

# Adatokra alapozott folyamatfejlesztés a felsőoktatásban

***Bedzsula Bálint,***

egyetemi tanársegéd, [bedzsula@mvt.bme.hu](mailto:bedzsula@mvt.bme.hu)

***Topár József,***

c. egyetemi docens, [topar@mvt.bme.hu](mailto:topar@mvt.bme.hu)

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan  
Tanszék

*Napjainkban a közsférában bekövetkezett változások a felsőoktatási intézmények működésének változását eredményezik Magyarországon. Európa más országaihoz hasonlóan az oktatás tömeges piaci szolgáltatássá vált, amelyet a hallgatók megnövekedett száma és a szervezetek még összetettebb működése jellemez. Ezzel párhuzamosan a partnerek szerepe és a minőség fogalma egyre jelentősebb figyelmet kap az intézmények működésfejlesztésében. Az intézmények most kezdik kialakítani és alkalmazni azokat a folyamat központú minőségmenedzsment rendszereket, melyek hatékonyan tudják támogatni ezeket az új szervezeti célokat. A szervezeti folyamatok azonosítása, mérése és értő menedzsmentje kritikus fontosságú ezen rendszerek hatékony működéséhez. A hosszú távú szervezeti siker alapja a folyamat- és működésfejlesztés következetes alkalmazása ezen a területen is.*

*Bár a folyamatos fejlesztés elve még mindig új a felsőoktatási intézmények számára, az ehhez szükséges folyamatokhoz kapcsolódó mérések és mérőszámok már léteznek. Cikkünkben az oktatás folyamatközpontú megközelítésének különböző szintjeit vizsgáljuk a felsőoktatási intézményekben, és bemutatunk néhány konkrét gyakorlati megoldást (mérési és fejlesztési lehetőséget) ezekhez kapcsolódóan. Példáinkat a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszékének működéséből emeltük ki.*

Kulcsszavak: felsőoktatás, minőségmenedzsment, minőség értékelés, hallgatói elégedettség, folyamatfejlesztés

## **Minőségmenedzsment szempontok a felsőoktatásban**

Az elmúlt évtizedekben a felsőoktatási intézmények számának növekedése, a demográfiai adatok, a kreditrendszer bevezetése, a bolognai folyamat, a munkaerő-piaci igények változásai a verseny megjelenését, erősödését jelentik a felsőoktatásban működő intézmények részére. Ebben a folyamatban a verseny egyik fontos elemévé válik a minőségi oktatás, és szolgáltatás nyújtása, amelyet az intézmények életében a minőségmenedzsment rendszerek biztosítanak. Az intézmények vezetésében lassan előtérbe kerül a stratégiai szemlélet, amelyben a vezetői szerepek átgondolása és ebben a minőségmenedzsment korszerű elemeinek megjelenése az intézményi, kari, szervezeti egység vezetések szintjén ma már nélkülözhetetlen.

A felsőoktatási intézmények az utóbbi 10-15 évben kezdenek munkájukban szisztematikusan minőségmenedzsment rendszer elemeket alkalmazni. Sajnálatos, hogy ebben a szektorban is, - más termelő és szolgáltató szektorhoz hasonlóan - sok értelmetlen, formális megoldással találkozunk. (Topár, 2015)

Hosszabb távon a minőségmenedzsment rendszerek alapjait a TQM vezetési filozófia megteremtése biztosíthatja a felsőoktatási intézményeinkben. Ez a minőségmenedzsment megközelítés áll legközelebb a tudás alapú szervezetek szervezeti kultúrájához. Ugyanakkor igényli az autokratikus, helyenként feudális elemekkel átszőtt vezetési rendszerrel való szakítást. A szolgáltatások területén, így a felsőoktatásban is követjük a gazdasági szféra egyes területein, sajnos csak lassan érzékelhető szemléletváltást: a minőségmenedzsment rendszer, mint vállalati alrendszer határai mindinkább elmosódnak és a TQM szemlélet erősödése a minőségmenedzsment rendszerrel kapcsolatos elemeket a vezetési rendszer integráns részévé teszi. El kell jutnunk e szektorban is a „minőség menedzsmentjétől” a „menedzsment minősége” szemléletig, ami alapvető változást jelent a vezetés minden szintjén. (Kano, 2007)

Tudnunk kell, hogy a minőségmenedzsment elsősorban az üzleti adatok, információk és ismeretek előnyös felhasználásán alapul. A professzionális minőségügyi alkalmazások összefüggésében sokféle módszer, eszköz és más menedzsment területről származó gyakorlat alkalmazható. A konzisztens menedzsmentrendszerekben az eszközöket megfelelő módon fejlesztik és tartják fenn. Az utóbbi években erőteljesen növekszik a folyamatmenedzsment szerepe a működés hatékonyságának fejlesztésében. (Antilla, 2008)

Azon alapelv értelmében, miszerint „amit nem tudsz mérni, azt nem tudod menedzselni sem, legfeljebb hagyod magától fejlődni”, egy meglehetősen fejlett mérési kultúrát kell társítani a társadalmi szolgáltatások, így a felsőoktatás rendszereihez. Erre általában azt válaszolják, hogy sok adminisztratív folyamat és az ezekhez kapcsolódó erőforrás működési jellemzői (az ún. lágy tényezők, mint például a vezetés) nem mérhetők. Ez azonban nem igaz, mivel a szervezeti tényezők mérhetők: egy megfelelő tapasztalattal és képzettséggel rendelkező szakemberekből álló team igenis meg tudja csinálni azt. Nyilvánvaló, hogy a mérés koncepciója kibővítésre szorul. (Conti, 2011)

A felsőoktatás hazai minőségi törekvései nem választhatók el az Európai Unióban tapasztalható elképzelésektől. Az Európai Egyetemi Szövetség (EUA) az Európai Felsőoktatási Térség megteremtése érdekében megfogalmazta a minőségi kritériumokat, amelyekben a tudományos autonómia, a vezetés stratégiai gondolkodás módjának erősítése, az intézmény szereplőinek (hallgatók, oktatók) minősége és nem utolsósorban a folyamatos visszacsatolás és a folyamatok folyamatos fejlesztése áll a középpontban.

Az European Association for Quality Assurance in Higher Education (Európai Felsőoktatási Minőségbiztosítási Szervezet – ENQA) képviseli azokat az értékeket, amelyeket az európai felsőoktatási térség intézményeitől a minőségi működésük szempontjából fontosnak tartunk. Az Európai Bizottság a kezdetektől támogatja a szervezet működését.

Az ENQA értelmezése szerinti minőségbiztosítási rendszernek három eleme van:

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

2005 májusában, a Bergeni Találkozón az európai felsőoktatásért felelős miniszterek elfogadták a „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area” (~ A minőségbiztosítás sztenderdjei és irányelvei az Európai Felsőoktatási Térségben), ENQA által összeállított tervezetét, amelyet legutóbb Jerevánban 2015 tavaszán tekintettek át és megfogalmazták az új sztenderdeket és irányelveket.

A piaci viszonyok (hacsak ezt jelentősen nem korlátozzák) miatt sem kerülhető meg az intézmények minőségmenedzsment szemléletének és rendszereinek fejlesztése. Ebben a munkában a TQM vezetési filozófiára és az ENQA irányelvekre és sztenderdekre érdemes alapozni.

Az intézményi minőségmenedzsment rendszer kialakítása és fejlesztése természetesen nem választható el a minőségekultúra kérdésétől. Az intézmények vezetői és a minőségmenedzsment rendszer elemeire hatással lévő munkatársak tevékenységükben a következőkre legyenek figyelemmel:

*„A minőségekultúra választott értéket, közös felelősséget, annak megfelelő viselkedésmódot, attitűdöt jelent, amely az intézmény minden polgárára vonatkozik.”*

*„...az intézményeknek aktív szerepet kell játszani abban, hogy a bürokratikus elemekkel szemben az akadémiai értékek és elvek érvényesüljenek.”*

*„Az intézmények elsődleges feladata saját hosszú távú stratégiájuk kidolgozása, amely magába foglalja a minőségmenedzsment rendszert”*

*„.....akkor beszélhetünk egy felsőoktatási intézményben a minőségekultúra jelenlétéről, ha mind az akadémiai, mind az adminisztratív stáb elfogadja, hogy szükség van rendszeres monitoringra ahhoz, hogy a működés átlátható legyen, de úgy, hogy az ne bürokratikus rendszerben testesüljön meg.”* (Hrubos, 2009)

Az intézmények vezetésében mind nagyobb szerepet kapnak a stratégiai elemek. Ennek egyik látható eleme az intézmény fejlesztési tervek megjelenése (a tényleges, érdemi és nem a formális!). A stratégiai gondolkodásmód erősödésének egyik következménye, hogy a különböző vezetői szintek

igénylik a folyamatok működésének színvonalát értékelő mérőszámok, indikátorok alkalmazását, amelyek szükségesek döntéseik megalapozásához.

Bármely minőségmenedzsment rendszer, vagy a TQM vezetési filozófia alapján kialakított rendszer működésének, vagy az ENQA sztenderdek és irányelvek alkalmazásának is fontos eleme az adatok és tények alapján történő döntések lehetőségeinek megteremtése a felsőoktatási intézmény működésének minden szintjén.

A minőségmenedzsment rendszerek fejlesztéséhez az intézmények informatikai rendszereiből nyert adatokból célszerű kiindulnunk. Igen gazdag adatbázis áll rendelkezésre, amelyeket nem használunk ki megfelelően a folyamataink, működésünk fejlesztésének megalapozására.

A gyűjtött adatok megfelelő értékeléséből, rendszerezéséből minőségmutatókat képezhetünk, amelyek az alkalmazott minőségmenedzsment rendszer követelményeihez és a rendszer fejlesztéséhez megfogalmazott célkitűzéseinkhez (minőség politika, minőség célok) igazodnak. A minőségmutatók használatához rendszeresen és egyszerűen elérhető adatokkal kell dolgoznunk, amelyeket az alkalmazott informatikai rendszer biztosít. A mutatóknak támogatniuk kell az operatív tevékenységeket, és alkalmasnak kell lenniük az intézmény szabályozottságának kialakítására, illetve a folyamatos fejlődésének biztosítására. Továbbá tükrözik a kitűzött minőségi célok teljesülését, ezáltal lehetőséget teremtenek a minőségügyi, az informatikai és az intézményi kontrolling rendszerek együttműködésére. A minőségmutatók megfelelő kiértékelése lehetőséget teremt tendenciák meghatározására, fejlesztési javaslatok felső és közép vezetői kidolgozására. (Topár - Bedzsula - Kövesi, 2011)

A minőségmutatóknak alapvetően két szintjét különböztetjük meg; intézményi/kari (kulcs)mutatók, amelyek a felső vezetés munkáját segítik, illetve operatív döntéseket támogató minőségmutatók, amelyek célja, hogy az intézmény belső működését mérjék közvetlenül és a kulcsmutatók számára teremtsék meg az alapot. Természetesen léteznek olyan mutatók, amelyek a teljes szektor, illetve egyes intézményeinek elemzésére, összehasonlítására nyújtanak információkat. Ezek a kormányzati és az ágazati döntések megalapozását szolgálják. E cikk keretében e területtel nem foglalkozunk.

Az új ENQA sztenderdek és irányelvek 1.7 pontja külön foglalkozik a belső információk, adatok képzésével és felhasználásával, az információmenedzsment elemeinek érvényesülésével az intézmény működésében.. Sztenderdként megfogalmazza, hogy az intézmények gondoskodjanak a működésükre vonatkozó információk szisztematikus gyűjtéséről, elemzéséről és ezek felhasználásáról a különböző döntéseknél. Az ehhez kapcsolódó irányelv hangsúlyozza, hogy elengedhetetlen, hogy az intézményeknek legyenek eszközeik a saját folyamataikkal kapcsolatos adatok gyűjtésére és elemzésére. Az elemzések eredményei alapozzák meg a folyamatos fejlesztést. Ezen adatok, tények ismerete ad lehetőséget a más intézményekkel, hasonló szervezetekkel való összehasonlításra is. E követelmények megvalósítása ad alapot az 1.8 nyilvánosságra vonatkozó sztenderd teljesítésére is: „Az intézményeknek folyamatos tájékoztatást kell adniuk tevékenységükről, beleértve a mennyiségi és minőségi adatokat és információkat képzési programjairól”. (ENQA, 2015)

A folyamatok menedzselése, mérése és értékelése szerves részét kell, hogy képezze a felsőoktatás minőségügyi eljárásainak és minőségpolitikájának meghatározása során. Az általános minőségmenedzsment modellek folyamat megközelítésének szűklátókörű, a felsőoktatás jellegzetességeit figyelmen kívül hagyó alkalmazása nem vezet eredményre. A folyamatokban való gondolkodás elvét eltérő módon kell értelmezni az oktatási folyamatok esetén, és eltérő módon az azokat támogató, tipikusan adminisztratív folyamatoknál. Az értő alkalmazás kulcsa a tevékenységek megfelelő szintű definiálása, rögzítése: a nagyon egyszerű, jól leírható, gyakran ismétlődő tevékenységek esetében segítség lehet a részletes definiálás, azonban a komplex, kreatív tevékenységeknél (mint az oktatási tevékenység) érdemes ettől eltekinteni. Ugyanakkor mindenképp pozitív velejárója az elv alkalmazásának a szervezeten belüli tevékenységek logikai, kronológiai egymásutánosságának tisztázása, az azokkal elérendő célok azonosítása, ill. a felhasznált erőforrások tudatos menedzselése.

A szervezeti megkülönböztetés korábban funkcionális jellegű volt (Magyarországon továbbra is ez dominál), vagyis szervezeti egységekben, feladatokban, hatáskörökben gondolkodtak a szervezet vezetői, a szervezeti munkamegosztás kialakításánál. A korszerű megoldás ezzel szemben: a folyamatszemplélet válik dominánssá, ugyanis az értékteremtő folyamatok nem ismerik a szervezeti határokat és átlélik a szervezeti egységeket és funkcióik kereteit. (Tóth, 2009)

Fontos átlátni, hogy a felsőoktatásban gyakorlatilag az egész világon két domináns hatás van egyszerre jelen. Az egyik komoly minőségi elvárásokat próbál érvényesíteni, míg a másik pedig egy ezzel bizonyos szinten ellentmondva gazdaságossági feltételeket helyez a középpontba. Nehéz feladatot eredményez ez a szemlélet a modern kor oktatáspolitikáját alakító és oktatásszervezői számára. Be kell látni, hogy egy rendszer elemeinek hatékonyságát akkor lehet fokozni, ha a kimenetét és a folyamatait megfelelőképpen össze lehet hasonlítani objektív mennyiségeken keresztül.

Az egyetemek TQM orientált minőségmenedzsment rendszerének egyik fontos alapeleme a folyamatok folyamatos fejlesztése és ezt megalapozó folyamat-menedzsment rendszer elemeinek kialakítása. Ennek nélkülözhetetlen alapja a megfelelő tények és adatok folyamatos rendelkezésre állása és a mérésekhez, elemzésekhez szükséges információ és adatbázis folyamatos fejlesztése is. A megbízható adatok meghatározóak a jól informált döntéshozatalhoz és ahhoz, hogy tudjuk, mi működik jól és mire kell több figyelmet fordítani. Ez igaz a vezetés és a folyamatok működtetésének minden szintjén. A hatékony információgyűjtő és elemző folyamatok kiterjednek az oktatási programokra és az egyetem működésének más elemeire is.

Az egyetem minőségmenedzsment rendszere ezzel kapcsolatban minden területre külön fókuszál, a rendszer működés logikájából következően minden egyes folyamatgazda feladata és felelőssége, hogy a folyamatához kapcsolódó szabályozási és mérési lehetőségeket megkeresse és ezeket is folyamatosan fejlessze.

A működéshez tartozó legfontosabb adatokat és információkat az intézmény adatbázisai tartalmazzák. Az itt meglévő adatok szolgáltatásszerű lekérdezése, elemzése és esetenkénti értékelése jelentős mértékben megalapozza az érintett folyamatok fejlesztését illetve a fejlesztés vezetői támogatását és értékelését. Az erre a területre vonatkozó kari, szak és tanszéki szabályozás kialakítása minden érintett vezető feladata.

A felsőoktatás kihívásait, minőségértelmezéseit figyelembe véve a minőségre fogékony hazai intézmények fejlesztésének alapjait véleményünk szerint az alábbi kézenfekvő megközelítésekre lenne érdemes alapozni:

- a folyamatokban való gondolkodás filozófiája és módszereinek bevezetése, a folyamatok partner szempontú értékelése;
- a teljesítménymérés és a folyamatos javítás gyakorlatának általánossá tétele.

A partneri visszajelzések egyértelmű mérőszámmá alakítása a felsőoktatás területén kiemelkedő fontosságú. Jelen tanulmányunkban a számtalan mérési lehetőség közül egyre fókuszálunk: a legfontosabbnak tekintett partner, a hallgató oktatással kapcsolatos elégedettségét, visszajelzésének hasznosításának lehetőségeit vizsgáljuk.

## **Gyakorlati példák**

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen minőségmenedzsment rendszerében fontos elemként jelenik meg az oktatás hallgatói véleményezése (OHV), mely során az oktatást az igénybe vevők belülről értékelik. A tantárgyak oktatása kapcsán az 1970-es évektől mérik a hallgatók elégedettségét, gyűjtik visszajelzéseit. Természetesen ez a rendszer is számos átalakításon, fejlődésen ment keresztül. A legfrissebb változat 2013 őszétől működik, melyet a Nemzeti Felsőoktatási Törvény előírásaival összhangban alakítottak ki.

Az OHV kérdőív struktúrája valamelyest változott, azonban a kérdések fókusza megegyezik a korábbiakkal. A jelenlegi rendszer felépítését és működését az egyetemi OHV szabályzat írja le. Az egyes tantárgyak típusától függően (előadás, gyakorlat vagy labor) eltérő kérdések jelennek meg a hallgatóknak. A kérdőív három típusú kérdéstípusból állhat össze:

- kötelező kérdések
- ajánlott kérdések: egyetemi szinten meghatározott javaslatok, de elhagyhatóak, cserélhetőek;
- oktatói kérdés: a tantárgy oktatója és felelőse egy-egy kérdéssel bővítheti a listát.

A hagyományos oktatási formától eltérő tantárgyak esetében lehetőség van a teljesen egyedi kérdőív összeállítására is. (pl.: nyelvi és testnevelési tantárgyak)

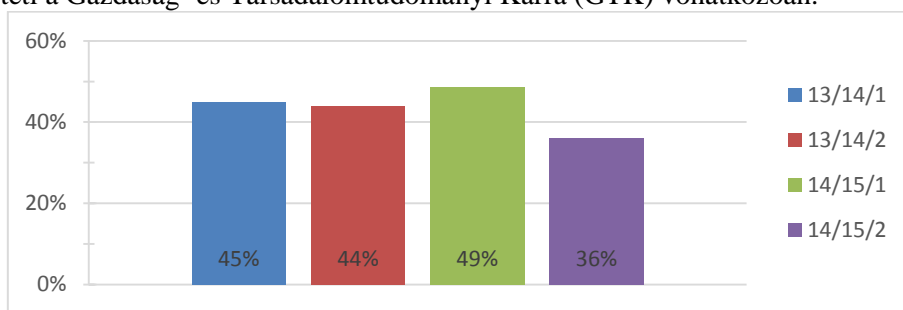
Előadások esetében a kötelező kérdések a következők:

1. Értékelje az alábbi oktató által tartott tanóra színvonalát (szempontok: logikus felépítésű, magával ragadó, követhető)

2. Mennyire érezte a tantárgy során elsajátított ismeretek reális felmérésére alkalmasnak a számonkéréseket (szempontok: tételek, kérdések, választott számonkérési módszer)?
3. Kérjük, ossza meg az oktatóval kapcsolatos további észrevételeit!
4. Értékelje, hogy a rendelkezésre álló oktatási segédanyagok, jegyzetek összességében mennyire adják át a tananyagot, ill. mennyire készítenek fel a számonkérésekre!
5. Vannak-e további észrevételei a tantárggyal, a számonkérésekkel vagy a tanszéki adminisztrációval kapcsolatban?
6. Értékelje a tantárgyat összességében!

A 3. és 5. kérdésre szöveges válasz adható, míg a többi esetében a hallgatóknak a magyar oktatási rendszerben elterjedt, 5 fokozatú skálán kell értékelést adnia (1 – elégtelen, 5 – jeles). Sem a kérdőív, sem a kérdések megválaszolása nem kötelező, lehetőség van egy-egy kérdés, de a teljes kérdőív kihagyására is.

Az érintett hallgatók körében az érdekeltség biztosítása az értékelő rendszer iránt, a minél nagyobb kitöltési arány elérése és biztosítása kulcsfontosságú az egyetemen. A rendszer működésével, eredményeivel szemben annál nagyobb az oktatói bizalom, minél nagyobb arányban nyilvánítanak véleményt a hallgatók. Az új rendszer tantárgyakhoz kapcsolódó kérdőíveinek kitöltési arányát az 1. ábra szemlélteti a Gazdaság- és Társadalomtudományi Karra (GTK) vonatkozóan.



1. ábra: GTK tantárgyi kérdőívek kitöltési aránya

A tantárgyakra és oktatókra leadott hallgatói értékeléseket az egyetem abban az esetben tekinti reprezentatívnak, amennyiben 5 főnél, vagy a tantárgyat felvevők 30%-ánál több válasz érkezett. Ezen túlmenően hagyományosan elkülönítésre kerülnek az összesítő eredményekben a 30 válaszadó alatti eredmények.

Az új rendszerben az oktatókhoz, tantárgyakhoz kapcsolódó egyes kérdések átlag értékein túl ezek kombinált vizsgálatával új mérőszámok kerültek meghatározásra. Az egyik ilyen új mérőszám a Tantárgy Minőség Index (SQI), mely az oktató által tartott előadás színvonalának (1. kérdés – Q1), valamint a tantárgyra vonatkozó összesítő (6. kérdés – Q6) értékelésből tevődik össze a következők szerint (csak előadás és egyetlen oktató esetében):

$$SQI = \frac{Q1 \cdot n_1 + Q6 \cdot n_6}{N} \quad (1)$$

ahol

Q1, Q6 - a kérdőív 1. és 6. kérdésének az átlaga.

$n_1, n_6$  – a kérdőív 1. és 6. kérdésre érdemi választ adók száma. ( $N = n_1 + n_6$ )

A GTK tantárgyi átlag eredményeit (6. kérdés – Q6) a 2. ábra mutatja.

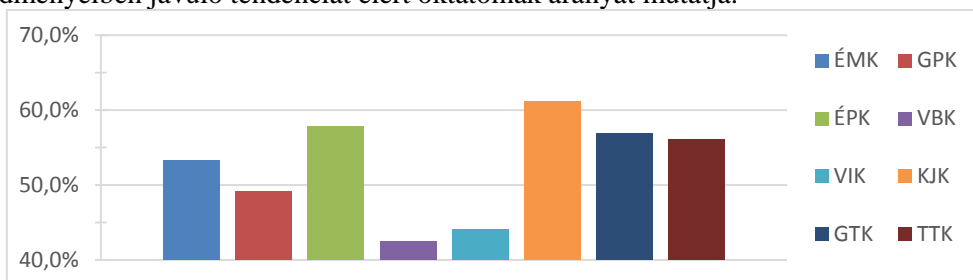


2. ábra: GTK tantárgyi átlag eredmények

Számos kritika éri és érte a rendszert, mert a hallgatók OHV kitöltési szokásait és indokait nem ismerjük és eltérőek lehetnek. Gyakori javaslatként megfogalmazódik, hogy érdemes lenne vizsgálni a hallgató érdemjegye és az értékelése közötti kapcsolatot, vagy az előadások értékelését személyesen, papír alapon gyűjteni a hallgatók körében, és ezeket az eredményeket összehasonlítani az internetes felületen adott véleményekkel. Azonban az új és a korábbi rendszer kitöltési arányai, és hallgatói értékelései alapján azonban megállapítható, hogy a hallgatók általában következetesen értékelnek félévről félévre. Az OHV alapjaiban stabil és megbízható, így érdemes eredményeire építeni.

Az így képződő visszacsatolások, - bár kétségtelen, hogy szubjektív elemeket is tartalmaznak – az érintett oktatói és szervezeti egység vezetői hasznosítása mellett indokolt a mérési eredmények kari szintű hasznosítása is.

Az OHV rendszeréből származó adatok lehetőséget biztosítanak kari, ill. intézményi vizsgálatok, összehasonlítások elvégzésére is. A BME sokrétű tudományterületi érintettsége is jó példa arra, hogy az adatok nem használhatóak kellő körültekintés nélkül. Önmagában nem lenne célravezető az egyes kari adatokat egymáshoz hasonlítani, azonban az egyes karokhoz tartozó, minősítésben javulás felmutató oktatók arányában már indokolt lehet a vizsgálat. A 3. ábra a BME 8 karának előző 6 félév OHV eredményeiben javuló tendenciát elért oktatóinak arányát mutatja.



3. ábra: Az előző 6 félév OHV eredményeiben javuló tendenciát elért oktatók aránya (BME Kontrolling jelentés)

A GTK Kari Tanácsa úgy döntött, hogy az OHV eredményeket érvényesíti a kari költségvetés tanszékek közötti elosztásában. Az oktatásból származó források elosztásának alapja a hallgató x kredit értéke, amelyet az elmúlt két félév átlagaként számított tanszéki/kari OHV átlaggal szorozva kerül meghatározásra a tanszékek oktatási teljesítménye. Az OHV eredménye ezt 2010-ben maximum 4 %-kal, 2011-ben 8 %-kal módosíthatta, de a 2012-es év költségvetés készítésénél már teljes mértékben gyakorolt pozitív, vagy negatív befolyást a tanszékek számára.

A GTK Üzleti Tudományok Intézetének mesterképzései kapcsán megfogalmazott hallgatói értékelések nemcsak a visszajelzésének egy formális módja, hanem az oktatók jutalmazását is befolyásoló tényező az alapbérükön túl. A kar vezetése által megfogalmazott algoritmus szerint az oktatók oktatására, segédanyagaira, ill. számonkéréseire beérkezett OHV értékelések segítségével egy számolt minősítés kerül meghatározásra:

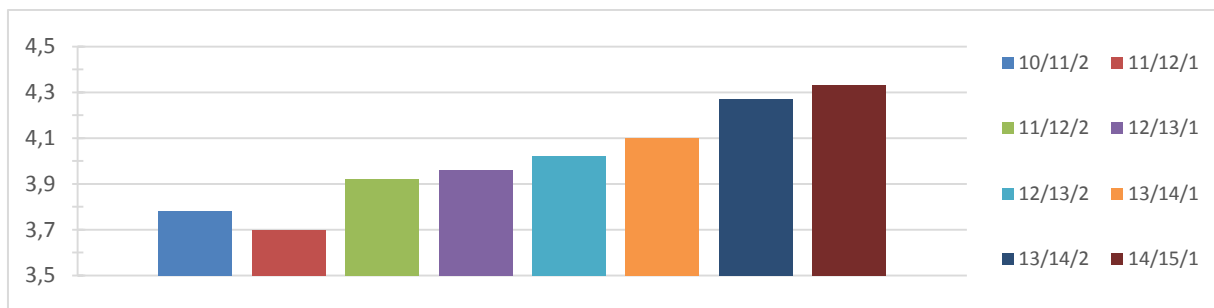
$$\text{Minősítés} = 0,5 * Q1 + 0,25 * Q2 + 0,25 * Q4 \quad (2)$$

A jutalmak számításakor a kar vezetése által meghatározott minősítési értéket vesznek figyelembe, mely jelenlegi értéke 3.5. Az összeg mértéke a célértéktől való eltéréssel arányos.

$$\text{Összeg} = (\text{Minősítés} - \text{Célérték}) * \text{Hallgatószám} * \text{Kredit} * \text{Normatíva} \quad (3)$$

Amennyiben az oktató minősítése a küszöbérték feletti, úgy jutalmat kap, amennyiben a küszöbérték alatti, úgy az oktató nem kap jutalmat a hallgatók után. Amennyiben ismétlődően 3.5-3.0 alatti eredmény születik, úgy indokolt lehet más oktató kijelölése, esetleg a tantárgy megszüntetése. (Bedzsula, 2015)

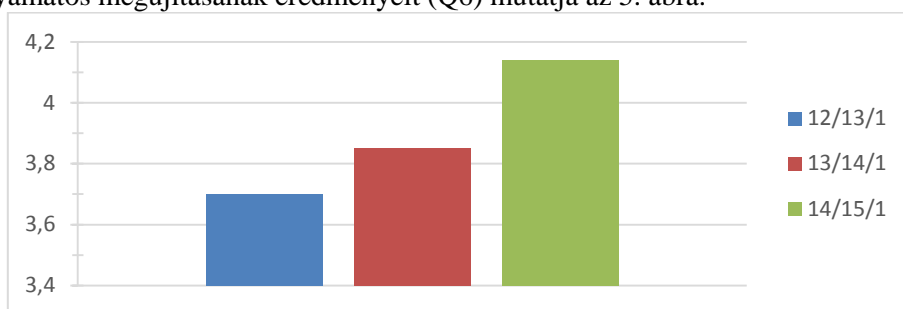
Tehát az elért eredmények több féléves vizsgálata jól támogatja a vezetői szintű operatív döntéseket, ill. igazolhatja az oktató által végzett személyes erőfeszítéseket, ahogyan a 4. ábra is.



4. ábra: Adott oktató minőségének (Q1) alakulása a félévek során

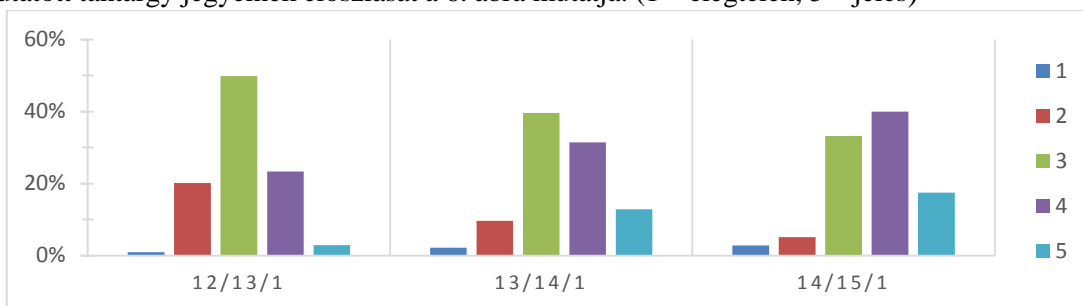
A részletes adatoknak köszönhetően az anyagi motiváción túl kiemelhetők a legjobban fejlődő, ill. visszaeső eredményeket elérő oktatók: előbbiek pozitív példaként való azonosítása, utóbbiak a szükséges segítség, fejlesztés biztosítása érdekében.

A folyamatos fejlesztés elve a tantárgyak tematikáját, oktatási módszerét tekintve nyilvánulhat meg a legközvetlenebb módon, a véghezvitt változások hatásait pedig a tantárgyra vonatkozó OHV kérdés eredményeivel mérhetjük. A konkrét, operatív fejlesztési irányok megfogalmazásához a jelenlegi OHV kérdőív nem szolgáltat megfelelő információkat, így indokolt lehet időről-időre egy-egy specifikus, mély vizsgálat elvégzése. Ezt támasztja alá a karon korábban széleskörű hallgatói bevonással elvégzett kutatás (Tóth et al., 2013) is, melynek eredményeit több tantárgy kapcsán is igyekeztek és igyekeznek alkalmazni az oktatók. Nagy létszámú tantárgyak ellenére fokozott hangsúlyt kapott a gyakorlati ismeretek átadása és számonkérése, a csoportmunkában való feladatmegoldás, ill. a korszerű oktatási segédanyagok alkalmazása. Egy konkrét alapképzéses tantárgy folyamatos megújításának eredményeit (Q6) mutatja az 5. ábra.



5. ábra: Egy konkrét tantárgy minőségének (Q6) eredményei

Az oktatás ilyen formájú aktív és gyakorlatias átalakításával, valamint az elért eredményekkel szemben gyakran ellenvéleményként fogalmazódik meg, hogy a jelentős változást a követelmények drasztikus csökkentésével érték el: csupán a jobb jegyek eredményezik a jobb tantárgyi értékelést. Emiatt is fontos lehet a tantárgyak teljesítési adatainak, ill. a jegyek eloszlásának vizsgálata. Az előbb bemutatott tantárgy jegyeinek eloszlását a 6. ábra mutatja. (1 – elégtelen, 5 – jeles)



6. ábra: Egy konkrét tantárgy érdemjegyeinek eloszlása

Esetünkben is megfigyelhető változás az érdemjegyek tekintetében, azonban ennek az oktatási és számonkérési módszer átalakítása: egyrészt a hallgatók a félév során folyamatos gyakorlati munkavégzésre lettek kötelezve, így csökken a lemorzsolódás veszélye, másrészt csökkent az elméleti, lexikális számonkérés aránya a hallgatói teljesítmények értékelésében.



## **Konklúzió**

A felsőoktatási intézmények társadalmi szolgáltató feladatainak ellátásához ma nélkülözhetetlen a minőségmenedzsment rendszerek alkalmazása. E rendszerek akkor támogatják megfelelően az intézmény működését, ha a TQM vezetési filozófiát veszik alapul és az intézmény kinyilvánított stratégiai céljainak megvalósítását támogatják.

Az Európai unió alapelveinek megfelelően az európai felsőoktatási térség intézményei egységes minőségi célkitűzéseit az ENQA standardjai és irányelvei (ESG) jól támogatják. Ebben jelentős szerepet kapnak a működési folyamatok fejlesztését megalapozó mérőszámok, indikátorok.

A felsőoktatás intézményeiben a minőségkultúra megfelelő kialakítása és fejlesztése alapozza meg, az akadémiai értékeket középpontba állító monitoring rendszer minőségi alkalmazását, amely az intézmény működését átláthatóvá teszi.

A felsőoktatási intézmények számára többnyire ki nem használt lehetőségként állnak rendelkezésre az oktatási alaptevékenységet jellemző mérőszámok. Ezen adatok szisztematikus elemzése, értékelése, valamint az ezek alapján indult fejlesztések egy modern, TQM alapú szervezeti minőségmenedzsment rendszer fontos építőkövei. Az ilyen típusú intézményfejlesztések közvetlenül biztosítják a partnerek (hallgatók) elégedettség-növelését.

Tanulmányunkban Ezen elképzelések gyakorlati megvalósításához mutattunk be néhány, az oktatással kapcsolatos elégedettségmérés vizsgálati lehetőségét. Ezek szisztematikus, rendszerszerű alkalmazása fejlesztésre ösztönöz. Az oktatás minőségének javulásával nem csak a hallgatók elégedettsége, de a tananyagok elsajátításának eredményessége is növekedhet.

A mérési eredmények az érintett oktató, tantárgy és az intézmény különböző vezetési szintjein is jól hasznosíthatók a minőségmenedzsment egyik alapvető területének, a folyamat szemlélet és a folyamatos fejlesztés kultúrájának megteremtésére és ennek fejlesztésére.

## **Felhasznált irodalom:**

Anttila, J. (2008). A minőségmenedzsmenttől a menedzsment minőségéig, Minőség és Megbízhatóság XLII. 1. pp 14-26

Bedzsula B. (2015): Quality improvement in higher education based on data and indicators, SGEM, II. évf., vol. 2, pp 791-796

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Kontrolling Jelentés 2014.

Conti, T. (2011): Hogyan lehet legyőzni a közigazgatás minőségének kerékkötőit? Minőség és megbízhatóság, XLV. 6.- pp.304-318.

ENQA, (2015): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)

Hrubos, I. (2008) A minőségkultúra ügye az európai felsőoktatási térségben Educatio XVII. 1. szám pp. 22-35.

Kano, N. (2007). A minőség evolúciója – a fenntartható növekedés felé vezető út, Minőség és megbízhatóság, XLI. 1., pp 32.-42.

Topár J. 2015. A minőségmenedzsment rendszerek szerepe a szervezetek működésében (lehetőségek és gondok). Minőség és megbízhatóság, XLIX. 3-4.- pp.159-168.

Topár, J.- Bedzsula, B.- Kövesi, J.(2011): Kontrolling információk és hatékonyság elemzés használata a felsőoktatás TQM alapú rendszerében ME GTK VIII. Nemzetközi Konferencia Miskolc-Lillafüred 2011 május. <http://gtk.uni-miskolc.hu/files/520/menedzsment2.pdf>

Tóth Zs. E., Jónás T. (2014): Enhancing Student Satisfaction Based on Course Evaluations at Budapest University of Technology and Economics, vol. 11, No. 6, pp 95-112

Tóth Zs. E., Jónás T., Bérces R., Bedzsula B. (2013): Course evaluation by importance-performance analysis and improving actions at the Budapest University of Technology and Economics, International Journal of Quality and Service Sciences 5:(1) pp. 66-85. (2013)