



SEQUENCES

Self and external Evaluation of Quality in Europe to Nourish Childhood Education Services

SZAKÉRTŐI ÚTMUTATÓ AZ ESZKÖZTÁR ALKALMAZÁSÁHOZ

blank page



SEQUENCES

Self and external Evaluation of Quality in Europe to Nourish Childhood Education Services

SZAKÉRTŐI ÚTMUTATÓ
AZ ESZKÖZTÁR ALKALMAZÁSÁHOZ



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

E dokumentum elkészítése az **ERASMUS + projekt támogatásának köszönhetően lehetséges:**
SEQUENCES - KÖVETKEZTETÉSEK - Az európai gyermekkori nevelési szolgáltatások minőségének reflektív és külső és értékelése (2016-1-IT02-KA201-024628).

Az Európai Bizottság e kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatása nem jelenti a tartalom elfogadását, amely kizárólag a szerzők nézeteit tükrözi és a Bizottság nem tehető felelőssé az abban foglalt információk bármilyen felhasználásáért.

Koordinátor:
FORMA.Azione s.r.l.
Via Luigi Catanelli 19
06135 Perugia, Italy
E-mail: liuti@azione.com
www.azione.com



INDEX

Bevezető az Útmutatóhoz	5
Minőségmenedzsment és minőségbiztosítás	7
Módszertani megközelítés	10
A SEQUENCES Eszköztár	13
Javaslatok az Eszköztár alkalmazására	14
Tippek & Tanácsok a pilot szakasz tapasztalataira alapozva	16
Célcsoport szerinti feladatmeghatározás	19
Intézményi vezetés	19
Képzők	20
Szülők	21
Döntéshozók	22
Oktatási szakszervezetek	23
Tanulások	23

blank page

BEVEZETŐ AZ ÚTMUTATÓHOZ

A SEQUENCES project három szakmai eredménye¹ közül az egyik a jelen Szakértői útmutató, mely az az Eszköztár alkalmazásához kíván segítséget nyújtani. A SEQUENCES projekt hozzá kíván járulni az Európai Koragyermekkori Nevelés és Gondozás minőségének fejlesztéséhez, mindezt úgy, hogy egy alulról-felfelé irányuló megközelítés alapján aktívan bevonja a nevelésben részt vevő intézményeket és érintetteket egyaránt. A projektet alkotó konzorcium 7 ország intézményeit foglalja magába- Olaszország, Románia, Írország, Málta, Litvánia, Magyarország és Belgium -, amelyek támogatják a koragyermekkori nevelésben érdekelt szereplőket: ECEC szakemberek², oktatási szakszervezetek, szülők, egyetemi - és szakképzési szakértők.

Az Útmutató egy támogató dokumentum azok számára, akik szeretnék fejleszteni a koragyermekkori nevelés és gondozás minőségét különböző minőségbiztosítási eszközök bevezetésével és a SEQUENCES Eszköztár alkalmazásával. Az Útmutató a következőket tartalmazza:

- háttérinformáció a minőségbiztosításról és a minőségfejlesztésről;
- módszertani segítség a korai gyermekkorai nevelés és gondozás minőségének értékeléséhez;
- a különböző célcsoportok igényeihez igazított ajánlások arról, hogyan kell alkalmazni az Eszköztárat, az eszközök tesztelésében résztvevő szakértők által megfogalmazott észrevételek és javaslatok a „Tippek és tanácsok” című részben olvashatóak.

Az Eszköztár - és egyben a projekt - három fő célcsoportja:

- ECEC szakemberek,
- a családok / szülők,
- szakszervezetek,
- döntéshozók.

A projektpartnerek pilot tapasztalatai és elemzése alapján a tartalmat az egyes célcsoportok sajátosságai szerint osztályozták, pl. állami / magán szolgáltatók, mikro-szervezetek, szülők vagy más, a családon belüli gondozók stb.

Az Útmutató alkalmazása közben érdemes szem előtt tartani, hogy a Európa-szerte

¹ A másik két Szakmai Eredmény a *SEQUENCES Eszköztár a Koragyermekkori Nevelés és Gondozás Ön- és Külső Értékeléséhez és Képzési tanterv és kiegészítő oktatóanyagok*

² Koragyermekkori nevelés és gondozás területén jártas szakemberek

igen eltérőek az ECEC szolgáltatások, amelyet közvetlenül a projektpartnerek is megtapasztaltak. Összességében az Útmutató célja összefoglalni a pilot tapasztalatait és egyéb javaslatokat, ötleteket amelyek segítségével eredményesen lehet alkalmazni az ön- és külső értékelésre szolgáló Eszköztárat és Képzési Tantervet, mindeközben figyelembe véve, hogy maga a minőség is egy olyan terület, ami országonként igen eltérő tartalommal bír.

A célcsoportot nem csupán az ágazatot alkotó szakemberek alkotják - mint például az ECEC intézmények pedagógusai, vezetői és egyéb kiegészítő személyzete -, hanem a szülők és a gyermekek, a politikai döntéshozók és a szakszervezetek egyaránt.

MINŐSGMENEZSMENT ÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS

Világszerte nagy figyelmet fordítanak arra, hogy miként garantálható a minőségi oktatás. Egy rendkívül versenyképes oktatási szektorban a siker elsősorban oktatás minőségétől függ. Az érdekeltek közül (tanárok és oktatók, politikai döntéshozók, gyerekek és kutatók) egyre többen támogatják a teljes körű minőségirányítást (TQM), amely magába foglalja a teljes intézmény meg- és átszervezését a kiválóság elérése érdekében³.

A TQM nem egy módszer vagy egyszerű program; inkább hatékony menedzsment-filozófia a folyamatos fejlesztés, az ügyfelek elégedettsége és a szervezeti kiválóság érdekében.

Eredetileg a teljes körű minőségirányítás koncepcióját az ötvenes években fejlesztették ki a gyártásszervezéshez, és az 1980-as évek eleje óta fokozatosan vált népszerűvé más szolgáltatási szektorokban. Többek között a banki, biztosítási, non-profit és egészségügyi ellátó szervezetek között is olyan általános eszközként ismerik, amely minden szervezetre alkalmazható, beleértve az oktatási intézményeket is.

Az emberek fejlesztése (vagy a tehetséggazdálkodás) a TQM-ben nagy prioritást kap, mert a minőség attól függ, hogy az adott szervezet alkalmazottai/tagjai mennyire képesek az adott területen. A TQM egyben a munkavállalói készségek folyamatos - minden tevékenységben és folyamat során megvalósuló - fejlesztését is jelenti. A TQM fejleszti az alkalmazottak együttműködési készségét és elősegíti a szervezeten belüli minőségi kultúra kialakulását.

A TQM elősegíti a bizalom, a részvétel, a csapatmunka, a minőségi gondolkodásmód, a folyamatos fejlesztés és a folyamatos tanulás motivációjának kultúráját; ennek eredményeképpen létrehoz egy olyan munkakultúrát, amely hozzájárul a szervezet sikeréhez. A TQM-ben a szervezet minden tagja részt vesz a folyamatok, termékek, szolgáltatások és a kultúra fejlesztésében.

A teljes minőségirányítás olyan alapelveket biztosít, amelyek különösen alkalmazhatók az ECEC intézményekben⁴:

1) Szinergikus kapcsolatok: a szinergia hatására a teljesítmény javul az egyének ismereteinek, készségeinek és tapasztalatainak egyesítésével, amelyek egyesített hatása

3 Farooq, M.S., Akhtar, M. S., Ullah, S.Zia (2007). Application of Total Quality Management in Education. Journal of Quality and Technology Management, 3(11), 87-97.

Sohel-Uz-Zaman, A.S.Md. and Anjalini, U. (2016) Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges. Open Journal of Social Sciences, 4(11), 207-217.

Wani, I.A., & Mehraj, H.K. (2014). Total Quality Management in Education: An Analysis. International Journal of Humanities and Social Science Invention, 3(6), 71-78.

4 A TQM 4 alappillére: Bonstingl, John Jay: „The Quality Revolution in Education” (1992). In: Educational Leadership, 50:3, pp. 4-9.

nagyobb, mint az egyéni hatásuk összessége; éppen ezért alapvető fontosságú a csapatmunka és az együttműködés. Egy TQM szervezet keretében az elsődleges figyelem a partnerekre és ügyfelekre irányul. Egy olyan ECEC szervezetben, amely alkalmazza a teljes minőségbiztosítás módszerét minden érintett egyben partner és ügyfél egyaránt. Például a pedagógusok, a vezetés és a személyzet tagjai tanulási- eszközöket, környezetet és rendszereket biztosítanak az oktatási szervezet elsődleges ügyfelei - a gyermekek - számára. A tanulók viszont olyan munkavállalók vagy partnerek, akiknek elsődleges terméke a saját folyamatos szakmai és személyes fejlődésük.

- 2) Folyamatos fejlesztés és önértékelés, egyéni és közösségi szinten egyaránt: az oktatási intézménynek rendelkeznie kell a képzéshez, fejlesztéshez és az érdekelt felekkel történő kommunikációhoz elengedhetetlen erőforrásokkal (idő és pénz). A tanulók értékelése során az értékelés az erősségeikre, az egyéni tanulási stílusukra összpontosít, felismerve a tehetségeket.
- 3) A folyamatosan változó szervezet: a TQM elsősorban nem az eredményekre összpontosít, hanem azokra a folyamatokra, amelyekkel elérhető a kívánt eredmény. Maga a folyamat nem állandó, szükség szerint módosítani kell az adott helyzetnek megfelelően.
- 4) Vezetés: a TQM sikere a felső vezetés felelőssége. Az iskolavezetők kötelesek elkötelezni magukat a folyamatos fejlesztés és együttműködés környezetének megteremtése és fenntartása mellett, hogy lehetővé tegyék a tanulók számára, hogy a lehető legjobbat hozzák ki magukból.

Kétségtelen, hogy a TQM - a szinergikus és folyamatorientált holisztikus megközelítéssel - nagy sikerrel alkalmazható az oktatás területén. Lehetnek azonban akadályok, amelyek gátolják a sikert. A legfontosabb, hogy az oktatásban érintettek elkötelezettek legyenek, különösen a felső vezetés és a tanárok esetében igaz az, hogyha nem támogatják teljes mértékben a TQM-et, akkor az alááshatja az összes TQM által kitűzött célt és erőfeszítést. Emellett fennáll a bürokrácia veszélye is, ami túlzott mennyiségű megbeszéléshez és papírmunkához vezethet ezáltal késleltetve az érdemi döntéshozatalt.

A korai gyermekkorai nevelés és gondozás számos országban a politikai döntéshozók figyelmének középpontjába került. Az egyre több kutatás mutatta ki, hogy a korai gyermekkorai nevelés és gondozás számos előnnyel jár, beleértve a társadalmi és gazdasági előnyöket, a gyermek boldogságát, és nem utolsósorban a tanulmányi eredmények javulását, illetve a szegénység csökkentését. A kutatások arra is rámutattak, hogy a magas színvonalú óvodába járó gyerekek mind tudományos, mind társadalmi szempontból sikeresebbé válnak az iskolában és azon túl.

Az óvodákban más ágazatokhoz képest mást jelent a minőség, mivel az oktatás egy speciális szolgáltatás, a benne lévő szereplők és a kedvezményezettek egyidejűleg kü-

lönböző szerepekkel rendelkeznek. Ezen túlmenően, mivel mind az észlelt, mind a várható minőség fogalma az alkalmazott minőségirányítási rendszertől függ, az mindig igényli az érintett szereplők elkötelezettségét és erőfeszítéseit, ami ahhoz vezethet, hogy a szereplők nyomásnak vannak kitéve, továbbá a minőség belső és külső felfogását is befolyásolhatja.

A minőségbiztosítás és a minőségirányítás közötti különbség abban rejlik, hogy a minőségbiztosítás a minőséget méri, míg a minőségirányítás célja, hogy jó minőségű szolgáltatás kialakítása különböző vezetői intézkedések révén. A minőségirányítás különböző stratégiákat és eszközöket használ, valamint azok hatékonyságának folyamatosan felülvizsgálja az oktatás minőségének javítása érdekében.

A TQM módszer egy közösségi alapú megközelítés, ahol a sztenderdek, amelyeket nemcsak mérünk, hanem amelyekhez a szolgáltatásunkat is tervezzük, általában az ügyfelektől származnak. Az koragyermekkorai nevelés és gondozás esetében a legfontosabb érdekeltek a gyermekek és szüleik.

A TQM megközelítés célja a minőség javítása és az ügyfelek elégedettségének növelése a szervezeti kultúra megújításával, a szerkezetátalakítással, és mindez gyakran az erőforrás-hatékonyság és a hatásosság optimalizálásához vezet. A fókusz a hosszú távú sikerre kell helyezni a rövid távú eredmények helyett, és ez kezdetben kihívás elé állítja az intézményeket. Fontos továbbá, hogy az összes munkatárs (beleértve a nem oktatási személyzetet is), valamint minden szülő / család / gondozó és gyermek részt vegyen a kívánt hosszú távú siker érdekében. A TQM elősegíti a lassú, fokozatos változást, amely folyamatos minőségjavulást foglal magában, a változás alapja a gondos tervezés, nem pedig az improvizáció. Folyamatos és szisztematikus megközelítést igényel a szervezetben előforduló adatok összegyűjtésére, értékelésére és az azokra vonatkozó adatok kezelésére.

MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS

Az Európai Bizottság égisze alatt működő, a gyermekkori nevelésről és gondozásról szóló munkacsoport 2014. októberi jelentésében 5 minőségi területet azonosított, amelyek alapvető fontosságúak a gyakorlatban, és amely területek fejlesztésével eredményesen növelhető a kisgyermekkori nevelés eredményessége.



A SEQUENCES projekt célja a korai gyermekkori oktatás minőségének javítása a külső és önértékelést elősegítő eszközök fejlesztése és adaptálása révén. Ennek érdekében hét európai országban, az ECEC-szakemberek mindennapi gyakorlatából közvetlenül származó, könnyen használható eszközöket gyűjtöttek össze a SEQUENCES Eszköztárban, amely eszközök lefedik a korábban említett 5 minőségterületet. Az európai munkacsoport által azonosított öt terület mellett a projektpartnerek úgy határoztak, hogy egy hatodik kategóriát, azaz a „közös területet” is kidolgoznak, hogy segítsék az ECEC szakembereit a fenti területek felülvizsgálatában.

HOZZÁFÉRÉS

- Minden család és gyermek számára hozzáférhető és megfizethető szolgáltatás.
- Olyan szolgáltatás, amely ösztönzi a részvételt, előmozdítja a társadalmi befogadást, elfogadja és támogatja a sokszínűséget

MUNKAERŐ

- Jól képzett szakemberek, akik képzésüknek és továbbképzésüknek köszönhetően be tudják tölteni szakmai funkciójukat.
- Szükséges a támogató munkakörülmények biztosítása számukra, többek között olyan szakmai vezetés, amely lehetővé teszi a megfigyelést, a reflexiót, a tervezést, a csapatmunkát, valamint a szülőkkel folytatott együttműködést.

NEVELÉSI, ONDOZÁSI PROGRAM

- A pedagógiai célkitűzésekre, értékekre és megközelítésekre épülő program, amely lehetővé teszi a gyermekek tehetségének maradéktalan, átfogó kibontakoztatását.
- A program megköveteli a szakemberektől a gyermekekkel, a kollégákkal és a szülőkkel folytatott együttműködést, és azt, hogy reflektáljanak saját tevékenységükre.

NYOMONKÖVETÉS ÉS ÉRTEKELÉS

- A nyomon követés és értékelés biztosítja helyi, regionális és/ vagy nemzeti szinten azokat az információkat, amelyek előmozdítják a szakpolitikák és a gyakorlat folyamatos fejlesztését.
- A gyermek érdekét szolgáló nyomon követés és értékelés.

IRÁNYÍTÁS ÉS FINANSZÍROZÁS

- A kisgyermekkorai nevelés rendszerében az érintettek ismerik szerepük és feladataik egyértelmű, egyetértésen alapuló meghatározását, és tudatában vannak annak, hogy együtt kell működniük a partnerszervezetekkel.
- A jogalkotás, a szabályozás és/vagy a finanszírozás elősegíti az államilag támogatott vagy finanszírozott intézményes kisgyermekkorai neveléshez való egyetemes jogosultságot, és az eredményekről való rendszeres visszajelzést az érintett felek részére.

KÖZÖS TERÜLET

To provide additional tools to support ECEC settings and staff enhance their competences and skills to adapt a Total Quality management approach.

Ennek érdekében a projektben egy olyan belső- és külső értékelésre egyaránt alkalmazható minőségbiztosítási eszközök kerülnek kifejlesztésre, melynek segítségével hatékonyan növelhető a nevelési intézmények eredményessége, különös tekintettel a következő 5 területen: hozzáférés, munkaerő, nevelési/gondozási program, nyomonkövetés és értékelés, irányítás és finanszírozás.

Az Eszköztáron kívül olyan Képzési Terv is kidolgozásra került, amely konkrét támogatást nyújt az oktatóknak az egyes eszközök tanulási eredményeinek, erőforrásaiknak, kihívásainak és képzési tevékenységeinek azonosításában, aminek köszönhetően az ECEC szakemberek hatékonyan tudják alkalmazni és megvalósítani azokat a gyakorlatban.

A vezetők és az ECEC szakemberek közösen, vagy egy oktató/tréner segítségével ismerhetik meg az Eszköztárban bemutatott jógyakorlatok, amelyek lefedik mind az 5 minőségterületet. A kézikönyvben megfogalmazott konkrét tanulási eredményekhez és tevékenységhez konkrét eszközök kapcsolódnak, amely eszközök hozzájárulnak a minőség javulásához a gyermekek, családjaik, ECEC vezetők és szakemberek szempontjait szem előtt tartva:

- Annak szemléltése a tanulási tevékenységeken és az 5 minőségterületen keresztül, hogy a Képzési eszközök miképpen kapcsolódnak az Eszköztárhoz;
- Konkrét iránymutatások a mellékelt értékelési (képzési- és minőségirányítási) eszközök használatához, továbbá a képzési tervek és cselekvési tervek;
- A gyermekmentes órák és a pénzügyi források olyan transzverzális kihívások, amelyek befolyásolhatják a képzés és az eszközhatékonyságát;
- Az egyes eszközök szerkezetének rövid magyarázata: a tanulási eredmények leírására vonatkozó konkrét megjegyzések a tervezett készségek / kompetenciák tekintetében; felhasználható erőforrások a képzés elvégzéséhez, valamint az eszköz intézményi alkalmazásához;
- Képzési terv és útmutató az eszközök gyakorlati, tanulási/(tanítási) tevékenység közbeni alkalmazásához.

A SEQUENCES ESZKÖZTÁR

A SEQUENCES Eszköztár olyan gyakorlati jellegű és felxibilis eszközök gyűjtemény, amik lehetővé teszik a felhasználók részére, hogy saját igényeiknek megfelelően adaptálják őket, vagy akár kombinálják a már meglévő jógyakorlatokkal. Az eszközök egyaránt alkalmasak minőségfejlesztési célok elérésére, illetve formális elemei is lehetnek a minőségbiztosítási rendszernek.

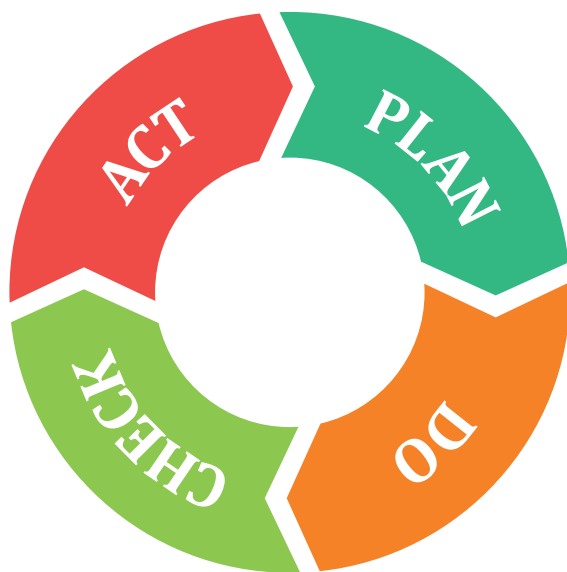
Az Eszköztár jelenleg 34 eszközből áll, amelyek mindegyike javítani kívánja az ECEC intézmények szolgáltatásának minőségét, mindezt a folyamatos fejlesztés megközelítésének alkalmazásával. Az eszközöket a projektpartnerek közösen dolgozták ki a jógyakorlatok azonosítása, valamint tanulmányi utak során tett megfigyelések alapján Olaszországban, Litvániában, Magyarországon, Máltán és Romániában. A partnerség sokfélesége tükrözi a különböző érdekelt felek, például az állami- és magán ECEC-szolgáltatók, az oktatási szektor szakszervezeteinek és a tágabb értelemben vett otthon / család érdekeit képviselő szülői munkaközösség perspektíváit és hátterét. Várhatóan a helyi szintű gyakorlatot is befolyásolja, mivel az érdekelt felek együttműködésének modelljét is biztosítja a szolgáltatókkal.

Az Eszköztár különböző részekre oszlik, 5 Minőségi területnek megfelelően: Hozzáférés; Nevelési, gondozási program; Munkaerő, Nyomonkövetés és értékelés, Irányítás és finanszírozás. Mindegyik eszköz része ezeknek a területek valamelyikének, igazodva a Koragyermekkorai nevelés és gondozás minőségi keretrendszerének alapelveiről szóló javaslatban szereplő keretrendszerhez és megállapításokhoz. A partnerek egy Közös területet is azonosítottak, amely olyan minőségmenedzsment eszközöket foglal magába, amelyek segítségével az intézmények könnyebben alkalmazzák a 5 minőségterületre vonatkozó eszközöket.

Az Eszköztár lehetőséget ad az intézményi minőségkultúra fejlesztésére, az eszközök további előnye, hogy közvetlenül használhatók és integrálhatók a mindennapi gyakorlatba. Amennyiben az koragyermekkorai nevelésben, gondozásban érintett szereplők adaptálják és beépítik az Eszköztárban bemutatott gyakorlatokat, reflektálnak saját intézményi gyakorlatukra és minőségkonceptiójára, úgy jó esély van arra, hogy a folyamat új kialakításához és fejlesztéséhez vezethet.

JAVASLATOK AZ ESZKÖZTÁR ALKALMAZÁSÁRA

A Teljeskörű Minőségirányítási (TQM) és a Minőségbiztosítási megközelítések egyaránt említik a P-D-C-A-ciklust (amely része az Eszköztár Közös terület fejezetének), ami iránymutatóként szolgálhat ECEC-vezetőknek abban, hogy milyen lépéseket kell követniük az minőség tervezése és megvalósítása során.



A PDCA ciklusra és a SEQUENCES partnerek tapasztalatára alapozva a következő lépéseket javasoljuk:

- Először is, az ECEC intézmény vezetése a többi érdekelt féllel (szülőkkel, intézményi és intézményen kívüli ECEC szakemberekkel) folytatott konzultációt követően elemzi a jelenlegi gyakorlatot és a lehetséges minőségfejlesztési irányokat, majd gondosan áttekinti az Eszköztárat, hogy kiválassza a tesztelni és végrehajtani kívánt megfelelő eszközt (eszközöket). A kulcsfontosságú alkalmazottak bevonása elengedhetetlen ahhoz, hogy minden szükséges minőségi célt azonosítsanak, és motiválják a személyzet tagjait. Ennek megfelelően létre kell hozni a végrehajtásért felelős munkacsoportot.
- Az ECEC intézményi vezetésének egy konkrét cselekvési tervet is meg kell határoznia, ideértve a nyomonkövetési rendszer időkeretét, a követendő lépéseket, az összegyűjtendő adatokat, az erőforrásokra vonatkozó értékelési módszereket és a bevonni kívánt érdekelt feleket.
- A végrehajtási szakasz végén a munkacsoport jelentést tesz a vezetőségnek és az egész szervezetnek, adatokat, megjegyzéseket és minden hasznos információt átadva a végrehajtási folyamat hatékonyságának, valamint az alkalmazott eszközök hasznosságá-

nak és potenciális átruházhatóságának ellenőrzésére. Ez lehetővé teszi, hogy motivált vezetőségi döntések szülessenek a környezet minőségi céljaival összhangban.

A SEQUENCES Eszköztár olyan ismeretforrásként használható, amely által megismerhetjük, hogy a partnerek mely gyakorlatokat találtak leginkább relevánsnak a kollégák készségeinek, kompetenciáinak fejlesztése terén, és melyekről vélik úgy, hogy kellőképpen igazodnak a koragyermekkori nevelés és gondozás minőségi keretrendszerében leírt 5 minőségterülethez, továbbá a SEQUENCES partnerek által azonosított Közös Terület-hez.

Az Eszköztár számos helyzetben, számos területen alkalmazható információforrásként. Minden eszköz gyakorlati és rugalmas eszközként van kialakítva, amely igazítható a különböző helyzetekhez. Javasoljuk, hogy alkalmazásuk a kollégákkal és a külső szakértőkkel együttműködve történjen. Az eszközök használhatóak informálisan fejlesztési célokra, vagy formális eszközként az intézmény minőségbiztosításában.

Az eszközök igazíthatóak az éppen aktuális körülményekhez. Emlékeztetjük azonban a felhasználókat arra, hogy kötelező a projekt és a finanszírozási logók megőrzése a személyre szabott verziókban is. Az Eszköztár a közzétett formátumban felhasználható, a Kreatív közvagyon (Creative Commons) szabályainak megfelelően.

Minden eszköz számmal és címmel rendelkezik. A célokról, a használatukhoz szükséges időről, a referenciákról és más eszközökkel való kapcsolatukról is található információ az Eszköztárban. Sok eszközben példák találhatóak a tényleges gyakorlatokról vagy projektekről, amelyek inspirálták őket. Minden eszköz központi eleme a „Hogyan?” szakasz, amelyben ismertetjük az adott eszköz adaptálásának lépéseit.

Egy eszköztár akkor igazán hasznos, ha a felhasználók számára könnyen értelmezhető útmutatásokat tartalmaz, az egyedi igényekhez egyszerűen adaptálható és nem utolsó sorban gyakorlati jellegű, inspiráló példákat tartalmaz. A projekt keretében kidolgozott eszköztár elkészítése során törekedtünk arra, hogy egy a fenti elvárásoknak megfelelő végeredmény szülessen. Az elkészült eszköztár élesben is tesztelésre került, a pilot hat európai országban zajlott, közel 20 koragyermekkori nevelést végző intézmény részvételével. A hat minőségbiztosítási területen felsorolt összesen 34 eszköz túlnyomó többsége kipróbálásra került a pilot-intézmények részéről. Négy olyan eszköz volt, amelyet egy intézmény sem választott ki, ezek közül három eszköz a 'Közös terület' témakörhöz, míg további egy eszköz a 'Irányítás és Finanszírozás' területhez tartozik. A legnépszerűbb minőségbiztosítási terület a 'Munkaerő' téma volt, az itt felsorolt eszközöket választották a legnagyobb számban az intézmények.

TIPPEK & TANÁCSOK A PILOT SZAKASZ TAPASZTALATAIRA ALAPOZVA

A fejlesztendő minőségterületek és a hozzájuk kapcsolódó eszközök kiválasztása, szükséges előkészületek.

Amennyiben egy intézmény úgy dönt, hogy szeretné felhasználni az Eszköztár keretén belül kidolgozott példákat, felmerülhet a kérdés, hogy mely eszközök kerüljenek kiválasztásra, és milyen szinten, kik döntsenek arról, hogy mely eszközöket alkalmazzák. A gyakorlati példa azt mutatja, hogy elsősorban az intézmény vezetése és a kollégák azok, akik részt vesznek a döntésben. Természetesen a szülők és gyermekek sem maradnak ki a folyamatból, ám ők inkább passzív résztvevői annak, tekintve, hogy inkább informálva vannak a döntésről, semmint aktívan bevonva a folyamatba. Vannak országok - pl. Litvánia -, ahol a koragyermekkorai nevelést végző - elsősorban állami - intézmények erősebb központi ellenőrzés, elszámoltatás alá vannak vonva, ezért esetükben elengedhetetlen, hogy a fenntartó (pl. önkormányzat) hozzájárulását, engedélyét kérjék.

A fejlesztendő minőségterületek kiválasztása jobb esetben nem ad hoc alapon dől el, jó megoldás lehet az, ha az adaptálni kívánt eszköz kiválasztását egy szükségletfelmérés előzi meg, mint például a román intézmények esetében. Természetesen az is elképzelhető, a döntésbe bevont résztvevők egyik vagy másik minőségterülettel nincsenek maradéktalanul tisztában, ezért egy általános fogalmi áttekintés hozzájárul a megalapozott, szakmai döntés születéséhez.

Egy intézmény bármikor dönthet úgy, hogy minőségfejlesztésbe kezd, azonban a pilot során azt tapasztaltuk, hogy a megvalósítás gördülékenyebben ment azokban az intézményekben, akik a tanév elején kezdték el (pl. Írország), mint azokban, ahol év közben kerültek bevezetésre az egyes eszközök. Ennek hátterében az áll, hogy egy új módszer bevezetése mindig időigényes, ahogyan arra több pilot intézmény is utalt a beszámolójában, másfelől több esetben be kell szerezni bizonyos eszközöket is, ha azok addig nem álltak rendelkezésre az intézményben.

Kihívások – megoldási javaslatok

A leggondosabb és legkörültekintőbb előkészületek ellenére is akadhatnak nehézségek a megvalósítás során. A munkaerőhiány tipikusan az a terület, aminek megoldása elképzelhetetlen komoly anyagi erőforrások nélkül. Azonban néhány intézmény kreatív megoldással állt elő a munkaerőhiány, és az abból fakadó időhiány leküzdésére, több esetben fordult elő az, hogy a szülők segítségét kérték az egyes feladatok kapcsán:

„Meghívtuk a szülőket, hogy a kirándulások során kísérik a gyermekeket, mivel több emberi erőforrásra volt szükségünk ahhoz, hogy a gyerekek biztonságban legyenek.” (Málta)

Voltak olyan esetek is, amikor az időhiány azt eredményezte, hogy a kollégáknak túlórázniuk kellett a feladatok befejezéséhez (pl. Írországi intézmény). Ez hosszú távon azonban semmiképpen nem tesz jót, frusztrációt okozhat a kollégákban, csökkentheti a hatékonyságot és kedvezőtlenül hathat az egyén motivációjára. A motiváció kialakítása, fenntartása így kihívások elé állíthatja az intézmény vezetését. Különösen akkor, ha a módszertani újítás egy eleve munkaerőhiányos környezetben megy végbe.

„A kihívások pénzügyi és humán jellegűek voltak. Több anyagi forrásra lett volna szükség a különböző foglalkozások és a kirándulások során. Továbbá több emberi erőforrásra a külső programok során.” (Málta)

„A kollégák, szülők motiválása, hogy vegyenek részt a megvalósításban, és annak során legyenek következetesek.” (Románia)

Az intézményvezetés sokat tehet a munkatársak motiválásának érdekében. A plusz feladatok jelentette terhelés pl. kompenzálható kereset-kiegészítéssel, vagy akár extra szabadnappal. Azonban mindkét lehetőség szabadon felhasználható anyagi forrásokat feltételez - az első esetben egyértelmű, hogy miért; a második esetben a szabadnapon levő kolléga helyettesítését kell biztosítani, ami plusz munkabéreként jelent költséget -, amely nem minden intézmény esetében áll rendelkezésre. Kedvezően hathat a motivációra a jelentős anyagi beruházást nem igénylő „Hónap dolgozója” díj, kiegészítve például valamilyen jelképes ajándékkal.

A szűkös anyagi erőforrások az esetleges eszközbeszerzéseket is megnehezíthetik. A Toolkit-ben ismertetett eszközök döntő többségénél ugyan törekedtünk arra, hogy azok ne járjanak jelentős beruházási költségekkel, azonban az egyes intézmények felszereltségétől függően bizonyos esetekben szükség lehet kisebb infrastrukturális fejlesztésekre. Sok játék, kiegészítő elkészíthető újrahasznosított anyagokból, csak az intézmény kreativitása szabhat határt.

„A felhasznált fogyóeszközök a következők: play dough gyurma, kartonpapír, borotvahab, ételfesték stb. Ezen felül újrahasznosítható eszközöket is használunk pl. WC-papír guriga.” (Málta)

Természetesen vannak olyan esetek, amikor a találékonyság nem elég. Az intézmény vezetése az ilyen esetekben egyfelől kérhet plusz forrást az intézmény fenntartójától, amennyiben a szabályok engedélyezik - pl az intézménynek van egy alapítványa - meg lehet kérni a szülőket is, hogy járuljanak hozzá a szükséges fejlesztésekhez, ami lehet akár anyagi, akár eszközbeli, akár fizikai (munkaerő) hozzájárulás. Nem utolsó sorban érdemes utánajárni, hogy van-e olyan hazai vagy nemzetközi pályázati kiírás, amely

megfelel az intézmény céljainak, és akár önállóan, akár konzorciumban pályázni az elérhető forrásokra.

„A költségeket az iskola nem tudja fedezni. A kormány biztosíthatná az ingyenes gyermekszállítást, különösen a kisebb csoportok számára, vagy kialakíthatna egy fix árat az iskolák számára egy személyszállító céggel. Az utazási kiadások megterhelik a szülők pénztárcáját, ami ellenállást válthat ki belőlük.” (Málta)

Vélemények a Toolkit-ben bemutatott eszközökről - a pilotok tapasztalatai

A pilot szakaszban részt vevő intézmények tapasztalatai alapján kijelenthetjük, hogy a Toolkit-ben felsorolt eszközök egyértelműen pozitív irányba befolyásolják a koragyermekkorai nevelést végző intézményekben folyó munka minőségét.

A beszámolók minden célcsoport esetében pozitív változásról adtak számot. A szülők a pilot hatására aktívabban vettek részt az intézmény életében, oldott légkörben, nyugodt keretek között tudtak tájékozódni a nevelési-oktatási munka folyamatáról. A nyílt nap kifejezetten sikeres volt.

„A szülők reakciói a mappára nagyon jók voltak. Lenyűgözték őket a részletes megfigyelések, a játékok, a nyílt este nagyon jól sikerült. A szülők egy nyugodt, biztonságos légkörben tehették fel kérdéseiket.” (Írország)

„Az eszköztárral való munka hatására javult a szülőkkel való kommunikáció, az intézményi környezet is jobb lett, és új hangsúlyt fektetett a gyermekek tanulásának dokumentálására.” (Írország)

A képzők esetében némileg árnyaltabb a kép. Az intézmények többségében a nevelő munkát végző szakemberek inkább pozitív élményként írták le a Toolkit tesztelésének folyamatát. A beszámolóban kiemelték, hogy a kollégákat motiválta az, hogy a meglévő szülői igényekre adtak választ, nem beszélve arról, hogy javult a szülők és pedagógusok közötti kommunikáció.

„A szülőket lenyűgözte az, ahogyan az oktatók fogadták az óvodába érkező gyermekeket, türelmesen és körültekintően. Az oktatók elégedettebbnek érezték magukat, mert biztosak voltak abban, hogy kielégítették a szülői elvárásokat. Miután a gyerekek boldogan jöttek az óvodába, a szülők is megkönnyebbültek.” (Románia)

Azonban ettől eltérő vélemények is voltak. Negatív tapasztalatot azoknak a szakembereknek jelentett a Toolkit használata, akik egyfajta kötelező feladatként tekintettek az új módszerek bevezetésére, ennek megfelelően kevésbé voltak lelkesek és elhivatottak, mint azok a kollégák, akik inkább kihívásként, önmaguk fejlesztésére szolgáló erőforrásként tekintettek az előttük álló feladatra.

„A reakciók igen eltérőek voltak. Néhány pedagógusnak sikerült eredményesen beilleszteni az eszközöket a mindennapi munkába, ezt lelkesedéssel tették még akkor is, ha módosítani kellett az eddig bevett gyakorlaton. Míg néhány pedagógusnak inkább terhet jelentett az eszközök alkalmazása, úgy tekintettek a folyamatra, mint valami extra elvárásra. Nem a lehetőséget látták arra, hogy fejlesszék önmagukat és ezáltal az osztálytermi munkát, intézményi gyakorlatot, hanem sokkal inkább egy külső kényszerként élték meg a folyamatot.” (Málta)

A vezetésnek érdemes a kollégákkal egyeztetve közösen dönteni bármilyen olyan kérdésről, amely a nevelők munkavégzését is érinti, így a módszertani újításokról is. Továbbá fontos megadni számukra minden szakmai és emberi támogatást, így elkerülhető, hogy kellemetlen kötelességként tekintsenek az előttük álló feladatra.

Végül pozitív hozadékként említették a pilot-ban részt vevő intézmények a szemléletmódbeli változást. A pedagógusok gondolkodásmódja strukturáltabbá vált. Ez egyfelől megnyilvánult abban, hogy tudatosabban értékelték saját munkájukat, hangsúlyt fektetve a fejlesztendő területekre. Ezen felül a pedagógusok közötti együttműködés is javult.

„A munkatársak tudatosabban szemlélték magukat és a napi tevékenységüket, elsajátítva egyfajta kritikai nézőpontot.” (Olaszország)

„Javult az együttműködés, mivel közösen dolgoztak ugyanazokon az eszközökön, ugyanazt a célt szem előtt tartva. Úgy érezték, hogy nem csupán az együttműködés minősége, hanem gyakorisága is javult.” (Málta)

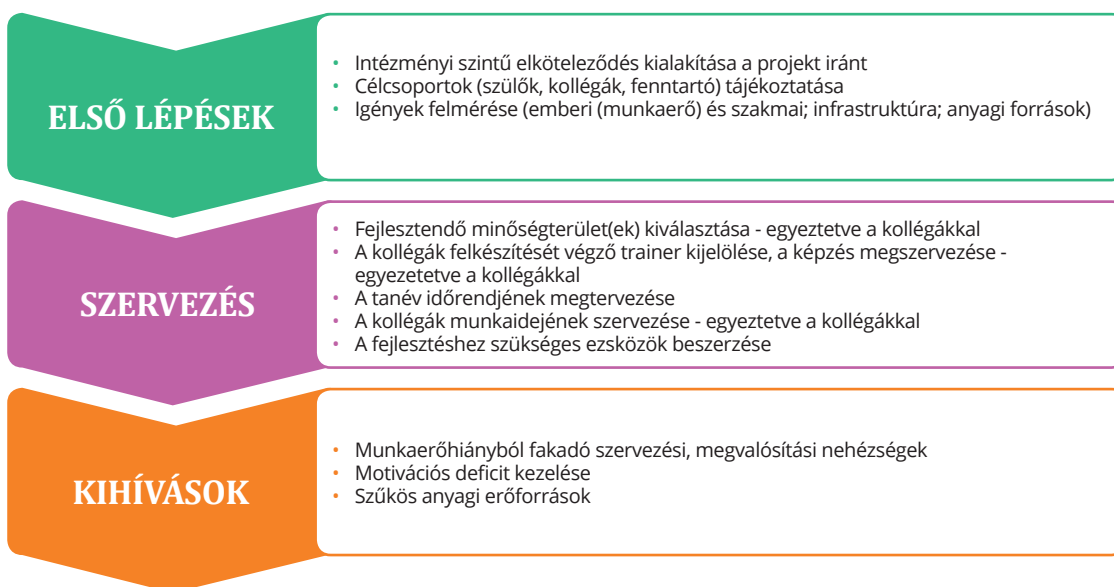
CÉLCSOPORT SZERINTI FELADATMEGHATÁROZÁS

Intézményi vezetés

Az intézményvezető szerepe kiemelten fontos - függetlenül attól, hogy a vezető vagy a nevelők kezdeményezésére kíván egy óvoda belevágni a minőségfejlesztésbe -, hozzájárulása nélkül nem valósulhat meg a fejlesztés. Optimális esetben a vezető maga is elkötelezett, nyitott a kollégák felől érkező ötletekre, támogató és a fejlődés számára ideális közeget biztosít. Amennyiben a kezdeményezés a vezető irányából érkezik, úgy a bevezetés során ügyelnie kell arra, hogy a fejlesztéssel járó feladatokat ne érezzék a munkatársak kényszernek, kötelező feladatnak. Éppen ezért javasolt folyamatos egyeztetés mellett meghozni az projekthez tartozó egyes döntéseket. A vezetés feladata többek között az is, hogy a kollégák felkészítéséről gondoskodjon. A tréner lehet külsős szakember vagy az intézmény alkalmazottja. A tréner személye kapcsán az is lényeges, hogy hiteles, szakmailag és módszertanilag felkészült legyen. Amennyiben külsős szakembert kérnek fel, annak komolyabb anyagi vonzata lehet. De nem csupán

a képzés jelenthet plusz kiadásokat, az egyes gyakorlatok eszközigénye vagy az óvodai infrastruktúra fejlesztése szintén költségekkel járhat. Ezen kiadások fedezetének a megteremtése is az intézményvezetés feladata.

Figyelembe kell venni azt is, hogy miként lehet megfelelő tájékoztatást nyújtani, és ha lehetséges, bevonni a hatóságokat, hogy anyagi erőforrásokkal vagy egyéb támogató eszközökkel segítsék az intézmény munkásságát. A nevelési intézmények a helyi közösség kulcsszereplői, amelynek fejlesztései befolyásolják a társadalom egészét és minőségét, ez egy olyan elv, amelyet a vezetőknek szem előtt kell tartaniuk. Hasznos lehet ebben az értelemben a Képzési Tanterv 34. sz. eszközében ismertetett tevékenység, különösen az a része, amely a „Minőségirányítás megértése” kapcsán fogalmaz meg útmutatásokat, amely segíthet az intézményvezetőknek abban, hogy hatékonyabban azonosítsák az egyes kulcsszereplők igényeit és az ezekre adható lehetséges válaszokat.



Képzők

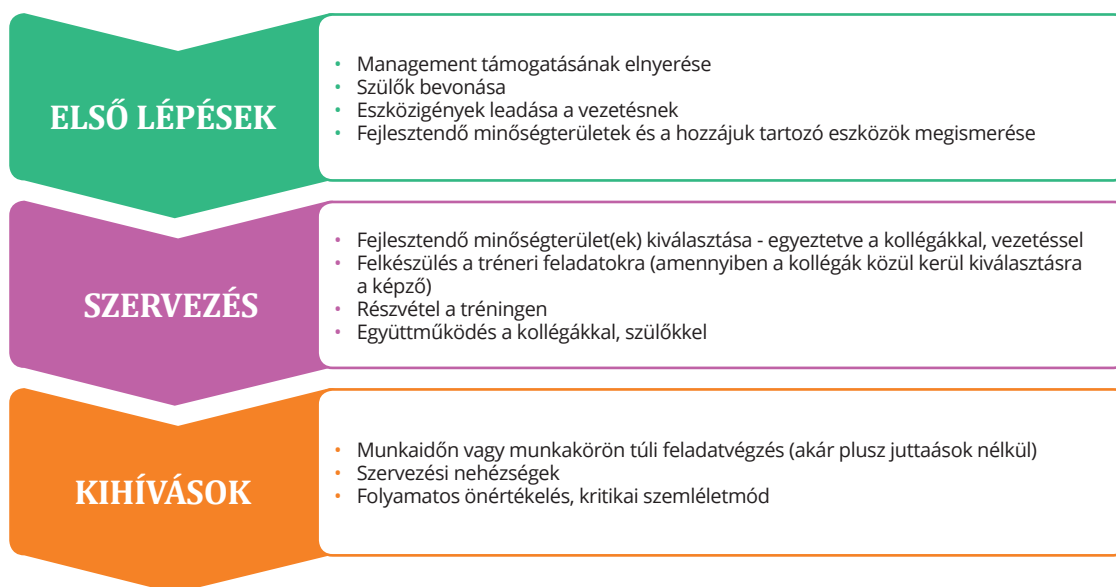
A vezetéshez hasonlóan a koragyermekkorai nevelés és gondozást végző képzők is legalább olyan fontos szerepet töltenek be egy esetleges intézményi fejlesztésben. Amennyiben a kezdeményezés tőlük indul, úgy fontos, hogy megnyerjék maguknak a vezetést, hiszen a management támogatása nélkül életképtelen bárminemű intézményi szintű fejlesztés. Szintén rájuk hárul a szülők tájékoztatásának, bevonásának feladata. A nevelő munkát végzőnek tudatosítaniuk kell magukban, hogy a minőségfejlesztés folyamata idő- és energiaigényes, éppen ezért csak akkor lehet igazán sikeres a beavatkozás, ha az elköteleződés belülről fakad, és akár némi áldozatra (pl. fizetetlen túlóra) is hajlandók a szereplők.

A szülők bevonása a pilot számos résztvevőjének egyik legnehezebb feladata volt, különösen az úgynevezett „nehezen elérhető” szülők (pl. alacsony társadalmi-gazdasági hely-

zetű szülők, bevándorló vagy menekült háttérű szülők és az alacsony iskolai végzettségű szülők) esetében, de ide sorolhatóak a túlvédő, úgynevezett „helikopter-szülők” is.

Az Eszköztár számos lehetőséget kínál a szülőkkel való együttműködésre a TQM keretében, tekintve, hogy az értekezletekre történő formális meghívások gyakran nem rendelkeznek a kívánt hatással, így alkalmakat kell találni a szülőkkel történő kommunikációra. Ilyen lehet például a reggeli időszáv, amikor a szülők a gyermekeket hozzák, vagy a délutáni időszak, amikor érkeznek a gyermekekért. Ezt remekül kiegészítheti egy-egy telefonhívás vagy más elektronikus úton történő kommunikáció (pl. messenger üzenet). Néhány országban a család otthonába történő látogatás része a bevett gyakorlatnak, sokszor kiegészülve egyéb szolgáltatásokkal (szülésznő, egészségügyi ellátás és/vagy szociális munkások stb.).

A szolgálatok közötti együttműködés ezekben az esetekben fontos szerepet játszhat, mivel az integrált rendszerek nemcsak időt és energiát spórolnak meg, hanem jobban megérteni és alkalmazkodni a család igényeihez, ami mind a szülők, mind a gyermekek számára előnyös.



Szülők

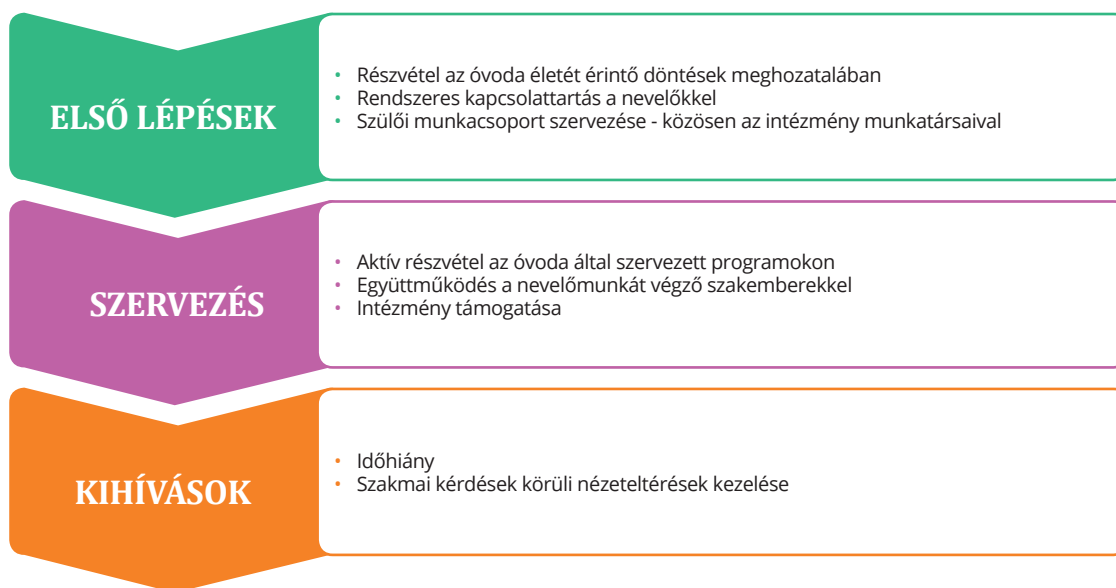
A szülők, mint gyermekeik elsődleges pedagógusai, a TQM rendszerben különböző szerepet és feladatokat látnak el. Egyrészt a gyermekük neveléséért és oktatásáért felelősek, ahogyan felelősek azért is, hogy felkészítsék gyermeküket az óvodai életre (pl. időben érkezés, megfelelő ruházat biztosítása, 'harapnivaló'...), másrészt aktívan részt kell venniük az óvoda életében.

Annak érdekében, hogy az intézmény szakemberei megfelelő támogatást kapjanak a nevelő tevékenységhez, a szülőknek/gonozóknak rendszeresen tájékoztatnia kell őket a gyermeket érintő otthoni és családi ügyekről. Így a szülők is megkaphatják a megfelelő segítséget és útmutatást a szülői feladatok ellátásához, ahogyan a nevelők

és egyéb szakemberek is könnyebben értik meg a gyermek szükségleteit, igényeit. Ez egy szoros együttműködést igényel a szülők és nevelők között, különösen akkor, ha sajátos nevelési igényű gyermekről beszélünk.

A szülők/nevelők és családtagok egyaránt hozzájárulhatnak az intézmény minőségének fejlesztéséhez. Tehetik ezt akár pénzügyi támogatás (adományok, részvétel az adománygyűjtő rendezvények szervezésében), akár egyéb támogatás (eszközök képzőművész foglalkozáshoz, zenéléshez) formájában.

Természetesen nem csupán anyagi támogatást nyújthatnak, hanem személyesen is segíthetnek (önkéntes kísérő egy-egy intézményen kívüli program esetében, intézményi kapcsolatok bővítésének segítése). Az ilyen tevékenységekben való részvétel erősebb kapcsolatot teremt a család és az intézmény között, nem beszélve arról, hogy pozitív hatással van minden résztvevőre.



Döntéshozók

A politikai döntéshozók, főként közösségi szinten, jellemzően támogatják az intézményi minőségfejlesztést, mivel általában ők azok, akik ellenőrzik az oktatási szolgálat számára elkülönített források hatékony és eredményes felhasználását. Ebből a szempontból megoszthatnak minőségi mérőeszközöket, módszereket; figyelemmel kísérhetik és folyamatosan fejleszthetik az ellátást, szem előtt tartva a törvényi előírásokat és a közösségi igényeket egyaránt. Hozzájárulhatnak azokhoz a kezdeményezésekhez, amelyek keretében a kulcsfontosságú szereplőket megszólítása történik és felhívhatják a figyelmet a minőségkultúra fontosságára. Ezen túlmenően aktív hallgatóságként követik nyomon a közösségi jólét mutatóinak alakulását, egyfajta preventív eljárás keretében.

Oktatási szakszervezetek

A szakpolitikai döntéshozókhoz hasonlóan a szakszervezetek is aktív szerepet játszhatnak a közösségi szereplőként. Mérlegelve a minőségi szttenderdeket/követelményeket és a kedvezményezettek igényeit, hatással bírnak az állami források elosztására (milyen szervezetek kapják és az elosztás mértékére egyaránt). A szakszervezetek támogathatják a koragyermekkorai nevelésben érintett nevelők szakmai fejlesztését, mind a kompetenciák/készségek, mind a minőség folyamatos fejlesztése iránti elkötelezettség szempontjából. Szem előtt tartva az ágazat szakembereinek igényeit, együtt tudnak működni a legfontosabb kulcsszereplőkkel, olyan megfelelő és megvalósítható megoldásokat találva, amelyek kombinálják a nevelési szakemberek magas színvonalú teljesítményét a korlátozottan rendelkezésre álló állami erőforrásokkal.

Tanulságok

Ebben az utolsó fejezetben szeretnénk összefoglalni a projekt és a pilot-szakasz - mint például az eszközök alkalmazása és az ahhoz kapcsolódó képzés - megvalósítása során szerzett tapasztalatokat, főbb tanulságokat.

Fontos, hogy az olvasók mérlegeljék a további fejlődés/fejlesztés lehetőségeit, kísérletezzenek ki új eljárásokat, amelyek túlmutatnak a bemutatott eszközökön, vagy változtassanak azokon igazodva a folyamatosan változó kihívásokhoz.

Új szemléletmódokat ismerhetnek meg azok a felsőoktatási intézmények, amelyek szakmai gyakorlat vagy munkaalapú-képzés keretében rendszeresen küldenek hallgatókat azokba az ECEC intézményekbe, amely intézmények használják az Eszköztárban foglalt készségfejlesztő és egyéb szakmai módszereket. A hallgatók tapasztalataira és az ECEC intézményekkel és hallgatókkal való közös munkára alapozva a képző intézmények részt tudnak venni a frissen képzett tanárokkal és nevelőkkel szemben támasztott elvárások, kompetencia-követelmények kialakításában.

A SEQUENCES projekt keretében végrehajtott előzetes kutatási tevékenység és az azt követő pilot szakasz hatékonynak és hasznosnak bizonyult a minőségfejlesztésen dolgozó ECEC intézmények számára. Az Eszköztárban bemutatott gyakorlatokat érdemes továbbfejleszteni és szélesebb körben terjeszteni, ehhez akár pályázni is lehet a Strukturális Alapokra, amelyek nemzeti és regionális szinten egyaránt elérhetőek. Az olasz partnerek éltek is a lehetőséggel, amikor néhány, az Eszköztárban szereplő eszközt beépítettek az Alba Iulia (Románia) tartomány intézményeinek gyakorlatába az Európai Szociális Alap által finanszírozott projekt⁵ keretében.

5 "Școala prietenoasă" (Friendly school) id. POCU 74/6/18/106468 2018-2021.



Ministry of Education and Science of the Republic of Hungary



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union