe a körbe.