

# *A fenntarthatóság és a minőség kapcsolata*

Bálint Julianna (YMMF), 2005.



**A felsőoktatás a fenntarthatóságért  
program**

**Koncepció**

A fenntarthatóság és a minőség kapcsolata

Készítette: Bálint Julianna

Budapest, 2005

## Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés</b>	<b>2</b>
<b>1. A fenntartható fejlődés felsőoktatási vonatkozásainak nemzetközi helyzete</b>	<b>2</b>
<b>2. A minőség és a fenntarthatóság kapcsolata</b>	<b>9</b>
<b>3. A fenntarthatóság helyzete a hazai felsőoktatásban</b>	<b>12</b>
<b>4. A fenntarthatóság elemeinek beépülése a minőségfejlesztési rendszerbe</b>	<b>17</b>
4.1. A minőségfejlesztés helyzete az oktatásban	17
4.2. A felsőoktatás irányításának ágazati minőségpolitikája	18
4.3. Az intézményi minőségfejlesztési/minőségirányítási programja (MIP)	19
4.4. A felsőoktatási minőségfejlesztési modell	20
<b>5. A fenntartható működés és a fenntartható oktatás-kutatás megvalósítása az intézményekben</b>	<b>23</b>
5.1. A fenntartható oktatás megvalósítása	24
5.2. A pedagógusképzés	28
5.3. Az egész életen át tartó tanulás	36
<b>6. A fenntarthatóság értékelése</b>	<b>38</b>
6.1.Önértékelés	38
6.2. A Felsőoktatás Minőségéért díj	44
<b>7. A felsőoktatásban dolgozó munkatársak fenntarthatósággal kapcsolatos tájékoztatásának javasolt programja</b>	<b>48</b>
<b>8. Megállapítások és javaslatok</b>	<b>50</b>
<b>Felhasznált irodalom</b>	<b>53</b>

## Bevezetés

Az új felsőoktatási törvény várhatóan 2005. szeptemberben hatályba lép. A törvény pontosítja és megerősíti a minőségfejlesztés helyét és szerepét a felsőoktatás működtetésének rendszerében, az ágazati minőségpolitika elveinek megfogalmazásával, az intézmény működését értékelő akkreditáció szerepének és feladatainak pontos rögzítésével, valamint az intézményi minőségfejlesztési program elkészítésével, a minőségfejlesztési rendszer kialakításával és számonkérésével. Ezáltal megjelenik a minőségre való törekvések elősegítése céljából a minőségfejlesztés rendszerszerű megvalósításának követelménye. A törvényben ugyancsak megfogalmazódik a felsőoktatás részvétele a fenntartható fejlődés megvalósításában. A Törvény által rögzített Felsőoktatási minőségdíj megalapítása, mind a minőségfejlesztés, mind a fenntartható fejlődés megvalósításában való szerepvállalás, megvalósításának, értékelésének és elismerésének lehetőségét és kereteit megteremtő módszer és eszköztár.

### 1. A fenntartható fejlődés felsőoktatási vonatkozásainak nemzetközi helyzete

1987-ben a Környezet és Fejlődés Világbizottság, Brundtland Bizottság, (World Commission on Environment and Development) jelentést publikált Közös jövőnk címmel, ami általában Brundtland jelentés címen ismert, és ez volt az első dokumentum amelyik definiálta a fenntartható fejlődés fogalmát. [Láng, I. 2004] A bizottság definíciója szerint, amelyet azóta sok intézmény és szervezet elfogadott (bár a fordításokban van némi különbség): a fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelenlegi szükségleteket anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációinak képességeit szükségleteik kielégítésére.

A fenntartható fejlődés kifejezés már korábbi szakirodalmakban és kutatásokban is megjelent, többnyire a fenntartható társadalom szóösszetételben, és úgy tűnik, hogy először Lester R. Brown publikálta, 1981-ben, Building a Sustainable Society című könyvében.

A kifejezés értelmezése körül sok a vita, jelentős eltérések is vannak a gazdasági fejlődés és a növekedés értelmezése körül a fejlődő országok és az iparilag fejlett országok, valamint a környezetvédelmi mozgalmak és a tudományos élet képviselői között. Ugyanakkor egyetértés van a takarékosabb és a kevesebb anyag-és energiafelhasználással folyó termelésben, illetve az infrastruktúrák működtetésében, továbbá abban, hogy minimalizálni kell a környezet szennyezését, beleértve a szennyezés megelőzésének fontosságát is.

A fenntartható fejlődés kapcsolódik a katasztrófák elleni védekezéshez is. A természeti katasztrófák számának növekedése és az okozott kár még gyorsabb emelkedése azonban összefügg a nem fenntartható működéssel. Sok kedvezőtlen változás abból következik, hogy nem fenntartható módon szerveződik az ipar, a mezőgazdaság, a közlekedés, a kereskedelem. A természeti és az ember okozta katasztrófák egy része elkerülhető, és a mindenképpen bekövetkező katasztrófák (földrengés, árvíz, aszály, erdőtüzek, napkitörések utáni mágneses zavarok stb.) kártétele jelentősen csökkenthető megfelelő felkészüléssel és elővigyázatossággal.

Az utóbbi évtizedekben egyetértés alakult ki abban, hogy a fenntartható fejlődés, vagy a fenntarthatóság három alappillére a következő:

- a környezet és a természeti erőforrások megőrzése;

- a gazdaság (ipar, mezőgazdaság, energetika, közlekedés) fenntartható működtetése;
- a társadalmi viszonyok (politikai rendszerek, nemzetközi jogi és gazdasági rendszerek) elfogadható, rugalmas és önkorrekcióra képes formáinak megvalósítása;

A fenntartható fejlődés az élet minőségére összpontosít mindhárom területen, a cél az emberhez méltó élet biztosítása minden egyes polgár számára, anélkül, hogy a természeti erőforrások használatát a környezet teljesítőképessége fölé emelné.

A fenntartható fejlődés dinamikus fogalom, állandóan változik és szorosan összefügg a helyi környezettel, elvárásokkal és szükségletekkel. A fogalom 1987-es meghatározása után számos esemény zajlott, amelyek mindegyike továbbfejlesztette a fogalom értelmezését, használatát

Figyelemre méltó Konrad Saur [Curran, M.A. and James S.C. 2003.] munkája azért, mert a fenntarthatóság és az üzleti kiválóság megvalósítását együttesen vizsgálja, méghozzá a teljes életciklus figyelembevételével. Az életciklus értékelés és menedzsment holisztikus megközelítése egy lényeges alap a fenntarthatóság felé való elmozdulás számára, mivel a fenntartható fejlődés érinti az összes gazdasági - kereskedelmi szektort, és az emberi tevékenység minden területét. Minden egyes döntést, amely a környezeti, gazdasági és technikai fejlesztés célját szolgálja, értékelni kell a szóban forgó termék, folyamat vagy tevékenység teljes körű, rendszer szintű tulajdonságait illetően. Ez az életciklus központú szemlélet képesé teszi a döntéshozókat, hogy meghatározzák a potenciális tevékenységeket a nyersanyag felhasználás, a gyártás, a felhasználás, és az élettartam végén szükséges megsemmisítés műveletei között.

Említett szerző, munkájában rámutat arra, hogy az életciklus menedzsment fejleszti a döntéshozatalt, azáltal, hogy jobb információkat tesz a döntéshozók elé. Valamint kihangsúlyozza, hogy a fenntartható üzleti gyakorlatok felé való elmozdulás szükséges feltétellé válik a hosszú távú üzleti sikerek elérésére. Akár belsőleg akár külsőleg kezdeményezik, az életciklus menedzsment elkötelezetté teszi az összes szervezeti egységet és a cégkapukon túlra tágítja a perspektívákat. A szervezeti egységek ilyen felsorakoztatása a közös szemlélet mögé, segíteni fogja az egész szervezetet, hogy megvalósítsa lehetőségeit a hozzáadott érték és az üzleti kiválóság terén. Az életciklus alatti költségek becslése egy speciális eszköz amire összpontosítaniuk kell. Az egyes költségek – beszerzés, káros anyag kibocsátások az előállítás során, véletlen veszteségek - meghatározása helyett, amint az eddig szokásos volt a környezet menedzsmentben, az életciklus költségeinek meghatározása az előállítással, használattal és az élettartam végi megsemmisítéssel kapcsolatos teljes folyamatot figyelembe veszi. A fenntarthatóság csak akkor érhető el, ha a javasolt megoldások, a környezeti és társadalmi fejlesztések gazdaságilag és egyben minőségileg is életképesek.

A fenntartható fejlődés témakörében számos világkonferenciát tartottak, amelyek sok más mellett, foglalkoznak az oktatás kérdéseivel is. [Magyar UNESCO Bizottság]. A fenntartható fejlődés volt a központi témája az 1992-ben Rio de Janeiróban tartott Környezet és Fejlődés Világkonferenciájának. (UN Conference on Environment and Development - UNCED). A találkozón kormányzatok, nemzetközi és nem kormányzati szervek, valamint a civil társadalom tagjai vettek részt, akik megalkották az Agenda 21 cselekvési tervet, amely elveket határozott meg a kormányzatok és egyéb intézmények számára a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos szakpolitikák megteremtésével kapcsolatban. A dokumentum azt is javasolta, hogy a gazdasági, társadalmi és környezeti megfontolásokat kezeljék együtt a szegénység, az egyenlőség, az életminőség és a globális környezetvédelem kérdéseivel.

Több mint 170 ország csatlakozott az Agenda 21 programhoz, és a riói Környezet és Fejlődés Nyilatkozathoz. A Föld Csúcsot követően létrehozták az ENSZ Fenntartható Fejlődés

Bizottságát, amely az UNCED follow-up bizottsága lett. A Bizottság az UNESCO-t tette meg az Agenda 21 program 36. - az oktatási reformok felgyorsításáról és az oktatásban érintettek tevékenységeinek összehangolásáról szóló - fejezet témafelelősevé.

10 évvel Rio után a nemzetközi közösség újabb konferenciát rendezett, a Fenntartható Fejlődésről szóló Világcsúcsot, Johannesburgban, hogy áttekintse a Föld Csúcs eredményeit, konkrét intézkedéseket fogantasson és mérhető célokat határozzon meg az Agenda 21 és a Milléneumi Fejlesztési Célok jobb megvalósítása érdekében. Az 1992-es Rió-i Föld Csúcs eredményeire épülve konkrét lépések, Végrehajtási Terv és Politikai Nyilatkozat is született. A Politikai Nyilatkozat szerint a fenntartható fejlődés három, egymással összefüggő és egymást kölcsönösen erősítő pillérre - a gazdasági fejlődésre, a társadalmi fejlődésre és a környezetvédelemre - épül, amelyeket helyi, nemzeti, regionális és globális szinten is meg kell teremteni. A konferencia eredményei a következőkben foglalhatók össze:

- a fenntartható fejlődés fogalmának tágítása,
- kormányok, nem kormányzati szervezetek, ENSZ-szervek kötelezettségvállalásainak megerősítése,
- több mint 300 partnerség kialakítása a résztvevők között,
- az oktatás kiemelt szerepének újbóli megerősítése.

Kiemelendő, hogy a johannesburgi csúcs a megvalósításra koncentrált, a résztvevők elkötelezték magukat a tiszta víz, a megfelelő egészségügyi körülmények, a modern energiaellátó intézmények megteremtése, és az ökoszisztemek pusztulásának megállítása mellett, továbbá 300 partneri kapcsolat született. Az UNESCO három partneri kapcsolatot hozott létre az oktatás témakörében:

A Globális Felsőoktatást szolgáló Fenntartható Partnerség (Global Higher Education for Sustainability Partnership, GHESP) amelynek résztvevői az UNESCO, az Egyetemek Nemzetközi Szövetsége, a Copernicus - Campus és az Egyetemi Vezetők Szövetsége a Fenntartható Jövő szolgálatában; Új Főprogram ("Flagship Program") a vidéken élő emberekért program, amelynek résztvevői az UNESCO, a FAO, Egyiptom és számos nem kormányzati szervezet; Nemzetközi Marketing és Kommunikációs Kezdeményezés a Fenntartható Fejlődés szolgálatában, amelynek résztvevői az UNESCO, a J. Walter Thompson Advertising Company, a Kanadai Ipari és Környezetvédelmi Szövetségi Minisztérium, a York University.

Az UNESCO különböző módszerekkel támogatja a fenntarthatóság oktatását a felsőoktatásban. Partner a Globális Felsőoktatást szolgáló Fenntartható Partnerség szervezetben, amelynek fő célja, egy általános online portál létrehozása, és az United Nations University-vel (UNU) közösen Regionális Kiválóság Központ (Regional Centres of Excellence RCE) létrehozása; számos UNESCO tanszéket hoztak létre világszerte.

Érdemes kiemelni a Copernicus - Campus (COoperation Programme in Europe for Research on Nature and Industry through Coordinated University Studies) szervezetet, amelyet 1988-ban alapítottak, és amelynek célja, hogy bevonja az európai egyetemeket a fenntartható fejlődés területére vonatkozó tudás és tapasztalat megosztás hálózatába. Jelenleg mintegy 320 európai egyetem a tagja, köztük 11 magyar egyetem. Ez egy olyan szervezet, amelyik mobilizálja a felsőoktatási intézményeket abból a célból, hogy a fenntarthatóság szemlélete kiemelt szerepet kapjon a felsőoktatási intézmények működésében és az oktatási programokban. Prioritásként fogalmazza meg az interdiszciplinaritást, az élethossziglani tanulást, a fenntartható termelést és fogyasztást, a partnerséget és a hálózatban való együttműködést, a tanárok képzését és a virtuális működést. „Globális gondolkodás és lokális

cselekvés” hirdeti. Az egyetemek tradicionális erősségeire építve, ami a tudás előállítását és terjesztését jelenti, elősegíteni szándékozik a fenntartható fejlődés holisztikus és multidiszciplináris megközelítését. [copernicus-campus]

Jelenleg 8 projektje van kidolgozás alatt, amelyek főleg az egyetemek működésének fenntarthatóságával foglalkoznak, például az alacsony energia felhasználással, vagy a napenergia hasznosításával. Figyelemre méltó az „5E az egyetemeken” elnevezésű projekt, amelyik az egyetemek működésének energia felhasználására ad kérdőíves értékelési módszert.

AZ UNESCO számos eredményt ért el akcióival:

- többnyelvű, Internet alapú eszmecsere a fenntartható emberi fejlődés gyakorlatáról,
- "Small Islands Voice" kezdeményezés,
- multimédiás központok létrehozása az elszigetelt területeken,
- kulturális kölcsönhatások dokumentálása a három óceán mentén,
- multimédiás oktatási programok az Oktatás a fenntartható fejlődés szolgálatában program keretében.

Tekintsük át az UNESCO oktatás terén megfogalmazott feladatait és megvalósított akcióit, amelyek többsége a közoktatást érinti, de vannak felsőoktatási vonatkozásai is.

Az Oktatási Világkonferencia (Dakar, Szenegál, 2000. április) mérföldkövet jelez az UNESCO számára. A Fórum az UNESCO-t az Oktatás Mindenkinek (Education for All, EFA) koordinátorának jelölte. Ily módon az UNESCO a Dakar-i konferencia eredményeit és prioritásait a 2002-2007-es időszak alatt elvégzendő munka vezérfonalának tekinti. A Dakari Akcióprogram keretében megfogalmazott hat célkitűzés lesz az UNESCO oktatáspolitikájának elsődleges meghatározója:

1. A kora gyerekkortól kezdődő gondozás és oktatás, különösképpen a legveszélyeztetettebb és leghátrányosabb helyzetű gyerekek körére való kiterjesztése és színvonalának növelése;
2. Biztosítani, hogy 2015-re minden gyerek, mindenekelőtt a lányok, a hátrányos helyzetű és az etnikai kisebbségekhez tartozó gyerekek hozzáférjenek a képzéshez, s hogy ingyen és kötelezően részesüljenek jó minőségű általános iskolai képzésben;
3. Biztosítani, hogy valamennyi fiatal és felnőtt igénye szerinti képzésben részesüljön azáltal, hogy egyformán hozzáférhetnek a megfelelő képzési és az egész életen át tartó szakképzési programokhoz;
4. 2015-re ötven százalékos javulást elérni a felnőtt analfabétizmus visszaszorításában, különösen a nők esetében, és biztosítani hogy az alapszintű, illetve a felnőttoktatáshoz mindenki egyenlő arányban hozzáférjen;
5. 2005-re megszüntetni a nemek közti különbségtételt az általános és középiskolai képzés terén, és 2015-re elérni a nemek közti teljes egyenlőséget, különös tekintettel arra, hogy a lányok teljes mértékben és egyenlő arányban részesüljenek jó minőségű alapoktatásban, s ott eredményesen szerepeljenek;
6. A minőségi oktatás valamennyi aspektusának javítása, ezek kiváló voltának biztosítása annak érdekében, hogy az abban résztvevők érzékelhetően és mérhetően eredményesen szerepelhessenek, különösen az analfabétizmus, a

számтан és az élethez elengedhetetlen alapjártasságok terén.

A Nemzetközi Oktatási Bizottság Huszonegyedik Századra megfogalmazott „Oktatás - rejtett kincs” címmel megjelent programja, valamint UNESCO világkonferenciák egész sorozata (felnőttoktatás, Hamburg, 1997; felsőoktatás, Párizs, 1998; műszaki- és szakoktatás Szöul, 1999; tudomány, Budapest, 1999) segítette meghatározni az oktatás, mint egy egész életen át tartó folyamat elvére épülő tanulásorientált társadalmak létrehozásának céltudatos nemzetközi program tervét. Ez egybeesett számos ország legmagasabb szintű érdeklődésével oktatási és oktatáspolitikai kérdésekben. Különös fontossággal bír az a konszenzus, amely kimondja, hogy az oktatásnak központi szerepet kell elfoglalnia a szegénység és a kirekesztés felszámolása ellen folytatandó nemzetközi harcban.

Miközben az UNESCO tevékenységét az Oktatás Mindenkinnek programra (EFA) koncentrálja, további oktatási problémákkal, kérdéskörökkel is foglalkozik, mint amilyen az oktatás a béke kultúrájáért, a műszaki képzés, a felsőoktatás, valamint a műszaki és szakoktatás. Az UNESCO oktatási munkájának ezen aspektusai különösen fontosak az oktatási rendszerek és a tudás alapú társadalmak kialakítása szempontjából.

Az UNESCO támogatja a mindenki számára elérhető és egész életen át tartó oktatás minőségének javítását. A minőségi oktatás megvalósítását célzó tevékenységnek túl kell lépnie az iskolai rendszerekre vagy a hatékonyság növelésére fordítandó anyagi támogatásokon, bármilyen fontosak is ezek. A minőségi oktatás hajtóereje a tanulók egyéni képességeinek, és személyiségfejlesztésének támogatása kell legyen. Ehhez olyan oktatás kell, amelyet nemcsak rugalmasan lehet adaptálni a különféle helyzetekhez, hanem amely olyan értékeket tartalmaz, amelyek a társadalmi kohézió és az emberi méltóság tiszteletének alapjául szolgálnak. A minőségi oktatásnak szükségszerűen hozzá kell járulnia a békéhez és a szolidaritáshoz.

A minőségi oktatásra való törekvés napjainkban elválaszthatatlan a globalizációs folyamatól és annak hatásaitól. Az egyetemesen megosztandó értékek, valamint az oktatási tartalmak és módszerek kulturális sokszínűségét a figyelem középpontjában tartva, az UNESCO a témák egész sorát veti fel: minőségi oktatás; oktatás a béke kultúrájáért és a fenntartható fejlődésért; tudományos és műszaki oktatás mindenkinnek; a kulturális és nyelvi sokszínűség tisztelete; megelőző oktatás a HIV/AIDS és a kábítószeres veszélyeinek elkerülésére, testedzés és sport; a jóléthez és a jó egészséghez hozzátartozó magatartás- és viselkedésformák, életmódok támogatása; környezetvédelmi és népességpolitikai oktatás; klímaváltozások és hatásai; fenntartható fogyasztás; emberi jogok; katasztrófák hatásának csökkentése; fenntartható urbanizáció; vidékfejlesztés; a szegénység kiküszöbölése. [<http://portal.unesco.org/education>]

A Felsőoktatási Világkonferencia (Párizs, 1998) a fő stratégiai irányjelző az UNESCO felsőoktatási feladatait illetően. Az oktatás megújítása és fejlesztése folyamatában a felsőoktatás szerepénél fogva, és a társadalmi feladatok ellátását szolgáló intézményekre és programokra gyakorolt hatása révén kulcsfontosságú. Az UNESCO a nemzetközi és regionális politikai irányelvek kidolgozásával segíti a tagországokat felsőoktatásuk és tanárképzésük színvonalának emelésében. Az UNESCO lépéseket tesz annak érdekében, hogy megkönnyítse a tanárok és diákok mobilitását, és hogy minél több nőt bátorítson az oktatásban való részvételre. Ennek érdekében szorosan együttműködik az oktatási minisztériumokkal, szakmai szervezetekkel, akadémiai hálózatokkal, valamint a társadalmak valamennyi szereplőjével. Ezekről a tevékenységektől a következő eredmények várhatók: [Magyar UNESCO Bizottság.]



- A tagországok segítése a középfokú oktatás átorientálásában, a műszaki és szakoktatás fejlesztésében az oktatási intézmények és munkaadók hatékonyabb és újítóbb szándékú együttműködésének kialakítása révén;
- A felsőoktatás és a tanárképzés színvonalának emelése nemzetközi és regionális politikai irányelvek kidolgozása révén;
- A felsőoktatási intézmények minőségbiztosításának erősítése a hálózatépítés, a partnerkapcsolatok, valamint az oktatói szabadság és intézményi önállóság irányelveinek kidolgozása révén;
- A diákok és tanárok mobilitásának megkönnyítése az oktatás színvonalának kölcsönös elismerését szolgáló regionális és nemzetközi egyezmények megkötése révén.

Kiemelten kezelik az információs és kommunikációs technológiák (ICT-k) hasznosítását az oktatásban. Az információs és kommunikációs technológiák lehetőséget nyújtanak a tanulmányterületek szélesítésére, a tradicionális lokális és időbeli korlátok, valamint a jelenlegi oktatási rendszerek zárt határainak átlépésére. Az ICT nyújtotta lehetőségek és hatások a nemzetközi közösséget teljesen új feladatok elé állítják. Ez a feladat az ICT-k legeredményesebb hasznosítása a képzés és tanulás színvonalának emelésében, a társadalmi elvárásoknak megfelelő nagyfokú rugalmasság kialakításában, a képzés költségeinek csökkentésében, az oktatási rendszerek belső és külső hatékonyságának fokozásában jelentkezik. Az ICT használatának elsajátítása a tudás alapú társadalmakban alapvető kívánalom. Az ICT-k eszközei az oktatási anyagokkal való jobb gazdálkodásnak és felhasználásnak. Az UNESCO támogatja az ICT, mint az oktatás megújítását segítő újszerű és gyakorlati eszköz igazságos használatát. Azt is megvizsgálja, mennyire hasznosíthatók az ICT-k az oktatás minőségi színvonalát és hatókörének kitágítását szolgáló eszközökként, különösen a távoktatás és a nem-formális oktatás keretein belül. Az ICT-k további hasznosítása érdekében az UNESCO szorosan együttműködik az oktatási anyagok készítőivel és felhasználóival, hogy ezáltal is segítse a minőség javítását, és valamennyi szereplőt a részvételre bátorítson. Ettől a tevékenységtől a következő eredmények várhatók: [Magyar UNESCO Bizottság.]

- Egy online, információ-alapú és multimédia központ létrehozásával és az ICT-k segítségével az információk és a legjobb gyakorlatok közreadása minél szélesebb körben;
- Az ICT-alapú rendszerek szélesebb körű nemzeti szintű használata a formális és nem-formális oktatásban, az új és hagyományos média, valamint megfelelő módszerek vegyes hasznosítása;
- Az ICT használatra épülő képzési és tanulási folyamatokkal, a tartalmi kérdésekkel, a tanár-tanuló viszony vizsgálatával kapcsolatos kutatási eredmények továbbadása a távoktatás, a tanárképzés és annak továbbfejlesztése terén.
- Nemzetközi vita és állásfoglalás ösztönzése a távoktatás és az E-tanulás formáinak és intézményeinek megteremtését szolgáló, nemzetközileg is elfogadható módszerek és szttenderdek kialakítására.

Az UNESCO egyik legutolsó, felsőoktatással foglalkozó kiadványa szerint az egyetemek számos módon tudnak hozzájárulni a fenntartható fejlődéshez. Először is, helyt kell adniuk a fenntarthatóság témakörének az egész egyetemen, és a kutatási programokban. Másodsor, helyi tudásközpontokként fontos szerepet kell játszaniuk a fenntartható fejlődésben.

Harmadszor, a saját logisztikájukban, és irányítási folyamataikban helyt kell adniuk a fenntartható fejlődésnek. [<http://Portal.unesco.org>]

2002. decemberében az Egyesült Nemzetek elfogadta az 57/254 határozatot, amelyben a 2005-2014 közötti időszakot az Egyesült Nemzetek az oktatás a fenntartható fejlődésért évtizedének nevezi, és ennek felelősévé az UNESCO-t tette meg. Ez a jelentős esemény egy hatalmas megmozdulás kezdetét jelzi, mindazoknak az összefogásával, akik törődnek az oktatással, az emberiség fejlődésével, a természetes környezettel és a jövő generációinak jólétével. A legutóbb elfogadott öt fő célkitűzés az oktatás minden szintjére és formájára vonatkozik: [<http://portal.unesco.org/>]

1. Az oktatás és a tanulás központi szerepének megerősítése a fenntartható fejlődés megvalósításának általános folyamatában;
2. Kapcsolatok, hálózatok és együttműködések létrehozása az oktatás különböző érdekelt felei között;
3. Tér és lehetőségek biztosítása a lakossági tudatosság növelésének minden lehetséges formáját felhasználva, a fenntartható fejlődésbe való átmenet és jövőkép tudatosításának elősegítésére;
4. A fenntartható fejlődés érdekében végzett tanítás-tanulás minőségfejlesztésének elősegítése;
5. Stratégia kialakítása minden szinten, a fenntartható fejlődés érdekében végzett oktatás teljesítményének fokozására.

Az UNESCO elképzelései szerint, minden érdekelt fél ki fogja dolgozni az intézményi kereteibe illeszthető saját stratégiáját, amelynek alapját, a következő hét stratégiai elem képezi:

- A jövőkép és a támogatás kiépítése;
- Konzultáció és irányítás;
- Partnerség és hálózatépítés;
- Kapacitások kiépítése és tréningek megvalósítása;
- Kutatás és innováció;
- Az információs és kommunikációs technológia (ICT) alkalmazása;
- Monitorozás és értékelés.

## **2. A minőség és a fenntarthatóság kapcsolata**

A nemzetközi helyzet áttekintése alapján látható, hogy az UNESCO fenntarthatósággal kapcsolatos oktatási törekvéseiben beleérti a minőség kérdéseit is.

Seghezzi professzornak (2003), a Nemzetközi Minőség Akadémia tagjának a 2003. évi XII. Magyar Minőség Héten elhangzott, a minőség jövőjét elemző szavait idézve „Mennyire fontos a minőség?

Azok az európai vállalatok, amelyek a jövőben sikeresek lesznek, termékeiket és szolgáltatásaikat hibamentesen fogják ajánlani, és a vevők elvárásait fogják teljesíteni. Ez azt jelenti, hogy - amint az elmúlt években egyes országokban már tapasztalható volt -, a minőség nem a gazdaság első számú sikertényezője, hanem elkerülhetetlen velejárója, a siker

szükséges és nélkülözhetetlen tényezője lesz. A minőség fenntartásához szükség lesz a minőségirányítás eszközeire és technikáira, a minőségügyi szakemberek tudására és gyakorlati ismereteire. A minőségirányítás akkor lesz igen hatékony, ha teljesen beépül a felső menedzsmentbe. Az olyan modellek amelyek a termékek, a szolgáltatások és a folyamatok minőségének irányítását segítik elő virágozni fognak.."

Az Európai Unió a tagországainak tapasztalatai alapján kidolgozta egységes minőségpolitikáját, amelyben deklarálta a minőségkultúra, az európai kiválóság modell és a legjobb gyakorlat minél gyorsabb és széleskörű elterjesztésének fontosságát. E minőségpolitika megvalósítására irányuló program célja minden olyan erőfeszítés támogatása, amely a termékek, szolgáltatások és a szervezetek minőségszintjének javítása révén a versenyképesség növelésére irányul.

Az ország fenntartható fejlődése szempontjából fontos, hogy a globális versenyben eredményesen vegyünk részt, ehhez azonban szükséges és elengedhetetlen a minőség kézbentartása, ugyanis megfigyelhető tendencia világszerte az innováció és a minőségirányítás erősödő kapcsolata. Az innováció ugyanis csak akkor lehet a fejlődés mozgatórugója, ha vevőközpontú – beleértve ebbe a társadalom fenntarthatósággal kapcsolatos igényeinek figyelembevételét is - és minőségközpontú. Az innovatív fejlesztés dinamizmust követel meg a szervezettől és az egyénektől is. Ezért van kiemelt szerepe a minőségfejlesztésnek, ami lehetővé teszi a szervezetek és az egyének számára ennek a dinamizmusnak az elérését.

Minden fejlesztési munka, és így a minőségfejlesztés, vagy a fenntarthatóság egyes elemeit megvalósító fejlesztés is akkor eredményes, ha az eredmény a későbbiek során beépül a napi tevékenységbe, - azaz a napi operatív tevékenység magasabb szinten működik mint korábban - és így a következő fejlesztés indításakor már magasabb színtről indulhatunk. Ha a fejlesztés eredményét nem sikerült beépíteni a napi működési rutinba, akkor egyfelől nem érte el célját a fejlesztési munka - tehát a szervezet szempontjából meg nem térülő befektetés volt -, másrészt a működési folyamatok nem fejlődtek, tehát ugyanazokkal a problémákkal kell szembenézni a mindennapi működés során, mint annak előtte.

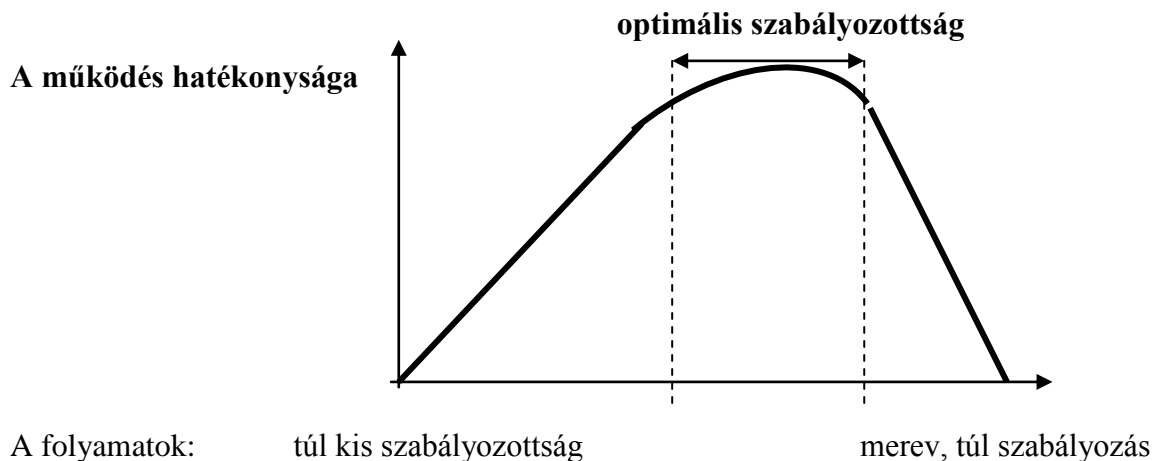
A minőségirányítási rendszer bevezetése során az a cél, hogy a folyamatos fejlesztéssel minden egyes szervezeti egységben kettős funkció kialakítását segítsük elő: a napi operatív működés szabályozását, és az innovatív javítást, fejlesztést; jöjjön létre a menedzsment, az innováció és a minőség kapcsolata; az innováció legyen vevőközpontú és minőségközpontú; teremtsük meg a lehetősége az életminőség javításának, a szakértelem és a jó munka elismerésének és támogatásának, alakuljon ki a szervezetekben és az egyéneknél a minőség, a környezet és a társadalom iránt érzett felelősség.

Mivel a társadalom komplexebbé és globálissá vált, a minőség vagy a fenntartható fejlődés elveinek alkalmazása szélesebb látókört igényel a tevékenységeink területén. A legnehezebb az intézmények és az egyének megszólítása helyi szinten. A feladat az, hogy megtaláljuk az intézményi struktúrák megváltoztatásának és az egyéni viselkedésre való hatás gyakorlásnak az innovatív módszereit. Azaz épüljön be a fenntartható fejlődés gyakorlata az intézmények, az otthonok és az egyének napi működésébe, cselekvéseibe. A minőségirányítási rendszer kiépítésével teremtsük meg ennek a szervezeti kereteit, a minőségfejlesztés módszereivel és eszköztárával, segítsük ezt a tevékenységet.

A minőségirányítási rendszer bevezetésének egyik kulcskérdése a folyamatközpontú megközelítés és a folyamatok megfelelő mértékű szabályozása. A folyamatközpontúság megvalósításával kapcsolatosan az a tapasztalat, hogy a folyamatok meghatározása és a közöttük lévő kapcsolatok megtalálása nehézségekbe ütközik az olyan szervezeteknél, ahol eddig ezzel a kérdéssel nem foglalkoztak, működésüket nem a folyamatok mentén vizsgálták.

Ahhoz, hogy folyamatközpontú, a szervezet minden igényének megfelelő, a vevők, beleértve a társadalmat is, követelményeit és elvárásait is kielégítő rendszert alakítson ki a szervezet, minden folyamatba bele kell építeni a PDCA elv érvényesülését, aminek fő kérdése: megtörténik -e a beavatkozás, ha hiányosságokat, megoldandó problémákat, fejlesztési lehetőségeket tártak fel, és vizsgálják-e a beavatkozás sikerességét?

A szabályozottság hiányában a működés hatékonysága, a vevői igényeknek való megfelelés jelentősen csökken, de a túlzott mértékű szabályozottság ugyanide vezethet. A japán Shiba ábrája meglehetősen drámaian mutatja ezt be. (1. ábra). [Shiba, S., Graham, A., Walden, D. 1993]



**1. ábra. A szabályozottság mértékének hatása a működés hatékonyságára**

A szabványos rendszer hívei inkább a túl szabályozottságot tekintik követendőnek, míg a teljes körű minőségirányítási rendszert – TQM-et – alkalmazók, a kisebb mértékű szabályozottságot a fejlesztések eszköztárának alkalmazásával és az emberi tényezők javításával ellensúlyozzák. Ezért is ajánlható a TQM megvalósítása az oktatási intézmények számára. Tény, hogy a megfelelő szabályozottsági szint eltalálása és kialakítása minden minőségirányítási rendszer megvalósításának legnehezebb, és ugyanakkor egyik kulcs eleme. Fő kérdés az is, hogy tud -e élni a szervezet a döntési felelősséggel a dokumentumok kialakítása tekintetében.

A minőségirányítási rendszer kialakítása és bevezetése egy bizonyos szisztematikusságot és formalizálást igényel a tevékenységek elvégzésénél. Szükséges, hogy a megvalósítás és működtetés realitásait figyelembe vegyünk, valamint az alkalmazható rugalmasságot is lehetővé tegyük.

A minőségirányítási rendszer létrehozása összetett, időigényes feladat. A szervezet szinte minden egységének, azok vezetőinek és munkatársainak tevékenységébe bele kell építeni a rendszer elemeit úgy, hogy megfelelően beépüljenek az irányítási és működési folyamataiba. A rendszerfejlesztési munkát megfelelően irányítani kell ahhoz, hogy a kitűzött határidőre megvalósuljon, és a kialakított rendszer jól működjön. A minőségirányítási rendszer bevezetésének előfeltétele a maximális felsővezetői elkötelezettség, ami a munka látványos és tettekben is megnyilvánuló támogatásában, és a szükséges erőforrások biztosításában mutatkozik meg. Ugyancsak szükséges a hozzáértő, és a dolgozókat a vezetés segítségével motiválni képes minőségügyi vezető.

A minőségirányítási rendszer bevezetése segítséget jelent az intézményeknek, eszköznek tekintendő a vevői, -hallgatói, fenntartói, munkaerő piaci- és a jogszabályokban előírt követelmények kielégítéséhez, a társadalom egészének velük szemben támasztott elvárásainak való megfeleléshez, továbbá saját maguk és a környezetük fenntartható fejlesztéséhez.

A tudásmenedzsment, az oktatás és a kutatás összefüggéseit vizsgálja a felsőoktatásban, Serban, M. A., Lua, J. [2002], és megállapításaik jól rávilágítanak a fenntartható működés és az oktatás-kutatás minősége közötti szoros kapcsolatra, ami a következőkben foglalható össze:

Sok intézményben gyakorlatilag nincsen szervezett tudás menedzsment rendszer, sőt még az ilyen rendszerek mibenlétének megértése is hiányzik. Mivel a felsőoktatás a tudás létrehozásáról, átalakításáról és átadásáról szól, ez elég meglepő. Vannak azonban jó példái is annak, hogy hogyan alakítják ki a tudásmenedzsment rendszer koncepcióját, hozzáférési lehetőségeit és használatát a felsőoktatási intézményben; hogyan biztosítják a hozzáférhetőséget a tantervekhez, az értékelési technikákhoz, a hallgatói értékelésekhez, és a tantervek kialakítási, átvizsgálási módszereihez.

Az ilyen hozzáférhetőség a legjobb gyakorlatok megismerését és terjesztését jelenti, és a tantervek és tananyagok minőségének javulását eredményezi. Lehetővé teszi az új tananyagok és kutatási eredmények megismerését.

A belső tudás menedzsmenten kívül elengedhetetlen a vevői – partneri - kapcsolatok menedzselése is, ami fontos eszköz az intézmény számára, az öregdiákok, és a szakma véleményének megismerésére, és valódi párbeszédet eredményez az intézmény és vevői - partneri köre - között. A legfontosabb az intézmény és a hallgatói közötti kapcsolattartás. A hallgatók egyre igényesebbek, az igényeik egyre szerteágzóbbak és egyre inkább hajlandók kifejezni az igényeiket. Az intézményeknek ma már nem elegendő, ha szélesre tárják a kapukat és várják a hallgatókat. Megjelent a hallgatói kapcsolatok menedzselésének szükségessége. A hallgatók beiskolázásának menedzsmentje helyett, hallgatói kapcsolattartás menedzsmentje szükséges.

Az intézményi kutatás, és így a fenntarthatóság kutatásának egyik forrása a meglévő irodalom. Az Internet alapvetően megváltoztatta, bővítette az irodalomhoz való hozzájutás lehetőségeit.

A tudás menedzsment folyamatában a legkeményebb feladat a tudás megosztás. Azt a pontot elérni, amikor a munkatársak szívesen osztják meg a tudásukat. Ha az intézményi rendszer nem motiválja a tudás megosztást, a tudás menedzsment rendszer akadozni fog.

Az együttműködés ugyancsak egy kulcs elem. A tantervek közös kialakításának szükségessége, a projekteken való közös munka, csoportmunkát és együttműködést igényel. A modern intézményi működés szervezésének alapja a csoportmunka, e-mail kezelés, adatbázisokhoz való hozzáférés, elektronikus formában bonyolított virtuális értekezletek, megbeszélések, e- mail-es kapcsolattartás a közös munkák során.

Mindezek elősegítik azt a globális szemléletet és annak helyi megvalósítását, ami a minőség és a fenntarthatóság kezeléséhez szükséges az intézményekben.

### **3. A fenntarthatóság helyzete a hazai felsőoktatásban**

A fenntartható felsőoktatás a kiváló minőségű oktatásra való törekvést, az erőforrások gazdaságos és környezetbarát működtetését, az egészséges és biztonságos környezet

megvalósítását jelenti. Jelenti továbbá a jövő generációjának a nevelését, oktatását.

A kiváló minőségű oktatás elsősorban nem a megtanított tananyaggal, hanem a kifejlesztett tanulási képességgel, az egész életen át tartó tanulásra való motiváltsággal és az olyan megtanult és elsajátított, ismeretekkel mérhető, amelyeket alkalmazni és tovább fejleszteni is tudnak; a kiváló minőségű oktatás tudatosítja, hogy a tanulás egész életen át tart; a kiváló minőségű oktatás felkészíti a fenntartható fejlődés megvalósításában játszott szerepvállalásra. Az oktatási intézmények szerepével és feladataival kapcsolatos alapelvek már 2001-ben megfogalmazódtak, amelyek szerint: [Bálint, J. 2001, 2004]

„Az oktatási intézmények szerepe egyedülálló: kezükben van a jövőben minőséget előállítani és szolgáltatni képes generációnak, valamint a jövő vevőinek a nevelése; az igényeiket és elvárásaikat megfogalmazni tudó, a minőséget igénylő vevőké. Kezükben van a fenntartható fejlődés megvalósításában közreműködni tudó, felelősségteljesen élni és dolgozni akaró polgárok nevelése.

Az oktatás - beleértve minden szintjét- olyan további tanulásra alkalmas gyerekeket majd szakembereket - szakmunkásokat, mérnököket, tanárokat, kutatókat, menedzsereket, tudósokat, stb. - kell hogy képezzen, akiket nem végrehajtókká képeztek és specializáltak, hanem akik autonóm, gondolkodó, kompetens, kreatív, az egész életen át tartó tanulásra motivált, felelős polgárokká lesznek, akik képesek a saját életük irányítására, valamint egyéni és kollektív felelősség viselésére a globális világunk kihívásai iránt.

A felelős polgári lét az emberiség közös jövőképeinek megfelelő kompetenciákat követel az egyén részéről, ami a minőség létrehozását célozza minden társadalomban, mobilizálva a helyi és regionális erőforrásokat és kompetenciákat a fenntartható fejlődés számára.

Ezen túlmenően felelősséggel tartozunk mi mindannyian és tartozik mindenki egyénileg is az iránt amit nem értünk el pedig elérhettünk volna, és amit nem menthettünk meg pedig megmenthettünk volna. És ebben a két vonatkozásban az oktatás és különösen a felsőoktatás felelőssége jelentős.”

Egy oktatási intézménynek, bármelyik céghez hasonlóan, a következő alappilléreken kell nyugodnia:

- a vevők (partnerek) igényeinek megfelelő, kiváló minőségű oktatás létrehozására való törekvés,
- új stílusú, dinamikus vezetés,
- munkatársak bevonása, felhatalmazása, képzése,
- folyamatos javulás, fejlődés.
- szervezeti, folyamatközpontú működés, ami azt jelenti, hogy az intézmény különböző egységei egymással kölcsönös kapcsolatban vannak és együttműködnek, valamint az egész részeként fejtik ki tevékenységüket. A tevékenységek egymással kapcsolatban lévő folyamatokat alkotnak.

Mindezekon kívül, az oktatási intézménynek rendelkeznie kell jövőképpel és küldetéssel, amit a vevői, társadalmi igények és elvárások alapján alakítanak ki, és mérnie kell az eredményeit.

Az intézménynek vevőközpontúnak – partnereközpontúnak - kell lennie és megfelelő kommunikációval kell rendelkeznie a szervezeten belül és kívül.

A vezetőnek jövőképpel kell rendelkeznie, motiválnia és képeznie is kell a munkatársakat arra, hogy akarják és tudják megvalósítani a célokat. Meg kell mutatnia, hogy nem az egyes rész célokért, hanem az egészért kell közösen és mindenkinek dolgozni. Támogatnia kell a

kockázatvállaló munkatársakat. Az intézményt tények és adatok alapján kell irányítani.

A hazai felsőoktatás fenntarthatóságának biztosításához kezelni kell tudni a következő kihívásokat és problémákat: [Bálint, J. 2001-b]

### *A tömegoktatás kihívásai és problémái*

- ◆ A hallgatói létszám növekedése és ezt nem követő munkatársi létszám és infrastruktúra. A kontakt órák számának csökkenésével csökkent a személyes, tanár-diák kapcsolat lehetősége, ezzel párhuzamosan lényegesen megnőtt az egy tanárra jutó hallgatók száma, a számonkérések, konzultációk tekintetében. Ugyanakkor megjelent a hallgatói létszám csökkenésének fenyegető jövőképe.
- ◆ Gyengébb felkészültségű, tanulásra nehezen motiválható hallgatók beiskolázása és megtartásuk nehézsége.
- ◆ Az egyéni tanulási utak és a választhatóság felbomlasztotta a hagyományos hallgatói közösségeket, csoportokat, ami csökkentette hallgatók valahová tartozási szükségletének kielégítését, és ez motiválhatóságukat is kedvezőtlenül befolyásolja;
- ◆ Nehézségekbe ütközik a tömegoktatás szakmai kérdéseinek a megoldása és annak az alapállásnak az elfogadása az intézmények és az oktatók részéről, hogy
  - a felsőoktatásban minden érettségizett fiatal oktatható, a neki megfelelő szinten, módszerekkel, időpontban és sebességgel, ezért szükséges a képzés átalakítása, a tartalmi és időbeli választhatóság és változtathatóság biztosítása, a módszertani eszköztár fejlesztése;
  - a tömegoktatás nem jelent szükségszerűen minőségromlást, hiszen a minőségnek több aspektusa van, és nemcsak az ún. elit oktatást jelenti; azonban szükséges a minőségbiztosítási és minőségfejlesztési tevékenységek erősítése és rendszerbe foglalása;
- ◆ Egyre nagyobb szerephez jut az egész életen át tartó tanulás, amelynek igénybevételére újfajta hallgatói csoportok, idősök, hátrányos helyzetűek, stb. jelennek meg és amelyben a felsőoktatási intézmények részvétele jelentős lehet, de fel kell készülniük az oktatási piacon való részvételre a versenyhelyzet, és a piac körülményei között.

### *Az intézményi működés kihívásai és problémái*

- ◆ A felsőoktatási intézményeink többségére jellemző a szigorú hierarchia, a hagyományokra épülő, és a változásokat elutasító oktatási módszerek és szervezet, az automómiának vélt öntörvényűség, szabályozatlanság és kiszámíthatatlanság, átláthatatlan és a hallgatók számára átjárhatatlan falak az egyes tanszékek, karok és intézmények között;
- ◆ A gazdasági élethez hasonlóan egyszerre van jelen a verseny és az együttműködés szükségessége az intézmények között: egyre fokozódó verseny a hallgatókért az egyes intézmények között, illetve az együttműködés a tantervek és tananyagok kidolgozásában, a kreditek elfogadásában, az átjárhatóság biztosításában, a kutatásokban, pályázatok kidolgozásában;
- ◆ Intézményi integráció, ami az oktatási, kutatási és szaktanácsadási feladatok összehangolását, a hallgatók számára nagyobb lehetőségeket hivatott biztosítani. Ugyanakkor a szakmai és pénzügyi támogatás nélkül végrehajtott integráció, az új feladatokra felkészületlen vezetés, az ennek következtében jelentkező működésbeli hiányosságok, és az ezeket megoldani próbáló egyre növekvő adminisztrációs terhek időnként megkérdőjelezzik az intézmények és karok működtethetőségét;

- ◆ A kredit rendszer bevezetése, ami a hallgatók és az intézmény érdekeit jobban szolgáló flexibilitást, a hallgatói mobilitás elősegítését, a különböző helyeken hallgatott tantárgyak és a diplomák kölcsönös értékelhetőségét és elismerését segíti elő. Ugyanakkor a bevezetés és működtetés többletterheket jelent, az előnyeit az oktatók többsége se nem érzékeli se nem értékeli; fokozottan jelentkezik az informatikai rendszer hardver és személyi hiányosságai, a hallgatói informatikai rendszer nem felhasználóbarát;
- ◆ A fenntartó fokozott igénye egyrészt a pénzforrások hatékony és átlátható felhasználására, másrészt az egyre nagyobb rész vállalására a működés finanszírozásból az intézmények részéről; utóbbi felveti az intézmények működtetésének, finanszírozhatóságának problémáját és a minőségi oktatás megvalósítását akadályozza;
- ◆ A többletforrásokat jelentő szerződéses munkák végzése többnyire versenyképtelen a különböző vállalkozási formák keretei között végzett munkákkal szemben. Az oktatókat, és főleg a szakmailag kiváló, elismert szakembereket nehéz motiválni az intézmény keretein belüli részvételre a gazdaság problémáinak megoldásában, pályázatokban és kutatásokban, a fenntarthatósággal kapcsolatos témaköröket is beleértve. Ugyanis az integrált intézmények bürokráciája és érdekeltségi rendszere akadályozza a munkák piaci elvárásoknak megfelelő megvalósítását, és nem teszi lehetővé a befektetett munkának és tudásnak megfelelő anyagi elismerést. A probléma okainak feltárása és a megoldás keresése helyett tett központi intézkedések és a különböző pénzügyi szabályozások tovább rontanak a kialakult helyzetet, még inkább elvonják az oktatók szellemi kapacitását az intézmények keretein belül végzett munkáktól;
- ◆ A működési folyamatok egy részének szabályozatlansága; az integrált intézmények vezetési, valamint belső kommunikációs folyamatainak hiányosságai; a pénzügyi folyamatok átláthatatlansága; a korrekt és partneri kapcsolatok és szemlélet hiánya az integrálódott intézmény karai és egységei között;
- ◆ Elmaradott vagy nem megfelelően kihasznált infrastruktúra; a pályázatokkal, szakképzési hozzájárulásokkal megszerzett infrastruktúra fenntartásának anyagi háttere nincs biztosítva; Hiányzik az infrastruktúra működtetés fenntarthatóságának értékelése.
- ◆ A pályázati források felhasználása nem hatékony, sokszor egyéni, tanszéki érdekek és nem világosan megfogalmazott intézményi és azzal összhangban lévő kari stratégiák megvalósítását célozzák. A pályázatok nyomon követése, eredményeinek számonkérése a pályázatok kiírói részéről nem megoldott;
- ◆ Az új kihívásoknak megfelelő menedzseri szemlélet és szerepek megjelenésének lassúsága.

#### *Az oktatókkal-oktatással kapcsolatos kihívások és problémák*

- ◆ A magasan kvalifikált, piacképes tudással rendelkező oktatók és nem oktató dolgozók nem megfelelő anyagi megbecsülése, a motiválás és a kiváló teljesítmény elismerésének korlátozott lehetőségei; emiatt a gazdasági életben keresik és találják meg boldogulásukat, és ez megnehezíti az oktatói gárda minőségének javítását, valamint a professzionális adminisztratív és más oktatást segítő munkatársak alkalmazását; A probléma okainak feltárása és a megoldás kidolgozása helyett hozott központi intézkedések által keltett bizonytalanság és fenyegetettség nem javítja a motiváltságot;
- ◆ Sok esetben a konzervatív oktatási módszerek és szemlélet, a modern pedagógia eszköztárának hiányos ismerete korlátozza az oktatókat oktatási módszereik fejlesztésében;
- ◆ Nem eléggé kiterjedt intézményi szakmai kapcsolatok, a partneri, piaci igényeket csak részben követő tantervek és tantárgyprogramok, valamint a különböző tantárgyak



összehangolásának a hiánya az egyes szakokon belül. A tudatos kínálattervezés alacsony szintje;

- ◆ Legtöbbször hiányzik a világos tanulmányi utak felkínálása, és a hallgatók megfelelő tájékoztatása és támogatása a nekik legjobban megfelelő lehetőségekről;
- ◆ Nemzetközivé váló oktatási piac, megnövekedett hallgatói, oktatói és kutatói mobilitás és nemzetközi munkaerő piac, illetve a felkészülés ezekre;

Fenti kihívások és problémák következtében az intézmények számára felértékelődik a minőség: a partnerek igényeinek és elvárásainak kielégítése, a vezetési és működési folyamatok szabályozása, az intézmény teljesítményének önértékelése, a folyamatos fejlesztés és a kiválóság keresése, válaszadási képesség kifejlesztése a környezet és a társadalom kihívásaira. Ugyancsak fontossá válik a munkatársak felkészítése a megvalósítás módszereinek és eszköztárának ismeretére.

Mindezek megvalósítása akkor lehetséges, ha megvalósul a minőségfejlesztési tevékenység erősítése és rendszerbe foglalása, amelynek segítségével meg kell jelennie (Bálint, J. 2002)

- a partnerek igényeinek - beleértve a társadalom igényeit is - megfelelő, versenyképes oktatás létrehozására való törekvésnek, beleértve a partneri vélemények gyűjtését, elemzését és felhasználását az oktatás fejlesztésére;
- az új stílusú, dinamikus vezetésnek: a vezetési folyamatok újragondolásának, beleértve a stratégia alkotást, alkalmazást, aktualizálást, fejlesztést;
- a munkatársakkal kapcsolatos folyamatok újragondolásának, beleértve a kompetenciák meghatározását és fejlesztését, a teljesítmény értékelését, a bevonást és motiválást;
- az oktatás-kutatással, a tudományos-szakmai és társadalmi szerepvállalással kapcsolatos folyamatok végiggondolásának, beleértve a koordinálást, a források és eszközök eredményesebb és hatékonyabb felhasználását;
- a szolgáltató folyamatok eredményesebb és hatékonyabb működtetésének, beleértve az oktatástechnikát, a laboratóriumokat, a hazai és külföldi gyakorlati helyekkel való kapcsolatokat, a tanulmányi osztályt, a hallgatói informatikai rendszert, a külső és belső információk áramlását, valamint az erőforrások fenntartható felhasználását mindezekhez;
- a szervezetenkénti, folyamatközpontú működésnek, ami egymással kapcsolatban lévő és együttműködő egységeket, egymással kapcsolatban lévő folyamatokat jelent;
- a vezetés, az oktatás-kutatás, a tudományos-szakmai és társadalmi szerepvállalás, beleértve a fenntarthatóság megvalósítását, az intézmény működtetés folyamatai mérésének-értékelésének, az önértékelésnek, a hazai és külföldi intézményekkel való összehasonlításnak, rangsorolásnak.

A hazai felsőoktatásban fellelhetők a fenntarthatóság oktatásának egyes elemei, általában a környezetvédelemmel, hulladékgazdálkodással, és ritkábban a katasztrófák megelőzésével, hatásainak csökkentésével foglalkozó tantárgyak, szakirányok és posztgraduális képzések, valamint ezeknek megfelelően ilyen témájú szakdolgozatok, disszertációk. Azonban ezek mennyiségéről és pontos tartalmáról nincsen felmérés, az intézmények honlapjai, tanulmányi tájékoztatói csak általános és becslhető információk szerzésére adnak lehetőséget. Az egyes intézményeknek ilyen irányú kutatási témákban való részvételéről, a gazdasággal való kapcsolatairól, együttműködéséről nincsenek naprakész közzétett információk.

## 4. A fenntarthatóság elemeinek beépülése a minőségfejlesztési rendszerbe

### 4.1. A minőségfejlesztés helyzete az oktatásban

A minőségfejlesztés rendszerszerű alkalmazása tekintetében a legelőrehaladottabb állapotban van a **közoktatás**, ami annak köszönhető, hogy az elmúlt években megkezdődött és jelenleg is tartó fokozatos előrelépésekkel nemcsak a törvényi háttere alakult ki, hanem a támogatás szervezeti, szellemi és anyagi háttere, a modell, a módszer és az eszköztár kifejlesztése, a bevezetők számára kidolgozott és megvalósított képzések, és az Európában egyedülálló módon kifejlesztett Közoktatás Minőségéért Díj. Mindezekkel, a természetszerűleg jelentkező problémák mellett, jelentős sikereket tudtak elérni. Ugyanakkor nem szabad megfeledkezni arról, hogy az intézmények egy részében csak formálisan, és a leadott munkajelentésekben valósult meg a minőségfejlesztés, továbbá szép számmal akadnak a különböző pályázatokból kiszorult és saját erőből sem fejlesztő, a minőségfejlesztés terén még a kezdeti lépések között botorkáló intézmények.

Az utóbbi években jelentős előrelépés történt a **szakképzésben** az önértékelési modell kidolgozásával, ami a közoktatás számára kidolgozott Közoktatás Minőségéért Díjhoz hasonlóan az Európai Minőségdíj adaptálásával valósult meg. A Szakiskolai Önértékelési modell alkalmazásának eredményei még nem megítélhetők: általánossá válik-e a használata, vagy csak néhány, amúgy is jó minőségi színvonalú intézmény további fejlődését segíti elő.

Az utóbbi években jelent meg az **akkreditált iskolarendszerű felsőfokú szakképzés** az oktatási intézmények kínálatában, lehetőséget adva a felsőszintű tanulmányok folytatására még nem képes vagy nem eléggé motivált, esetleg a felsőoktatásból kimaradó hallgatók számára a munkaerőpiacon vagy a felsőoktatásban hasznosítható képzettség megszerzésére. A képzés a felsőoktatási intézmények által végzett, hallgatói jogviszonyban, illetve felsőoktatási intézménnyel kötött megállapodás alapján szakközépiskolában, tanulói jogviszony alapján történő szakképzés, amelynek időtartama négy szemeszter. E képzési forma minőségfejlesztésére a képző intézményben alkalmazott illetve a szakképzésre kidolgozott elvek és módszerek alkalmazhatók.

Ugyancsak nagy előrelépés történt az utóbbi években a **felnőttképzések** törvényes működését és színvonalát biztosító intézményi és program akkreditáció megalkotásával. Ez azonban nem helyettesíti a minőségfejlesztés rendszerszerű megvalósítását, illetve ennek külső ellenőrzését és elismerését, az ilyen képzéseket folytató szervezetekben.

A **felsőoktatás**, bár a törvényi háttér több mint 10 éve megteremtődött, igen kevés eredményt tud felmutatni a minőségfejlesztés terén. Időről időre egyedi, elszigetelt próbálkozások és fejlesztések - amelyek sokszor a közoktatásban folyó munka tapasztalatait használják fel - kísérlik meg áttörni az intézményi és egyéni érdektelenséget és motiválatlanságot. Igaz, hogy a közoktatáshoz képest elhanyagolható külső anyagi és szakmai segítségen kívül a felsőoktatásban komoly fejlesztő munka a támogatás és fejlesztés szervezeti kereteinek kialakítása hiányában nem alakulhatott ki. Az OM által ajánlott minőségirányítási modell leírását tartalmazó, és a felsőoktatás rendelkezésére bocsátott Útmutató, módszer és eszköztár, illetve ezek elsajátítását lehetővé tevő képzések valamint anyagi támogatás hiányában alig jelentett előrelépést. A fenntartó által biztosított igen szerény pályázható pénzforrások pedig az intézmények korlátozott szakmai hozzáértése és motiváltsága miatt, valamint a

pénzfelhasználás hatékonyságát nyomon követő rendszer hiányában nem érték el a fenntartói célokat. Remények vannak arra, hogy a Nemzeti Fejlesztési Terv Operatív programja (HEFOP) keretében pályázható jelentős összegek változtatnak ezen a helyzeten. Azonban féltő, hogy a törvényi és rendeleti háttér, az egységes koncepció késlekedése, a felsőoktatás minőségfejlesztésével foglalkozó intézményi kutatások és jó gyakorlatok koordinálásának és terjesztésének hiánya következtében, a minőségfejlesztési tevékenységek és kutatások továbbra is egyéni elképzelések között bukdácsolnak, a párhuzamosságok és elszigeteltség jellemzi őket. Továbbra sem látszik biztosítottak a pályázatok szakszerű és szigorú nyomon követésének és számonkérésének rendszere és gyakorlata.

A megoldást az jelentené, ha a minőségfejlesztésnek lenne gazdája, aki a fejlesztési feladatokat koordinálja, biztosítja vagy bevonja a szükséges szellemi, anyagi, szervezési erőforrásokat, valamint hozzáértő módon nyomon követi és számon kéri a közreműködőkön, mindezen erőforrások felhasználását és a kitűzött célok megvalósítását.

A felsőoktatási intézmények *doktori képzése* a felsőoktatás legjobban szabályozott területe. A doktori iskolák eljárásrendjének meghatározása a törvényi keretek adta lehetőségeken belül az intézmények kompetenciája, és valamilyen szinten minden intézményben megvalósult. Mivel az összes képzési szint és forma közül a tanárok kompetenciája és a résztvevők motiváltsága itt a legmagasabb szintű, a tanári szabadság itt érvényesülhet a legnagyobb mértékben, ezért a szabályozásnak csak a doktori cselekmény eljárásrendjére, a résztvevők és a képzési hely jogaira és kötelezettségeire kell kiterjednie. A partnerközpontúságot és a folyamatos fejlesztést azonban itt is meg kell valósítani. Ösztönözni kell a fenntarthatósággal foglalkozó területek kutatását, a doktoranduszok ilyen kutatásokban való részvételét.

#### **4.2. A felsőoktatás irányításának ágazati minőségpolitikája. Tervezet.** [Bálint, J. 2004]

A felsőoktatás irányítása biztosítja a magyar felsőoktatás Európai Felsőoktatási Térségbe, valamint az Európai Kutatási Térségbe történő beilleszkedése keretfeltételeinek megteremtését, regionális dimenziójának erősítését;

Támogatja a bolognai folyamatból a felsőoktatásra háruló feladatok megvalósítását, összpontosítva a három prioritásra: minőségfejlesztés, háromciklusú képzés, a végzettségek és tanulmányi idők elismerése;

Megteremti a felsőoktatási intézményekben az oktatás és kutatás egységét, biztosítja, hogy a hazai felsőoktatási intézmények a kutatás-fejlesztés legjelentősebb bázisai legyenek, valamint erősödjön a felsőoktatás, a hazai és nemzetközi kutatás kapcsolata;

Elősegíti a magyar felsőoktatás társadalmi-gazdasági beágyazottságát, valamint programjaiban és működésében a fenntartható fejlődés megjelenését, a szerepvállalását a fenntartható fejlődés megvalósításában az egészségtudatos, környezettudatos szemlélet és az értékek megőrzésének közvetítésére;

Kiemelkedő feladatának tartja az egész életen át tartó tanulás feltételeinek megteremtését, és segíti a felsőoktatási intézmények szerepvállalását ebben;

Törekszik arra, hogy a felsőoktatáshoz való hozzáférés lehetőségének szélesítésével, az egész életen át tartó tanulásra való ösztönzéssel, a kiemelkedő képességgel rendelkezők tudományos szintű felkészülésének elősegítésével, hozzájáruljon a tudásalapú társadalom létrejöttéhez;

Elősegíti a hallgatók felkészítését a nemzeti, az európai és az egyetemes értékek megismerésére, vállalására és megőrzésére, az általános műveltség megszerzésére, az autonóm gondolkodásra, a szociális, környezeti és morális kérdések iránti nyitott

gondolkodásra, a civil társadalommal való együttműködésre, a szakmai és értelmiségi hivatás iránti elkötelezettségre;

Meghatározza a hallgatók és az oktatók jogait és kötelességeit, az egyenlő bánásmód követelményeinek és az esélyegyenlőség szempontjainak érvényesítése mellett;

A felsőoktatás finanszírozási rendszerének átalakításával elősegíti a versenyképesebb, magasabb színvonalú képzést folytató felsőoktatási intézmények működését, valamint az állami költségvetés mellett külső források bevonását az intézmények működésébe;

Kinyilvánítja elkötelezettségét e minőségpolitika megvalósítása iránt azoknak a feltételeknek a megteremtésével, amelyek biztosítják a felsőoktatás minőségének fejlesztését és a kiválóság elismerését az intézmények versenyképességének elősegítése és a képzettségek nemzetközi elismerése céljából. Ezért létrehozta ennek rendszerét, és működteti a szervezetét, illetve biztosítja a rendszer következő elemeinek megvalósítását, működtetését és fejlesztését:

- Akkreditációs rendszer az intézmények külső értékelésére,
- Intézményi minőségfejlesztés: minőségfejlesztési program (MIP) és intézkedési terv az intézményi minőségpolitika és minőségfejlesztési rendszer kialakítására és megvalósítására,
- Minőségfejlesztés kutatása, támogatása és koordinálása: a kutatás-fejlesztés, a pályázati rendszer, az információs rendszer, valamint a Felsőoktatás Minőségéért díj működtetése tevékenységeinek megvalósítása és összehangolása céljából.

A Felsőoktatás Minőségéért díj megalapításával azt a célt kívánja elérni, hogy az önértékelést minél több intézményben sajátítsák el és alkalmazzák a versenyképesség fokozására, a partnerek, és elsősorban a hallgatók elégedettségének növelése céljából; megvalósuljon a vezetés, az oktatás-kutatás, a tudományos-szakmai és társadalmi szerepvállalás, beleértve a fenntarthatóság megvalósításában való közreműködést, valamint az oktatói, tanszéki kari, intézményi teljesítmény objektív mutatókon alapuló értékelése, lehetőséget teremtve a hazai és nemzetközi összehasonlításokra, rangsorolásokra.

Figyelemmel kíséri az európai oktatáspolitikákat, a kialakítást és megvalósítást végző szervezetek és intézmények munkáját, segíti eredményeik hazai megismerését és terjesztését.

#### **4.3. Az intézményi minőségfejlesztési/minőségirányítási program (MIP)**

A program a minőségfejlesztési rendszer kialakításának leírása, amely tartalmazza

- az intézmény minőségpolitikáját, ami az ágazat minőségpolitikáját szem előtt tartva az intézmény sajátosságait, egyediségét, kiválóságát tartalmazó, helyi, intézményi minőség értelmezését valamint a minőségközpontú irányítás és működés elveit, valamint a megvalósítására vonatkozó elképzeléseket ismerteti; A minőségpolitikában meg kell fogalmazni a fenntartható működésre vonatkozó elképzeléseket, valamint a fenntarthatóság oktatásban -tantárgyak, modulok, szakok, szakirányok- és kutatásban való megjelenését;
- a minőségfejlesztési rendszer szervezetét és működésének leírását, beleértve a folyamatokat és szabályozásukat, ennek keretén belül pedig a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési feladatok végrehajtását és annak intézményi kereteit határozza meg.

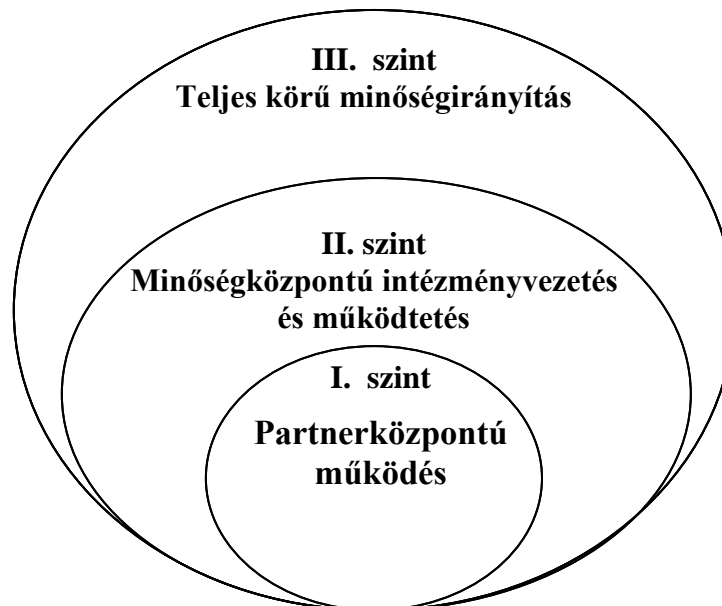
Azoknak az intézményeknek, amelyek már kiépítették a minőségirányítási rendszerüket és elkészítették a minőségirányítási kézikönyvüket vagy a szabályozásokat összefoglaló egységes dokumentációs rendszert alakítottak ki, amelyet naprakészen tartanak és megfelelően alkalmaznak, a meglévő rendszerüket kell bemutatniuk az Intézményi minőségirányítási program című dokumentumban. A minőségpolitika alapján tűzi ki az intézmény a konkrét, mérhető, számon kérhető minőség céljait, amelyek megvalósítására fejlesztéseket valósít meg. A MIP fejlesztése képezi az alapját a minőségfejlesztési rendszer fejlesztésének. A MIP megfelelőségét, alkalmazását és fejlesztését az akkreditáció során vizsgálják és értékelik, valamint a pályázatok elbírálásának szempontrendszerében veszik figyelembe.

A MIP megvalósítását projektterv, bevezetési ütemterv, intézkedési terv készítése segíti.

#### **4.4. A felsőoktatási minőségfejlesztési modell**

A rendszer kiépítése, fenntartása és folyamatos fejlesztése intézményi szinten értelmezendő feladat, amelynek megoldásához ajánlható egy olyan minőségfejlesztési modell, amelyet az adott intézmény sajátosságaihoz, adottságaihoz, szervezeti kultúrájához legmegfelelőbb módszerek és eszközök alkalmazásával lehet megvalósítani.

A minőségfejlesztési modell célja a partnerek változó igényeinek megfelelő, a környezet és a társadalom kihívásaira válaszolni képes, versenyképes és kiváló, tanuló szervezet létrehozásának a segítése.



**2. ábra. A felsőoktatás minőségfejlesztésének modellje**

A modell jellemzője a megközelítések szabadsága a megvalósítás módját illetően, ami az intézmény adottságaihoz, szervezeti kultúrájához legmegfelelőbb módszerek alkalmazását jelenti, valamint a fokozatosság a bevezetést illetően, amit a három egymásra épülő szintje

tesz lehetővé, illetve az intézmény adottságaihoz és szervezeti kultúrájához megfelelő sebesség és ütemezés. Mindezek akár az intézményen belül, karonként is különbözhetnek.

A három egymásra épülő szintből álló modell a teljes körű minőségirányítás kialakítását célozza. (2. ábra). Ugyanis a felsőoktatási intézmények minőségfejlesztésének többszintűnek kell lennie, lehetővé téve a folyamatos építkezést. Az első szint elérése már rövidtávon is reális fejlesztési célkitűzés, míg a működés teljes körű szabályozása és fejlesztése – a második és harmadik szint elérése-, középtávú célkitűzés lehet az intézmények többsége számára. A modell, bár fő elemeiben sok hasonlóságot mutat a közoktatásra kidolgozott és kipróbált modellel, részleteiben és megvalósításának módjában tükrözi a felsőoktatás sajátosságait. [Bálint, J. 2001-a]

### *I. szint: Partnerközpontú intézményi működés*

A minőségfejlesztés alapeleme a partnerközpontúság. Ez olyan szemlélet, amely segíti az intézmény és partneri köre közötti együttműködés kialakítását. A felsőoktatási intézmények partnereinek köre igen nagy, hiszen idetartoznak a hallgatók, az intézmény oktató és oktatást segítő munkatársai, a szülők, a finanszírozó, a munkaerőpiac, az előző és a következő oktatási intézmény, az intézmény által készített tananyagok, tankönyvek kutatások és egyéb szolgáltatások megrendelői és használói, az intézményt segítő és támogató szervezetek, pl. szakkollégiumok, civil szervezetek, szociális és kulturális szervezetek, szponzoráló cégek, egyházak stb., továbbá az oktatás eredményeivel szemben igényeket megfogalmazók, pl. szakmai szervezetek, kamarák, munkaadói szervezetek és az egész társadalom.

A partnerközpontú működés a különböző partneri csoportok elvárásainak folyamatos megismerését, szakmai célokká emelését és megvalósítását jelenti, az intézmény lehetőségeit és érdekeit is figyelembe véve. Ezért az intézményeknek alaposan meg kell érteniük ezeket az igényeket, gyorsan kell reagálniuk rájuk és erőforrásaikat ezeknek az igényeknek a kielégítésére kell fordítaniuk.

Az elérendő cél, hogy az intézmény rendszeresen gyűjtse a legfontosabb partnerei igényeit és mérje elégedettségüket, értékelje és elemezze a kapott adatokat, és az elemzések eredményét képes legyen fejlesztések formájában beépíteni működésébe. Ezáltal a partnerek igényeinek és elégedettségének mérései hasznosulnak az intézmény működésében. Ehhez szükséges, hogy az intézmény

- meghatározza legfontosabb partnercsoportjait,
- rendszeresen mérje, értékelje és elemezze a partneri igényeket és elégedettséget,
- a megalapozott és teljesíthető igényeket beépítse a fejlesztési tervébe és ennek alapján fejlessze működését.

A fenntartható oktatáshoz partnerközpontú intézményi működés szükséges, aminek megvalósításához elengedhetetlen,

- a minőség mint vezetési filozófia alkalmazása,
- a kiválóságra való törekvés,
- a tanuló szervezetté válás,
- a társadalmi és környezeti felelősségvállalás megvalósítása és oktatása.

A partnerközpontú működés a partnerek nevelését és tanítását is jelenti, arra, hogy képesek legyenek a partnerként való viselkedésre:

- igényeiket és véleményüket meg tudják fogalmazni,
- elvárják és megkövetelik a minőséget, illetve a korrekt tájékoztatást a teljesíthető minőségről,
- képesek legyenek és akarjanak minőségi terméket és szolgáltatást nyújtani,
- képesek legyenek és akarjanak együttműködni helyi és globális szintű célokért.

## *II. szint: Minőségközpontú intézményvezetés és működtetés*

A minőségfejlesztés támogatása újfajta vezetői szemléletet igényel: a minőség mint vezetési filozófia alkalmazását. Ez azt jelenti, hogy a felsőoktatási intézmény, kar vezetése képes arra, hogy olyan módon irányítsa a folyamatokat és az erőforrásokat - különös tekintettel a munkatársakra - hogy az oktatás minősége feleljen meg a partnerek igényeinek illetve folyamatosan fejlődjön és haladjon meg ezeket az igényeket.

Ennek megvalósításához kitörés szükséges a hagyományos vezetői szerepkörből, és fő vezetői feladatnak kell tekinteni a jövőkép és stratégia kialakítását, a változások kezdeményezését és menedzselését, a kommunikálást a munkatársakkal, (információk adását és nyeresét), a rendelkezésre álló tudás összefogását, az elvégzendő munka előfeltételeinek és az ideális környezetnek a megteremtését ahhoz, hogy a munkatársak elvégezhessék feladataikat, illetve az ehhez szükséges képzést és ösztönzést. Ugyancsak fontos a feladatok delegálása, ami elősegíti a munkatársak bevonását és motiválását.

Az elérendő cél az, hogy a vezetés minőségközpontú szemléletet és menedzsmentet építsen be a hagyományos egyetemi típusú vezetői eszköztárba. Ehhez szükséges, hogy

- legyen partnerközpontú intézmény fejlesztési stratégiája, beleértve ebbe a társadalom igényeit és elvárásait a szerepvállalására vonatkozóan a fenntartható fejlődés megvalósítására;
- legyenek minőségközpontúan és partnerközpontúan szabályozott vezetési folyamatai;
- a vezetés folyamatosan mérje és értékelje az intézmény, kar működését;
- az intézmény használjon néhány általános és specifikus (például tanszékenként, karonként, szakmacsoportonként, intézménytípusonként meghatározott) minőségmutatót, amelyek a vezetést informálják a munka minőségének változásáról, illetve összehasonlításokat tesznek lehetővé az azonos szakmacsoporthoz tartozó, azonos típusú karok, tanszékek között a specifikus mutatók és általában a karok, intézmények között az általános mutatók segítségével hazai és nemzetközi szinten.

A minőségközpontú vezetés stratégiaalkotó és ellenőrző, értékelő munkájához elengedhetetlen az intézményi működés kulcsfontosságú információinak gyűjtése és figyelése, beleértve a fenntarthatóság különböző elemeit is. A minőségfejlesztési rendszer működtetése, és az önértékelési módszerek elsajátítása fejleszti az adatok gyűjtésének, értékelésének és felhasználásának módszereit.

## *III. szint: Teljes körű minőségirányítás*

Ez alatt az intézmény, kar olyan képességeinek kialakítását és működtetését kell érteni, amelyek lehetővé teszik a partnerek változó igényeinek kielégítését, továbbá olyan vezetési szemlélet és gyakorlat kialakítását, amely összefogja a szervezeti potenciált a folyamatos fejlesztés irányába, és végül a minőségkultúra megvalósítását és folyamatos fejlesztését jelenti.

A teljes körű minőségirányítás megvalósítása tartalmazza a partnerközpontú működés kialakítását, a vezetés és működési folyamatok szabályozását és folyamatos fejlesztését, amelyek eredménye a rendezettebb működés és a jobb minőségű oktatás.

A teljes körű minőségirányítás megvalósításához szükséges a munkatársak teljes körű részvétele, képességeinek és tudásának felhasználása a partnerek igényeinek kielégítése céljából, amit motiválással lehet elérni. Ebben nagy szerepe van a fenntartónak, a jogszabályi háttérnek, a pénzügyi és egyéb szabályozók kialakításának, csakúgy, mint az intézményi érdekeltségi rendszereknek, valamint a szabályozott működés által nyújtható kedvező munkafeltételek megteremtésének. Ugyancsak fontos a dolgozók motiválása, a teljesítménytől függő érdekeltségi rendszer működtetése, amihez a teljesítményértékelés rendszerének kidolgozása és alkalmazása elengedhetetlen. Nem szabad elfelejteni, hogy az intézmény munkatársait is partnereknek kell tekinteni, akiknek szintén vannak elvárásaik, és elégedettségük vagy elégedetlenségük kihat a többi partner elégedettségére.

A teljes körű minőségirányítás megvalósítása azt is jelenti, hogy az intézményeknek, karoknak, tanszékeknek tanuló szervezetekké kell válniuk, amihez mérniük kell eredményeiket, új módszereket és eszközöket kell keresniük és megvalósítaniuk, tanulniuk kell a saját és mások tapasztalataiból, valamint fel kell használniuk és meg kell osztaniuk másokkal a megszerzett tudásukat, tapasztalataikat, terjeszteniük kell eredményeiket, és mindezek hazai és nemzetközi szinten értendők.

A teljes körű minőségirányítás megvalósításához fontos, hogy az intézményben megvalósuljon a vezetők és dolgozók minőségfejlesztő képzése, különös tekintettel a minőségirányítási rendszer működtetésében fontos szerepet játszóakra, az intézményi és hallgatói adminisztrációt megvalósítóakra. A képzéseknek a minőségfejlesztés eszköztárának megismerésére is ki kell terjednie: elsősorban a probléma megoldási, ok feltárási, folyamatszabályozási, önértékelési technikák elsajátítása szükséges. Ez az eszköztár az intézménynek a fenntarthatóság megvalósításában kifejtett tevékenységéhez is használható.

## **5. A fenntartható működés és a fenntartható oktatás-kutatás megvalósítása az intézményekben**

A fenntartható fejlődés megvalósításában való szerepvállalás három területen jelenik meg a felsőoktatási intézményekben:

1. A fenntarthatóság oktatása az intézmény összes oktatási programjában, különös tekintettel a pedagógusképzésre és az egész életen át tartó tanulás megvalósítására, lehetőségeinek megteremtésére;
2. Az intézmény fenntartható működtetésére való törekvésekben;
3. Az intézménynek a gazdasággal és a társadalommal való kapcsolatának erősítésében, a fenntarthatóság megvalósítását célzó projektekből, kutatásokban való közreműködésben.

A három terület nem választható el egymástól, kiegészítik, támogatják egymást, és az egyes területekhez kapcsolható programok és tevékenységek együttesen kezelhetők. A megvalósításukhoz szükségesek a hazai és külföldi partnerkapcsolatok, keretet ad az intézmény minőségfejlesztési rendszere, értékeléséhez pedig eszközöket és módszereket jelent az önértékelés. Mindezek megvalósításához az intézményeknek tudás központokká kell válniuk, célul tűzve a három területen elért eredményeik megismertetését és terjesztését, hazai és nemzetközi szinten.



## 5.1. A fenntartható fejlődést szolgáló oktatás megvalósítása

„Az oktatás a leghatékonyabb eszköz a társadalom kezében a jövő kihívásaira adott válaszadáshoz. Valójában az oktatás fogja a jövő világot kialakítani. A haladás egyre növekvő mértékben függ a képzett elmék termékeitől, mint amilyenek: a kutatás, az invenciók, az innovációk és adaptációk. Természetesen a képzett elmék nem csak a kutató intézetek és laboratóriumok számára szükségesek, hanem minden életpályához. Valójában az oktatáshoz való hozzájárulás az alapja a modern világ minden szintjén az életben való hatékony részvételnek. Az oktatás bizonyára nem a teljes válasz minden problémára. De az oktatás a szélesebb értelmezésben lényeges része minden arra irányuló erőfeszítésnek, hogy elképzeljük és kialakítsuk az emberek közötti új kapcsolatokat és elősegítsük a környezet szükségleteinek a nagyobb tiszteletben tartását és figyelembevételét.” [UNESCO. 1997.]

„A fenntartható fejlődést szolgáló oktatás kialakulóban lévő, de dinamikusan fejlődő szemlélet. Tartalmazza az oktatás azon újszerű megközelítését, amely minden korosztályt képessé kíván tenni arra, hogy felelősséget vállaljon egy fenntartható jövő kialakításáért.” [Riótól Johannesburgig. 2003.]

Az elmúlt években több országban megkísérelték meghatározni azokat a módszereket amelyekkel a felsőoktatás hozzá tud járulni a fenntartható fejlődéshez. (Roorda, N. 2001.) Az egyik lehetőség az, hogy az oktatási tantervekbe beleviszik a fenntarthatósággal foglalkozó tantárgyak oktatását.

Például a Talloires deklaráció (1990), a Kyotó (1993) vagy a Copernicus Charta (1994), az Agenda 21 (1999) és különösen utóbbi 36. fejezete fontos irányvonalakat határoz meg az oktatás számára. Azonban ezek egyike sem foglalkozik a megvalósítás szintjén adható konkrétumokkal, azzal, hogy mit is kell tennie a felsőoktatásnak ahhoz, hogy maximálisan hozzájáruljon a fenntartható fejlődéshez.

A fenntartható fejlődés egyetemi chartája, a Copernicus Charta meghatározza az egyetemek szerepét. E szerint az egyetemek és más hasonló felsőoktatási intézmények a jövő polgárainak generációját képezik és szakértelemmel rendelkeznek a kutatás minden területén, mind a technológiák, a természet és társadalom tudományok területén. Következésképpen a kötelességük, hogy terjesszék a környezettel kapcsolatos ismereteket és elősegítsék a környezeti etika gyakorlatát a társadalomban, annak az elvnek megfelelően, amelyik az európai egyetemek Magna Kartájában, és az azt követő egyetemi deklarációban van lefektetve, és amelyik alapját képezte a riói konferencia (1992) UNCED ajánlásainak a környezet és fejlesztés oktatására.

A világban jelenleg is sok egyetem dolgozik a fenntartható oktatás hatékony bevezetésén. Ezért nagy szükség van olyan konkrét kritériumok listájára amelyek mérhetőek és számon kérhetőek. Olyan eszközre van szükség, amelynek segítségével el lehet dönteni, hogy az intézmény milyen szinten áll a fenntarthatóság megvalósításában.

Ezért létre hoztak egy holland Bizottságot a fenntartható felsőoktatásért, egy munkacsoportot, amely kidolgozta az audit módszertanát a fenntarthatóság a felsőoktatásban terület vizsgálatára. A módszer az EFQM önértékelési modell használatán alapul. Sajnálatos módon az audit kifejezést használja, ami rontja a leírás szakmai hitelességét, mivel itt kifejezetten önértékelésről van szó.

Roorda, N. [2001.] a fenntartható oktatásnak többféle meghatározását adja. Az alapvetőnek nevezett meghatározása szerint: Oktatás, amely eredményesen működik közre a társadalom

fenntartható fejlődésének megvalósításában. Továbbá a fenntartható oktatás, amelyben a diák

- tudásra és áttekintésre tesz szert a fenntartható fejlődésről, általában és a saját szak területén;
- jártasságot szerez, módszereket és technikákat gyakorol be, amelyek segítik a munkáját majdani szakmája gyakorlásakor;
- kifejlesztik a fenntartható fejlődés fontossága iránti tudatosságát.

Felsorolja, hogy melyek azok a területek, amelyekben a fenntartható oktatás során a diák tudást, áttekintést és jártasságot szerez:

- környezeti problémák
- erőforrások
- technológiai lehetőségek
- szoció-kulturális lehetőségek
- infrastrukturális lehetőségek
- a fenntartható fejlődéshez vezető határértékek és politikák stb.

Felhívást intéztek a felsőoktatási intézményekhez, hogy játsszanak vezető szerepet a multidiszciplináris és etikus irányultságú oktatás formáinak kifejlesztésére, acélból, hogy kitalálják a megoldásokat a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos problémákra. Ezért el kell kötelezniük magukat az információterjesztés, oktatás és mobilizálás folyamatos megvalósítására a társadalom érintett részei számára, az ökológiai károsodások megakadályozására, beleértve a globális fejlődésre gyakorolt hatásukat, és a fenntartható világ biztosításához szükséges feltételeket. Hogy ezeket a célokat elérjék, és teljesítsék az alapküldetésüket, az intézményeknek minden erőfeszítést meg kell tenniük az alábbi tíz akció elv alkalmazására.

1. Intézmény elkötelezettsége. Az intézményeknek és különösen a vezetőiknek valódi elkötelezettséget kell mutatniuk a környezet védelmének elvei és gyakorlata valamint a fenntartható fejlődés iránt.
2. Környezeti etika. Az intézményeknek elő kell segíteniük az oktatók, a hallgatók és a nyilvánosság számára a fenntartható fogyasztás és az ökológikus életstílus modelljének alkalmazását, valamint azokat a programokat, amelyek lehetővé teszik az oktatók számára a környezeti ismeretek tanítását, a környezettel kapcsolatos ismerethiány megszüntetését.
3. Az alkalmazottak oktatása. Az intézményeknek biztosítaniuk kell az alkalmazottak oktatását és tréningjét valamint bátorítását a környezeti kérdések megismerésére, hogy a munkájukat a környezet iránt érzett felelősség szellemében végezzék.
4. A környezeti oktatás programjai. Az intézményeknek be kell vezetniük a környezeti szemléletmódot az összes tevékenységükbe, környezeti oktatási programokat kell létrehozniuk, bevonva mind az oktatókat, mind pedig a kutatókat valamint a hallgatókat is ebbe a munkába, tekintet nélkül a tanulóik területére.
5. Interdiszciplinaritás. Az intézményeknek bátorítaniuk kell az interdiszciplináris és kollaboratív oktatási és kutatási programokat, amelyek a fenntartható fejlődéssel kapcsolatosak. Törekedniük kell arra, hogy felül emelkedjenek a tantárgyak és tanszékek közötti rivalizálás szemléletén.
6. A tudás terjesztése. Az intézményeknek erőfeszítéseket kell tenniük, hogy didaktikus információs anyagok elkészítésével, tájékoztatók és tréning programok szervezésével kitöltsék a hézagokat a hallgatók, a szakemberek, a döntéshozók, és a lakosság tudásában,

és a rendelkezésére álló szakirodalomban. Ugyancsak részt kell venniük a környezeti auditok lebonyolításában.

7. Hálózatépítés Az intézményeknek részt kell venniük a környezeti szakértők interdiszciplináris hálózatának kiépítésében helyi, nemzeti, regionális és nemzetközi szinten, azzal a céllal, hogy együttműködjenek a közös környezeti projektekből, mind a kutatásban mind pedig az oktatásban. A hallgatók mobilitását is elő kell segíteniük.
8. Partnerség. Az intézményeknek kezdeményezőknél kell lenniük a partnerség elősegítésében a társadalom más érintett szektoraival, abból a célból, hogy koordinált megközelítéseket, stratégiákat és akció terveket tervezzenek. és vezessenek be.
9. Folyamatos oktatási programok. Az intézményeknek környezeti oktatási programokat kell kifejlesztetniük a különböző célcsoportok, azaz az üzleti élet, a kormányzati szervek, a különböző szervezetek és a média számára.
10. Technológia transzfer. Az intézményeknek hozzá kell járulniuk az olyan oktatási programok szervezéséhez, amelyek oktatási szempontból helytállóak és az innovatív technológiák és fejlett menedzsment módszerek átadását segítik elő.

Fontos, hogy a felsőoktatási intézmények megfelelő és hatékony módszereket alkalmazzanak a fenntarthatóság kommunikálására az intézményen belül, a munkatársak és a hallgatóik, valamint az intézményen kívül, a partnereik illetve a társadalom számára. A kommunikáció lehetséges formái:

- A küldetésnyilatkozatban megjelenik a fenntarthatóság az intézmény működése, az oktatás és a kutatási munkák tekintetében;
- Az intézmények, karok minőségpolitikájában megjelenik a fenntarthatóságra való törekvés;
- A stratégiai tervek tartalmazzák a fenntarthatóság megvalósításának stratégiai elemeit;
- A külső felekkel kötött szerződésekben megjelenik a fenntartható működtetés követelménye;
- A működtetés folyamatai, szabályzatai és egyéb dokumentumai tükrözik a fenntartható működésre való törekvéseket;
- Az oktatási jegyzetek és tananyagok tartalmazzák a fenntarthatóság adott témához tartozó vonatkozásait;
- Az intézmény értékelésének dokumentumai, az éves jelentések, akkreditációs anyagok tartalmazzák a működtetés, oktatás és a kutatási munkák fenntarthatóságra vonatkozó elemeit;
- Az intézmény kutatási jelentéseiben, szakértéseiben megtalálhatók a fenntarthatóság különböző aspektusai tárgyában végzett kutatások, szakértések eredményei;
- A honlapon megtalálható az intézmény fenntartható működésének ismertetése, a fenntarthatóság témakörében tartott kurzusok, valamint az e témakörben végzett kutatások eredményei;
- Középiskolák látogatása, tájékoztatások tartása a közoktatásban dolgozó munkatársak számára a fenntarthatósággal kapcsolatos témakörökben;
- Kiállítások, konferenciák szervezése a szakma bevonásával a fenntarthatóság témakörében;

- Papír alapú és elektronikus újságok, CD-k, poszterek és általános tájékoztató anyagok valamint egyéb intézményi kiadványok, szórólapok készülnek a fenntarthatóság kérdéseire való figyelem felkeltés céljából;
- Az oktatók által készített cikkek, közlemények, publikációk jelennek meg a fenntarthatóság témakörében;
- Pályázatok készülnek a fenntartható oktatás megvalósítását célzó projektekre;
- Díjakat tűznek ki a fenntartható oktatás legjobb gyakorlatát megvalósító és terjesztő oktatóknak és oktatási egységeknek;
- Minőségdíj rendszerének működtetése az intézmények, karok működésének értékelésére, beleértve a fenntarthatóság értékelését is.

A felsőoktatási intézmények működtetésében a fenntarthatóság következő aspektusainak és elemeinek figyelembevétele javasolható:

#### *A szervezet szintjén*

- Intézményi környezet koordinátor alkalmazása;
- Környezeti tanácsadók egységenként, karonként;
- Meghatározott feladatok és felelőségek a fenntarthatóság biztosítására egységenként;
- Környezettel kapcsolatos feladatok megjelenése a munkaköri leírásokban;
- Megfelelő tudás megszerzésének biztosítása a munkatársak számára oktatás és tréning formájában;
- Környezeti szabályozások, engedélyek betartásának belső ellenőrzése;
- A személyes munkahelyi biztonság védőeszközeinek megléte és az ezekkel kapcsolatos előírások betartása;
- A környezet figyelembevétele az alkalmazottakkal kapcsolatos szabályozásokban;
- A környezettel kapcsolatos mérő és regisztráló rendszer;
- Időszakos, például éves környezeti jelentések készítése;
- A minőség, a környezet, az egészség és a biztonság integrálása;
- A környezeti balesetekkel kapcsolatos védekezés eljárásainak ismerete;
- A fenntarthatóság, illetve egyes elemeinek (pl.: oktatás, környezetvédelem, hulladék csökkentés) megvalósítása szempontjából sikeres egységek anyagi elismerése.

#### *A beszerzések szintjén*

- Olyan beszállítók preferálása, amelyeknél a visszavételi rendszer működik (pl. használt nyomtató patronokra);
- Olyan beszállítók alkalmazása, amelyek környezetbarát csomagolást valósítanak meg;
- Környezetbarát termék címkével ellátott termékek preferálása;
- A hulladék mennyiségének csökkentése;
- A papírral való takarékoskodás;
- A papír, szerves anyagok, műanyagok, üveg és vegyileg szennyező anyagok szelektív gyűjtése;
- Az újrahasznosítás elősegítése, terjesztése;
- A környezet szempontjából optimális folyamatok alkalmazása.

#### *Szennyező anyagok keletkezésének elkerülése szintjén*

- A szennyező anyagok illetve ilyeneket tartalmazó termékek alkalmazásának kerülése;
- Az alkalmazott azbeszttartalmú termékek felmérése;
- Az azbeszttartalmú termékek cseréjére vonatkozó akció terv;

- A tűzoltó készülékek használatára vonatkozó szabályozás.

#### *Talaj, víz, levegő megóvása, zaj elkerülése szintjén*

- A működés következtében létrejövő talajszennyezés elkerülése;
- A felszínre, csatornába, talajba, kerülő szennyezőanyagok elkerülése illetve minimalizálása;
- A vízfogyasztás minimalizálása;
- Esővíz felhasználása a csapvíz helyett, ahol lehetséges;
- A szennyező gázok kibocsátásának megelőzése, korlátozása;
- A szagok, por és vibráció elkerülése;
- A munkatársakra jutó zajterhelésének mérése;
- A beszerzett eszközök által okozott zajterhelés figyelembevétele;
- Zajcsökkentő akciók, ha szükséges.

#### *Energia szintjén*

- Az energia felhasználás teljes körű felmérése;
- Az energia felhasználás hatékonyságának javítása;
- A világítás és fűtés csak ott, ahol és amikor szükséges;
- A fűtőberendezésekkel szemben támasztott követelmények (például szabályozási, gazdaságossági) igények növelése;
- A berendezések energiaszükségletének figyelembevétele beszerzéskor;
- Energia koordinátor alkalmazása;
- Éves energia felhasználási terv és éves jelentés készítése a tényleges felhasználásról.

#### *Környezettervezés, építés szintjén*

- A vidék és az intézmény környezetének tervezése, integrált formában;
- A táj károsításának elkerülése;
- A környezet stratégia megjelenése az épületek bontásánál, felújításánál és új épületek építésénél;
- Környezetbarát anyagok felhasználása az építkezésnél;
- Ökológikus épületek építésének elősegítése a specifikációkkal és szerződésekkel;
- Az épületek bontási anyagainak szétválasztása és újrahasznosítása.

#### *A természet megóvása szintjén*

- Vegyi rovarirtó anyagok felhasználásának minimalizálása;
- A természet megóvása mindenütt, és amennyire csak lehetséges;
- A zöld területek növelése.

#### *A forgalom szintjén*

- A munkatársak autóhasználatának csökkentésére irányuló tevékenység, motiválás;
- A kerékpár és a tömegközlekedés használatának bátorítása;
- A megtett kilométerek mennyiségének csökkentése az egyetem működéssel kapcsolatosan közlekedésben.

## **5.2. A pedagógusképzés**

A fenntarthatóság szemléletének mind az oktatás irányítók mind pedig a pedagógusok gondolkodásának részévé kell válnia és rendszerszerűen kell illeszkednie a társadalmi-gazdasági folyamatokba.

A fenntarthatóság jó lehetőséget kínál több oktatáspolitikai célkitűzés elérésére, mint például a tananyagok tartalmi modernizációja, a módszertani innovációk, az átlagostól eltérő tanulók nevelése, a fejlett információs és kommunikációs technika beépítése a tanítási-tanulási tevékenységbe, valamint a helyi közösségek bevonása.

Lehetőség nyílik a modern pedagógia alapelveinek alkalmazására, amelyek szerint: értse, hogy miért tanulja; önálló munkával tapasztalja meg; épüljön be az élettapasztalata, szakmai gyakorlaton szerzett tapasztalata; egyértelmű szempontok alapján, egyénileg értékeljék; rugalmas tanulásszervezésre legyen módja.

A világ iskoláinak és közösségeinek demográfiai összetétele színesebb, mint az bármikor volt. A más-más kulturális és társadalmi-gazdasági háttérrel rendelkező fiatalok számára biztosítani kell a szükséges differenciált képzést és képességfejlesztést. Egyre többen ismerik fel, hogy az oktatás multikulturális és holisztikus megközelítésére van szükség. Különleges képzések kellenek az oktatás-nevelés terén tevékenykedők számára, hogy olyan környezetben is tudjanak tanítani, amely etnikai, kulturális és nyelvi szempontból is sokféle. Valamennyi etnikai és kisebbségi csoport pedagógusai számára fontosak az olyan felkészítések, amelyek segítségével helyt tudnak állni különböző körülmények között. Az oktatásnak tükröznie kell a fenntarthatóság eltérő kulturális megközelítéseit. A fenntarthatóság pedagógiai programjainak a tanulók hétköznapi, a saját közösségeikben meglévő tényleges tapasztalataira kell épülnie.

Különös figyelmet kell kapnia a pedagógusok kompetencia fejlesztésének, hogy képesek legyenek a fenntarthatóság és a minőség megvalósítására való nevelésre, hogy a szükséges elemek, eszközök és módszerek beépüljenek a módszertani kultúrájukba, eszköztárukba.

Bár sokan írtak az oktatásban szükséges paradigmaváltástól, arról azonban keveset esik szó, hogy a középiskoláknak hogyan kell együttműködniük a jelenlegi és jövőben a felsőoktatással, hogyan készítsék fel arra az új szerepre a tanárokat, ami a diákok tanulásának menedzselését jelenti. Az új szerepkörben a tanárok a tanulók mentorai, a tanulás facilitátorai, feladatuk a tanulási környezet megteremtése. A vezetőknek kreatív és költség hatékony oktatási módszereket kell kidolgozniuk az intézmények új, professzionális szerepkörének kialakítására.

A változtatás kulcsa a pedagógus képzésében van, és abban, hogyan készítik fel a tanárokat az új feladatokra.

Új eszközök és módszerek szükségesek az új oktatási formák bevezetésére. Az új módszerek elősegítésének egyik módja az ösztönözés értékelési kritériumokon keresztül, vagy a munkahelyi előmenetel rendszere. [Gibson-Harman, K at all. 2002]

A pedagógusképzésben meg kell jelennie a felkészítésnek a következőkre:

- Személyes képességek fejlesztése: a rendszerben való, a kritikus és kreatív gondolkodás;
- Társas készségek fejlesztése: a partnerség, az együttműködési készség;
- Minőségfejlesztési ismeretek, beleértve a minőségfejlesztés eszközeinek és módszereinek ismeretét és a jártasságot ezeknek az alkalmazására, különös tekintettel a csoportmunkára, motiválásra, problémamegoldásra, feladat és felelősség delegálásra, kommunikációra, önértékelésre;
- Az oktatási intézmény a fenntartható működés modellje legyen: környezettudatos működtetés, társadalmi kapcsolatok, helyi közösségekkel való kapcsolattartás és együttműködés, a fenntarthatóság elemeit ismertető programok megvalósítása.

A hivatkozott közlemény felsorolja a tanárképzésben fontos témaköröket:

- *Rendszerszintű gondolkodás*  
Társadalmi-politikai rendszerek  
Gazdasági rendszerek  
Kultúra rendszerek  
Kapcsolatok előbbieik között
- *A fenntarthatósággal kapcsolatos kulcs témák*  
Az ember mint a természet része  
Biológiai sokféleség  
Megőrzés  
Erőforrások hatékonysága  
A növekedés korlátai emberiség, eltartási kapacitások  
Ökológiai kérdések  
Generációk igazságos kezelése  
Szociális kohézió  
Partnerség
- *Globális problémák*  
Globális felmelegedés  
A mérgező hulladék anyagok felhalmozódása  
A természeti erőforrások kimerülése  
Elsivatagosodás  
Ózon réteg elvékonyodása  
Savas esők  
Szegénység
- *A fenntarthatósági megoldások megközelítései*  
Jogi  
Gazdasági  
Menedzsment  
Tudományos és technológiai  
Oktatási
- *A fenntartható fejlődés eszközei és technikái*  
Jövőkép alkotás  
Környezetközpontú menedzsment rendszerek szabványai  
Életciklus elemzések  
Környezeti terhelés elemzések  
Környezeti auditok  
Öko címkézés  
Környezeti jelentések  
Társadalom helyzetével kapcsolatos jelentések  
Környezeti, fenntarthatósági indikátorok  
Önértékelési technikák elsajátítása
- *Felelősségteljes, globális állampolgári magatartás*  
A fenntarthatóság értékeinek tisztázása  
A fenntarthatóság etikai kérdéseinek tisztázása  
Demokratikus jogok és felelősségek  
Egyéni környezeti jogok és felelősségek  
Közös felelősség

- *Pedagógiai megközelítések*  
Értékek tisztázása  
Holisztikus gondolkodás  
Hosszú távú gondolkodás  
Pozitív megoldásokban való gondolkodás  
Óvatos, előrelátó döntéshozatal  
A felelősségteljes magatartás alkalmazása a gyakorlatban  
Interdiszciplináris párbeszéd  
Emocionális intelligencia, diplomatikusság

A fenntarthatósággal foglalkozó pedagógiai programok hatékonysága világszerte nagyrészt attól függ, hogy milyen mértékben használják fel a fejlett kommunikációs rendszereket, például az internetet arra, hogy a szakmai információ elérhető legyen a tanárok, diákok és a társadalom számára. Az utóbbi időben az internet növekedésével párhuzamosan rendkívül gyorsan megnőtt az igény az interaktív, multimédiás technológiákon keresztül elérhető információk iránt, és az elkövetkezendő években ez előreláthatólag még gyorsabban fog növekedni. Az ilyen oktatási segédeszközök azt a célt szolgálják, hogy fenntartsák a diákok érdeklődését és fejlesszék kreativitásukat, miközben információt adnak át. Az új interaktív multimédiás megközelítéseket kihasználó számítógépes eszközök aránya a környezeti nevelésben is rendkívüli mértékben meg fog nőni az elkövetkezendő évtizedben.

Az UNESCO válasza a kihívásokra, és arra a prioritásra, hogy a tanárképzést a fenntartható fejlődés irányába fordítsa, az általa kezdeményezett programok egyike, a Tanítás és tanulás a fenntartható jövő érdekében, multimédiás tanárképző program, amelyet az UNESCO készítettet és adott ki. [UNESCO. 2002.]

Az UNESCO Igazgatója, Koichiro Matsuura előszava szerint: „A fenntartható jövő érdekében végzett képzés egy nagyszerű kihívás. Hogyan tudjuk jobban megérteni a körülöttünk lévő világ komplexségét? A világ problémái milyen kapcsolatban állnak egymással, és mi jelenti a megoldásukat? Milyen világot szeretnénk a jövő számára a földi élet elbíró képességének határain belül? Hogyan tudjuk összeegyeztetni a gazdaság, a társadalom és a környezet igényeit?

Ezek a kérdések természetesen nem újak, és az ENSZ-en belüli oktatásra specializálódott szervezet az UNESCO évek óta foglalkozik velük. A megfogalmazott új jövőkép: oktatás a fenntartható jövő érdekében, az oktatást a jövőnket fenyegető problémák megoldására irányuló kutatások középpontjába helyezte. Az oktatás - minden formáját és minden szintjét beleértve - nem csak egy végső cél, hanem a leghatalmasabb eszköz a szükséges változások megvalósítása érdekében, amelyek a fenntartható fejlődés elérését célozzák. A tanárok természetesen a nélkülözhetetlen résztvevői ennek a folyamatnak és következésképpen speciális figyelmet kell kapniuk. A tanárok képzése az UNESCO és a nemzetközi közösségek számára is prioritás”.

Az UNESCO nemcsak arra törekszik, hogy segítsen a tanároknak megérteni a fenntartható fejlődés koncepcióját és tárgykörét, hanem azt is célozza, hogy megtanítsa, hogy hogyan birkózzanak meg az interdiszciplinaritással, és az érték központúsággal egy adott tananyagban.

A program 25 modulra osztott egységet tartalmaz, ami mintegy 100 óra interaktív tevékenységet tesz lehetővé, és fejleszti a tanároknak a fenntartható fejlődés és a vonatkozó témakörök megértését. Fejleszti azt a képességet is, hogy a fenntartható fejlődés témaköreit integrálják az iskolai tananyagokba, és olyan tanítási módszereket alkalmazzanak, amelyek a leginkább alkalmasak a tudás, az értékek, és az állampolgári célok oktatására a fenntartható jövő érdekében.



Lehetővé teszi a tanárok számára, hogy megtervezzenek egy olyan tanítási-tanulási gyakorlatot, amely képessé teszi a diákjaikat arra, hogy kifejlesszék és értékeljék a fenntartható világ alternatív jövőképeit, és kreatív módon dolgozzanak együtt másokkal, annak elősegítésére, hogy a jövőképeiket meg is tudják valósítani. Fejleszteni fogja a tanárok számítógépes felhasználói ismeretét és kialakítja azt a képességüket, hogy multimédiás forrásokat és stratégiákat használjanak a tanításuk során.

A világon több mint 60 millió tanár van, akik mindegyike kulcs eleme az életmódok és rendszerek számunkra nélkülözhetetlen megváltoztatásának. Ezért a tanárok innovatív képzése fontos eleme a fenntartható fejlődésre való tanításnak.

Az UNESCO és a nemzetközi közösség általában úgy véli, hogy az oktatáson keresztül szükséges elősegíteni azokat az értékeket, viselkedést, és életmódot amelyek szükségesek a fenntartható jövő számára.

Valójában a fenntartható fejlődés nem egy végállomás, hanem egy tanulási folyamat, annak megtanulása, hogy az örökkévalóságban, „az örökre” fogalmában gondolkodjunk.

A fenntartható fejlődés definíciója (kielégíteni a jelenlegi generáció szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetnénk a jövő generációinak lehetőségeit a szükségletei kielégítésében), magába foglalja annak megtanulását, hogy hogyan hozzunk olyan döntéseket, amelyek a teljes közösség gazdasági, ökológiai, egyenlőségi kérdéseit hosszútávon veszik figyelembe. Az oktatás kulcs feladata ennek a jövőre orientált gondolkodás képességének a kialakítása.

Ez a tananyag az oktatás új jövőképét szolgálja, amely segíti a hallgatókat, hogy jobban megértsék azt a világot, amelyben élnek, a komplexitását és kölcsönös összefüggéseit az olyan problémáknak, mint a szegénység, a pazarló fogyasztás, a környezet lepusztítása, a városok hanyatlása, az emberiség számának növekedése, az egészség, a konfliktusok és az emberi jogok sárba tiprása, amelyek a jövőnket fenyegetik. A program segíti a tanárokat, hogy képessé tegyék a fiatal embereket arra, hogy reményteljesen és bizalommal nézzenek szembe a lokális és globális problémákkal.

Az oktatás jövőképe holisztikus és interdiszciplináris megközelítést igényel. Ugyancsak megköveteli, hogy újra gondoljuk az oktatási rendszereinket, politikánkat, és gyakorlatunkat azért, hogy mindenkit, öregeket és fiatalokat egyaránt képessé tegyünk arra, hogy olyan döntéseket tudjanak hozni, és olyan cselekvéseket tudjanak megvalósítani, kulturálisan és helyileg megfelelő módon, amelyek a közös jövőnket veszélyeztető problémák megoldására irányulnak.

A tananyag képesé teszi a tanárokat, hogy felkészítsék diákjaikat arra, hogy képesek legyenek alternatív jövőképek kifejlesztésére és értékelésére, és kreatív munkára másokkal együtt, hogy a jövőképeket meg tudják valósítani.

Az oktatás intellektuális felvilágosítás és spirituális emancipáció biztosítását célozza a földi élet jobbítása céljából. A fenntarthatóság átadása valójában egy szociális és politikai forradalom, ami remélhetőleg béke és megértés közepette zajlik. Ez a kihívás a következő generáció számára.

A tananyag célja:

- Kifejleszteni a fenntartható fejlődés oktatásának tartalma iránti megbecsülést, és elérni a céljainak értékelését;
- Megvilágítani a fenntartható fejlődés koncepcióját és témaköreit, és azt, hogy hogyan integrálhatók ezek az iskolai tantervekbe, az egyes tantárgyakba;

- Növelni a fenntarthatóság témaköreinek az egyes tantárgyakba és az osztálytermi foglalkozások témaköreibe való integrálásának képességét;
- Növelni az interaktív, tanuló központú tanítási – tanulási stratégiák alkalmazásának a képességét, amelyek alátámasztják a tudást, a kritikus gondolkodást, az értékeket, és a polgári célokat is, és beleértve mindezeket az oktatásnak a fenntartható fejlődés felé való újraorientálásába;
- Bátorítani egy szélesebb figyelem keltését, a fogékonyságot, a rendelkezésre álló információs és kommunikációs technológiák felé, a multimédia alapú oktatási megközelítéseket, a professzionális fejlesztéseket és az internetet is beleértve, mint az oktatási anyagok gazdag forrását;
- Javítani a számítógép használatával és a multimédia segítségével történő oktatás képességét.

Az első 5 bevezető modul a globális valóság, a fenntartható fejlődés legsürgetőbb elemeit, és az oktatás tárgyköreit tartalmazza, és a fenntartható jövő oktatásának lényegét adja:

1. A globális valóság felfedezése;
2. A fenntartható fejlődés megértése, értelmezése;
3. A jövő perspektívái a tananyagban;
4. Az oktatás orientálása a fenntartható jövő felé;
5. A kihívás elfogadása.

A modulok következő csoportja a fenntarthatóság oktatása a tantervek segítségével. Azt a módszert illusztrálja, hogy hogyan integrálható a fenntartható jövő számára való oktatás a tantervek minden területébe, és különösen az olyan tantárgyakon átívelő témák esetében mint amilyenek a polgári ismeretek, az egészségügyi és a fogyasztói nevelés:

6. Fenntartható fejlődés a tanterveken keresztül;
7. Polgári oktatás;
8. Egészségügyi oktatás;
9. Vevői, fogyasztói szemlélet oktatása.

Nyolc modul az interdiszciplináris témákkal foglalkozik. Bemutatja, hogy milyen módon lehet a különböző tantervi témákat újraorientálni, interdiszciplináris hangsúlyt helyezve a fenntartható jövőre:

10. Kultúra és vallás a fenntartható jövő számára;
11. Veszélytett tudás és fenntarthatóság;
12. Nők és a fenntartható fejlődés;
13. Népeség és fejlődés;
14. A világban lévő éhség megértése;
15. Fenntartható mezőgazdaság;
16. Fenntartható turizmus;
17. Fenntartható közösségek.

Az utolsó 8 modul a professzionális képességek fejlesztését célozza, olyan tanítási-tanulási stratégiák kifejlesztésével, amelyek segíthetik a hallgatókat a széleskörű ismeretek, tapasztalat, értékrend megszerzésében, a fenntartható jövő oktatása során:

18. Tapasztalati tanulás;
19. Történetmondás;
20. Értékrend oktatás;
21. Kérdés technika tanulás;

22. Megfelelő értékelés;
23. A jövőbeli problémák megoldása;
24. Tantermen kívüli tanulás;
25. Közösségi problémák megoldása.

A Tanítás és tanulás a fenntartható jövő érdekében egyben az UNESCO által kifejlesztett minta projekt is, amely be kívánja mutatni, hogy hogyan valósítható meg

1. A professzionális oktatás fejlesztési szükségletek kielégítése a fenntartható jövő számára. Például

- Hogyan lehet alkalmazni az interdiszciplináris megközelítést acélból, hogy jobban megértsék az élet és a bolygónk problémái közötti kölcsönös kapcsolatokat?
- Hogyan kapcsolják össze a fenntartható fejlődés kérdéseivel kapcsolatos képzést azzal a képzéssel, hogy hogyan tanítsák ezeket a témaköröket?
- Hogyan foglalkozzanak a fenntartható fejlődésnek az értékekkel és az etikai kérdésekkel kapcsolatos vonatkozásaival?
- Hogyan bátorítsák a válaszáradást a szakmai, technológiai fejlődés jelenlegi kérdéseire?

2. A nemzetközi együttműködési potenciál a tanárok professzionális fejlesztésének biztosítása céljából. Például:

- Egy nemzetközi szervezet, mint az UNESCO hogyan tud együttműködési kereteket létrehozni az oktatási anyagok tervezése, fejlesztése, kipróbálása, módosítása, szétesztása és adaptációja számára, olyan módon, hogy biztosítsa a széles körű nemzetközi konzultációt; a tervezés flexibilitását, a folyamatos értékelést, javítást, módosítást, és a széleskörű intézményi, nemzeti és nemzetközi támogatást?
- Hogyan lehet elérni, hogy egy olyan hatalmas szervezet, mint az UNESCO különböző egységei és különböző szakértői közreműködjenek egy interdiszciplináris projektben?
- Hogyan lehet a számos nemzetközi szervezet forrásait, amelyek az ENSZ keretei között működő nemzetközi szervezeteket, oktatási minisztériumokat, tanári szervezeteket és a nem kormányok alá rendelt szervezeteket jelentik, sikeres és forrásokban gazdag partneri kapcsolatba integrálni, az oktatás megváltoztatása céljából?

3. A multimédiás technológiák potenciális használata és haszna a tanár képzésben. Például

- Hogyan lehet a multimédiás megközelítést a tapasztalatok professzionális fejlesztésére használni, a tanárok széles köre számára, a szakmai karrierjük különböző fázisaiban?
- Hogyan készíthetők maximális flexibilitást lehetővé tevő professzionális fejlesztési anyagok a egyéni és kiscsoportos használatra?
- Az ilyen flexibilitás hogyan teszi lehetővé a multimédiás anyagok használatát mind a független tanulmányokhoz, mind pedig a piaci alapú kurzusok számára?
- A kapacitás építés az információs és kommunikációs technológiában hogyan növelhető más területek szakmai fejlesztéseinek melléktermékeként?

- Hogyan lehet egy program hatásának léptékét maximálissá fokozni nagyszámú résztvevő számára (6 millió tanár!) az információs és kommunikációs technológia, és az innovatív multimédia tervezés hatékony felhasználásával?

A programot Az UNESCO és a világ számos részének tanárképzéssel foglalkozó szakemberek konzultációja után fejlesztették ki. Az ausztráliai Griffith Egyetem készítette el az első tervezetet. Nemzetközi referencia csoport és az UNESCO több mint 50 program fejlesztő szakembere véleményezte a szöveget és a pedagógiai megközelítést. Az első verzió 2001-ben látott napvilágot. Széleskörű nemzetközi értékelés után készült el a javított 2. változat.

A multimédia alapú tanulás népszerűsége egyre nő. Annak ellenére, hogy megvannak a maga korlátai és a közvetlen személyes kapcsolatokra nem ad lehetőséget, számos előnnyel rendelkezik a tanárképzésben. Például az interneten lévő információ mennyisége korlátlan, naprakész, nem drága a hozzájutás és kutatható. Tükrözi sok szerző véleményét és sokféle információs forrásból ered.

Az egyes tanárok egyénileg is használhatják, illetve a formális tanárképzéseken, továbbképzéseken is használható. Nem szükséges hogy a tanárok megvárják, amíg a saját iskolájukban vagy régiójukban műhelymunkákat vagy tréningeket, szemináriumokat szerveznek. Ez ugyanis sokszor jelent problémát olyan tanárok számára, akik a központoktól, fővárostól távoli vidékeken tanítanak. További előny, hogy a modulok bármilyen sorrendben taníthatók-tanulhatók, akár egyedül, akár egy kis csoportban, egy tanári szobában.

Az egyik legnagyobb jelentősége, hogy használata a tanári szabadság és függetlenség érzetét kelti, aminek eredményeképpen egy új professzionalizmus jelenik meg a tanításban, ami segíti a tanárok státuszának emelkedését.

A professzorok, előadók és mások, akik a tanárképzések tantervének kidolgozásáért felelősök, sok lehetőséget fognak találni e tananyag használatára a kurzusaikon. Például:

- Különálló kurzusként a Tanítás és tanulás a fenntartható jövő érdekében c. tananyagot;
- Válogatást a modulokból, amit önálló, speciális oktatási témájú kurzusba integrálnak;
- Válogatást a modulokból, amit önálló, speciális oktatási témájú kurzusba integrálnak, és ami a gazdagítást, bővítést szolgálja.

Mindezekben az esetekben a tananyag vagy on - line, vagy CD-ről az osztálytermekben vagy teljes egészében e-learning formában használható. Minden egyes modul feldolgozása 4 órát vesz igénybe, ami lehetővé teszi a hallgatóknak a 10 -14 hetes szemeszterben való elsajátítást. Azonban a modulok kiválasztása és csoportosítása a helyi viszonyoknak megfelelően választható meg, a szemeszterek hosszúságának, és a kontakt órák egyéni tanuláshoz való arányának függvényében.

A tanárképző intézmények és a megfelelő minisztériumok együttműködését szorgalmazzák, hogy elősegítsék az alkalmazást. Bátorítják a nemzeti és regionális adaptációkat, és fordításokat. Az UNESCO tudatában van annak, hogy nincsen olyan tanárképző program, amelyik az összes lehetséges felhasználó igényeit maradéktalanul ki tudja elégíteni. Ezért a tananyag úgy készült, hogy elősegítse a más nyelvekre való lefordítását, valamint az adaptációját, a regionális, nemzeti vagy helyi igényeknek megfelelően.

A tananyag interneten és CD-ROM-on is elérhető, és az UNESCO azt reméli, hogy a lehető legtöbb tanár számára hozzáférhető lesz világszerte. A program használható eredeti formájában, vagy adaptálható a helyi, nemzeti vagy regionális igényekhez. Sok fordítás és adaptáció már megkezdődött. A multimédia formátum azt jelenti, hogy az anyag számos

módon hozzáférhető és használható a tanárok, tanárképzések, leendő tanárok, tanterv fejlesztők, oktatáspolitikai készítőik és oktatási anyagok készítői számára.

A program ingyenes, a tanárképző intézmények szabadon letölthetik a helyi szervezetre és másolhatják CD-re. Az egyetlen kérés, az UNESCO engedélyének a megkérése, a rá való hivatkozás, és a kizárólag nonprofit oktatási célokra való használat.

### **5.3. Az egész életen át tartó tanulás**

Világszerte közintézmények, magánszervezetek, települések, vállalkozások és az egyes állampolgárok közös felelőssége a gazdasági modernizáció, a társadalmi fejlődés, valamint az ember alkotta és a természeti környezet kölcsönhatásainak és konfliktusainak felismerése, oktatása. Az önkormányzatok, az oktatási intézmények, a termelési szféra vállalatok, a szakmai és civil szervezetek, közösségi csoportok kapcsolata és kölcsönhatása egyre fontosabb lesz.

A fenntartható fejlődésre vonatkozó ismereteket be kell vezetni a munkavállalók szakmai továbbképzéseibe. A jelenlegi dolgozóknak meg kell adni a lehetőséget, hogy kifejlesszék a fenntartható termeléshez és fogyasztáshoz szükséges készségeket, a jövő dolgozóit pedig megfelelően fel kell készíteni ezen a területen, mielőtt munkába állnak.

A tömegoktatás problémáinak XXI. századi kezelésében nagy szerephez fog jutni az élethossziglani tanulás koncepciója. E koncepció mentén az oktatási tartalmakat időben szét lehet húzni és egyénileg megfelelő ütemben és finanszírozásban lehet igénybe venni. E koncepció főbb elemei:

- világos tanulmány utakat kell definiálni,
- a tanulmányi utakon elsajátítható oktatási tartalmakat beszámíthatóvá teszik a kredit rendszerek segítségével,
- a hallgatókat professzionális módon támogatják, tájékoztatják és irányítják tanulmányaik során,
- a másoddiplomák megszerzésének, és az egész életen át tartó tanulás lehetőségeinek szélesítése, piaci alapokra helyezése, amelyben a felsőoktatási intézmények piaci szereplővé válnak.

Az egész életen át tartó tanulás fogalmába beletartozik nem csak a szakmai fejlődést szolgáló vagy a szabadidős tevékenységként végzett felnőttoktatás, hanem a családi és társadalmi szerephez szükséges alapvető ismeretek és készségek elsajátítása.

A demográfiai adatok szerint a fejlett világban a 60 év feletti aránya rohamosan nő. Az emberi életkor kitolódása azt is előre vetíti, hogy a munkában töltött idő aránya a teljes élettartamhoz képest csökken, és nő a tanulással, továbbtanulással, átképzéssel töltött idő, illetve az érdeklődés fenntartását és a szellemi képességek minél hosszabb megőrzését célzó, időskorú emberek számára szervezett képzések mennyisége.

A demográfiai változások azt jelentik, hogy az egész életen át tartó tanulási lehetőségek egyre fontosabbá válnak. Várhatóan nőni fog az igény a felnőttoktatási programokra és a felnőttoktatásban foglalkoztatott, speciális módszertani kultúrával rendelkező pedagógusokra.

Nálunk is bekövetkezett az, amit eddig csak az USA vonatkozásában emlegettünk, hogy a felnőtt lakosság jelentős része nem rendelkezik a kellő olvasási és szövegértési készséggel azaz funkcionális analfabéta. Ezért kiemelt hangsúlyt kell fektetni az ilyen képességek fejlesztésére.

„Az emberi léthez hozzátartozik, hogy folyamatosan tanuljon, az egész élete alatt.” [Vail, P, 1996]. A felmerülő kérdések:

- Hogyan lehet egy olyan tanuló környezetet kialakítani, ahol a tanuló fejleszti az autonóm tanulással kapcsolatos képességeit? (kezdeményező készség, találékonyság, kitartás, állhatatosság)
- Hogyan lehet létrehozni azt a környezetet, amely támogatja azokat kognitív és pszichológiai feltételeket, amelyek szükségesek a tanuló sikereihez, és elősegítik az egész életen tartó tanulást a személyes tanulási autonómia fejlesztésén keresztül?

Az ilyen önrányított tanulás kutatása a külső menedzselésre összpontosít és azokra a körülményekre, amelyeket az egyének kifejeznek a személyes tanulási törekvéseikben.

Szükséges a tanítás- tanulás terén a paradigmaváltás. A szokásos tanítási-tanulási elképzelések és módszerek egy változatlan, vagy lassan változó környezetben állják meg a helyüket. Azonban a modern ember egy olyan környezetben él, amely folytonosan változik. Ennél fogva az oktatás célja a tanulás facilitálása kell legyen. A posztgraduális képzéseken nyert tapasztalatok feltárják a hallgatók akadémiai képességeit, amit a vizsgaeredményeik is alátámasztanak. Hiányzik viszont a képességük az élethosszig tartó független tanulásra, az a képességük, ami nem kötődik egy professzorhoz, egy tanárhoz, egy tankönyvhöz vagy tantárgyhoz. [Derrick, M. G. 2000]

Az ezredforduló felsőoktatásának új kihívása az un. nem hagyományos hallgatói csoportok megjelenése. Az Egyesült Királyságban ma már a hallgatók nagyobbik fele felnőtt. Egyre nő a speciális igényekkel bíró hallgatói csoportok aránya, (gyermekgondozáson lévő nők, kisebbségiek, hátrányos helyzetűek, mozgás, látás, hallás korlátozottak).

Ahhoz, hogy a felsőoktatás részt tudjon vállalni mindezen feladatok megoldásában, szükséges, hogy az intézmények a hagyományos képzéseiket tudatosan menedzselte képzési portfólióvá alakítsák át, és ebben jelenjenek meg a fenntarthatósággal foglalkozó, a fenntartható életminőség megvalósítására felkészítő képzések.

A globalizáció kihívásaira az egyik lehetséges válaszadás a széles társadalmi rétegek képzése, a figyelem felkeltés a globalizáció mindennapi életünkre gyakorolt hatásaira, és a negatív hatások elkerülésére fogantatható cselekedetek megfogalmazására. Megjelent a környezeti igazságosság (EJ) fogalma, és az erre való képzés, mint a globalizációra adott válasz. Az EJ az összes faj, etnikum, társadalmi-gazdasági csoport egyenlő és igazságos megóvásáról foglalkozik a környezeti véletlen jelenségekkel szemben, és az emberek, - beleértve a bennszülötteket, és egy adott természetes környezet lakóit - környezetének megóvásáról szól. Feladata a tanulási lehetőségek biztosítása, a lakosság széles tömegeinek bevonása a környezet megóvásába, az etikus viselkedéssel kapcsolatos képzésekbe, és az olyan megmozdulások szervezése, mint például a Föld napja, vagy a Nemzetközi Fogyasztás Ellenes Nap. A lényeg, hogy terjesszék ki ezeket a képzéseket és a legkülönbözőbb szervezeteket vonják be a felvilágosító munkába. [Hill, R.J.: 2003] A felsőoktatásnak jelentős szerepe lehet, az ilyen képzésekben, felvilágosításban való részvételt illetően.

Az egész életen át tartó tanulás megvalósításának egyik fontos feladata a vidék fejlesztése a fenntarthatósághoz való hozzájárulás érdekében. Ebbe beletartozik a vidéki turizmus fejlesztése, a népművészet és a helyi mesterségek megőrzése és támogatása, az épített környezet megfelelő kialakítása és fenntartása, a természet megóvása, a helyi anyagok felhasználásának elősegítése, a helytörténeti kutatások megvalósítása.

## 6. A fenntarthatóság értékelése

### 6.1.Önértékelés

Az önértékelés az intézmény tevékenységeinek és eredményeinek

- szisztematikus,
- rendszeres,
- összehasonlító,
- tényeken alapuló,
- önmaga által végzett,
- meghatározott szempontok szerint megvalósított felülvizsgálata.

Segít meghatározni az intézmény erősségeit, amelyekre építhet a továbbfejlesztésében és a fejlesztendő területeket, amelyekre összpontosíthatja az erőforrásait.

Az önértékelés szervezetfejlesztési és vezetési eszköz az intézmény vezetése számára a működés eredményességének növelése érdekében, valamint az intézmény működésének, elért eredményeinek és hiányosságainak önkritikus elemzése és értékelése egy adott időszakra vonatkozóan, az oktatás számára új szemlélet és módszertan alkalmazásával.

Az intézményi önértékelés esetében a következő alapelveket érdemes szem előtt tartani:

- az értékelési rendszer legyen komplex, terjedjen ki az intézmény teljes tevékenységére;
- az értékelési rendszer legyen tényszerű, objektív, megbízható adatokra épülő;
- tegye lehetővé az intézményen belüli és kívüli összehasonlítást, szempontrendszer és mutató rendszer alkalmazásával;
- használja fel az intézményben rendelkezésre álló adatokat, statisztikákat, különböző mérési eredményeket stb.;
- az értékelési rendszer konszenzuson alapuljon, azaz fogadják el az érintettek;
- az önértékelésre fordított munka legyen arányban a várható eredménnyel, erőforrás igénye igazodjon az adott intézmény lehetőségeihez.

Az önértékelésnek abban mutatkozik az eredménye, hogy felhasználható

- a folyamatos fejlesztés elősegítésére azáltal, hogy segít az intézmény erősségeinek és fejlesztendő területeinek tényeken alapuló feltárásában, ami alapján meghatározhatók az intézményi prioritások és fejlesztendő területek az elkövetkező időszakra;
- a fejlődés értékelésére az adott területeken az előző időszakhoz képest, az intézményben alkalmazott jó gyakorlat azonosítására és terjesztésére;
- az intézmény működésének és eredményeinek összehasonlítására nem csak az intézményen belül, hanem más intézményekkel is, és ennek alapján segít meghatározni a továbbfejlődés irányait.

- a finanszírozók informálására az oktatás, a kutatás és a társadalom szolgálata érdekében végzett tevékenység minőségéről, és arról, hogyan szándékoznak ezeket javítani;
- információ nyújtására a stratégiai tervezéshez, illetve a tervezés fejlesztéséhez, valamint a Minőségirányítási Program megvalósításához;
- információ nyújtására a dolgozók fejlesztésének tervezéséhez, és ennek a tevékenységnek a fejlesztésére;
- a munkatársak elkötelezettségének és motivációjának növelésére. A csapatmunkában történő önértékelés segíti a munkatársak bevonását, amit tovább erősíthetnek az önértékelésből indított fejlesztések, amelyekbe újabb munkatársakat lehet bevonni;
- a partnerek elégedettségének növelésére, beleértve a törvényi kötelezettségek és a fenntarthatóság tekintetében megfogalmazott társadalmi elvárások teljesítését is, mivel feltárja a meglévő hiányosságokat;
- átláthatóság biztosítására és visszajelzések nyújtására a finanszírozók és a partnerek számára;
- eszközként a szervezeti kultúra, és a munkatársak tudatosságának fejlesztéséhez az intézménynek és az egyéneknek a fenntarthatóság megvalósításában és oktatásában játszott szerepvállalása tekintetében;

Bármilyen értékelési módszer alkalmazása esetén el kell dönteni, hogy:

- mi az értékelés célja,
- ki végzi,
- kitől kérjük az információt,
- milyen módszereket és technikákat alkalmazunk,
- hogyan és ki fogja elemezni az eredményt,
- hogyan használják fel az eredményeket.

A szervezet értékelésének célja lehet a minőségfejlesztési rendszer kiépítéséhez szükséges előzetes átvilágítás, a folyamatok szabályozottsági mértékének a megállapítása, az erősségek és fejlesztendők meghatározása. Kiterjed

- a szervezet irányítási, döntési, tervezési, működési folyamataira,
- a szervezeti kultúrára,
- a szervezet információáramlási folyamataira,
- az ellenőrzési, értékelési és fejlesztési folyamatokra,
- az erőforrásokra (pénzügyi, humán, infrastrukturális),
- egyéb tevékenységek körére.

Az önértékelést nem csak az adott helyzet felmérésére, hanem fejlesztési terv készítésére is használják, amelyet a szervezet a vezetés támogatásával megvalósít, majd méri a fejlesztés eredményességét.

Az önértékelés végezhető erre a célra összeállított kérdőívek segítségével, interjúkkal, SWOT elemzéssel, vagy a különböző minőségdíj modellek használatával. Ajánlható a Nemzeti Minőségi Díj, NMD, (alapja az Európai Kiválóság Modell) kritériumrendszerének



alkalmazása, amelynek legfontosabb eredménye, hogy mélyreható, alapos értékelés segítségével bemutatja az intézmény helyzetét a vizsgált területeken, lehetővé teszi a fejlődésének figyelemmel kísérését, és objektív alapokra helyezi az erősségeinek és fejlesztendőinek meghatározását.

A minőség terén elért kiemelkedő eredmények elismerésére a világ számos országában alapítottak minőségdíjat. Elsőként 1957-ben Japánban hozták létre a Deming-díjat. A teljes körű minőségirányítás bevezetésében kiváló eredményeket elért vállalatok elismerésére az USA-ban 1987 - ben hozták létre a Malcolm Baldrige Díjat. Európában 1991-ben alapították meg az Európai Minőségdíjat, amelynek modelljét számos ország - köztük Magyarország 1996-ban - vette át, saját Nemzeti Minőségi Díja számára. Magyarországon a Nemzeti Minőségi Díjat megelőzte a Iiasa – Shiba díj, amelyet 1989-ben alapított a japán Shiba professzor.

Magyarországon a miniszterelnök 3/1996. (VI.19.) ME rendelete alapján a gazdasági és közlekedési miniszter évente pályázatot hirdet a Nemzeti Minőségi Díj elnyerésére - a minőségügyben kiemelkedő eredményt felmutató gazdálkodó szervezetek tevékenységének elismerése.

A minőségdíjak elismertségét jelzi, hogy a világon mindenütt valamely elsőszámú vezető - elnök, kormányfő, királynő - ünnepélyes keretek között adja át „a minőség Oscarját”. Magyarországon a Nemzeti Minőségi Díjjal járó művészi kispasztikát minden évben a miniszterelnök adja át a Parlamentben.

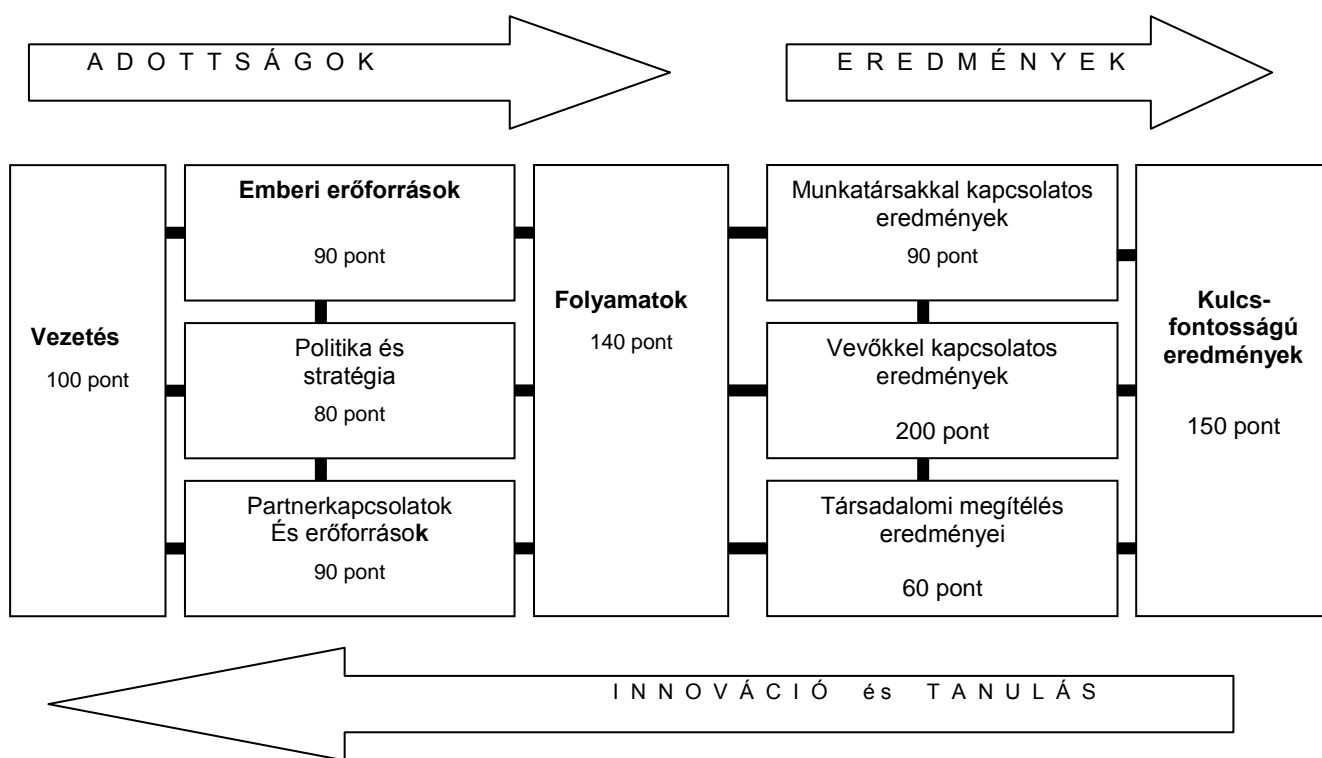
A díjakkal nem a termék vagy szolgáltatás minőségét, hanem az egész szervezet tevékenységét, működésének kiválóságát díjazták. A díj piaci elismerést jelent, de valójában minden TQM - et alkalmazó, és annak eredményeit önértékeléssel vizsgáló intézmény számára a fejlődés és annak kimutatása a fontos.

Rendszeresen, évente meghirdetett pályázati rendszerben, előre meghatározott kritériumoknak megfelelő önértékelés, és helyszíni felülvizsgálat alapján ítélik oda.

A minőségdíj modell szerinti önértékelés az egyik leghasznosabb módszer a szervezeti kultúra fejlesztésére. Az erős és a fejlesztendő területek azonosításával hasznos menedzsment eszköz. A meghatározott kritériumok szerinti önértékelés során feltárt fejlesztendő területeket rangsorolják, és meghatározzák, hogy az elkövetkezendő időszakban mely területeken kívánnak fejlődni. A fejlesztés ily módon tudatos, mérhető, tervszerű, meghatározott módszerek alkalmazásával folyik, felhasználja mások tapasztalatát és jó gyakorlatát, benchmarking módszereket alkalmaz.

A magyar Nemzeti Minőségi Díj modell alap gondolata az, hogy a vezetés a vevői és dolgozói elégedettséget, a pozitív társadalmi hatást, megalapozott üzletpolitikával és stratégiával, a dolgozók, az erőforrások és a folyamatok menedzselésével éri el, ami kiváló üzleti eredményekhez vezet.

A modellben szereplő 9 kritérium két nagy csoportba tartozik: az adottságok és az eredmények kritérium csoportba. Az adottságok értékelésekor arra keresnek választ, hogy a szervezet hogyan, milyen módszerekkel érte el eredményeit. Az eredmények értékelésekor azt vizsgálják az értékelők, hogy mit, milyen eredményeket ért el a szervezet. Az adottságok és az eredmények azonos súllyal szerepelnek a modellben, a 9 kritérium közül a legmagasabb értékű a vevői elégedettség, a maximálisan elérhető 200 ponttal. (3. ábra) [Pályázati útmutató. 2004]



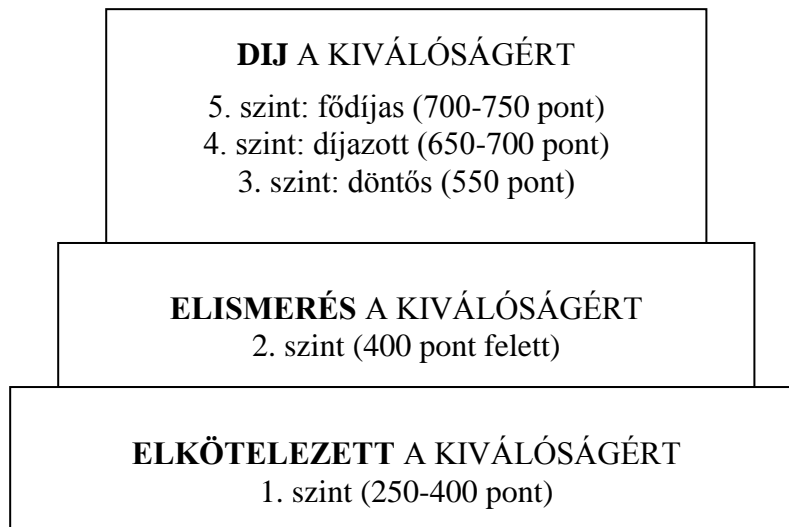
**3. ábra. A magyar Nemzeti Minőség díj modellje**

A pályázók a független értékelők visszajelzései alapján objektív képet kapnak a szervezet stratégiájának főbb jellemzőiről és a továbbfejlesztés lehetőségeiről. A rendszeres önértékelés motivál a folyamatos fejlesztésre, elősegíti a TQM alapelveinek, módszereinek és eszköztárának alkalmazását.

Mivel a Nemzeti Minőségi Díj kritériumrendszere az Európai Kiválóság Díj kritérium rendszerén alapul, a visszajelzés segítségével nemcsak a magyar, hanem az európai minőségszinttel is összemérhetik magukat a pályázók.

A TQM szemlélet fejlődésének hatására egyre nagyobb igény jelenik meg a különböző modellek korszerűsítésére, fejlesztésére az alkalmazó szervezetek részéről. Ennek a fejlődésnek a következménye az európai és a magyar minőség díj modelljének továbbfejlesztése is. Az EFQM (European Foundation for Quality Management), az Európai Minőségdíj, és továbbfejlesztett változatának, az Európai Kiválóság Díjnak a lebonyolításáért felelős alapítvány évente felülvizsgálja és fejleszti az Európai Kiválóság Díj modelljét. Az európai díjhoz hasonlóan a magyar modell is egy több lépcsős adaptációs folyamaton ment keresztül, míg kialakult a 3. ábrán látható új modell.

Az EFQM az elismerési rendszere továbbfejlesztéseként bővítette az évente kiadható díjak számát, valamint a korábban háromszintű díjrendszert további két elismerési szinttel egészítette ki. (4. ábra). [Sugár, K. 2004] 2003 előtt évente kategóriánként 1 fődíjat és 2-3 díjat adtak ki európai szinten. A díjszint alatti újabb elismerési szinteket azért fejlesztették ki, mert egyrészt ösztönözni akarják a szervezeteket a teljes körű minőségirányítás és az önértékelés rendszeres alkalmazására, másrészt európai szinten kívánják elismerni azon szervezeteket, amelyek bizonyítani tudják, hogy a TQM és az önértékelési modell alkalmazásával folyamatosan fejlődtek mind az alkalmazott módszerek, mind pedig a vevői és dolgozó elégedettség, a társadalmi hatás és a kulcsfontosságú eredmények terén.



#### 4. ábra. A szervezeti kiválóság szintjei

A két új szintre egész évben folyamatosan lehet pályázni, míg a díjszintű elismerésre évente egy alkalommal pályázhatnak a cégek. A két alsóbb szint segíti a szervezeteket abban is, hogy a minőségfejlesztési rendszerük kialakítása után elinduljanak a TQM megvalósítása felé, fokozatosan elsajátítsák az önértékelés és a folyamatos fejlesztés módszereit, és ösztönzi a módszerek alkalmazását.

A modell értelmezhető és alkalmazható a közszférára, például az oktatásra, az egészségügyre és a kormányzati szervekre.

Az Európai Minőségdíjnak, a kiválóság modellnek, a legfőbb sajátosságai:

- A kulcs eredménymutatókon keresztül kell bemutatni a szervezet teljesítményét, ami szélesebb körű értelmezése az eredményeknek. Például a felsőoktatásban a hallgatók, bevétele -megfelelése- a következő szintű oktatásban vagy a munkaerőpiacon, tipikusan ilyen kulcs eredménymutató
- A véget nem érő fejlesztési folyamat: a szervezeti tevékenységekből keletkeznek az eredmények, a tanulással és innovációval fejlődik a szervezet.
- Igen nagy hangsúlyt fektet
  - a vevőket érintő folyamatokra,
  - a partnerkapcsolatokra,
  - a tudás menedzsmentre és az innovációra, valamint
  - a kreativitásra és a tanulásra.

A tudás menedzsment alatt a tudás megszerzése, megőrzése és szervezeten belüli átadása értendő, ami lehetővé teszi, hogy az egyének, a csoportok és a szervezet hatékonyabbak legyenek.

Az EFQM [EFQM 1999.] meghatározása szerint a kiválóság a szervezetek menedzselésének és az eredmények elérésének egy olyan jellegzetes és kiváló gyakorlata, amely 8 alapelve épül. A valóban kiváló cégek avval mérhetők, hogy rendelkeznek a kimagasló eredmények elérésének és megtartásának képességével az érdekelt felek -az összes vevő- számára.

Az EFQM ugyancsak megfogalmazza küldetését: a fenntartható kiválóság az európai szervezetek hajtó ereje legyen; a kiválóság eléréséhez szükséges a vezetés részéről a teljes elkötelezettség és a 8 alapelv elfogadása.

### *1. Eredmény orientáltság*

A kiválóság az összes érdekelt fél szükségleteinek egyensúlyba hozása és kielégítése, beleértve az alkalmazottakat, a vevőket, a beszállítókat és a társadalmat általában, valamint a pénzügyileg érintettek körét. Értéket teremt az összes érdekelt fél számára, fenntartható, hosszú távú sikereket eredményez, kölcsönösen előnyös kapcsolatokat alakít ki, valamint megfelelő mérőszámokat és lényeges mutatókat nyújt az összes érdekelt fél számára.

### *2. Vevőközpontúság*

A vevő a termék és szolgáltatás minőségének végső megítélője és a vevő lojalitásának megszerzése, megtartása és a piaci részesedés növekedése a legjobban úgy lesz optimális, ha a jelenlegi és a potenciális vevők szükségleteire koncentrálnak

### *3. Vezetés és a célok következetessége*

A szervezet vezetőinek a viselkedése az ami létrehozza a világos és egységes célokat a szervezeten belül, valamint megteremti azt a környezetet, ahol a szervezet és az emberek kiválóak lehetnek. Ezáltal mindenki világosan tudatában van az irányvonalnak, létrejön a maximális dolgozói elkötelezettség és hatékonyság, az elismertség a piacon, valamint megvalósul az összes tevékenység strukturált és szisztematikus összehangolása és végrehajtása

### *4. Folyamatokon és tényeken alapuló irányítás*

A szervezet hatékonyabban tud működni, ha az összes belső és egymással kapcsolatban lévő tevékenységét megértették és szisztematikusán irányították, valamint a jelenlegi működésre vonatkozó döntések és tervezett fejlesztések az olyan valós információk felhasználásával történnek, amelyek tartalmazzák az érdekelt felek észrevételeit is. Eredményképpen megvalósul az összpontosítás a folyamatok kívánt eredményeire, az emberek és erőforrások maximális kihasználása, a folyamatok eredményeinek állandósága és a változékonyság szabályozása, tényeken alapuló irányítás a reális célok és stratégiai irány kitűzésére.

### *5. Emberek fejlesztése és bevonása*

A szervezet dolgozóinak teljes potenciálja a közös értékeken valamint a bizalom és felhatalmazás kultúráján keresztül mozgósítható legjobban, ami elősegíti mindenkinek a bevonását. Eredményképpen megvalósul a maximális részvétel, a pozitív hozzáállás és erkölcs, a tudás hatékony megosztása, valamint a lehetőség a dolgozók számára a tanulásra és új képességek kifejlesztésére, kedvezően alakul a munkaerő felvétel és megtartás.

### *6. Folyamatos tanulás, innováció és javulás*

A szervezet teljesítményének a minősége akkor maximális, ha a menedzsment valamint a folyamatos tanulás, innováció és javulás kultúrájának szellemében folytatott tudás megosztás képezik az alapját. Hatására nő a szervezet mozgékonyasága, agilissága, csökkennek a költségek. Megvalósul a szervezet lehetőségeinek meghatározása, a szervezeti teljesítmény minőségének optimalizálása. Kialakul a megelőzés alapú javító tevékenység mindenkinek a napi munkájában.

### *7. Partneri kapcsolatok fejlesztése*

A szervezet hatékonyabban működik, ha kölcsönösen előnyös kapcsolatai vannak a partnerekkel, amelyek a bizalomra, valamint a tudás megosztására és integrációjára épülnek.

Eredményeképpen kialakul az értékek létrehozásának a képessége mindkét fél részére, versenyelőnyök keletkeznek a tartós kapcsolatokon keresztül, megvalósul a szinergia az erőforrások és költségek tekintetében.

#### *8. A közösségért érzett felelősség*

A szervezet és a dolgozóinak hosszú távú érdekeit a legjobban az szolgálja, ha etikai alapon állnak és túlteljesítik a közösség elvárásait és a szabályozók kielégítését. Hatására a szervezet hitelessé válik, javul a teljesítés minősége és megvalósulnak a szervezeti értékek, valamint a figyelemfelkeltés, biztonság, hit és bizalom nyújtása a közösség felé.

### **6.2. A Felsőoktatás Minőségéért díj**

Fontos, hogy ez a díj is kövesse az Európai Díj modellt, és ezáltal lehetőségük legyen az intézményeknek a hazain kívül az európai elismerés megszerzésére is, és ezáltal nemzetközi versenyképességük fokozására.

A Minőségdíj modell alkalmazása nemcsak az intézmény kiválóságát hivatott bemutatni. Az önértékelés feltárja az intézménynek a fenntarthatóság megvalósításában játszott szerepét is. Ugyancsak fontos, hogy módszert és eszköztárat ad a megvalósításhoz és az értékeléshez, ezért tanácsos, hogy az intézmények együttesen értékeljék a fenntartható fejlődés és a kiválóság területén elért eredményeiket.

A Minőségdíj modell segítségével az intézmény választ kap a következő kérdéseire:

- Hol tartok a minőségfejlesztésben, a környezettudatos magatartás megvalósításában, a fenntarthatóságra való nevelésben, oktatásban, kutatásban?
- Hogyan mérhetem, értékelhetem a munkámat?
- Merre haladjak tovább?
- Kitől tanulhatok?

A Felsőoktatási Minőségdíj célja

- A kiválóság elismerése;
- Az intézmények közötti versenyszellem erősítése;
- Példamutatás, a jó gyakorlat terjesztése;
- Az elért eredmények mérési lehetősége;
- Módszer a folyamatos fejlesztéshez és fejlődéshez;
- Önértékelési módszer és eszköztár alkalmazása.

A modell értelmezése és az intézményi önértékelés módszerének elsajátítása új típusú feladatot jelent az intézmény számára, amely a többszöri alkalmazás során intézményi rutinfeladatává válhat.

A Nemzeti Minőségi Díj modellhez hasonlóan az FMD is két nagy területet határozhat meg: adottságokat és eredményeket. Az adottságok arra keresnek választ, hogy a szervezet hogyan éri el az eredményeit. Az intézmény mérje fel, hogy milyen adottságokkal rendelkezik, milyen lehetőségei vannak a megadott területeken. Az eredményeknél azt kell felmérni, hogy az adottságok felhasználásával milyen eredményeket értek el, ezek mennyire felelnek meg a partnerek elvárásainak (a munkatársak és a többi partner véleménye alapján), és ezek alapján meghatározható, hogy hol van szükség fejlesztésre.

A modell első öt kritériuma az **adottságokhoz** tartozik, azaz az intézmény működését öt vizsgálandó területre osztja fel, amelyek lefedik a teljes tevékenységét. Az adottságoknak azt kell bemutatniuk, hogy az intézmény hogyan éri el eredményeit, milyen módszereket alkalmaz a vezetés az erőforrások és a folyamatok irányítására, továbbá, hogy a módszerek mennyire megfelelőek és mennyire váltak a napi működés részévé.

A modell további négy kritériuma az **eredményekhez** tartozik, és azt kell bemutatnia, hogy az intézmény milyen eredményeket ért el a partnerek, és kiemelten a munkatársak elégedettsége, az oktatás-nevelés, az intézmény működtetése, és a társadalomra gyakorolt hatás terén.

Az adottságok kritériumainál alkalmazott módszerek megfelelő kiválasztása, eredményességének rendszeres felülvizsgálata és fejlesztése járul hozzá az eredmények eléréséhez. Az eredményeknek alá kell támasztaniuk az alkalmazott módszerek megfelelőségét. Az eredmények rendszeres értékelése, elemzése vezet az innovációs, tanulási képesség kifejlődéséhez, a tanuló szervezet kialakulásához, amit a 3. ábra alján lévő nyíl mutat.

### ***Az intézmény adottságainak értékelése***

*1. Vezetés.* Meghatározó, mivel minden tevékenység kapcsolatban van a vezetéssel. A vezetés személyes szerepvállalását kell bemutatni a küldetés, a jövőkép kialakításában és megvalósításában. Azt kell bemutatni, hogy a vezetés mennyire elkötelezett a minőségirányítás iránt, hogyan működik együtt a partnerekkel, hogyan ismeri el a munkatársak teljesítményét, hogyan támogatja a folyamatos fejlesztést. Nem csak a vezetés részvétele, felelősségének és feladatainak a bemutatása lényeges, hanem a viselkedése és példamutatása is a TQM kultúra kialakításában. Be kell mutatni továbbá, hogy milyen az intézmény szervezeti felépítése és belső működése és ezek hogyan segítik elő az irányítását és működését, valamint milyen az irányítási és döntéshozatali rendszer működése.

*2. Stratégia.* Hogyan érvényesülnek a fontos információk, a partneri elvárások, a működés értékelési adatai az intézmény irányításában, hogyan és milyen információk alapján alakítja ki az intézmény a küldetését és stratégiáját, hogyan ismerteti meg és valósítja meg a stratégiáját és fejlesztési terveit, valamint hogyan alkalmazza a PDCA logikát a stratégia és a fejlesztési tervek aktualizálásánál.

*3. Emberi erőforrások.* Az intézmény belső működési rendjének a biztosításáról szól. Azt kell bemutatni, hogyan valósítják meg az emberi erőforrások biztosítását és fejlesztését, a munkatársak képességeinek kibontakoztatását, valamint a munkatársak bevonását, felhatalmazását és elkötelezetté tételét a folyamatos fejlesztés iránt. Fontos a vezetés és a munkatársak közötti megegyezés megvalósításának bemutatása a célok teljesítésében való közreműködésre, és a munkatársakról való gondoskodás. Be kell mutatni továbbá a belső kommunikáció rendszerét.

*4. Partnerkapcsolatok és erőforrások.* Be kell mutatni a partnerkapcsolatok irányítását (azonosítás, igény-elégedettségmérés). Az oktatási-kutatási módszertan és eszköztár kialakítását, fejlesztését, az erőforrások - ingatlanok, berendezések, eszközök, információ és tudás, pénzforrások - biztosítását és hatékony felhasználását (a hangsúly a hatékonyságon van!), beleértve az információk érvényességét, biztonságát és eljuttatását a megfelelő helyre. Ugyancsak be kell mutatni az oktatási, kutatási, és szolgáltatási technológiák, továbbá a szellemi tulajdon kezelését, valamint a partneri kapcsolatok kiépítését a cégekkel, (szakmai gyakorlatok, állásbörzék) az előző és következő oktatási intézményekkel stb. A fenntartható működés szempontjából fontos a pénzügyi folyamatok, valamint az ingatlanok, berendezések és eszközök menedzselése.

A kritérium szerepe, hogy az intézmény figyelmét ráirányítsa arra, hogy a siker

szempontjából fontos tényező, hogy a vezetés miként hasznosítja az erőforrásokat. Azt kell bemutatnia, hogy az erőforrásokat a stratégia megvalósítása érdekében és a folyamatok működtetése céljából használja fel.

5. *Folyamatok.* Be kell mutatni a folyamatok irányításának rendszerét, a folyamatok kapcsolódását, hogyan hangolják össze a meglévő működési rendszert a minőségirányítási rendszerrel. Hogyan végzik a fő folyamatok – beiskolázás, PR tevékenységek, oktatás-kutatás folyamatai, oktatói munka értékelése, a partnerek igényeinek és elégedettségének felmérése, oktatást támogató folyamatok stb. – meghatározását, szabályozását és folyamatos fejlesztését.

Az intézmény kiemelt fontosságú folyamatai az oktatáshoz, kutatáshoz kapcsolódnak: hogyan tervezik meg ezt a tevékenységet, hogyan veszik figyelembe a partnerek elvárásait, hogyan fejlesztik az oktatási, kutatási tevékenységet; hogyan veszik figyelembe a kutatási témákban a társadalom igényét az intézmény szerepvállalására a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdések tisztázásában; hogyan jelenítik meg a fenntartható fejlődés, a minőségközpontú gondolkodás elemeit az egyes tananyagokban.

#### ***Az intézmény eredményeinek értékelése***

6. *A partnerek elégedettségével kapcsolatos eredmények.* A partnerek – hallgatók, előző és következő oktatási intézmények, munkaerőpiac - hogyan értékelik az intézmény tevékenységét, milyen véleményt alakítottak ki róla; a felmérések eredményeinek és azok trendjének, illetve az intézmény céljaival és más intézmények hasonló adataival való összehasonlításának, továbbá annak bemutatása, hogy mit tesz az intézmény a partnerek elégedettségének biztosítására.

7. *A munkatársakkal kapcsolatos eredmények.* A munkatársak elégedettsége terén elért eredmények és azok trendjének illetve az intézmény céljaival és más intézmények hasonló adataival való összehasonlításának, továbbá annak bemutatása, hogy mit tesz az intézmény a munkatársak elégedettségének biztosítására. A munkatársak és a közvetlen partnerek véleménye szinte minden Adottság kritériummal kapcsolatosan kikérhető. Az intézménynek kell eldöntenie, hogy melyek azok a területek, amelyek értékelése hasznos információt ad a munkatársi és a közvetlen partneri (hallgatók, munkaadók, előző és következő oktatási intézmény, fenntartó, MAB) felmérések kapcsán.

8. *Társadalmi megítélés eredményei.* Az intézmény környezetre és társadalomra gyakorolt hatását kell bemutatni, valamint a környezet véleményét az intézmény működéséről. Továbbá annak bemutatása, hogy mit tesz az intézmény a helyi és országos közösség szükségleteinek és elvárásainak kielégítésére. Az oktatási intézmény elsődleges céljain kívül, milyen más társadalmi feladatokat vállal fel.

A kritérium vizsgálatának azt kell feltárnia, hogy az intézmény eredményei alátámasztják-e az intézmény tevékenységének társadalmilag felelősségteljes módon való végzését. Például nem végez környezetre ártalmas tevékenységeket, megfelelő módon kezeli a törvényi előírások betartását, az egyénekhez hasonlóan eleget tesz a társadalmi elvárásoknak, kötelezettségeknek (pl. befizeti az adót, megfelel a kötelező, pl. munkavédelmi felülvizsgálatokon).

Az önértékelés kiterjedhet annak vizsgálatára is, hogy az intézmény mennyire sikeres a helyi, regionális intézményekkel, gazdasági társaságokkal vagy más oktatási-kutatási, kulturális szervezetekkel való kapcsolattartás területén. Például mennyire vesz részt a fenntarthatóság kérdéseit vizsgáló kutatásokban, infrastruktúra fejlesztési projekteken, a helyi munkaerő átképzését megvalósító képzések szervezésében és végzésében.

A kritériumhoz tartozik a társadalom véleményének a megismerése az intézmény magatartásáról a globális erőforrásokkal való gazdálkodás és bánásmód területén (pl.

energiafelhasználási mutatók és ezek tendenciája, környezetkímélő eszközök, berendezések alkalmazása, a veszélyes hulladék kezelése, (pl. nyomtató patronok, laboratóriumi anyagok) és a hulladék mennyiségének csökkentése.

A társadalmi megítélés nehezen mérhető fel, ezért a társadalmat képviselő szervezetek és csoportok, például szakmai szervezetek, egyesületek és csoportok, véleménye jellemezheti legjobban az intézmény eredményeit e téren.

A társadalom véleményét a felméréseken kívül az intézmény által mért ráfordítás és eredmény mutatók is alátámasztják. Például a fűtési rendszer korszerűsítése, a hőszigetelés javítása illetve az ilyen pályázatokon elnyert összegek és a fűtési költségek csökkenése az elvégzett beruházások hatására.

Az intézmény társadalmi elismertségét tükrözik a munkatársaknak adományozott nem szakmai jellegű, hanem a társadalom számára végzett munkáért odaítélt elismerések, a különböző médiatudósítások, vagy a társadalmi szervezetekkel közösen szervezett rendezvények.

*9. Kulcs-fontosságú eredmények.* Azt kell bemutatni, hogy milyen eredményeket ért el az intézmény előre tervezett céljaival, teljesítményével és más, megfelelően kiválasztott intézmények eredményeivel összehasonlítva, és hogyan fejlődtek ezen eredményei az elmúlt években. Az intézmény működésének és szakmai munkájának eredményeit és kulcs fontosságú mutatóit kell bemutatni az intézmény képzési céljainak megfelelő feladatokra, valamint az intézmény stratégiájából adódó kiemelt célokra vonatkozóan. Ilyenek lehetnek a képzési kínálat, az intézmény keresettsége, nyomon követés, beválás a következő oktatási intézményben vagy a munkaerőpiacon; a sikeres hallgatók részaránya a felvettekhez képest, a továbbtanulásban sikeresen résztvevők aránya, a munkatársak és hallgatók arányszámai, a hallgatói részvétel és jelenlét mutatói; a munkatársak szakmai eredményei, publikációi és a sikeres pályázatok adatai; a költségelemzések adatai, az intézmény piaci tevékenységei, szolgáltatásai, és azok részaránya az oktatás és kutatás finanszírozásában; szerepvállalás a felnőttképzésben, a fenntarthatósággal kapcsolatos kutatásokban, valamint az intézmény fenntartható működtetésének adatai és mindezek tendenciái valamint más hasonló hazai és nemzetközi adatokkal való összehasonlításai.

Egy részletes, az intézmény működésének minden területére kiterjedő önértékelés elvégzése akár egy-két tanéves folyamat is lehet, amelynek gyakoriságát célszerű vezetői, külső értékelési ciklushoz kötni, például 4-8 éves ciklusokat alkalmazni. Meghatározott időközönként úgy kell elvégezni, hogy az ismételt önértékelések során kapott adatok összehasonlíthatók legyenek, és megvalósulhasson a módszeres, tudatos, folyamatos fejlesztés. Célszerű a különböző területek vizsgálatára munkacsoportokat alakítani, és az eredményeket kari, intézményi szinten összegezni, elemezni. Az önértékelés elkészítésében a munkatársak minél nagyobb számban vegyenek részt.

Az önértékelés eredményei írásos összefoglalóban jelennek meg, ami kitér az önértékelés eredményeinek és az intézmény stratégiájának, fejlesztési tervének kapcsolatára. Az összehasonlítás segítséget nyújt a stratégiai terv felülvizsgálatához az intézmények, karok vezetői számára. Az összefoglalót a vezetés ismertesse a munkatársakkal. Az önértékelés alapján célszerű a hosszú távú tervezési dokumentumokban meghatározott stratégiai célokat áttekinteni, szükség esetén módosítani vagy újakat fogalmazni. A célok megvalósítására tegyenek intézkedéseket a szükséges erőforrások biztosítása mellett.



## 7. A felsőoktatásban dolgozó munkatársak fenntarthatósággal kapcsolatos tájékoztatásának javasolt programja

A munkatársak képzése célszerűen célcsoportokra kidolgozott program szerint valósuljon meg. A célcsoportok:

- Intézmények és karok vezetői, helyetteseik, gazdasági vezetők, oktatás irányítás képviselői;
- Oktatók;
- Nem oktató munkatársak;
- A minőségfejlesztési rendszer kialakításában és működtetésében, a fenntarthatóság elemeinek megvalósításában, és mindezek értékelésében kulcs szerepet játszó munkatársak.

### 1. Intézmények és karok vezetői, helyetteseik, gazdasági vezetők, oktatásirányítás képviselői

Témakörök	Forma	Előadások száma
1. A fenntarthatóság fogalma, értelmezése.	Konferencia	1
2. A fenntarthatóság és a minőség kapcsolata. Vezetői feladatok.		2
3. Az intézmény fenntartható működtetése. Vezetői feladatok.		1
4. A fenntarthatóság oktatása, megjelenése a tantervekben.		1
5. A fenntarthatósággal kapcsolatos szakmai feladatok, kutatási lehetőségek.		1
6. Az önértékelés, minőségdíj modellek. A Felsőoktatási Minőségdíj. A fenntarthatóság értékelése az FMD segítségével.		2
<b>Összes óraszám</b>	<b>Konferencia</b>	<b>8x 40 = 320 perc</b>

## 2.Oktató és nem oktató munkatársak

Témakörök	Résztevők	Forma	Óraszám Ea +Csop
1. A fenntarthatóság fogalma, értelmezése.	Oktató, nem oktató	Előadás	1
2. A fenntarthatóság és a minőség kapcsolata.	Oktató, nem oktató	Előadás + csoportmunka	2+2
3. Az intézmény fenntartható működtetése.	Oktató, nem oktató	Előadás + csoportmunka	1+1
4.A fenntarthatóság oktatása, megjelenése a tantervekben. Intézmény specifikus megjelenés.	Oktató	Előadás+ csoportmunka	1+1
5. A fenntarthatósággal kapcsolatos szakmai feladatok, kutatási lehetőségek.	Oktató	Előadás	1
6. Az önértékelés, minőségdíj modellek. A Felsőoktatási Minőségdíj. A fenntarthatóság értékelése az FMD segítségével	Oktató, nem oktató	Előadás + csoportmunka	2+3
<b>Összes óraszám</b>	<b>Oktató</b>	<b>Előadás + csoportmunka</b>	<b>8+7= 15</b>
<b>Összes óraszám</b>	<b>Nem oktató</b>	<b>Előadás + csoportmunka</b>	<b>6+6=12</b>

**3.A minőségfejlesztési rendszer kialakításában és működtetésében, a fenntarthatóság elemeinek megvalósításában, és mindezek értékelésében kulcs szerepet játszó munkatársak.** A programon való részvétel előfeltétele, az 1 és 2 programon való részvétel.

Témakörök	Forma	Óraszám Ea +Csop
1. A minőségirányítási program elkészítése és bevezetése. A fenntarthatósággal kapcsolatos elemek megvalósításának beépítése. A megvalósítás emberi szempontjai.	Előadás + csoportmunka	3+2
2. Az önértékelés, minőségdíj modellek.	Előadás + csoportmunka	3+2
3. A Felsőoktatásért Minőségdíj. A fenntarthatóság értékelése az FMD segítségével.	Előadás + csoportmunka	2+3
<b>Összes óraszám</b>	<b>Előadás + csoportmunka</b>	<b>8+7= 15</b>

## 8. Megállapítások, javaslatok

1. Az új felsőoktatási törvény, általános formában, tartalmazza a felsőoktatás fenntarthatóság megvalósításában való szerepvállalásának követelményét.
2. A felsőoktatási törvény szellemében készített és javasolt ágazati minőségpolitika megfogalmazza a felsőoktatás törekvéseit a fenntarthatóság megvalósításában való közreműködésre.
3. Az ágazati minőségpolitikából következő intézményi, kari minőségpolitikák fogalmazzák meg, az intézmény kiválóságra való törekvései mellett, a fenntarthatóság megvalósításának elképzeléseit is. Ebben jelenjen meg a tudatosság annak a felelősségnek a vállalására, ami az oktatási intézmények egyedülálló és különleges szerepéből adódik, mely szerint:

kezükben van a jövőben minőséget előállítani és szolgáltatni képes generációnak, valamint a jövő vevőinek a nevelése, az igényeiket és elvárásaikat megfogalmazni tudó, a minőséget igénylő vevőké; kezükben van a fenntartható fejlődés megvalósításában közreműködni tudó és akaró, az egész életen át tartó tanulásra motivált polgárok nevelése, akik képesek saját életük irányítására, valamint egyéni és kollektív felelősség viselésére a globális világunk kihívásai iránt.

4. A fenntarthatóság megvalósítására készülő stratégia tartalmazza az intézmények szerepvállalásának három területét a fenntartható fejlődés megvalósításában:
  - A fenntarthatóság oktatása az intézmény összes oktatási programjában, különös tekintettel a pedagógusképzésre és az egész életen át tartó tanulás megvalósítására, lehetőségeinek megteremtésére;
  - Az intézmény fenntartható működtetésére való törekvések;
  - Az intézmény kapcsolatának erősítése a gazdasággal és a társadalommal, és a közreműködés a fenntarthatóság megvalósítását célzó projektekből, kutatásokban.

A három terület nem választható el egymástól, kiegészítik, támogatják egymást, az egyes területekhez kapcsolható programok és tevékenységek együttesen kezelhetők. A megvalósításhoz szükségesek a hazai és külföldi partnerkapcsolatok, keretet ad az intézmény minőségfejlesztési rendszere, értékeléséhez pedig eszközöket és módszereket jelent az önértékelés. Mindezek megvalósításához az intézményeknek tudás központokká kell válniuk, célul tűzve a három területen elért eredmények kölcsönös megismerését és terjesztését, hazai és nemzetközi szinten, amihez benchmarking módszereket célszerű használniuk.

5. Szükséges létrehozni azt a szervezetet, amelyik koordinálja a fejlesztési feladatokat, biztosítja vagy bevonja a szükséges szellemi, anyagi, szervezési erőforrásokat, valamint hozzáértő módon nyomon követi és számon kéri a közreműködőkön, mindezen erőforrások felhasználását és a kitűzött célok megvalósítását. Továbbá benchmarking központként működik közre az elért eredmények kölcsönös megismertetésében és terjesztésében, hazai és nemzetközi szinten.

6. A hazai felsőoktatásban fellelhetők a fenntarthatóság oktatásának egyes elemei: általában a környezetvédelemmel, hulladékgazdálkodással és ritkábban a katasztrófák megelőzésével, hatásainak csökkentésével foglalkozó tantárgyak, szakirányok és posztgraduális képzések, valamint ilyen témájú szakdolgozatok, disszertációk. Azonban ezek mennyiségéről és pontos tartalmáról nincsen felmérés, az intézmények honlapjai, tanulmányi tájékoztatói csak általános és becslhető információk szerzésére adnak lehetőséget. Az egyes intézményeknek ilyen irányú kutatási témákban való részvételéről, a gazdasággal való kapcsolatairól, együttműködéséről nincsenek naprakész és közzétett információk.

Szükséges, hogy az intézményi honlapok tartalmazzanak részletes információt a tanszékek, oktatók, kutatók kutatási témáiról, eredményeiről, publikációiról. Ösztönözni kell a fenntarthatósággal foglalkozó területek kutatását, a doktoranduszok ilyen kutatásokban való részvételét.

7. A minőségirányítási rendszer bevezetése segítséget jelent az intézményeknek, eszköznek tekintendő a vevői, -hallgatói, fenntartói, munkaerő piaci- és a jogszabályokban előírt követelmények kielégítéséhez, a társadalom egészének velük szemben támasztott elvárásainak való megfeleléshez, továbbá saját maguk és a környezetük fenntartható fejlesztéséhez. A legnehezebb az intézmények és az egyének megszólítása helyi szinten. A feladat az, hogy megtaláljuk azokat az innovatív módszereket, amelyekkel megváltoztathatók az intézményi struktúrák, hatás gyakorolható az egyéni viselkedésére. Azaz épüljön be a minőségfejlesztés és a fenntartható fejlődés gyakorlata az intézmények, az otthonok és az egyének napi működésébe, cselekvéseibe. A minőségirányítási rendszer kiépítésével teremtünk meg ennek a szervezeti kereteit, a minőségfejlesztés módszereivel és eszköztárával segítsük ezt a tevékenységet.
8. Fontos, hogy a felsőoktatási intézmények megfelelő és hatékony módszereket alkalmazzanak a fenntarthatóság kommunikálására az intézményen belül, a munkatársak és a hallgatóik, valamint az intézményen kívül, a partnereik illetve a társadalom számára.
9. A fenntarthatóság szemléletének mind az oktatás irányítók, mind pedig az oktató és nem oktató munkatársak gondolkodásának részévé kell válnia, és rendszerszerűen kell illeszkednie a társadalmi-gazdasági folyamatokba.
10. A felsőoktatási intézmények működtetésében meg kell jelennie a fenntarthatóság különböző elemeinek, például a környezet megóvásának, a gazdaságos és szelektív hulladékkezelésnek, az energiatakarékosságnak, az újrahasznosításnak stb.
11. A fenntarthatóság oktatásában a holisztikus szemlélet, az interdiszciplináris megközelítés, az egyéni képességek és szemlélet fejlesztésének kialakítását célzó oktatási módszerek megvalósítása elengedhetetlen.
12. Különös figyelmet kell kapnia a pedagógusok kompetencia fejlesztésének, hogy képesek legyenek a fenntarthatóság és a minőség megvalósítására való nevelésre, hogy a szükséges elemek, eszközök és módszerek beépüljenek a módszertani kultúrájukba, eszköztárukba.
13. A pedagógusképzésben meg kell jelennie a felkészítésnek a személyes képességek és társas készségek fejlesztésére, a minőségfejlesztéssel és fenntarthatósággal kapcsolatos ismeretek alkalmazására és átadására, beleértve a minőségfejlesztés eszközeinek és módszereinek ismeretét és a jártasságot ezeknek az alkalmazására.

14. A fenntarthatóság elemeinek beépítésére a pedagógusképzésbe használható az UNESCO által kidolgozott, és hozzáférhető multimédiás tananyag, a hazai alkalmazásokra való felhasználás, adaptálása, fordítás, és a minőségfejlesztés elemeivel való kiegészítés után. Elő kell segíteni a további szükséges oktatási anyagok, tréning anyagok, módszertani útmutatók elkészítését.
15. A felsőoktatási intézmények legyenek a fenntartható működés modelljei, ami a környezettudatos működtetést, társadalmi kapcsolatokat, a helyi közösségekkel való kapcsolattartást és együttműködést, a fenntarthatóság elemeit ismertető programok megvalósítását jelenti.
16. A demográfiai változások azt jelentik, hogy az egész életen át tartó tanulási lehetőségek egyre fontosabbá válnak. Várhatóan nőni fog az igény a felnőttoktatási programokra és a felnőttoktatásban foglalkoztatott, speciális módszertani kultúrával rendelkező pedagógusokra.
17. A fenntartható fejlődésre vonatkozó ismereteket be kell vezetni a munkavállalók szakmai továbbképzéseibe. A jelenlegi dolgozóknak meg kell adni a lehetőséget, hogy kifejlesszék a fenntartható termeléshez és fogyasztáshoz szükséges készségeket, a jövő dolgozóit pedig megfelelően fel kell készíteni ezen a területen, mielőtt munkába állnak.
18. A fenntarthatóság értékelésére - az intézmények működése, az oktatásban és a kutatási munkákban való megjelenés, a társadalmi szerepvállalás - a törvény által megalapított Felsőoktatás Minőségéért díj önértékelési modellje alkalmas. Azonban ehhez szükséges, hogy a Nemzeti Minőségdíj felsőoktatásra adaptált változata minél előbb elkészüljön, az intézmények felkészüljenek az önértékelésre, a munkatársak sajátítsák el minél nagyobb számban az önértékelés módszereit és eszköztárát. A Minőségdíj modell alkalmazása nemcsak az intézmény kiválóságát hivatott bemutatni, hanem feltárja az intézménynek a fenntarthatóság megvalósításában játszott szerepét is, módszert és eszköztárat ad a megvalósításhoz és az értékeléshez, ezért tanácsos, hogy segítségével az intézmény együtt értékelje a fenntartható fejlődés és a kiválóság területén elért eredményeit.
19. A Minőségdíj modell értelmezése, és az intézményi önértékelés módszerének elsajátítása új típusú feladatot jelent az intézmény számára, amelynek a többszöri alkalmazás során intézményi rutinfeladattá kell válnia.
20. Az intézmények vezetői, munkatársai számára javasolt, célcsoportok szerint kidolgozott, szemléletformáló és tájékoztató képzéseket minél előbb meg kell valósítani.

## Felhasznált irodalom

1. 2005. évi ...t ö r v é n y a felsőoktatásról. T/15267. számú törvényjavaslat a felsőoktatásról Budapest, 2005. március
2. Bálint, J. (2001-a): A felsőoktatás minőségfejlesztése. in: Bálint, J. (Szerk.): Útmutató a Felsőoktatás minőségfejlesztéséhez Budapest: Oktatási Minisztérium.
3. Bálint, J. (2001-b): Minőségfejlesztési modell kipróbálása a felsőoktatásban. Felsőoktatási mintaprojekt. SZIE YMMF. Kutatási jelentés.
4. Bálint, J. (2002): Minőségfejlesztési modell kipróbálása a felsőoktatásban XI. Magyar Minőség Hét. Konferencia kiadvány.
5. Bálint, J. (2004): A magyar felsőoktatás minőségfejlesztésének koncepciója. Tanulmány. OM belső anyag.
6. Bálint, J. (2001, 2004): Minőség - tanuljuk, tanítsuk és valósítsuk meg. Budapest: TERC Kft. 231 p.
7. Curran, M.A and James S.C.2003. Sustainability and Life Cycle Concept: International and Interdisciplinary Perspectives. Environmental Progress Vol.22. No.4
8. Derrick M. G. (2000): Creating Environments Conductive for Lifelong Learning. New direction for adult and continuing Education. No1.
9. Gibson-Harman, K at all (2002): Community College Faculty and Professional staff: The Human resource Challenge New direction for Adult and Continuing Education No 117.
10. Hill, R.J. (2003): Environmental Justice: Environmental Adult Education at the Confluence of Oppressions. New direction for Adult and Continuing Education No 99.
11. <http://www.copernicus-campus.org/sites>
12. <http://portal.unesco.org/education>
13. Láng, I. (2004): Néhány gondolat a fenntarthatóság magyarországi megvalósításáról. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
14. Magyar UNESCO Bizottság.
15. Meskó Attila: A földi élet fenntarthatóságának kérdései.
16. Oktatás a fenntartható fejlődés szolgálatában. Riótól Johannesburgig. Budapest, 2002.
17. Oktatás a fenntartható fejlődés szolgálatában. Magyar UNESCO Bizottság)
18. Pályázati útmutató. 2004. évi Nemzeti Minőségi Díj. (2004): IMFA-MIK
19. Roorda, N. (2001): Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education. AISHE. Dutch Comittee on Sustainable Higher Education.
20. Seghezzi, H. D. (2003): A minőségmenedzsment szerepe a jövő Európában. XII. Magyar Minőség hét Konferencia. A konferencia előadásai. MMT EOQ-MNB. 6-12.p.
21. Serban, M. A., Lua, J. (2002): Overview of Knowledge Management. New direction for Institutional Research. No 113.

22. Shiba, S., Graham, A., Walden, D. (1993): *A New American TQM*, Cambridge, Massachusetts: Center for QM. 574p.
23. Sugár, K. (2004): A TQM sikeres alkalmazásának elismerése és tanúsítása európai szinten. *Magyar Minőség* 2.szám. 30-33. old.
24. UNESCO (1997): *Educating for Sustainable Future. A transdisciplinary Vision for Concerted Action*, paragraph 38.
25. UNESCO (2002): *Educating for a Sustainable Future. teaching and learning for a sustainable future*. France.
26. Vail, P. (1996): *Learning As a Way of being*. San Francisco.