

Pál Tibor

**MINŐSÉGÜGY A GYERMEKVÉDELEM
INTÉZMÉNYEIBEN**

**MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER KIALAKÍTÁSÁNAK,
MŰKÖDTETÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI A GYERMEKVÉDELEMBEN**

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|---|----|
| <i>Tartalomjegyzék</i> | 2 |
| <i>Tömörítvény</i> | 4 |
| <i>1. Bevezetés</i> | 7 |
| <i>1.1. A dolgozat megírásának indokai, célja</i> | 7 |
| <i>2. A gyermekvédelem intézményeiről</i> | 10 |
| <i>2.1. A gyermekvédelem intézményeinek tevékenysége</i> | 10 |
| <i>2.2. Az intézmény működésének törvényi keretei</i> | 10 |
| <i>2.3. Az intézmények speciális helyzete</i> | 12 |
| <i>2.4. A gyermekvédelemi minőségirányítási rendszer kialakításának dilemmája</i> | 14 |
| <i>2.5. „Gondozás” folyamata az intézményekben</i> | 15 |
| <i>3. Az intézmény, mint nevelési egység</i> | 17 |
| <i>3.1. Az intézmények feladatai</i> | 17 |
| <i>3.2. Az intézmények minőségügyi rendszerével szembeni elvárások</i> | 21 |
| <i>4. A minőségügy gyermekvédelmi szemmel</i> | 23 |
| <i>4.1. A termék és a szolgáltatás különbségei</i> | 23 |
| <i>4.2. Mi a minőség ?</i> | 25 |
| <i>4.2.1. Minőségügyi rendszer</i> | 26 |
| <i>4.2.3. A szervezet minőségirányítási rendszerének hatékonysága</i> | 26 |
| <i>4.3. Minőségfejlesztési rendszerek</i> | 27 |

| | |
|---|-----------|
| <i>4.3.1. A minőségfejlesztés családjai</i> | <i>27</i> |
| <i>4.3.2. Választás a minőségügyi rendszerek között.....</i> | <i>29</i> |
| <i>4.4. A Felhasználók elégedettségén alapuló minőség, a TQM.....</i> | <i>29</i> |
| <i>4.4.1. TQM minőségi elvek, kiegészítő elemek</i> | <i>30</i> |
| <i>4.4.2. A minőségi szolgáltatás jellemzői.....</i> | <i>33</i> |
| <i>4.4.3. A minőségi szolgáltatás személyi feltételei.....</i> | <i>34</i> |
| <i>4.5. Párbeszédben kikristályosodó minőség, a dialóguson alapuló modell</i> | <i>35</i> |
| <i>4.5.1. A minőségfejlesztés alapfogalmai a dialógus alapú modellben</i> | <i>35</i> |
| <i>Összefoglalás</i> | <i>40</i> |
| <i>Hivatkozások.....</i> | <i>43</i> |

TÖMÖRÍTVE

Lehetséges-e alkalmazni a gyermekvédelem intézményeiben minőségirányítási rendszert? Milyen előnye, milyen haszna lehet a minőségügy bevezetésének a gyermekvédelem intézményeiben? Kik számára fontos, kik profitálhatnak belőle leginkább? Kinek ez irányából kell megközelíteni ezt a kérdést?

Alkalmos-e a minőségirányítási rendszer bevezetése arra, hogy az intézetek rutinszerűvé vált működésének új lendületet adjon?

Lehet-e olyan minőségirányítási rendszert találni, amely minden résztvevő számára „megéri” a befektetést?

Ebben a dolgozatban megpróbálok néhány kérdésre választ találni, leginkább arra, hogy az intézetekben folyó rendkívül széleskörű és összetett tevékenység színvonalát hogyan lehet a minőségirányítási rendszer bevezetésével javítani, a kliensek számára jobbra, hasznosabbá tenni.

A gyermekvédelmi intézményekkel szembeni elvárás a működtető, valamint a szélesebb körű megrendelő, a társadalom részéről az, hogy a szocializációs – reszocializációs nevelés eredményeként a fiatal ismerje meg, fogadja el, és tegye magáévá a társadalmi normákat. Ezeket életvitelével ne sértse meg, sőt találja meg a helyét a társadalom struktúrájában. Az intézmények működését ebből a szempontból ítélik hasznosnak, eredményesnek, vagy eredménytelennek.

A gyermekvédelmi intézmények feladataikat tevékenységek sorával, a fiatalok re/szocializációjával, oktatásával, nevelésével próbálják ellátni. Az intézetek által nyújtott szolgáltatások középpontjában a fiatal áll, ezért ő az intézményi minőségirányítási rendszer kidolgozásának kiindulópontja is. A minőség fejlesztéséhez a növendékek jólétének megteremtését kell alapul venni, mert az intézménybe az államigazgatás kényszerével beutalt fiatal aktív együttműködése nélkül semmiféle nevelés, „javítás” nem lehet eredményes.

A nevelés-gondozás munkafolyamatában az intézmény minden munkatársa egy vagy több folyamat kivitelezője, szállítója vagy ügyfele. Ezek a munkafolyamatok egymáshoz kapcsolódnak, ezért közös minőségtudat és működő minőségügyi rendszer csak akkor jöhet létre, ha a szervezet minden tagja személyes elkötelezettséget vállal abban.

TQM

A szolgáltatásokat igénybevevők elégedettségén túl, ez a stratégia mozgósítja valamennyi alkalmazott tehetségét. Igaz, hogy a nevelés-gondozás „hasznát” a fiatal új környezete, munkahelye, a társadalom gyűjti be, és ezekből a közvetlen hasznokból az intézet alig részesül, azonban az eredmények visszacsatolása az értelmes munka örömét, a küldetéstudatot fokozza a résztvevőkben.

A folyamat végrehajtásában fő tényező az ember, akitől magas szakmai felkészültséget, emberi kvalitásokat igényel a tevékenység, amely a feladat ellátásában résztvevők motiválásával, oktatásával és képzésével, összehangolt csoportmunkával és nem utolsósorban tervszerű humánpolitikával, a rátermelt alkalmazottak kiválasztásával teljesülhet.

A TQM rendszer alapelvei:

- *A vevő központúság*
- *Folyamatok javítása*
- *Teljes elkötelezettség*

Az alapelvek alkalmazásának feltétele, hogy a gyakorlatban jól meghatározhatók legyenek a rendszer alapelemei, vagyis a nevelés-gondozás szolgáltatás struktúrájának adekvát hozzárendelése.

SQDS

A rendszert az iskolarendszerű oktatás eredményességének és hatékonyságának javítására fejlesztették ki, ezért céljait és alkalmazási területét tekintve a minőségirányítási rendszerek közül ez áll legközelebb a gyermekvédelem intézményeihez. Felhasználása során különösen fontos szerepet kapnak az ellátás minőségét felmérő, értékelő módszerek és eszközök.

Ebben a rendszerben is kulcsfontosságú szerepet kap a munkatársak szakmai kompetenciájának megerősítése, készségeik, képességeik fejlesztése. Ugyanakkor lényeges az eljárásmodok pontos kimunkálása, és szisztematikus követése, valamint a pedagógiai kultúra rendszeres megvitatása. Ebben a minőségfejlesztésben a működés és az eredmények közti közvetlen viszony helyreállítása a legfontosabb célok egyike.

Az SQDS rendszerben is a minőségfejlesztő munka minden esetben egy alapos helyzetfelméréssel és helyzetértékeléssel kezdődik. Ezt követően meg kell határozni a kulcsszereplőkkel

folytatott párbeszéd alapján a fejlesztésbe bevont témaköröket, amelyek minőségfejlesztését munkacsoportok dolgozzák ki. A folyamat öt lépésből áll, amelynek szakaszai: helyzetleírás, a minőségjellemzők meghatározása, minőségcélok kitűzése, fejlesztési terv készítése és az értékelés tervezése. A munkacsoportok folyamatos párbeszéd alapján, együttműködve végzik a tevékenységüket.

A dolgozatban nem vállalkoztam arra, hogy egyik vagy másik típusnak megfelelően kidolgozzam pl. egy Gyermekotthon minőségirányítási rendszerét, „csupán” az alkalmazás lehetőségeit vettem sorra. Szeretném, ha a dolgozat elolvasása után létrejönne egy csapat, akikkel együttműködve már el lehetne indulni az oda vezető úton.

1. Bevezetés

1.1. A dolgozat megírásának indokai, célja

Húsz éve dolgozom a Rákospalotai Javítóintézetben, a gyermekvédelmi intézmények egy speciális területén, ahol már számtalan fejlesztési folyamat kidolgozásában, megvalósításában vettem részt. Minőségügyi rendszerek tanulmányozása során erősödött meg bennem az a gondolat, hogy minőségirányítási, minőségfejlesztési rendszere bevezetésével „mozgásba” lehetne hozni az intézmények rutinszerű, kissé elkényelmesedett tevékenységeit, amelyekből mind az alkalmazottak, mind a gondozottak sokat profitálhatnak.

A nevelés-gondozás lassú, sok vesződséggel, fáradtsággal járó munkafolyamat, amelybe a nevelők, gondozók rengeteg energiát fektetnek. A munka eredménye nem látszik azonnal, mert a nevelés, a szocializáció igen lassú, összetett folyamat, amely a gondozottak egyéniségétől, személyiségük fejlettségétől is jelentős mértékben függ.

A nevelés-gondozásba bevont fiatalok a nevelésről, az intézetről, csak azt tudják, hogy ők ide – az esetek nagyobb számában - nem akartak kerülni, nekik ezt a helyet kiszabták. Céljuk többnyire csak az, hogy teljen le mielőbb az az idő, amelyet itt kell eltölteniük, lehetőleg minden jelentősebb erőfeszítés nélkül. Addig majd ellesznek valahogy, de az a legjobb, ha békén hagyják őket.

Az ilyen lelkiállapotú fiatalokat – akik tele vannak daccal, csak azért is megmutatom érzéssel, vagy éppen mélységesen félnek – kell az intézeti életbe bevonni, az iskolában tanítani. Ez a szándék csak sok türelemmel, empátiával, de kellő határozottsággal és alapos szakmai tudással rendelkező nevelőkkel, gondozókkal érhető el. A sikerélmény mégis igen ritka „vendég” ezekben az intézményekben, itt minden apró eredménynek örülni kell. Pozitív változások is történnek a gondozottakkal, de azok tartóssága az elbocsátásuk utáni életszakaszuk lehetőségeitől és feltételeitől függ.

Gondozottak előéletét általában meglehetősen nehéz körülmények jellemzik, sokan közülük eddigi életükben igen súlyos traumákat éltek át, és bár a hatóságok őket (is) elmarasztalják, az esetek többségében azonban maguk is áldozatok. Hátrányos helyzetük, marginalizálódott családjuk sodorja őket kényszerpályára.

Ezek a sorsok a gondozókat és a nevelőket pszichésen is jelentősen megterhelik. Itt nem lehet lenni a problémákat a „műszak” végén, hiába csukják be maguk mögött az intézmény kapuját, a fiatalok megoldatlan gondjai, a mit, miért, hogyan kérdések tovább foglalkoztatják őket.

Az intézeti munkatársak elsődlegesen a személyiségükkel dolgoznak, amely bizony ugyanígy megerősítést és megújítást igényel, mint bármilyen más munkaeszköz.

Az intézményekben folyó nevelés-gondozás állandó készütséget és magas színvonalon elvégzett szellemi-fizikai munkát igényel. Ezt a tevékenységet megfelelő módon folyamatosan ellátni csak úgy lehet, ha a gondozó-nevelő nyugodt családi élettel rendelkezik, és e mellett rendszeres szakmai, mentálhigiénés támogatásban részesül. Mindezek sajnálatos módon nem teljesülnek maradéktalanul intézetekben, mint ahogy a gyermekvédelemben általában sem. Biztosításukhoz elsősorban több anyagi forrásra, valamint átláthatóbb, hatékonyabban működő rendszer kialakítására lenne szükség. Hiányzik a szakmában dolgozók társadalmi szintű megbecsülése és elismerése is.

A dolgozatom címe: Minőségügy a gyermekvédelem intézményeiben. A cím végére tehettem volna egy kérdőjelet is, amely pontosabban érzékeltetné a jelenlegi helyzetet, jobban kifejezné a véleményemet. Semmiképpen nem lehet állítani, hogy a gyermekvédelmi intézményeknek van kidolgozott minőségirányítási rendszere. Azt azonban senki sem vitathatja, hogy a minőségügy bevezetésére és alkalmazására nagy szükség van a gyermekvédelem területén is. Ehhez át kell tekinteni, és meg kell határozni a nevelési-gondozási munka jelenlegi feladatait, értékelni kell a meglévő szolgáltatások minőségét, és végig kell gondolni, hogy mi indokolja a minőségirányítási rendszer alkalmazásának bevezetését az intézményekben. A másik fontos kérdés, hogy melyik minőségügyi rendszer alkalmazható a legeredményesebben az ilyen típusú intézményekben.

Egy minőségirányítási rendszer bevezetésével több szinten is előrelépés érhető el. Meggyőződésem, hogy egy adekvát minőségirányítási rendszer alkalmazása esetén:

- 1. mind a nevelés-gondozás-, mind az ellátás minősége, színvonala javul, kiegyensúlyozottá válik, a gondozottak visszajelzései szükség esetén fejlesztést, korrekciót indukálnak;*
- 2. az átláthatóbb, racionalizáltabb működés következtében javul az intézmények szakmai munkája és ez által a fenntartó is áttekinthetőbb, értékelhetőbb „képet” kap az intézmény működéséről, az erőforrások elosztásában konszenzus alakulhat ki;*
- 3. javul a nevelők-gondozók közérzete, jobban megismerik és megbecsülik egymás munkáját, és mivel ők is részt vesznek a pontos munkafolyamatok kidolgozásában, a minő-*

ségügyi rendszer alkalmazásában, így azt magukénak érzik, tehát a minőségirányítás „hasznából” mindenki egyaránt részesül;

- 4. világosabbak, átláthatóbbak lesznek a munkafolyamatok, félreérthetetlenek az elvégzendő feladatok, a nevelők, gondozók kompetencia határai egyértelművé válnak, a személyekre jutó terhelés egyenletesen oszlik el.*

2. A gyermekvédelem intézményeiről

2.1. A gyermekvédelem intézményeinek tevékenysége

A gyermekvédelmi intézmények napjainkban, jogszabályok szabta feltételek mellett és keretek között végzik tevékenységüket.

Az intézményes gyermekvédelem tevékenységét az állampolgárok nem, vagy alig ismerik. Azt gondolják, sőt gyakran elvárják, hogy az intézménybe bekerült fiatal – akit rendszerint önhibájából bekerültnek bélyegeznek - olyan nevelésben részesüljön, amelytől „megjavul” és kikerülését követően ne kerüljön szembe a társadalmi normákkal, ne kövessen el bűncselekményt. Így összegezhető az intézményekkel szemben megfogalmazott elvárások lényege.

Az intézmények gondozásukra, nevelésükre bízott fiatalokat igyekeznek szocializálni, reszocializálni. Azt kívánják elérni, hogy a fiatalok a társadalmi normáknak feleljenek meg nevelésük befejezését követően. Ugyanakkor az is feladatuk, hogy a kikerülő fiatalok legyenek nyitottabbak, befogadóbbak, mind az újabb ismeretek megszerzésében, mind a munkavállalással kapcsolatosan.

Arra, hogy az intézmények a nevelő-gondozó tevékenységüket hogyan végezzék, jelenleg nincsenek standardok. Hozzátehetjük az adófizetőt, nem is érdeklí, hogy hogyan történik a „nevelés”. Neki csak az a fontos, – ha ismeri egyáltalán ezeket az intézményeket – hogy minél olcsóbban és minél hatékonyabban tegye a dolgát az intézmény. Sajnos sok esetben a fenntartó is csak ezeket az elvárásokat hangsúlyozza.

Az intézmények igazgatóját a fenntartó nevezi ki. Minden intézménynek magának kell kialakítania pedagógiai, nevelési elképzeléseit, amelyet a Szakmai Programjában jelenít meg. Ezt a főhatóság véleményezi, jóváhagyja. Az igazgató szervezi meg az intézménye működését és hozza létre azt a szakmai csapatot, amely elképzeléseit, - és/vagy jó esetben a vezetői szervezettel közösen készített, elfogadott – programját megvalósítja.

2.2. Az intézmény működésének törvényi keretei

Az intézmények működése szigorú jogszabályi keretek között történik, mivel a nevelés-gondozás a gondozottak személyi szabadságát adott esetben részben korlátozhatja.

Az intézetek költségvetési intézmények, tevékenységük anyagi feltételeit állami költségvetésből biztosítják, működtetésük éves költségvetés alapján történik, amely több esetben jelentős saját bevétel megteremtését is szükségessé teszi.

Az intézmények csak a jogszabályban előírt alkalmazotti létszámot tudják biztosítani, de előfordul azt sem teljes mértékben. A személyi feltételek minőségi színvonalát nagyban meghatározza a közalkalmazotti státus. Az alacsony munkabér számtalanszor akadálya olyan munkatársak alkalmazásának, akik magas szakmai végzettséggel, kiemelkedő személyi adottsággal és nagy szakmai gyakorlattal rendelkeznek. A megfelelő színvonalú munkaerő biztosítását tovább nehezítik a kedvezőtlen munkakörülmények: például a munkarend (hétvégi ügyelet, állandó délutáni műszak), a zárt intézetben történő munkavégzés és a növendékek – hátrányos helyzetéből, személyiségüket ért traumákból adódó – veszélyeztető magatartása.

Az intézményekben a tárgyi feltételek nincsenek standardizálva. Az évek óta meglehetősen szűkre szabott intézményi költségvetés nem biztosítja, a neveléshez szükséges megfelelő mennyiségű és minőségű, tárgyi eszközök beszerzését és fejlesztését, amely már jelzi, hogy a minőségi működtetés e feltétele sem áll kellő mértékben rendelkezésre.

Az ENSZ 1989 – es Gyermekjogi Egyezménye utalást tartalmaz a gyermek legfőbb érdekeire, legfontosabbnak a következő tűnik (3.1. pont): a gyermeket érő mindenféle kezdeményezésben, induljon az magán- vagy közintézmény, törvényszék, hivatalos vagy adminisztratív szerv felől, mindig a gyermek legfőbb érdekeit kell szem előtt tartania.

A gyermekotthonokra vonatkozóan (20.1. pont): az állam támogatásával speciális védelmet kell nyújtani annak a gyermeknek, akit tartósan, vagy átmenetileg kiemelték családi környezetéből, mert az nem a gyermek legfőbb érdekeit szolgálta.

Továbbá a 3. rész 20. cikkelye: a gyermek elhelyezési lehetőségeinek vizsgálatakor egyik szempont legyen a gyermek nevelésének folyamatossága, másik pedig a gyermek etnikai, kulturális, vallási és nyelvi hovatartozása.

Összegezve, az átfogó alapelvek legfontosabb sajátosságai:

- a.) a gyermek legfőbb érdekeinek szem előtt tartása
- b.) a gyermek speciális ellátáshoz és védelemhez való joga

c.) *a folyamatosság biztosítása a gyermek nevelésében mindezek érvényesüléséhez minden ország gyermekvédelmi rendszerének ki kell dolgoznia saját, jól meghatározott működési mechanizmusait.*

A külföldi irodalmakban is lényegesnek tartják a minőségirányítást, minőségügyi elemek valamilyen szinten történő alkalmazását. Bizonyos kételyek is megfogalmazódnak azonban a gyermekvédelmi terület minőségügyével kapcsolatban, de kétségtelenül elismerik annak szükségességét és fontosságát. Abban viszont teljes az egyetértés, hogy a nyújtott szolgáltatás középpontjában mindig a kliens, a gyermek elvárása, jóléte álljon. Ez a gondolat – véleményem szerint – az intézményi minőségügy kidolgozásának is kiindulópontja. A minőség folyamatos fejlesztéséhez: mindig a kliens, ez esetben az intézeti növendékek, gondozottak jólétének megteremtését kell alapul venni. Ezt a gondolatot mind a vevők meghatározásánál, mind az adekvát minőségirányítási rendszer kiválasztásánál elsődleges szempontként kell kezelni, szem előtt kell tartani. Ha ezt az alapelvet elfogadjuk, akkor a minőségügy keretében csak ennek a mikéntjéről és megvalósítási lehetőségeiről, formáiról szabad vitatkoznunk.

2.3. Az intézmények speciális helyzete

A gyermekvédelem intézményei és az ott élők helyzete több szempontból is speciális. Megvizsgálhatjuk ezt a befogadott gondozottak, az ott dolgozók szemszögéből, valamint a tevékenység értékeléséből kiindulva. A befogadott gondozottak, növendékek szempontjából azért speciális, mert az intézményekben élők – kivéve az utógondozottakat – nem önként, általában nem saját akaratukból kerültek be. Bekerülésük után törvényszerűen szembehelyezkednek azzal az együttműködési igénnyel, amelyet a nevelők, gondozók elvárnak tőlük. Iskolába kell járniuk, tanulniuk kell, – amiben eddig leginkább csak kudarcaik voltak – dolgozniuk, takarítaniuk, mosniuk kell, - ilyen tevékenységet sokan közülük korábban rendszeresen nem végeztek – szabadon és szabadosan, gyakran „sodródva” éltek eddig, viszonylagosan tág korlátok között. Ez az életmód többüket a bűnelkövetés felé vezette. Az intézetben mozgásuk, szabadságuk korlátozott, tevékenységük napirendben szabályozott, környezetükért maguk felelnek. (Minden okuk megvan tehát arra, hogy lázadjanak az új élethelyzetük ellen.)

A dolgozók, a gondozók, nevelők részéről azért speciális, mert egy „ellenérdekelt felet” – a gondozottat, a növendéket – nevelniük, szocializálniuk, reszocializálniuk kell úgy, hogy a munkaeszközük a saját személyiségük. Tevékenységük során a nevelőknek, tanároknak, gondozóknak a növendékek, gondozottak ellenállását, passzivitását át kell fordítaniuk együttműködéssé, hogy a kiszolgáltatott növendék tudását, ismereteit bővíteni akaró, aktív fiataloként éljen az intézményben.

Ez nem könnyű feladat különösen akkor, ha ehhez a munkához szükséges összetett tudást több szakma területéről lehet csak megszerezni, ha a gyermekvédelmi munkának az erkölcsi-, anyagi megbecsültsége olyan alacsony, mint jelenleg és ha a kiegészítő elleni védelmet az intézetek többsége még nem tartja szükségesnek, vagy nem tudja megfizetni az ezek megelőzéséhez szükséges szakmai tréningeket, külső szupervízorokat.

Az intézeti nevelés, mint szakma több foglalkozás „közös része”, szakmák határterületeinek összessége ez a nevelési munka, amely a szociális munka, a szociálpedagógia, gyógypedagógia, a pedagógia, a pszichológia és a jog ötvözete, így ez folyamatos tanulást, fejlődést kíván meg a „művelőjétől”. Mindezt közalkalmazotti fizetésért, és nehéz, koránt sem optimális munkakörülmények között dolgozó alkalmazottaktól várják el az intézetekben.

Az intézmény speciális helyzetben van az ott végzett nevelési tevékenység értékelése szempontjából is.

Amíg a növendék iskolába jár, dolgozik és bent él az intézetben, addig a megszerzett ismerete, szakmai képzettsége, személyiségének változása mérhető. Ennek értékelését jelenleg alkalmanként a gondozók, nevelők és pszichológusok végzik. Hiányzik azonban egy olyan átfogó mérési és értékelési rendszer, amely a fiatal – bekerülés és kikerülés időszaka közötti – fejlődését kísérné folyamatosan figyelemmel. Az intézmény munkájának eredményességét ugyanis az elbocsátott növendékek személyiségfejlődésének- és teljesítménynövekedésének változásával lehet(ne) leginkább mérni. (Belépéskor és kilépéskor teljes körű felmérés – pedagógiai, pszichológiai, orvosi szempontból – szükséges, a mérések eredményeinek összehasonlítása alapján határozható meg a fejlődés iránya, mértéke.)

Az is gondot okoz, hogy az intézetekből kikerülő fiatalok további életútja – a „visszajáró” növendékek kivételével – ismeretlen, azt általában semmiféle formában nem követik, nem vizsgálják.

Így azokat a problémákat sem lehet pontosan ismerni, amelyek a kikerülő növendékekre várnak a „védett” környezetből való kilépésüket követően. A társadalom azt kívánja el tőlük, hogy gond nélkül, gyorsan illeszkedjenek be a „kinti világba”. Ehhez viszont partnerekre lenne szükségük, akik befogadják egy új iskolába, munkát adnak nekik és segítenek egyéni problémáik megoldásában. Ha ezekhez nem kapják meg a segítséget, nem biztosított életkezdésük, a mindennapi létezésük, akkor törvénytelen eszközök használatára is kényszerülhetnek. A társadalom viszont ebből csak azt látja, összeütközésbe kerültek a törvénnyel, tehát az intézményes nevelésük eredménytelen volt. Sajnos ilyen is van, de szerencsére a nagy többség valamilyen, általában igen alacsony szinten beilleszkedik a környezetébe, és nem kerül szembe többet a törvényekkel.

2.4. A gyermekvédelemi minőségirányítási rendszer kialakításának dilemmája

Mindezek után joggal tehetjük fel azt a kérdést, hogy kell-e és lehet-e a gyermekvédelem intézményeiben minőségirányítási rendszert kialakítani? Ha lehet és szükséges, akkor eddig miért nem történtek megfelelő lépések annak kialakítása és a bevezetése érdekében?

Az első kérdésre a válaszom természetesen az, hogy az intézményekben szükség van minőségirányítási rendszer kialakítására. Kell, mert így a tevékenységüket szélesebb körben és pontosabban mutathatják be a fenntartónak, ismertethetik meg a társadalommal. Az intézmény feladatellátásának hatékonysága, eredményessége mérhetővé, az intézmények tevékenysége pedig összehasonlíthatóvá válik. Legtöbbet azonban maga az intézmény profitál belőle, mert tevékenysége jól átlátható és megfelelően dokumentált lesz, fejlesztése folyamatossá válik, a minőségfejlesztésben minden alkalmazott megtalálhatja a maga hasznát, érdekeltségét, a munkájáról folyamatos visszajelzést, elismerést kaphat. A minőségirányítási rendszer alkalmazásával a nevelési folyamatok világosabbá, egyértelműbbé válnak, az egyes alkalmazottak által elvégzendő feladatok jól meghatározhatóak és értékelhetőek lesznek.

A második kérdésre már nehezebb egyértelmű választ adni. Az új gyermekvédelmi törvény bevezetése és alkalmazása a felügyeleti szervtől és az érintett intézményektől rendkívül sok energiát igényelt. Az átalakítás lassan és akadozva történik. Ebben a munkában a minőségirányítási rendszerek kidolgozása, majd bevezetése újabb megterhelést jelentene számukra. A gyermekvédelemi szolgáltatások igen összetett nevelési feladatokból állnak, az ehhez jól il-

leszkező minőségügyi modell kifejlesztése és bevezetése hosszú és fáradságos munka, de véleményem szerint most már elkerülhetetlen annak kialakítása.

Az intézményekben is, mint a gyermekvédelem egész területén jellemző, hogy a helyi igényekre, tapasztalatokra épülő innovációkat, fejlesztéseket az intézmények maguk kezdeményezik. Így azok megvalósítása számos akadályba, gyakran szemléletbeli korlátba is ütközik. A fejlesztési elképzeléseket a fenntartóknak megfelelő támogatásokkal és instrukciókkal fel kellene karolniuk, hogy kiderülhessen a javasolt fejlesztések működőképese-e, használhatók-e a kitűzött feladatok megvalósítására.

Mindezeket tovább nehezíti az a tény, hogy a szociális és gyermekvédelmi intézmények jelentős forráshiánnyal, az alulfinanszírozottság nehézségeivel küszködnek.

2.5. „Gondozás” folyamata az intézményekben

Az intézetek a gondjaikra bízott fiatalok gondozásával, a társadalmi beilleszkedéshez szükséges szocializációjukkal / reszocializációjukkal foglalkoznak.

Mint minden szervezet által nyújtott szolgáltatás, így az intézményi tevékenység is a vevők igényeit igyekszik megvalósítani, amelyet ebben az esetben színvonalas intézeti munkával és az intézmény belső folyamatainak megfelelő működtetésével lehet biztosítani.

Az itt zajló folyamatok azok a tevékenységek, amelyek a kiinduló adatokat, bemeneteket (inputokat) eredményekké, kimenetekké (outputokká) alakítják át. (Bálint Julianna, 1998.)

Az intézményi nevelés olyan tartalmú folyamat, amely számos tevékenységből, cselekvésből áll. A nevelés folyamata az első cselekvéstől kezdve – a különböző tevékenységeken keresztül – az utolsóig tart. Az intézményből történő végső kimenet az valójában egy hosszú folyamat kezdete, amit társadalmi integrációnak nevezhetünk.

Nevelési során az ellátandó feladatok egymásra épülnek, az egyes tevékenységek eredményei, azaz kimenetei (outputjai), a következő tevékenységek bemeneteiként (inputjaiként) szolgálnak. Egy folyamat bemenete, az adott folyamat végrehajtásához szükséges anyagok, információk összessége, a kimeneti követelmények pedig a folyamattal szemben támasztott elvárások leírását jelentik. Az intézményi tevékenységek megvalósítása során a különböző feladatok kimeneti követelményei a nevelés-gondozás folyamatának leírásában jelennek meg, a szükséges bemeneti feltételek, információk pontos meghatározásával. A nevelés-gondozás követelményeinek egyértelmű meghatározása a kulcsa tehát annak az együttműködésnek, amely az intéz-

mény reszocializációs munkájához a minőséget eredményezi. (<http://www.menedzserforum.com>: Magyar minőség: A közös minőségi tudat megteremtése; 2002. 07. 01.)

Ahhoz, hogy javíthassunk a munka minőségén, tisztában kell lenni az intézet nevelési-gondozási munkafolyamataival és annak követelményeivel, mert minden elvégzett munka ennek a folyamatsornak a részeként valósul meg. A nevelési-gondozási feladatok végrehajtásához egyértelműen meg kell határozni az intézeti tevékenységgel szemben felállított követelményeket. E követelmények megvalósulásának mértékét, teljesítését pedig mérni szükséges. A mérés eredményét össze kell vetni az előzetesen meghatározott elvárásokkal, eltérés esetén be kell avatkozni és a mérésnek megfelelően, korrigálni kell az intézeti tevékenységeket. Minél kevesebb idő telik el a méréstől a beavatkozásig, annál hatékonyabb a megelőzés, és a korrekció.

Mint minden folyamatban, a nevelés-gondozásnál is az intézmény minden munkatársa egy vagy több folyamatnak kivitelezője, szállítója vagy ügyfele. Minden egyes munkafolyamat más munkafolyamat(ok)hoz kapcsolódik. Ebből következően az intézménynél mindenkinek elkötelezettnek kell lennie a minőség iránt. Közös minőségtudat csak akkor jön létre, ha a vezetés és valamennyi beosztott a szervezetnél személyes kötelezettséget vállal arra, hogy a kialakítandó minőségügyi rendszer követelményeit maradéktalanul teljesíti. (<http://www.menedzserforum.com>: Magyar minőség: A közös minőségi tudat; 2002. 07. 01.)

3. Az intézmény, mint nevelési egység

3.1. Az intézmények feladatai

*Az intézmények működési kereteit jogszabályok határozzák meg. Az intézmények feladatait a következőképpen szabályozza az **1997. évi XXXI. törvény, a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról***

53. § (1) Otthont nyújtó ellátás keretében biztosítani kell az ideiglenes hatállyal elhelyezett, az átmeneti és a tartós nevelésbe vett gyermek számára

a) a 45. § (1) bekezdése szerinti teljes körű ellátást,

(45. § (1) A gyermekek átmeneti gondozása keretében a gyermek testi, értelmi, érzelmi és erkölcsi fejlődését elősegítő, az életkorának, egészségi állapotának és egyéb szükségleteinek megfelelő étkeztetéséről, ruházattal való ellátásáról, mentálhigiénés és egészségügyi ellátásáról, gondozásáról, neveléséről, lakhatásáról (a továbbiakban: teljes körű ellátás) kell gondoskodni.

(2) A gyermekek átmeneti gondozását - a szülői felügyeletet gyakorló szülő vagy más törvényes képviselő (a továbbiakban együtt: szülő) kérelmére vagy bejegyzésével - ideiglenes jelleggel, teljes körű ellátással kell biztosítani, ha a szülő egészségügyi körülménye, életvezetési problémája, indokolt távolléte vagy más akadályoztatása miatt a gyermek nevelését a családban nem tudja megoldani. A fogyatékos gyermek számára a sajátos szükségleteihez igazodó ellátást kell biztosítani.

(3) A gyermekek átmeneti gondozásának helyén a gyermek otthontalanná vált szülője is elhelyezhető. A 14. évét be nem töltött gyermeket szüleitől elválasztani csak kivételesen indokolt esetben lehet. A szülő gyermeke ellátásában munkarendjéhez igazodóan részt vesz.

(4) A gyermekek átmeneti gondozása során a gyermek iskolai oktatását - lehetőség szerint - iskolaváltás nélkül kell biztosítani.

(5) A gyermek átmeneti gondozásának megkezdéséről a szülőjének lakóhelye - ennek hiányában a tartózkodási helye - szerinti gyermekjóléti szolgálatot értesíteni kell. **“A gyermek**

átmeneti gondozása megkezdésekor – ha az előreláthatólag harminc napnál hosszabb lesz – el kell készíteni a gyermekre vonatkozó egyéni gondozási nevelési tervet.”

“(6) A gyermekek átmeneti gondozása az alapjául szolgáló ok fennállásáig, de legfeljebb tizenkettő hónapig tart.”)

b) a családi környezetébe történő visszahelyezését előkészítő, családi kapcsolatainak ápolását segítő családgondozást, vagy ha ez nem lehetséges, az örökbefogadásának elősegítését,

c) a családjába történő visszailleszkedéshez, önálló életének megkezdéséhez szükséges utógondozást.

45. § (1) A gyermekek átmeneti gondozása keretében a gyermek testi, értelmi, érzelmi és erkölcsi fejlődését elősegítő, az életkorának, egészségi állapotának és egyéb szükségleteinek megfelelő étkeztetéséről, ruházattal való ellátásáról, mentálhigiénés és egészségügyi ellátásáról, gondozásáról, neveléséről, lakhatásáról (a továbbiakban: teljes körű ellátás) kell gondoskodni.

Gyermekotthon

“57. § (1) A gyermekotthon

a) otthont nyújtó ellátást biztosít az ideiglenes hatállyal elhelyezett, az átmeneti és a tartós nevelésbe vett gyermek számára,

b) utógondozói ellátást biztosít a fiatal felnőtt számára,

c) szükség esetén külső férőhelyeket működtet.

(2) A gyermekotthon befogadja

a) az utógondozói ellátásban részesülő fiatal felnőtt gyermekét,

b) a 46. § szerint ellátást igénylő gyermeket legfeljebb három napra, és a gyermek helyzetének rendezése érdekében kezdeményezi a szükséges intézkedéseket,

c) a tartós betegsége, illetve fogyatékossága miatt ellátást igénylő egy életévét be nem töltött gyermeket,

d) az otthont nyújtó ellátás keretében – ideiglenes jelleggel – azon átmeneti vagy tartós nevelésbe vett gyermeket, aki gondozási helyéről önkényesen eltávozott és kezdeményezi a szükséges intézkedéseket.

(3) A gyermekotthon az (1) és (2) bekezdésben foglaltak érdekében

a) gondoskodik az ideiglenes hatállyal elhelyezett, az átmeneti és tartós nevelésbe vett gyermek felvételéről, és erről tájékoztatja a gyámhivatalt, a gyermekjóléti szolgálatot és a területi gyermekvédelmi szakszolgálatot,

b) gondoskodik az utógondozói ellátásban részesülő fiatal felnőtt, valamint az átmeneti gondozásban részesülő gyermekének felvételéről, és erről értesíti a területi gyermekvédelmi szakszolgálatot,

c) biztosítja az otthont nyújtó ellátást, a gyámhivatal által jóváhagyott egyéni elhelyezési terv, valamint az általa elkészített egyéni gondozási-nevelési terv szerint,

d) biztosítja továbbá a gyámhivatal határozata alapján a gyámi feladatok ellátását és az otthont nyújtó ellátás rendszeres felülvizsgálatának előkészítését, és ennek megfelelően

da) elősegíti a gyermek és családja kapcsolattartását, a gyermek családjába történő visszatérését, ennek érdekében együttműködik a családdal, a gyermekjóléti szolgálattal, a területi gyermekvédelmi szakszolgálatokkal, valamint a gyámhivatallal,

db) rendszeresen tájékoztatja a gyámhivatalt a gyermek és a szülő kapcsolattartásáról a gyermek örökbefogadhatónak nyilvánítása érdekében,

dc) elősegíti a gyermek vallási vagy lelkiismereti meggyőződésének szabad megválasztását, kinyilvánítását, gyakorlását, hit és vallásoktatásban való részvételét,

dd) felkészíti a gyermeket a családi életre és az önálló életvezetésre,

de) elősegíti, hogy a gyermek iskolai tanulmányai sikeres befejezésével, szakképzettség megszerzésével, illetve előtakarékossággal készüljön az önálló életre,

df) utógondozást biztosít a volt átmeneti vagy tartós nevelésbe vett gyermekeknek, illetve az utógondozói ellátásban részesült fiatal felnőtteknek.

Ezeknek az előírásoknak, elvárásoknak a teljesítése igen bonyolult rendszer működtetését kívánja meg, különösen, ha azt is figyelembe veszem, hogy az előírások egységes értelmezése, azok tartalommal való kitöltése, a végrehajtók hozzáállásától, szubjektív megítélésétől is függhet.

Az intézménybe bekerült fiatal a csoportjában, kvázi családi körülmények között éli életét. Ez a csoport helyettesíti a családját, itt kell a gondjait – bajait, örömeit megélnie, megosztania társaival. Sajnálatos módon sok fiatal itt ismerkedik meg először a család teljesebb fogalmával, funkcióival, többen közülük ugyanis nevelőotthonokból, vagy rosszul funkcionáló családokból kerülnek az intézményekbe.

A családi szocializáció mellett az iskolai szocializáció is feladata az intézményi nevelésnek. Az intézménybe került fiatalnak tanulnia kell. A fiatalok többsége az életkoruknak megfelelő osztályfoknál alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, amely több osztályos lemaradást, esetenként funkcionális analfabétizmust jelent.

A harmadik szocializációs faktor, amellyel mindennap találkozik a fiatal, az a környezet szocializációja. Itt a többi csoport, és a kiszolgáló személyzet, az adminisztratív és technikai dolgozók jelentik a szomszédságot, a környezetet.

Természetesen ez a szocializációs modell egy erőltetett, kényszer szülte szocializációs rendszer, de jó mintákat képes adni, és itt a „társadalmi párbeszédet” negatív következmények nélkül ki lehet próbálni.

Mindezeket figyelembe véve, értékelve megállapítható:

- *a gyermekotthon szervezeti, neveléspedagógiai szempontból meghatározott intézmény;*
- *az intézmény „szolgáltatásai” nem olyanok, melyek közül az igénybevevő szabadon választhat, itt csak a szabadidős tevékenységek közül válogathat a növendék, de választania azok közül is kötelezően kell;*
- *az intézményi munkában, a nevelés-gondozás nem értelmezhető úgy, mint egy tanuló és iskolájának kapcsolatrendszere;*
- *az intézményi nevelés jogi keretei meghatározottak;*
- *a gyermekotthon viszonylag kis létszámú intézmény, még kisebb létszámú csoportokkal, amelyben az együttműködés kényszerítő erővel bír;*
- *a gyermekotthon működésének megítélése belülről nem teljesen objektív, külső értékelése segíthet a valóság megismerésében; (Minőség és Gyakorlat. OKAIM Módszertani füzetek. Fábry Béla. Bp. 2000.)*

E megállapítások egyike sem zárja ki, hogy ezek az intézmények minőségirányítási rendszert alakítsanak ki. Rámutattak azonban néhány olyan sajátosságra, amelyekre a minőségfejlesztés kidolgozása során kiemelten figyelni kell.

3.2. Az intézmények minőségügyi rendszerével szembeni elvárások

A minőségi intézeti munka biztosítéka az intézet szakmai programja, amelyet a jogszabályok előírásai alapoznak meg. A minőségirányítás intézményi rendszerének kiépítése az intézetekkel szemben felállított elvárásokat figyelembe vevő szakmai program átdolgozásával, kiegészítésével és a Szervezeti Működési Szabályzat, a szervezeti struktúra felülvizsgálatával kell, hogy kezdődjék. Ehhez kapcsolódik a minőségfejlesztési program készítése. Ez a minőségfejlesztési program a vezetés és a gondozók konszenzusával kell, hogy készüljön, de az intézeti minőség kialakításának elsődleges kulcsszereplője az intézet felsőszintű vezetője.

A minőségi intézményi munka kritériumait magának az intézménynek kell megfogalmaznia. A minőségi intézményi munka kialakítása biztosítja az intézeti oktató–nevelő–gondozói munka sajátosságainak, értékeinek megfogalmazását, a partnerekkel való párbeszéd folyamatos megújításának lehetőségét. Ez a helyi, az intézményre jellemző minőségfogalom, minőségértelmezés illeszkedik a jogi és finanszírozási normákhoz, a tartalmi és az általános társadalmi elvárások rendszeréhez.

A minőségi intézeti munka az intézmény alkotómunkája által válik élő, elfogadott fogalommal. Az intézeti munka minőségére koncentrálnak nevelési–gondozási munka, a pedagógiai–gondozási hozzáadott érték eredményessége egyértelmű összefüggésben van:

- *az intézmény, mint szervezet működésével;*
- *az intézményvezetés szakmai színvonalával;*
- *az intézeti munkatársak elkötelezettségével, elégedettségével;*

A minőségi intézményi munka mérésének alapelvei a pedagógiai–gondozási munka hozzáadott érték elvének figyelembevételével a következőkben fogalmazható meg:

- *a fenntartó, az állam által az intézményi tevékenységgel szemben meghatározott célok teljesítése;*

- *az intézet tevékenysége során felmerült szükségletek és igények teljesítése;*
- *a gazdasági, piaci, társadalmi elvárások teljesítése;*
- *az intézeti gondozottak, valamint szüleik, és gyámjaik elégedettségének elérése;*

A pedagógiai–gondozási hozzáadott érték elvének lényege: az intézet, mint intézmény, a minőségügyi helyzetét mindig önmagához képest mérje. A kedvező, és a hanyatló tendenciáit hasonlítsa össze más intézetek paramétereivel. (Benchmarking) Az értékkeremtő folyamatok mérésénél ez azt jelenti, hogy feltárjuk, az intézmény, a fiatalokkal foglalkozó szakemberek mivel, mennyivel járultak hozzá a gondozottak fejlődéséhez, azoknak a családjukból, más intézményből hozott tudásának gyarapításához.

Az eredményes, minőségi intézeti munka általánosságban fogalmazva azt is jelenti, hogy:

- *a gondozott és a gondozó, a növendék és a nevelője is jól érzi magát az intézményben végzett tevékenysége során;*
- *a megrendelő, a vevő (növendék, szülő, fenntartó) elvárásai teljesülnek; (Krisztály Mátyás, 2001.)*

4. A minőségügy gyermekvédelmi szemmel

4.1. A termék és a szolgáltatás különbségei

Az intézményes nevelés, szolgáltatás. A szolgáltatás, mint termék nagyon sok vonatkozásban különbözik egy konkrét kézzelfogható, ipari terméktől.

Célszerű áttekinteni milyen meghatározó különbségek mutatkoznak a termék és a szolgáltatás között.

A termelő- és a nemtermelő folyamatok összehasonlítása

A vevő részvétele a termék létrehozásában az első kulcsfontosságú jellemző, amely megkülönbözteti a termelőfolyamatot a nemtermelőtől. Ez egy együttműködés, amely megtalálható szinte minden nemtermelő funkcióban.

A vevők, mint együttműködők gyakran anyagilag is befektetnek a szolgáltatási folyamatba. A vevők hozzák a pénzt, amellyel a szolgáltatásban gazdálkodnak. A vevők adják az ingatlant és az elvi elképzeléseket, amelyek a feladat végrehajtáshoz szükségesek.

Az együttműködés a vevőt közvetlenül a szolgáltató folyamatba vonja. Ennek eredményeként maga a folyamat érdekes, fontos és értékes tapasztalatokat jelent a vevőnek. Az együttműködés közvetlen kapcsolatot teremt az alkalmazottak egy csoportja és a vevő között.

A kézzelfoghatóság és ismétlődés még két kulcsfontosságú jellemzője a folyamatoknak. A kézzelfogható végtermék általában jól mérhető, és az ismétlődő folyamatok gyorsan nagy mennyiségű adatot eredményeznek. A szolgáltatások végtermékei is gyakran ismétlődnek, de nem kézzel foghatóak, és ugyanakkor lehetnek teljesen egyediek is. (Tenner – De Toro, 2001.)

| Termék | Szolgáltatás |
|------------------|----------------------|
| Kézzelfogható | nem – kézzelfogható |
| Elraktározható | nem – elraktározható |
| Szabványosítható | egyedi |

Kézzelfogható – nem kézzelfogható: ezt egy termékről könnyebb megállapítani, mint egy szolgáltatásról. Egy szolgáltatás nem nevezhető meg mindig pontosan. A szolgáltatások eltávolodnak egy termék megjelenési formájától, inkább a velejáró elvárások határozzák azt meg.

Elraktározható – nem elraktározható: *egy szolgáltatás létrehozása és eladása nem választható úgy el egymástól, mint egy termék esetében*

Szabványosított – egyedi: *egy terméknel az a kívánalom, hogy legyen mindegyike ugyanazokkal a tulajdonságokkal jellemezhető. A szolgáltatásoknál ennek az ellenkezője lehet kívánatos, minden egyes kliensnek különböző, a saját, egyedi szükséglete szerinti szolgáltatást kell nyújtani.*

A kliens-központúság: *a minőség meghatározásában az egyik döntő elemet a kliens-központúság jelenti. A minőség egy termék / szolgáltatás azon képességének tekintendő, amely kielégíti a kliens különleges és ki nem mondott elvárásait is.*

Szolgáltatás és a kielégítendő szükségletek

- *igen nehéz megállapítani, melyek a kliens által elvárt szolgáltatások, amikor nem kezelhető termékről van szó;*
- *az értékelés majdnem mindig utólag történik, a művelet befejezése után, csak ekkor állapítható meg a szolgáltatással szembeni elégedettség mértéke;*
- *a szolgáltatás abban a pillanatban kerül eladásra, amikor létrehozzák, nincs semmiféle raktár a felhalmozáshoz, így nem létezhet eladás előtti kontroll sem,*
- *a szolgáltatással elégedetlen kliens a szolgáltatás jobb minőségéért, pótlásáért általában csak a folyamat végén reklamálhat, de ha annak már nem látja az értelmét, akkor később máshonnan szerzi be a szolgáltatást,*
- *szolgáltatási problémák jelentkezhetnek nevelési intézményeknél is, különösen akkor, ha előzetesen nem fogalmazódnak meg a velük kapcsolatos világos elvárások. Vannak, akik az ilyen intézményeket olyan helynek tartják, amelyeket deviáns viselkedésű fiatalok befogadására hoztak létre, mások a szociális és családi problémákkal küszködő fiatalokkal kapcsolatos gondok végleges megoldását várják el tőlük, de vannak olyanok is, akik ezeket az intézményeket olyan struktúrának tekintik, amely lehetőséget ad alternatív nevelésre. (Minőség, Megbízhatóság, Minőségfejlesztés. FICE Gyermekvédelmi füzetek. Gianluca Barnadotti, Bp. 1999.)*

A vevő anyagi befektetése az intézményben is egyértelműen felismerhető. A vevő, a fenntartó „megrendeli” a szolgáltatást, biztosítja a szükséges pénzt, az épületeket és az elvi elképzelé-

seket, a jogszabályokat a működéshez. A vevő nem a maga számára rendeli meg a nevelést-gondozást, mint szolgáltatást, hanem egy másik csoport, esetünkben a fiatalok részére.

A „termék, amelyet az intézmény a nevelési-gondozási szolgáltatással előállít, az a gondozottak személyiségváltozásában, tudásának gyarapodásában „mérhető” le. Ez a szolgáltatás minden gondozottnál a szükségleteihez igazított, növendékenként különböző, egyedi. Az intézményben végzett szocializációs munkát, az intézeti nevelés-gondozás befejezése után különböző helyeken „értékelik”, tesztelik. Az értékelésről az intézet részére általában nincs visszajelzés.

4.2. Mi a minőség ?

Ahhoz, hogy a minőségügyről beszélhessünk tisztázni szükséges magának a minőségnek a fogalmát. Erre igen sok meghatározást találhatunk a különböző irodalmakban. Ezekből emelek ki néhányat.

A mindennapok során a minőség kifejezést sokféleképpen értelmezik, használják. Minden ember számára mást jelent a minőség. A véleményeik lényegét összefoglalva:

- a minőség a különböző embereknek különböző dolgokat jelent,
- minőség az, amit a vevő annak tart,
- minőség az, amikor a vevők mindig elégedettek,
- a minőség a követelményeknek való megfelelés
- a minőség használatra való alkalmasság
- az ár nem határozza meg a minőséget

A minőség szabvány szerinti értelmezése: egy tevékenység, vagy folyamat, termék, szervezet vagy személy, - ezek bármilyen kombinációja, - azon jellemzőinek összessége, amelyek befolyásolják a képességét, hogy **meghatározott** és **elvárt** igényeket kielégítsen.

Juran, Jozeph M. szerint a minőség nem más, mint: használatra való alkalmasság, a felhasználó megítélésének megfelelően.

Minőség = a vevők igényeinek való megfelelés.

De már tréfa is kerekedett a minőség meghatározásra, (ismert: a humorban nem ismerek tréfát !):

„Minőség ? Nem kell törődnünk vele. Hiszen a túlélés nem kötelező.”

„A minőség az, ha a vevő jön vissza és nem a termék.” (Bálint Julianna, 1998.)

A minőség, az előzőekből is látható átfogó fogalom. A követelményeknek való megfelelést is bele lehet érteni, a vevő meglegedettségét, a használhatóság, ár tekintetében. A minőség nem abszolút, hanem függ az egyéntől, a környezettől, a divattól, és még sok egyéb hatástól.

*Megfogalmazható: a **minőség** alapvetően olyan stratégia, amelynek segítségével született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azzal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak. (Tenner – De Toro 2001.)*

4.2.1. Minőségügyi rendszer

A minőséget ellenőrzéssel nem lehet megvalósítani, a minőséget bele kell építeni a termelésbe, a szolgáltatásba. A minőség, mint érték a termékre, szolgáltatásra vonatkozik, a minőségbiztosítás pedig a rendszerre. A minőség szabályozása és a minőségbiztosítása a minőségügyi rendszeren keresztül valósul meg.

A minőségirányítási rendszer olyan rendszer, amely magába foglalja azokat a szükséges folyamatokat, eljárásokat, tevékenységeket, eszközöket, felelőségeket és hatásköröket, amelyek együttesen szükségesek a minőség megvalósításához, biztosításához.

A minőségirányítási rendszernek kettős célja van, biztosítani a minőségre vonatkozó célkitűzések teljesítését, és bizonyítani a vevőknek, hogy képesek vagyunk a minőségre vonatkozó igényeket teljesíteni.

A minőségirányítási rendszer egy „nyitott ajtó” a vásárló számára, aki beláthat és megbizonyosodhat róla, hogy az adott szervezet képes a meghatározott termék, szolgáltatás előállítására, a megállapodott időre, a vállalt áron. (Bálin Julianna, 1998.)

4.2.3. A szervezet minőségirányítási rendszerének hatékonysága

*A szervezeteknek, így az intézményeknek is csak akkor lehet hatékony minőségirányítási rendszere, ha a „minőség” megvalósításában **mindenki** részt vesz. Minden alkalmazottnak a maga helyén, a maga tempójában ki kell vennie a részét a minőségirányítási rendszer működtetéséből. A rendszer hatékony működtetésének sarokköve a **személyes felelősségvállalás**, amely alól senki sem mentesülhet. Ugyanígy szükséges elvárás, mindenkire nézve az **elkötelezettség**, szervezete minőségfejlesztésével kapcsolatban.*

Deming azzal érvel, hogy a szervezet minden tagjának bevonása a minőség létrehozásában a legfontosabb mód ahhoz, hogy ezt az elkötelezettséget elérjük. Szerinte mindenkit felelőssé kell tenni a minőségért, de meg kell adni mindenkinek a lehetőséget arra is, hogy javasoljon és a gyakorlatba is áttegyen olyan, a szolgáltatás javítását célzó módosításokat, amelyek minőségi szolgáltatást eredményeznek. Deming meggyőződéssel hisz abban, hogy a minőség létrehozásához csoportmunkára van szükség, ezért az egyéni jutalmazás ellensége.

*A minőség magvalósításához – és ez az intézmények esetében kiemelten így van – alappillér az egyéni **kompetencia**. A kompetencia összetett fogalom, amely a motiváltság és a képesség összessége. A motiváltságot az jelenti az intézményi gondozásban, ha a gondozó érdekelt, és elkötelezett munkájának jó színvonalú elvégzésében. Képessége pedig akkor megfelelő a gondozónak, ha jártassága és tudása is megvan a feladatvégzéshez. Ennek alapján „egy személy akkor **kompetens**, ha megfelelően **motivált**, és megfelelő **képességekkel** rendelkezik a megkövetelt munka elvégzéséhez.” (Bálint Julianna, 1998.)*

4.3. Minőségfejlesztési rendszerek

A „minőségügy” sokféle lehetőséget, megközelítést kínál, amelyekből megismerésük után célszerű a mi feladatrendszerükhöz leginkább megfelelőt választani.

4.3.1. A minőségfejlesztés családjai

Szabványok által meghatározott minőség: *e szerint, akkor minőségi egy teljesítmény, ha az mindenben megfelel bizonyos állandó szabványoknak, amelyeket politikai, szakmai és vezetési szempontok figyelembevételével állítottak fel. Ilyen pl. az ISO. E szerint akkor kielégítő a minőség, ha a termék vagy szolgáltatás előre meghatározott szabványoknak felel meg (pl. ISO 9000), amiket általában „máshol” állapítanak meg, tehát nem konkrétan az adott intézmény, szervezet vagy szolgáltatás tényleges feltételrendszerének függvényében.*

E „család” egyértelmű előnye, hogy annak alkalmazásakor akkreditáltatni lehet az adott intézményt, és így könnyebb külső ellenőrzést bevezetni a minőség mérésére.

Hátrány, hogy nehezen lehet alkalmazni olyan helyzetekben, ahol az emberi tényező, a sokoldalúság szerepet játszik és a minőség összetevőjének tekinthető.

A felhasználók elégedettségén alapuló minőség: *a minőség fogalmát itt úgy lehet leírni, mint a felhasználók elégedettségének elérését. Akkor érjük el a minőséget, ha a felhasználók elége-*

dettek, tehát elvárásaikat teljesítettük. A minőségfejlesztés ebben az esetben olyan szolgáltatási koncepció felépítését jelenti, amely a felhasználók elképzeléseire és igényeire épül. Ez az eljárás elsősorban a Teljeskörű Minőségmenedzsment (TQM) fogalma alatt vált ismertté. Előnye, hogy a kínálatot a felhasználók igénye szerint alakítják ki, ezért nagyon érzékeny azokra a visszajelzésekre és értékelésekre, amelyeket a felhasználók adnak a szolgáltatásról. Hátránya, hogy a felhasználók nem mindig tudják pontosan megfogalmazni, mit akarnak, mit várnak és várhatnak el, és milyen követelményeket támaszthatnak. Különösen érvényes ez a szociális szolgáltatások felhasználóira. Másrészt a felhasználó elégedettsége nem menti fel a szakembert az alól, hogy neki is legyen véleménye, értékítélete arról, mi a jó a felhasználónak, szem előtt tartva, hogy ami rövidtávon jó, nem biztos, hogy hosszú távon is az.

Párbeszédben kikristályosodó minőség:

Ez a megközelítés abból indul ki, hogy a minőség nem egy eleve létező dolog, hanem olyan összetett fogalom, amelyet tapasztalatokból, tudásból, követelményekből és elvárásokból kell közösen felépíteni. Ennek érdekében párbeszédet kell létrehozni az érdekeltek, felhasználók, szakemberek és a vezetés között arról, mit tekintünk, mit fogadjunk el jó minőségnek, mind az emberi, szakmai követelmények, mind a felhasználók elvárásai szempontjából. A párbeszédet olyan eszköznek tekinthetjük, amely javítja a dolgozók szakmai hozzáértését, egyetértését, kooperációját. A párbeszéd során létrejön egy szerződés (saját célokat és standardokat megfogalmazó dokumentum) a szolgáltató és felhasználó között, akiknek közös érdeke és törekvése a minőség javítása. A minőségfejlesztésnek ez a formája egyre inkább elterjedőben van a közszférában, például Skandináviában.

Előnye, hogy hosszú távon és folyamatosan javítja a minőséget az intézményben, ahol a minőségfejlesztés egyfajta állandó munkaformává válik. Ez az a minőségfejlesztés, amely legközelebb áll egy intézmény munkájának szakmai fejlesztéséhez.

Hátránya, hogy hosszú nehéz folyamat lehet. Emellett nehéz az adott szolgáltatásról, intézményről olyan külső értékelést, tanúsítványt, bizonyítványt adni, mint az akkreditált minőségügyi rendszerek esetében.

A választás előtt álló intézménynek, szervezetnek négy szempontot érdemes megfontolnia a döntése előtt:

1. Fontolóra kell venni az intézmény szükségleteit. Milyen problémákkal kell a jövőben szembenézniük ? Mik az erősségeik, milyen területeken gyengébbek ?

Hogyan, miben kellene egy minőségügyi rendszernek segíteni gyengeségeik leküzdését, hogy problémáikra, szükségleteikre megoldásokat találjanak ?

2. *Nézzenek a jövőbe. Milyen legyen az az intézmény, amelyben az elkövetkezőkben dolgozni szeretne. Ha végiggondolják, és leírják ezt a jövőképet, könnyebb felsorolni egy olyan minőségirányítási rendszerrel szemben támasztott elvárásaikat, amely hatékony eszközként segíti terveik valóra váltását.*

3. *Mérjék fel környezetünk elvárásait. Ez alatt elsősorban a politikai ágenseket és fenntartókat kell érteni. (minisztériumok, helyi és megyei önkormányzatok, stb.) Mit várnak el tőlünk ? Hogyan illeszthetők egy adott rendszer szerinti minőségfejlesztésbe az általuk támasztott elvárások és követelmények ?*

4. *Végül, de nem utolsó sorban: maga a pénz, mint érték. Ne válasszanak egy adott minőségügyi rendszert csak azért, mert divatos, vagy mert úgy érzik „kirakatból” annak „meg kell lennie”. Készítsenek egy kritikai elemzést a fenti három szempont szerint, és világosan fogalmazzák meg azokat a célkitűzéseket, amelyeket az alkalmazandó minőségügyi rendszer elé állítanánk.*

Az egyik kritikus faktor annak a fejlesztési eszköznek a hatékonysága, amelyet a befektetett pénzükért kapnak, a másik pedig, hogy milyen kapcsolódási pontokat találnak a kiválasztott rendszer sajátosságai és a fenti három kérdésre adott válaszaik között. (Minősegbiztosítás és szociálpolitika 2001. Lars Alroe Olesen)

4.3.2. Választás a minőségügyi rendszerek között

A felvázolt minőségfejlesztési családok közül a Szabványok által meghatározott minőségi család véleményem szerint működőképesebb a termékgyártásban, de kevésbé adekvát a szolgáltatásoknál, még kevésbé a szociális jellegű szolgáltatásoknál, hiszen ezeknél az emberi tényező és a sokoldalúság alapvető szempont.

Ezeknek a céloknak a felhasználók elégedettségén alapuló minőség, - a TQM, - és a Párbeszédben kikristályosodó minőség sokkal inkább megfelelőnek látszik.

4.4. A Felhasználók elégedettségén alapuló minőség, a TQM

TQM koncepció: „a minőség alapvető üzleti stratégia, amelynek folyamán született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azzal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak. Mindezen túl ez a stratégia mozgósítja valamennyi alkalmazott tehetségét, konkrétan a szervezet és általánosságban a társadalom javára, s még ezen felül növekvő profitot is jelent.” (Tenner – De Toro 2001.)

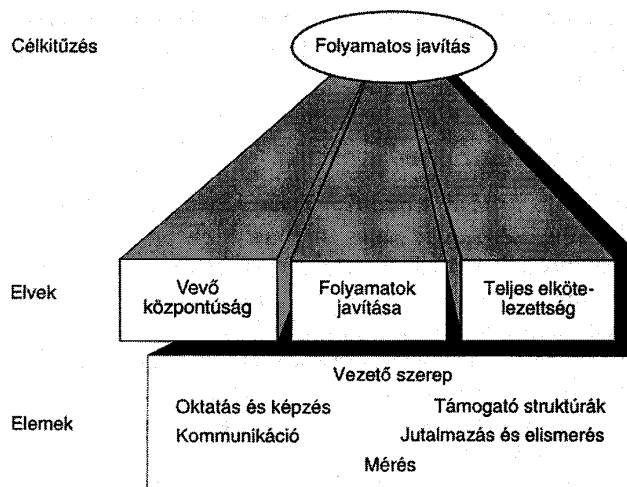
Ez a TQM koncepció elveiben teljes egészében elfogadható az intézményes nevelés szempontjából. A koncepció arra a szemléletre épít, hogy a minőségi termék vonzó tulajdonságai miatt kellendő és keresett a piacon, tehát érdemes a minőségét folyamatosan javítani, mert egyre többen vásárolják, egyre több ott a haszon a terméken. Egy jó minőségű intézményi szolgáltatás is vonzó, a viszonylagos költségtakarékossága, hatékonysága és a jó közérzet biztosítása miatt. A szolgáltatás kiválóságának azonban nincs a későbbiekben érezhető anyagi kihatása a szolgáltatóra, csak az erkölcsi haszon lehet a jutalom, a „jutalék”, amelyben a szolgáltatást végzők részesülhetnek. Az intézetből kikerülő gondozottak mintegy „elviszik” azt a befektetett munkát, amelyben az ott tartózkodásuk alatt részesültek. A nevelés-gondozás „hasznát” igazán a társadalom, a fiatal környezete, későbbi iskolája, munkahelye gyűjti be. Ezekből a közvetett hasznokból az intézmény már nem, vagy igen kis mértékben részesül, mert pl. nincs utókövetéses vizsgálat, amely mérhetné a gondozás hatékonyságát, és ezzel igazolhatná a nevelés-gondozás eredményességét.

4.4.1. TQM minőségi elvek, kiegészítő elemek

A lentebb látható ábra, a teljes körű minőségmenedzsment rendszer bevezetésnek lehetséges modelljét mutatja be.

- **Középpontban a vevő:** alapja, hogy mindenkinek van vevője, annak igényeit, szükségleteit, elvárásait minden alkalommal ki kell elégíteni, ha a szervezet meg akar felelni, a külső vevők szükségleteinek. Ehhez a vevői igények teljes körű felmérése és elemzése szükséges, amelyeket ki is kell elégíteniük.

- **A folyamatok javítása:** arra épül, hogy a munka egymással szorosan összekapcsolódó lépések és tevékenységek sorozata, amelyből végtermék születik. A folyamat lépéseit állandóan figyelemmel kísérjük, hogy csökkentsük a végtermék eltérésének lehetőségét és javítsuk a folyamat megbízhatóságát. A folyamatos javítás célja, hogy megbízható folyamatok jöjjenek létre, minden esetben a kívánt eredményt hozzák eltérés nélkül.



a teljes körű minőségmenedzsment rendszer gyakorlatba ültetési koncepciójának sémája

Teljes elkötelezettség: ez a felsőbb szintű menedzsment aktív vezetésével kezdődik és azokat az erőfeszítéseket tartalmazza, amelyekkel hasznosítják a szervezet valamennyi alkalmazottjának tehetségét, és így előnyökre tesznek szert. Az alkalmazottaknak széleskörű jogosítványuk van arra, hogy javítsák produktumaikat, új és rugalmas munkastruktúrát alakítsanak ki a problémák megoldására, a folyamatok javítására és a vevők kielégítésére.

Kiegészítő elemek:

- **Vezető szerep:** a TQM, mint a menedzselési folyamat bevezetésekor, alkalmazásakor a legtöbb erőfeszítést, példamutatást és következetességet a felsőbb szintű menedzsmentnek kell mutatni. A vezetőknek be kell látniuk, részvételükkel jelentősen segíthetik, hogy a küldetésük, a jövőre vonatkozó elképzeléseik megvalósulhassanak. Meg kell érteniük, hogy a teljes körű minőségmenedzselés elvekből és kiegészítő elemekből álló folyamat, amely kézben tartása biztosítja a folyamatos javítást.
- **Oktatás, képzés:** a minőség az alkalmazottak rátermettségén és azon alapszik, hogy értsék, mit kívánnak tőlük. Minden alkalmazott oktatása – képzése biztosítja számukra az információkat, amelyek a szervezet küldetésével, jövőképevel, stratégiájával kapcsolatos, továbbá így megszerezhetik azokat a készségeket, amelyek a minőségjavításhoz és a problémák megoldásához szükségesek. Az alapképzés biztosítja a közös nyelvet és eszköztárat, a kiegészítő képzés pedig a vevői elégedettség eléréséhez szükséges statisztikákat és technikákat.

- **Támogató struktúrák:** a felsőbb szintű menedzserek időnként támogatásra tartanak igényt ahhoz, hogy változásokat vezessenek be a minőségi stratégia megvalósításához. Erre megfelelhetnek külső konzultánsok, de jobb, ha a szervezet a maga lábán áll. Az önállóság kialakításában, fenntartásában a támogató személyzet segíthet a menedzsmentnek, hogy megértse a minőség koncepcióját.
- **Kommunikáció:** a minőségi környezetben a kommunikációt más – más módon kell alakítani és alkalmazni, hogy mindenkivel megértessük a változás iránti elkötelezettség fontosságát.
- **Jutalmazás, elismerés:** a csapatokat, az egyéneket, akik sikeresen alkalmazzák a minőségi folyamatokat, elismerésben, jutalomban kell részesíteni, hogy a szervezet többi tagja számára is tudatosodjanak az elvárások. Ha elmulasztjuk egy sikeres minőségmenedzsment folyamatban résztvevők jutalmazását, akkor azt közvetítjük, hogy nem ez a megfelelő út a munkahelyi sikerekhez.
- **Mérés:** az adatok felhasználása kifejezetten fontos a minőségmenedzselési folyamat bevezetésében. A szubjektív vélemények helyébe adatokat kell állítani, hogy mindenki megértesse: nem az a fontos, hogy mit gondol, hanem hogy mit tud. Ehhez legjobb „mérce” a vevői elégedettség mérése, ezek objektív képet adnak, hogy csak a valódi problémákkal foglalkozunk.

A „befelé figyelés” velejárója, hogy a szervezet nem figyel a változások állította új követelményekre, amelyek kikezdi a hatékonyságot. (Hiába akarunk magunknak, magunk szerint a legjobb rendszert kialakítani, ha az idő közben túllép rajtunk és új, egészen más kielégítetlen szükségletek jelennek meg, amelyeket esetleg fel sem ismerünk, vagy kielégítésükre nincsenek válaszaink.) Ha figyelünk a külső vevők szükségleteire, akkor reményeink lehetnek az eredményességre is. (Tenner – De Toro 2001.)

A befelé figyelés az intézményekben azt jelenti, hogy ha például nem kísérjük figyelemmel a munkaerő-piaci szükségletek változását a növendékeink képzésében, vagy a drog probléma kezelésére való felkészülésben késlekedünk, akkor nem tudunk olyan kínálatot nyújtani a szolgáltatásaink között, amire éppen szüksége lenne növendékeinknek, a társadalomnak. A befelé

figyelés mellett a „kifelé figyelés”, a társadalmi változásokra való figyelés is fontos követelmény az intézményvezetés részére.

4.4.2. A minőségi szolgáltatás jellemzői

A vevők, a szolgáltatásokat igénybevevők elvárják, hogy értéket kapjanak a megvásárolt vagy használt termék, szolgáltatás képében. A minőségi szolgáltatás jellemzői azok, amelyek a vevőben olyan érzetet keltenek, hogy jó cserét csinált és értéket kapott a pénzéért.

A szolgáltatások minőségének tíz meghatározó eleme:

- *Megbízhatóság: a teljesítmény állandó és bizalmat keltő szintje;*
- *Fogékonyság: az alkalmazott hajlandósága a szolgáltatásra;*
- *Hozzáértés: a szolgáltatáshoz szükséges jártasságok, tudás;*
- *Elérhetőség: hozzáférhetőség, működési időtartam;*
- *Udvariasság: a vevőkkel kapcsolatba kerülők viselkedése, figyelmessége, barátságossága;*
- *Kommunikáció: a vevők informálása a nyelvükön, a szükségleteikhez igazítva, a költségek, problémák kezelésének tisztázása;*
- *Hitelesség: becsületesség, szavahihetőség, tisztesség, a cég hírneve, a személyzet személyes tulajdonságai;*
- *Biztonság: menteség minden veszélytől, kockázattól, kételytől, fizikai-, pénzügyi biztonság, diszkréció;*
- *A vevő megértése: igyekezet a vevő szükségleteinek megértésére, a különleges igényeinek feltárására, személyre szóló figyelmesség, a különleges vevők felismerése;*
- *Kézzelfogható tényezők: a szolgáltatás fizikai megjelenése, a helyiségek képe, a személyzet megjelenése, más vevők jelenléte;*

A felsorolt tulajdonságok, a szolgáltatásokban megjelenő emberi tulajdonságok, amelyek szükségessége nem vitatható, de a kérdés csak az, hogy ezek hogyan „szerezhetőek” be?

Természetesen ez humánpolitikai kérdés, amelyre a szolgáltatások megkezdése előtt már fel kell készülni.

Ennek megfelelően az intézményben alkalmazandó pedagógusoktól, nevelőktől, gondozóktól több típusú emberi tulajdonságot és ehhez kapcsolódó szakmai tudást várunk el. (Az más kér-

dés, és annak megvitatására itt most nincs lehetőség, hogy mégsem sikerül mindig az elvárásoknak megfelelő személyeket alkalmazni.)

Elvárjuk, – és itt most csak a nevelőkre–pedagógusokra gondolok – hogy olyan felsőfokú pedagógiai ismeretek birtokában is legyenek, amelyek segítségével az itt végzendő munkát teljesíteni tudják, a helyi viszonyok, sajátosságok megismerését, megtanulását követően.

Elvárás tehát, hogy a nevelő–pedagógus szakmailag képzett és nyitott legyen az újabb ismeretek befogadására. Ugyanakkor legyen még megbízható, udvarias, kommunikatív, határozott, megértő, hiteles, kreatív, és munkabíró. (A felsorolásból talán érthető, ha mindezekre az elvárásokra a közalkalmazotti fizetésért nem mindig tudunk ilyen képességekkel rendelkező szakembereket alkalmazni.)

4.4.3. A minőségi szolgáltatás személyi feltételei

A TQM alapelveiben, kiegészítő elemeiben közös, hogy a megvalósításukban fő tényező, ugyanúgy, mint az intézeti szocializációs folyamatok végrehajtásában, maga az ember. Ezért a nevelés-gondozás hatékony végrehajtása az emberek motiválásával, csoportmunkával, valamint oktatásukkal, képzésükkel képzelhető el.

Az intézményi nevelés bonyolult folyamatában, a sok különféle összetevő közül külön kiemelném magát a végrehajtó embert, amely a csoportokkal való foglalkozásban, a szolgáltatás e különösen érzékeny faktorában kulcsfontosságú szereppel bír.

A nevelés-gondozás sikerességének is az alapja az, hogy „megfelelő számú, megfelelő ember legyen, megfelelő helyen, a megfelelő időpontban.” Ha ezt a gondolatot kibontjuk, akkor látható, hogy a szolgáltatás, a nevelés-gondozás ellátásához szükséges, hogy a:

- **megfelelő számú ember** álljon rendelkezésre, amellyel biztosítható, hogy az alkalmazottak nem lesznek túlterheltek, de felesleges létszám se legyen a rendszerben, amely a költségvetést terheli;
- **megfelelő ember, a megfelelő helyen** álljon rendelkezésre, aki a szervezet, az intézmény értékrendjének, kultúrájának megfelel, személyiségében és képzettségében, alkalmas arra, hogy a gondozási egységbe, részlegbe beilleszkedjen, ott feladatait maradéktalanul elvégezze;

- **megfelelő ember, a megfelelő időpontban** álljon rendelkezésre, aki az adott munkakör által támasztott követelményeknek megfelel, és ezt a megfelelést akkor nyújtja, mikor az a szervezetnek szükséges;

Ha minden tevékenységre, mindig meg van a „megfelelő” emberünk, még akkor sem mondhatjuk, hogy mi hosszútávra biztosítottuk a minőségi összetevők humánerőforrás oldalát, mert az emberi erőforrásunkat tudatosan és folyamatosan fejleszteni kell. „Nincs olyan munkakör, amelyhez ne lenne szükség bizonyos gyakorlati és elméleti ismeretekre. A munkaerő fejlesztésének és ezen keresztül a teljesítmények javulásának kulcskérdése a képzés és a képességek fejlesztése.” (Gyökér Irén, 1999.)

Lehet a feladatokhoz, a nevelés-gondozás feladataihoz keresni és találni megfelelő embereket, mégha hosszadalmas is. Megtartani, a folyamatosan jó teljesítményt nyújtó alkalmazottat foglalkoztatni azonban, csak munkájának rendszeres értékelésével, elismerésével, és ösztönző bérezésével lehet. Az intézményekben ezek megvalósítására is fokozottan ügyelni kell, különösen, amikor a szervezet kialakítja minőségügyi rendszerét.

4.5. Párbeszédben kikristályosodó minőség, a dialóguson alapuló modell

4.5.1. A minőségfejlesztés alapfogalmai a dialógus alapú modellben

Minőség a dialógus alapú modellben

Az SQDS rendszerben is a minőség a dolgok tulajdonságaiban és különböző természetében rejlik, amit mi megítélünk, értékelünk.

A minőség olyan folyamat, amelyért egyszerre többen is felelősek. A tanulók, a gondozottak felelőssége, hogy igénybe vegyék a nevelést, oktatást, gondozást, hogy partnerek legyenek, és visszajelzéseket adjanak.

A pedagógusok és más szakemberek felelőssége, hogy a szükségletekre és igényekre figyelmet fordító színvonalas nevelést – oktatást, gondozást biztosítsanak, a vezetőség pedig azért felel, hogy az intézmény tevékenysége eleget tegyen a különféle elvárásoknak, megfeleljen a törvényi és más előírásoknak, és a kitűzött célok teljesüljenek.

Minőségfejlesztés

A minőségfejlesztés fogalma azt a folyamatot jelöli, amely során a felelős szereplők, az érintett felek és partnerek egymással párbeszédet folytatva meghatározzák a jó minőség kritériumait, célokat tűznek ki, később pedig értékelik, milyen mértékben sikerült a célokat teljesíteni, a tanulók és szülei elvárásainak megfelelni, és a kívánt minőséget elérni. A minőségfejlesztés elsősorban a felelős szereplők találkozása, amelyet tudatos és hosszú távú folyamatos közös munkává kell alakítani.

Minőségbiztosítás

A minőségbiztosítás során a különböző módszerek alkalmazásával fel tudjuk mérni, vajon egy adott munkacsoport, egység vagy intézmény mennyiben teljesíti az előzetesen meghatározott minőség célkitűzéseit. A minőségbiztosítás szisztematikus feltáró munkából és folyamatos nyomkövető módszerek (interjúk vagy kérdőívek) alkalmazásából áll. A minőségbiztosítás annak dokumentációja, mi történt egy adott periódusban.

A szisztematikus megközelítés és rendszerszerűség

*A minőségfejlesztés során fontos szerepe van annak, hogy a résztvevők világosan ismerjék a munka különböző fázisait, az egyes fázisok közötti lépéseket. Fontos a közös álláspontok kialakítása a bevezetésre kerülő fogalmak jelentésére és használatára vonatkozóan. Ezt követően kell azokat a témákat és tevékenységi területeket (folyamatokat) kiválasztani, ahol fejleszteni kívánjuk a minőséget. Fel kell állítani a kiválasztott területek prioritási sorrendjét is. A minőségfejlesztési rendszerre ebben az esetben úgy tekinthetünk, mint egy **csoport által elfogadott és adott időszakban alkalmazott fogalmak és módszerek összességére**, beleértve a felállított prioritásokat és a felelősségviselés kialakított rendjét is.*

Minőségmutatók

A minőségfejlesztés sikere a jó minőség kritériumainak meghatározásán alapszik. Ezt követően meg kell fogalmaznunk a minőségmutatókat. A minőségmutató lényegében az, amit az adott szakmai munkacsoport, mint jó minőséget fogalmaz meg.

Célmeghatározás és célkialakítás

A minőségfejlesztés fontos eleme, hogy meghatározzuk az intézményi tevékenységek és az oktató-nevelőmunka fejlesztésének célját. A cél kialakításához tapasztalat és fantázia szükséges,

hogy pontos elképzelésünk lehessen arról, mit érhetünk el adott időtartam alatt egy-egy adott tevékenység tekintetében. Nem minden mérhető, de minden értékelhető. A célt a lehető legpontosabban kell meghatározni. A pontosság, itt azt jelenti, hogy a cél legyen konkrét és időben meghatározott. Legyen egyértelmű, továbbá, hogy milyen ismérvek jelzik majd a cél elérését. Célmeghatározás nélkül nem tudhatjuk, hogy az egyén vagy a közösség a megfelelő irányba halad-e.

Értékelés

Az értékelés célja a választott témán belül bizonyos területek rendszeres értékelése. Az értékelés egyszerre ellenőrzés és fejlesztés.

Aki helyesen végzi az értékelést, jól érzékeli ezt az egyensúlyt.

*Az értékelés, mint kontroll azt jelenti, hogy az értékelés segítségével tisztázzuk, elértük-e a kitűzött célt, és ha nem, mi volt az oka. Az **értékelés, fejlesztés** abban az értelemben, hogy a kapott eredmények felhasználásával magyarázatot és pontosítást kapunk arra, mit tegyünk ezután annak ismeretében, amit idáig tettünk. Ha a cél az, **ami felé** navigálnunk kell, úgy az értékelés az, **amivel** navigálhatunk. Az értékelésnek különböző formái vannak.*

A külső és belső értékelés

*A külső értékelés az **összegző / szummatív értékelés** fogalmához kötődik, amely alatt eredményértékelést, végértékelést, outputértékelést értünk. Itt az értékelés célja a kitűzött cél és a cél megvalósítása közötti összefüggés ellenőrzése. A külső értékelést mindig a szervezeten kívüli személy végzi, illetve gyakran a fenntartó képviselője.*

*A belső értékelés a **formatív értékelés** fogalmához kapcsolódik. Az értékelés ebben az esetben a belső fejlődésre és változásra irányul. A fejlődés perspektívája fontosabb az ellenőrzésnél. Fontos, hogy minden értékelésnek tartalmaznia kell mindkét aspektust. Az értékelés valójában önértékelés, és a tanulási folyamat része.*

Téma

A téma egy tudatosan választott terület, ahol az intézmény illetve annak munkatársai fejleszteni kívánják munkájukat, és ennek érdekében értékelik is az előrehaladást. A téma kiválasztása mögött a felhasználók, a munkatársak vagy a vezetőség igényei, szempontjai egyaránt állhatnak. A téma lehet időben behatárolt, szólhat egy félévre, egy vagy akár több évre.

A témát, legyen az egy tevékenységi terület vagy folyamat, definiálnunk kell.

Témapont / fókuszpont

A témákat alpontokra oszthatjuk, hogy kevésbé összetettek, és átláthatóbbak legyenek. Az alpontok összessége lefedi a szóban forgó téma teljességét. Így felbonthatjuk bármely intézmény tevékenységeit / folyamatait is résztevékenységekre, alpontokra, így könnyebbé tesszük az adott téma vizsgálatát.

Ha a főtéma a munkatársak együttműködése, ezt a következő alpontokra oszthatjuk: együttműködési kapcsolatok, kölcsönös segítségnyújtás a munkatársak között, kommunikáció és információk átadása, konfliktushelyzetek megoldása, a feladatok megosztása egymás között, formális és informális együttműködési formák, tudás és tapasztalat megosztása egymás között.

Fejlesztési terv

A fejlesztési terv tartalmazza a szükséges gyakorlati tevékenységeket, a rendelkezésre álló időt és szükséges szervezési lépéseket, a megvalósításért felelős személyeket, valamint a minőségmutatókat is, amelyek szerint munkánkat végezzük. A fejlesztési terv megmutatja, mely tevékenységekre van szükség, és hogyan végezzük el azokat a kitűzött célok megvalósítása érdekében.

Eredmény

Belső összefüggés van a minőségcél és az eredmény között, nehéz a kettőt szétválasztani. Általában azt mondhatjuk, hogy a minőségcél azt a pontot mutatja meg, ahova el szeretnénk jutni, az eredmény pedig a minőségcél valós teljesítése, amit kielégítőnek vagy sikeresnek mondhatunk.

Módszer

A módszer, eljárás a tudás megszerzéséért, megfogalmazott célkitűzés vagy egy meghatározott gyakorlat megvalósítására.

Egy adott módszer alkalmazása meghatározza a rendszer megválasztását, vagyis részben, hogy hogyan tisztázhatunk és írhatunk le egy adott témát, részben pedig milyen eljárásmodot használunk. A módszer konkrét elemei az eszközök. Például a helyzetleírás elkészítése lehet

egy módszer, az eszköz pedig lehet egy speciálisan kialakított séma, amely segít, hogy ezt a statust könnyebben lehessen kezelni.

A dialóguson alapuló-minőségfejlesztési rendszer, a megismert minőségügyi rendszerek közül véleményem szerint – az intézményi nevelés aspektusából vizsgálva – a leginkább szolgáltató- és felhasználóbarát. Véleményemet az támasztja alá, hogy ez a rendszer vonja be legjobban a résztvevőket a minőségfejlesztés folyamatának kialakításába, működtetésbe. A szervezet minőségfejlesztését a saját módszereikkel, a saját céljaiknak leginkább megfelelően, maguk a résztvevők állítják össze, ezzel lehetőséget teremtenek arra, hogy minden munkatárs láthassa a maga helyét és szerepét a szervezetben, a minőségfejlesztés folyamatában.

ÖSSZEFOGLALÁS

Írásomban arra törekedtem, hogy a minőségügy intézményi kialakításával, fejlesztésével kapcsolatos álláspontomat egyes részleteit bemutassam, az azokkal összefüggő problémákat részben tisztázzam. Számos nyitott kérdés maradt azonban még, amelyek csak az intézmények vezetőivel, munkatársaival, a fenntartó képviselőivel együtt, közös gondolkodás eredményeképpen válaszolhatók meg. De éppen ezt, a folyamatok állandó figyelemmel kísérését, a változások különböző szempontokból történő újragondolását tekintem a minőségfejlesztés alapjának.

A gyermekvédelmi intézmények minőségfejlesztési rendszerének kialakításával kapcsolatban a következő megállapításokra jutottam: Meggyőződésem, hogy minőségfejlesztésre ezekben az intézményekben is szükség van. Ebben megerősített néhány külföldi példa is. A minőségirányítási rendszer bevezetésének szükségességét az is indokolja, hogy egyre több esetben kéri a szervezetektől, az intézményektől, hogy értékeljék tevékenységüket és mutassák be működésük költséghatékonyságát, eredményességét.

Szükség van a gyermekvédelem intézményeiben egy jól működő minőségirányítási rendszer bevezetésére azért is, mert így egyre több fontos célt érhetünk el. Folyamatosan követni tudjuk, hogy milyen színvonalú ellátásokat nyújtunk, mivel a szolgáltatásaink mennyiségét és minőségét rendszeresen értékeljük. Így válik mérhetővé számunkra a szakmai munka hatékonysága, hasznossága, az ár – érték viszonya.

Ennek a gondolatnak a jegyében, teljes mértékben elfogadom – a gazdasági tendenciák ismeretében, az EU-csatlakozáshoz közeledve – Joachim Merchel álláspontját, hogy ma a minőségfejlesztés túlélésfontosságú kérdés a gyermekvédelemben.

A minőségügyi rendszerek közül az MSZ EN ISO 9000 Minőségirányítási és Minőségbiztosítási szabványok alkalmazásának is fontos szerepe lehet a szolgáltatások minőségfejlesztésében, de nem tartom egyértelmű, adekvát módszernek a gyermekvédelem intézményei esetében. Nagy előnye, hogy akkreditáltatni lehet, és a megszerezhető tanúsítvány, rendszeres audittal, mintegy folyamatosan ellenőrzés alatt áll. Ez egy fajta kényszert jelent az alkalmazójának arra, hogy állandóan figyelemmel kísérje és megújítsa a minőségügyi rendszerét.

A TQM modellnek is jelentős létjogosultsága van a szolgáltatások minőségfejlesztésénél, de véleményem szerint a párbeszéd, a dialóguson alapuló SQDS Minőségfejlesztési rendszer – ez a TQM szemlélet fontos elemeit is tartalmazza – az, amelynek az adaptációját leginkább

megvalósíthatónak gondolom az intézményi keretek között. Ez a minőségfejlesztési rendszer szolgáltató- és felhasználóbarát. Annak kialakításába és működtetésébe a résztvevőket folyamatosan bevonják, ők állítják össze a saját módszereikkel, a saját céljaiknak és a helyi viszonyoknak leginkább megfelelő minőségfejlesztési rendszert, így minden munkatárs megtalálhatja a maga helyét és szerepét a szervezetben, a minőségfejlesztés folyamatában.

Ahhoz, hogy a gyermekvédelem intézményeiben kialakítható legyen a minőségirányítási rendszer, jelentős szemléletváltásra is szükség van. Tapasztalataim szerint a gyermekvédelmi területen a felhasználók még nem látják a minőségirányítás fontosságát, azt sokan csak adminisztrációt növelő „tehernek”, divatos, de költséges és felesleges elvárásnak tekintik. Ha valamilyen külső „nyomás” eredményeként be is vezetnek egy új minőségirányítási rendszert, akkor többnyire még megoldatlan a megfelelő működtetése és folyamatos fejlesztése.

Ezért a gyermekvédelmi minőségirányítási rendszer kialakításához mindenképp meg kell nyerni partnereként az intézményvezetőket és a fenntartó képviselőit, hogy saját maguk is felismerjék a minőségirányítás bevezetéséből következő hasznokat és értékeket. Mindezek mellett szükség van olyan képzésekre, fórumokra, ahol a minőségirányítási rendszer bevezetésének előnyeiről és problémáiról nyíltan lehetne beszélni, vitatkozni. A sikeres minőségirányításhoz elkötelezett résztvevők önkéntes közreműködésére, együttműködésére van szükség.

Sajnos azzal kapcsolatban kételyek is megfogalmazódnak bennem, hogy mennyi lehetősége van az intézményeknek, önmagukban, külső segítség nélkül egy önálló minőségirányítási rendszer kialakítására. A jelenlegi helyzet vitathatatlanul igényli a fejlesztést, de a minőségirányítási rendszer bevezetésének finansziális háttérét önerőből igen nehéz megvalósítani.

Végül szeretnék utalni egy cikkre, amely a minőségfejlesztés jövőjével foglalkozik. Dr. Armand Val Feigenbaum a „Minőségügyi trendek az új évezredben” című cikkében a Total Quality 2000, a 2000. év teljes körű minőségének nevezi azt az új minőséget, amelyet a General System Co. által dolgoztak ki. A szerző e cikkében kifejti, hogy a vevői elvárások és szokások egyre gyorsabban változnak. Csökken azoknak a száma a világon, akik hajlandók megelégedni a másod- vagy harmadosztályúsággal. A vásárlói szokásokról végzett felmérése mutatja, hogy a mai elvárások közül egyöntetűen a minőséget teszik az első helyre a nemzetközi piacokon. A mostani vásárlók a minőséget alapvető vásárlási követelménynek tekintik és egyre világosabb meghatározásokat, igényeket fogalmaznak meg a minőség értékelésére. Tapasztala-

tait összegezve a szerző megjegyzi, hogy az internetes műveletek hatása következtében egy-egy vállalat minősége gyorsan átláthatóvá válik a vevői számára.

A cikkben felvetett, a minőségügy jövőjének hat legfontosabb iránya közül kettőt emelek ki, amely téma szempontjából a leginkább érint bennünket. Ezek: a humánerőforrások hatékonyságának biztosítása, illetve a minőség hatása a vállalati vezetésre és irányításra. Az előbbiben minden lehetőséget megadnak a munkatársak számára ahhoz, hogy kialakítsák saját önálló minőségelemzési, teammunkabeli és benchmarking tevékenységüket. Az utóbbi pedig azt jelenti, hogy egyre többen térnek át arra az új üzleti modellre, amelynek középpontjába a korábbi minőségirányítás helyett az irányítás minősége kerül.

Ezek a gondolatok is azt erősítik, hogy napjainkban a humánszolgáltatások – így a gyermekvédelem – területén is egyre fontosabb szerepe van a minőségfejlesztésnek.

A jövő iránya eldöntött.

HIVATKOZÁSOK

Bálint Julianna. (szerk. 1998.) *Minőség – tanuljuk és tanítsuk.* Műszaki könyvkiadó, Budapest

Gyökés Irén. (1999.) *Humánerőforrás – menedzsment.* Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Kovácsné Kecskés Andrea. (szerk. 2001.) *Minőségbiztosítás és szociálpolitika 2001.* Datus Nyomdaüzem, pp. 79 100. (Lars Alroe Olensen; Szabó Judit Ágnes)

Kristály Mátyás. (2001.) *Minőségirányítási alapismeretek.* OKKER Kiadó, 2001.

Lawrie A. (1999.) *Szolgáltatások minőségirányítása.* Nonprofit Humánszolgáltatók Országos Szövetsége, Budapest

Tenner, R. A. – De Toro I. J. (2001.) *Teljes körű minőségmenedzsment.* Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Trencsényi László. (szerk. 2000.) *OKAIM – Módszertani füzetek.* OKKER Kft. Budapest, pp. 42 – 48.

Volentics Anna. (szerk. 1999.) *Minőség, Minőségbiztosítás, Minőségfejlesztés.* Gyermekvédelmi füzetek, FICE, Budapest, pp. 4 – 38.

Volentics Anna. (szerk. 1998.) *Gyermekvédelem – nevelőközösségek 1998/2.* FICE, Budapest, pp. 64 72.

<http://www.menedzserforum.hu/cikkek/tanulmanyprint.php?ter=2&article=888>

[2002-07-07] *Magyar Minőség: A közös minőségtudat megteremtése*