

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI KÉZIKÖNYV

A Minőségirányítási Szabályzat 1. sz. melléklete

TARTALOM

TARTALOM	2
1. FEJEZET	3
KÉZIKÖNYV A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM TERVEZÉSÉHEZ	3
VEVŐELEMZÉS	3
A vevő azonosítása	3
A szolgáltatások, termékek elemzése	4
Ok-okozati elemzési módszerek	6
FOLYAMATELEMZÉS	8
Folyamatleltár készítés	8
Szervezeti egység minőségfejlesztési terve	9
INTÉZMÉNYI MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM	10
2. FEJEZET	12
KÉZIKÖNYV A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM VÉGREHAJTÁSÁHOZ	12
FOLYAMATFEJLESZTÉS	12
A folyamat azonosítása, dokumentálása	13
3. FEJEZET	15
KÉZIKÖNYV A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM VÉGREHAJTÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSÉHEZ ÉS AZ	
ÖNÉRTÉKELÉSHEZ	15
A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM VÉGREHAJTÁSI ÉRTÉKELÉSE	15
AZ ÖNÉRTÉKELÉS	15
Az önértékelés tartalma	17
1. fejezet: Vezetői összefoglaló	17
2. fejezet: Szervezet és működés: helyzetkép és a folyamatok értékelése (adatok és trendek bemutatásával)	18
2.1. fejezet: Az intézmény szervezete, vezetési rendszere	18
2.2. fejezet: Az akkreditációs feltételek teljesítésének tényszerű bizonyítása (az akkreditációs feltételeket a mindenkorai felsőoktatási törvény alapján kell vizsgálni)	19
2.3. fejezet: Az intézmény kulcsfontosságú eredményeinek értékelő bemutatása, különös tekintettel a kutatási, fejlesztési és gazdálkodás eredményeire	22
3. fejezet: A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata (az ENQA ESG rendszere, és az Ftv 21.§ (6) alapján)	23
3.1. fejezet: Stratégia és eljárások a minőség biztosítására (szervezet, dokumentumok)	23
3.2. fejezet: Képzési programok indítása, követése és rendszeres belső értékelése	25
3.2.1 fejezet: Képzési programok létesítésével, indításával kapcsolatos általános technikák jellemzői	26
3.2.2 fejezet: Az oktatás eredményessége. A programok eredményességének követése, értékelése. Az intézmény (szervezeti egységek) ez irányú folyamatainak módszeres megtervezése és menedzselése	27
3.2.3 fejezet: A felhasználói partnerek véleménye a szervezetről és teljesítményéről	29
3.2.4 fejezet: Hallgatói elégedettség mérése	30
3.3. fejezet: A hallgatói teljesítmények értékelési rendszere	30
3.4. fejezet: Az oktatók minőségének biztosítása	31
3.5. fejezet: Tanulástámogatás, eszközök és hallgatói szolgáltatások	32
3.6. fejezet: Belső információs rendszer	34
3.7. fejezet: Nyilvánosság, a közvélemény tájékoztatása	35
4. fejezet: C-SWOT analízis – következtetések, tennivalók	35

1. FEJEZET

KÉZIKÖNYV A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM TERVEZÉSÉHEZ

A Minőségirányítási szabályzat által leírt vevőelemzést (Minőségirányítási szabályzat 15.§), folyamatelemzést (Minőségirányítási szabályzat 16.§) és a minőségfejlesztési program tervezését (Minőségirányítási szabályzat 17.§) a Főiskola szervezeti egységei egy lépésben hajtják végre.

A végrehajtás lépései a következők:

1. A Minőségirányítási Bizottság aktualizálja jelen kézikönyvet és a hozzá tartozó elemzési és tervezési űrlapokat.
2. A Minőségirányítási Bizottság meghatározza a tervezésben résztvevő szervezeti egységeket, a tervezés határidőit, a feladatok felelőseit a Minőségirányítási szabályzatnak megfelelően.
3. A Minőségirányítási Iroda kiküldi a kézikönyvet és a hozzá tartozó űrlapok utolsó kitöltött változatát, az előző évi minőségfejlesztési programot és végrehajtási jelentését, az előző évi véleményfelmérések eredményeit és az előző évi önértékelési jelentést az érintett szervezeti egységeknek és kihirdeti a határidőket, felelősöket.
4. A Minőségirányítási Iroda képzést tart a kézikönyv, a módszerek és az űrlapok alkalmazásából.
5. A szervezeti egységek a kézikönyv útmutatásai alapján az űrlapok felhasználásával elvégzik az intézményi vevőelemzés és folyamatelemzés aktualizálását. A változtatási javaslataikat egyértelműen jelölve az űrlapokban elküldik a Minőségirányítási Irodának a határidőig.
6. A szervezeti egységek a kézikönyv útmutatásai alapján az űrlapok felhasználásával elvégzik a minőségfejlesztési program tervezését a saját szervezeti egységükre vonatkozóan. Az eredményeket az űrlapokban elküldik a Minőségirányítási Irodának a határidőig.
7. A Minőségirányítási Iroda összesíti a szervezeti egységektől kapott tervezési eredményeket és elkészíti a Főiskola vevőelemzési, folyamatelemzési dokumentumát és minőségfejlesztési program javaslatát a tervezési űrlap szerint.
8. A Minőségirányítási Bizottság megtárgyalja a Főiskola vevőelemzési, folyamatelemzési dokumentumát és minőségfejlesztési program javaslatát. A Bizottság jogosult módosítani és kiegészíteni az elemzési dokumentumokat és a minőségfejlesztési program tervezetét.
9. A Minőségirányítási Bizottság a minőségfejlesztési program tervezetét a Szenátus elé terjeszti elfogadásra.

VEVŐELEMZÉS

Ha az intézmény hosszú távú sikeressége a cél, akkor kulcskérdés, hogy folyamatosan megfeleljünk a vevők elvárásainak, méghozzá oly módon, hogy a vevő megállapíthassa: számára értéktöbblet keletkezett. Ennek megteremtéséhez tudnunk kell: kik a vevőink, mik az elvárásaik és hogy a vevő szempontjából milyen teljesítményt nyújtunk.

A vevő azonosítása

A szervezeti egység vezető irányításával a szervezeti egység saját tevékenysége és folyamatai szemszögéből átgondolja, hogy kik azok a csoportok, intézmények, esetleg személyek, akik az intézmény szervezetén kívülről igénybe veszik az egység által nyújtott szolgáltatásokat, terméket. Gondolni kell a közvetlen és a közvetett felhasználókra is. Pl. a hallgatók szüleinek is elvárásai vannak

az intézménnyel szemben, ami sokszor nem egyezik meg a hallgatók elvárásaival. Ezért a szülők szempontjait is figyelembe kell venni.

Az intézmény vezetőinek gondolni kell a társadalmi szereplőkre, az intézmény környezetét alkotó kisebb, nagyobb közösségekre, az államra, mint a felsőoktatási ágazat szabályozójára és legnagyobb megrendelőjére.

A vevők azonosításához a Vevőlista űrlapot kell kitölteni. A kitöltés során lehet új sorokat felvenni és törölni is. Ha a vevőelemzés során pontosítható a vevő, akkor meg kell tenni. Pl. a legfontosabb partner cégek, a legnagyobb K+F megrendelők név szerint is felsorolandók. A Vevőlistából intézményi szinten egy készül. A szervezeti egységek a Vevőlista módosítására, kiegészítésére tehetnek javaslatot a tervezési folyamatban.

A nagyobb vevői csoportokat célszerű a szolgáltatás jellege vagy egyéb szempontok szerint kisebb csoportokra osztani. Pl. a hallgatókon belül valószínűleg eltér az elvárása az államilag támogatott és a költségterítéses, az alapképzésre és a mesterképzésre járó hallgatóknak. Ezért őket érdemes külön vevői csoportokként meghatározni.

Meg kell adni, hogy az egyes vevők elégedettsége miért fontos a szervezeti egység céljai (az intézményi stratégia) megvalósítása szempontjából. A vevők igényeinek kielégítése különböző szinteken történhet meg, a vevő fontossága segít abban, hogy tudatos legyen, az egyes vevői csoportok igényeit milyen szinten szeretnék kielégíteni a célok és ilyen módon a stratégia végrehajtása érdekében.

Az űrlapon fel kell tüntetni, hogy a vevő milyen jogi, üzleti kapcsolatban van az intézménnyel. A kapcsolatok között érdemes megadni a kapcsolatban kulcsszerepet játszó személyeket is, főleg, ha a személyek egyéni elvárásokat támasztanak az intézmény szolgáltatásai iránt.

Feltétlenül fel kell tüntetni azt, hogy az egyes vevői csoportok, vevők milyen szolgáltatásokat vesznek igénybe a szervezettől, azaz mik az intézmény termékei. Ilyen például az oktatás, a K+F és egyéb szolgáltatások. Az is fontos, hogy az adott vevő mit ad a szolgáltatásért, fizet vagy egyéb ellenértéket, szolgáltatást ad érte.

A szolgáltatások, termékek elemzése

Amint megállapítottuk, hogy kik a vevőink arra a szolgáltatásra, amit nyújtunk, azt is meg kell tudnunk a vevőtől, hogy ő mit vár, igényel, és mire van szüksége tőlünk. El kell fogadnunk azt, hogy a minőséget a vevő határozza meg, és ezért a vevő szükségleteinek és elvárásainak való megfelelés a célunk.

A vevők azonosítása után a Vevőlista űrlap „Szolgáltatás, termék” oszlopában összegyűjtött szolgáltatásokra, termékekre kell kitölteni az űrlap Terméklapját. Ezt a lapot annyi példányban kell lemásolni és kitölteni, ahány szolgáltatást, terméket azonosítottunk a Vevőlista űrlapon. Az űrlap elnevezésébe be kell írni a szolgáltatás nevét. A Terméklapokból termékenként egy darab készül intézményi szinten. A szervezeti egységek a Terméklapok módosítására, kiegészítésére tehetnek javaslatot a tervezési folyamatban.

Az űrlapon fel kell tüntetni a szolgáltatással érintett vevőket a Vevőlista űrlap alapján. Továbbá fel kell tüntetni, hogy a szolgáltatással kapcsolatban milyen módszerrel méri fel az intézmény/szervezeti egység a vevők elégedettségét. Itt például feltüntetendők az intézményi adatfelvételek, véleményfelmérések.

A kitöltés során a következő kérdésekre kell a válaszokat megtalálni és feltüntetni.

- Milyen termékkel/szolgáltatással kapcsolatos jellemzőket óhajtanak a vevők?
- Milyen teljesítményszint szükséges elvárásaik teljesítéséhez?
- Milyen a különböző jellemzők viszonylagos fontossága?
- Mennyire elégedettek a vevők a teljesítmény jelenlegi szintjével?

A szakirodalom alapján a szolgáltatások esetén a következő tíz szempont a minőség meghatározó jellemzője. Ezeket kell végiggondolni és értékelni a fenti kérdésekkel.

- *Megbízhatóság*: a teljesítmény állandó, a vevő bizalmát biztosító szintje; az ígéretek betartása; pontosság.
- *Alkalmazkodóképesség*: a munkatársak hajlandósága és készsége a szolgáltatás nyújtására; időben történő érkezés és munkavégzés.
- *Hozzáértés*: a szolgáltatás nyújtásához szükséges jártasságok és tudás birtokában van a szervezet.
- *Hozzáférhetőség*: könnyű hozzáférhetőség, elérhetőség; várakozási idő.
- *Udvariasság*: a vevővel kapcsolatba kerülő munkatársak illedelmes és a kölcsönös tiszteletre alapuló viselkedése, figyelmessége és barátságossága.
- *Kommunikációs*: a vevők folyamatos informálása; figyelés a vevő szavára; a használt nyelvezet hozzáigazítása a különböző vevők különböző szükségleteihez.
- *Hitelesség*: becsületesség, szavahihetőség, tisztesség; az intézmény hírneve.
- *Biztonság*: minden veszélytől, kockázattól és kételytől való mentesség; fizikai biztonság; pénzügyi biztonság; diszkréció.
- *A vevő megértése*: teljes erővel történő igyekezet a vevő szükségleteinek megértésére; a vevő különleges igényeinek kipuhatolása; személyre szóló figyelmesség; a különleges vevők felismerése.
- *Kézszelfogható tényezők*: a szolgáltatás fizikai megjelenésmódja; a szolgáltatási helyiségek külső képe; a munkatársak megjelenése; a szolgáltatás nyújtásához használt berendezések, eszközök.

A vevők által elvárt szolgáltatás jellemzőket több szintbe sorolhatjuk be: alapvető elvárások, igények és az elragadtatás. Ezt a három szintet másként hívják kimondatlan, kimondott és lappangó igényeknek is.

Az alapvető elvárások képezik a legalsó szintet. Ezekről feltételezzük, hogy mindig jelen vannak, és ha mégsem, akkor a vevők biztosan elégedetlenek lesznek.

Az igények azok, amelyek alapján a vevők kiválasztják a szolgáltatást. Ez az a szint, amelyen hajlandóak a vevők kompromisszumot kötni, de ennek megvannak a feltételei.

A legmagasabb szintű jellemzők az értéktöbbletet jelentő extrák. Ezekről a vevő előre nem is tudott, de nagy örömmel fogadja. A lappangó igények valóságosak, de nem láthatóak és nem is nyilvánvalóak a vevők számára.

A termékjellemzők meghatározása után fontos a jellemzők fontossági sorrendjének felállítása. Itt is a vevők szemszögéből, őket megkérdezve állítsuk fel a sorrendet.

Következő lépés a vevők elégedettségének felmérése az egyes szolgáltatás jellemzőket illetően.

Ezeknek a felmérése történhet a Minőségirányítási szabályzat által felsorolt adatfelvételekkel, véleményfelmérésekkel vagy a vevők véleményének egyéb módon történő megismerésével. Itt fontos szempont lehet az adott jellemzők szerinti összehasonlítás a versenytárs intézményekkel (benchmarking).

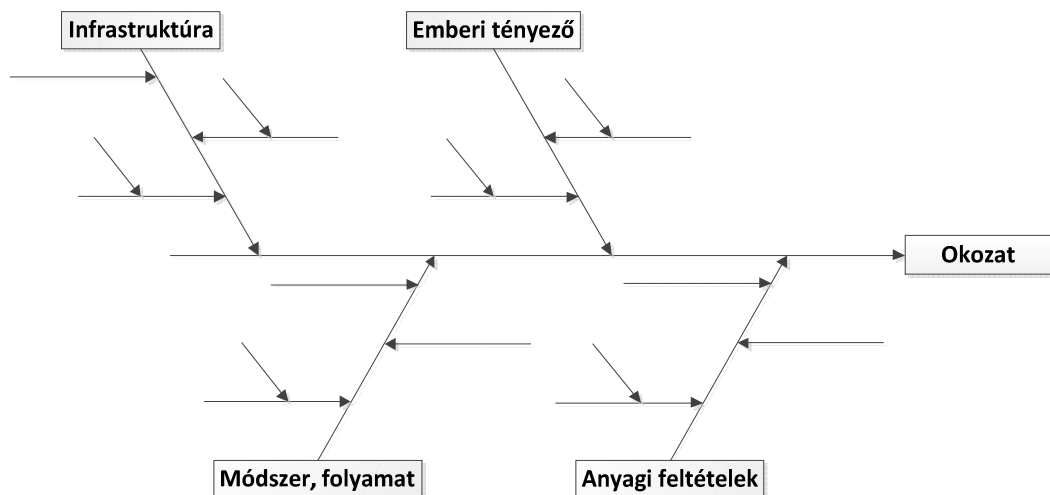
Az óhajtott, elvárt teljesítményszint és a jelenlegi szint értékelése alapján megállapítható, hogy melyek azok a jellemzők, amelyek esetében fejlesztésre van szükség a magasabb vevői elégedettség érdekében. Ennél a pontnál szükség lehet ok-okozati elemzés lefolytatására, mert az elvárt szinttől való elmaradás oka sokszor nem nyilvánvaló, valahol mélyen húzódik meg.

Ha megvan a probléma oka, akkor ki lehet tűzni azt a célértéket, amiben javulni kívánunk és azokat az intézkedéseket, amelyek előidéznek – terveink szerint – a fejlődést. Ezeket is rögzítenünk kell az űrlapban, mert később ezek alapján készülnek el a minőségfejlesztési programba a fejlesztési intézkedések.

Ok-okozati elemzési módszerek

Az Ok-okozati elemzési módszerek egyik leggyakrabban alkalmazott típusa az **Ishikawa, ok-okozati vagy halszálla diagram** nevű technika. Ennek célja, hogy az adott problémát, tényezőt, hibakövetkezményt stb. befolyásoló okokat egy áttekinthető, összefüggő, rendezett halszálla alakú diagramban rendezzük, csoportosítsuk.

Az ok-okozati diagram alapelve az, hogy egy hiba mindaddig előfordulhat, amíg az összes okát meg nem ismerjük. A különböző jelenségek és események összefüggnek egymással, és a minőségfejlesztés gyakorlatában a helyes beavatkozások érdekében sokszor az ok-okozati viszony elemzése szükséges. A helyesen és megfelelő részletezettséggel elkészített ok-okozati diagram nemcsak az okozathoz közvetlenül kapcsolható okokat rendezi logikai rendszerbe, hanem az okokat kiváltó (indirekt) okokat is összegyűjthetővé teszi.



1. ábra: Ok-okozati diagram

Az 1. ábra szerinti ábrázolás mutatja, hogy a hiányosság, probléma okainak feltárása több lépésben tehető meg.

- Először is az okozatot, a problémát, amelynek okait keressük, precízen meg kell fogalmazni. Célszerű az okozatot kvantitatív mennyiségként is meghatározni, annak érdekében, hogy a javítási tevékenység után az eredmény objektíven mérhető legyen.

- Meg kell határoznunk azokat az elemi tényezőket, amelyek a szolgáltatás, termék előállítása illetve a probléma keletkezése során szerepet játszanak. Ilyenek tipikusan:
 - gépek, berendezések;
 - alapanyagok, segédanyagok;
 - módszer, technológia;
 - emberi tényező;
 - mérés;
 - karbantartás;
 - anyagi feltételek;
 - környezet;
 - motiváció.
 Ettől eltérő felosztás is használható az elemzés elemi egységeinek meghatározására. Ezek a tényezők lesznek a diagram főágai.
- Az egyes tényezőket (főágak) sorban végiggondolva a főágakból leágazó ágak lesznek azok az okok, amelyek szerepet játszhatnak a probléma keletkezésében. Ezeket nevezzük közvetlen vagy elsődleges okoknak.
- Majd az ágakból leágazó további ágak jelenítik meg az elsődleges okok kiváltó okaként megjelenő közvetett vagy másodlagos okokat. Ezekhez további okokat rendelhetünk, így hozva létre azt a hierarchiát, amely végső soron eljuttat minket a probléma elemi okaihoz, a hiba gyökeréhez.

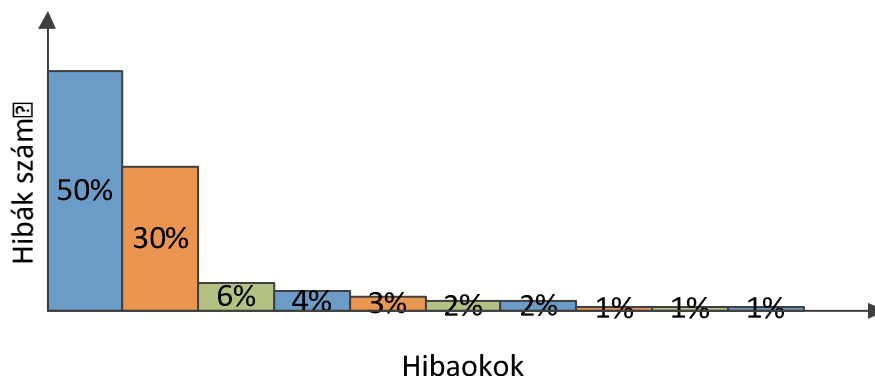
Az ok-okozati diagram elkészítése általában team-munka eredménye. A munka során a résztvevők ötleteket dobhatnak be, amelyeket a csoport megvitát és együttesen döntenek arról, hogy végül mely okok milyen elrendezésben kerüljenek az ábrára. A feladat elvégzése során arra kell ügyelni, hogy egyetlen lényeges ok se maradjon ki a vizsgálatból.

Az ok-okozati elemzés során eljutunk a probléma gyökereihez, de ezekből több is lehet. A javító tevékenységek megtervezése előtt azonban érdemes azt is számba venni, hogy az okok közül melyek azok, amelyek a probléma létrejöttében leginkább vagy leggyakrabban szerepet játszanak. Így a fejlesztő tevékenységeket azokra az okokra lehet koncentrálni, amelyek nagyrészt felelnek a probléma kialakulásáért. A kisebb súlyú okok kezelése így nem vesz el meg nem térülő energiákat.

Egy gyakran használt módszer a hibaokok fontossági szűrésére a **Pareto-elemzés**. A módszer Vilfredo Pareto olasz közgazdászról kapta a nevét. Ő figyelte meg először azt a jelenséget, hogy a gyakorlatban a tételek viszonylag kis hányada meghatározó jelentőségű a számszerűen többségben lévő sok kis tétellel szemben. Ezt hívjuk Pareto-elvnek vagy „80-20” szabálynak.

A Pareto-elv a hibaelemzés területére úgy értelmezhető, hogy a hibák előfordulásainak 80%-a keletkezik a hibaokok 20%-a miatt. A feladatunk tehát, hogy megtaláljuk a hibaokoknak ezt a kritikus 20%-át, amelyek kezelésével megelőzhetjük a hibák előfordulásának 80%-át. A korlátozott erőforrásainkat a kritikus hibaokok javítására fordítva érhetjük el a leghatékonyabb eredményt.

A Pareto-elemzés eredményét úgynevezett Pareto-diagramban szokás összegezni. Ez egy speciális oszlopdiagram, amelynek a vízszintes tengelyén a lehetséges hibaokok, a függőleges tengelyen pedig az egyes hibaokok által okozott hibák száma, relatív gyakorisága, fontossága jelenhet meg. A függőleges tengelyen többféle mennyiség lehet, mindig az elemzési feladathoz leginkább illő mennyiséget kell alkalmazni.



2. ábra: Pareto-diagram

A Pareto-elemzés módszere a fontos hibaokok kiszűrése mellett egyéb hasonló problémák esetén is alkalmazható. Pl. elemezhető vele a hibák gyakorisága, a hibák által okozott anyagi kár, a vevők relatív fontossága is.

FOLYAMATELEMZÉS

Folyamatleltár készítés

A munkafolyamat az emberek, anyagok, módszerek és egyéb eszközök felhasználásával, időben egymás után következő, egymásra épülő munkafázisok integrációja egy adott környezetben annak érdekében, hogy értéktöbbletet tartalmazó szolgáltatásokat, termékeket állítsunk elő a vevők számára. A folyamat bemeneteket alakít át termékekké.

A folyamatok azonosítása és csoportosítása a menedzsment feladatok fontos lépése. Tisztában kell lennünk azzal, hogy a szervezetünkben milyen folyamatok működnek és melyek ezen folyamatok lépései, részfolyamatai. Ehhez először célszerű elkészítenünk a folyamatleltárt, melynek adatait a Folyamatleltár űrlapban rögzítjük. A Folyamatleltárból intézményi szinten egy készül. A szervezeti egységek a Folyamatleltár módosítására, kiegészítésére tehetnek javaslatot a tervezési folyamatban.

A folyamatleltár elkészítése során számba kell vennünk valamennyi szolgáltatásunkat, termékünket, mindhez meg kell találnunk az azt előállító folyamatot.

A folyamatokat a szervezet működésében betöltött szerepük szerint csoportosítjuk a következő kategóriákba:

- főfolyamatok,
- támogató folyamatok,
- kiegészítő folyamatok,
- vezetési folyamatok.

A főfolyamatok a szervezet alaptevékenységéhez, szolgáltatásaihoz, a vevői igények kielégítéséhez kapcsolódó folyamatok. A főfolyamatok végén a vevők állnak (és többnyire az elején is az igényeikkel), hatásuk közvetlenül a vevőre hat. Jellemző főfolyamatok a felsőoktatásban: oktatási szolgáltatások,

kutatási folyamat, tudás- és technológia transzfer, innováció, vevőknek szóló egyéb szolgáltatások.

A támogató folyamatok a főfolyamatokat kísérik, adatokat, információkat szolgáltatnak. Ilyenek például: képzések fejlesztése, pénzügyi folyamatok, informatikai szolgáltatások, hallgatói szolgáltatások.

A kiegészítő folyamatok az esetek többségében nélkülözhetetlen folyamatok, amelyek azonban csak lazán kapcsolódnak a szervezet alaptevékenységéhez. Például: HR folyamatok, létesítménygazdálkodás, pénzügyi gazdálkodás.

A szervezet irányításával, stratégiájának meghatározásával és megvalósításával kapcsolatos folyamatok a vezetési folyamatok. Ide tartoznak: intézményirányítás, stratégiai menedzsment, minőségirányítás, marketing-kommunikáció, oktatói, dolgozói, hallgatói kapcsolatok.

A folyamatleltár összeállításakor kell megállapítani azt, hogy a folyamatok közül melyek a kulcsfolyamatok. A kulcsfolyamatok azok a folyamatok, amelyek a szervezet sikerét alapvetően befolyásolják. Kulcsfolyamatok nem csak a főfolyamatok lehetnek.

A következő hat szempont mérlegelésével azonosíthatók az intézmény sikerességére leginkább hatást gyakorló kulcsfolyamatok.

- Mely szolgáltatások és termékek a legfontosabbak a vevőknek és mely folyamatok állítják elő ezeket a szolgáltatásokat és termékeket?
- Mely folyamatok kapcsolódnak az intézmény stratégiai célkitűzéseéhez?
- Melyek azok a kulcsfontosságú tényezők, amelyek motiválják és cselekvésre ösztönzik a munkatársainkat?
- Mely folyamatok vannak leginkább szem előtt, amelyek befolyásolják az intézmény hírnevét?
- Mely folyamatoknak van a legnagyobb hatása a vevők által megkövetelt teljesítmény szintekre?
- A munkatársak véleménye és az adatok alapján mely folyamatokban van a legnagyobb fejlesztési, javítási lehetőség?

A folyamatok leltározásához szükséges a folyamat és a szervezet kapcsolatának felmérése. Ehhez tartozik a folyamatgazda személyének megállapítása. A folyamatgazda felelős a folyamat megtervezéséért, működtetéséért és javításáért. A folyamatgazdának fontos szerepe van, de különösen igaz ez azokra a folyamatokra, amelyek átlépik a szervezeti határokat. A folyamatgazda több jellemző tulajdonsággal kell rendelkezzen: ismeri a feladatot, megvan a szükséges határhőre és felelősségtudata.

A folyamatgazdának a folyamat egyes műveletei helyett az egész, átfogó rendszerre kell összpontosítania, amely szolgáltatást szállít a vevőknek és e rendszer teljesítményének javítására. A kulcsfontosságú folyamatok gyakran áthágják a szervezeti határokat ezért a hagyományos vezetői struktúrák kevesebb figyelmet szentelnek neki. Ezért van újszerű és kiemelt szerepe a folyamatgazdának.

Szervezeti egység minőségfejlesztési terve

A minőségfejlesztés legfontosabb eszköze a folyamatok fejlesztése. A folyamatleltárban összegeztük, hogy milyen folyamatok működnek az intézményben. A következő feladat annak eldöntése, hogy mely folyamatokat és milyen fejlesztési célok érdekében, hogyan fejlesztjük. A fejlesztési célkitűzéseket az egyes szervezeti egységek az őket érintő folyamatokra nézve a szervezeti egység minőségfejlesztési tervében írják le az ugyanilyen nevű űrlapban. Azon folyamatok esetében, amelyekben több szervezeti

egység is részt vesz, az érintett szervezeti egységek javasolhatnak folyamatfejlesztési célokat, intézkedéseket, de ezt egyeztetniük kell a folyamatgazdával.

A fejlesztendő folyamatok kijelölésére a következő szempontok az irányadók.

- Az előző évben fejlesztett folyamatokkal elérték-e a célokat, szükséges-e folytatni a fejlesztést?
- A fejlesztendő termékek fejlesztendő jellemzőihez milyen folyamatok javítása szükséges? (lásd A szolgáltatások, termékek elemzése fejezetet és a Terméklapokat)
- Mely (kulcs)folyamatok javítása szükséges az előző évi önértékelés alapján?

A fejlesztendő folyamatok közül el kell dönteni, hogy melyek fejlesztését tűzi ki erre az évre, a prioritásokat meg kell határozni.

A kiválasztott folyamatfejlesztési célokat és a tervezett fejlesztési intézkedések jellemzőit kell a minőségfejlesztési tervben feltüntetni.

A folyamatfejlesztéseken kívül egyéb minőségfejlesztési intézkedéseket is tervezhetünk. Ilyenek lehetnek például:

- minőségirányítási rendszer fejlesztése,
- önértékelés fejlesztése,
- elégedettségmérési folyamatok fejlesztése,
- egyéb szabályozási teendők,
- szervezetfejlesztés stb.

INTÉZMÉNYI MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM

A szervezeti egységektől visszaérkező elemzési és tervezési űrlapok tartalmát a Minőségirányítási Iroda összesíti és a Minőségirányítási Bizottság elé terjeszti.

A szervezeti egységek javaslatokat fogalmazhattak meg a vevőlista, a terméklapok és a folyamatleltár módosítására. A módosítási javaslatok jóváhagyása és az így aktualizált dokumentumok Szenátus elé terjesztése a Minőségirányítási Bizottság feladata. Ezek a dokumentumok a minőségfejlesztési program háttéranyagaként kerülnek a Szenátus elé.

A szervezeti egységek által elkészített szervezeti egység szintű minőségfejlesztési terveket összegzi a Minőségirányítási Iroda. A Minőségirányítási Bizottság dönt a program egyes pontjainak módosításáról, törléséről, új pontok felvételéről. A döntéséhez a Bizottság is használja a vevőlistát, a terméklapokat, a folyamatleltárt és az előző évi önértékelési jelentést. A Bizottság a minőségfejlesztési program javaslatát a Szenátus elé terjeszti. A minőségfejlesztési program szintén a Minőségfejlesztési terv űrlapban készül el és ugyanazokat az adatokat tartalmazza, mint az egységek minőségfejlesztési tervei.

A Minőségirányítási Bizottság a tervezés során figyel arra, hogy valamennyi alábbi működési terület fejlesztése szerepeljen a minőségfejlesztési programban:

- képzési programok,
- tudományos kutatás,
- hallgatók értékelése,
- oktatás személyi és infrastrukturális feltételei,

- tanulástámogatás eszközei,
- hallgatói szolgáltatások,
- belső információs rendszer és
- nyilvánosság fejlesztése.

2. FEJEZET

KÉZIKÖNYV A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM VÉGREHAJTÁSÁHOZ

FOLYAMATFEJLESZTÉS

A minőségfejlesztési tevékenységek közül a legjellemzőbb és legfontosabb a szolgáltatásokat, termékeket előállító illetve az intézmény sikeressége szempontjából kulcsfontosságú folyamatok javítása. A folyamatfejlesztés lépései a PDCA elvnek megfelelően a következők:

- 1) A folyamatfejlesztés módszereinek oktatása.
- 2) A folyamat azonosítása és dokumentálása.
 - A folyamat bemeneteinek és kimeneteinek meghatározása.
 - A folyamat résztvevőinek, bemeneti és kimeneti vevőinek a meghatározása.
 - Folyamatlépések összegyűjtése.
 - Folyamatlépések közötti kapcsolatok definiálása.
 - Folyamatlépések végrehajtóinak definiálása.
 - Köztes termékek és belső vevők definiálása.
 - A fentiek dokumentálása (folyamatleírás űrlap).
- 3) A folyamat elemzése.
 - A folyamat valamennyi résztvevőjénél biztosítsuk, hogy érti a folyamat lépéseit és az egyéni szerepköröket.
 - Azonosítsuk a nem hatékony, pazarló és fölösleges ismétléseket tartalmazó lépéseket.
 - Folyamatmérési pontok definiálása.
- 4) A problémák okainak feltárása.
 - A problémák definiálása.
 - Az okok felderítéséhez szükséges mérés, adatgyűjtés, elemzés lefolytatása.
 - Az okok elemzése (Ok-okozati elemzési módszerek).
 - A lényeges okok megtalálása (Pareto-elemzés).
- 5) Javaslatok és megoldások kifejlesztése és kipróbálása.
 - Megoldási javaslatok, ötletek gyűjtése (Brain-storming).
 - Az ötletek értékelése.
 - Az ötletek kipróbálásának tervezése.
 - Kipróbálás (ha lehetséges).
 - Értékelés és döntés a bevezetendő változtatásokról.
- 6) A jóváhagyott javító intézkedések tervezése és gyakorlati alkalmazása.
 - A gyakorlati bevezetés tervezése.
 - Dokumentációs változtatások a folyamatban.
 - Bevezetés végrehajtása.
- 7) A megváltoztatott folyamat értékelése.
 - Mutatószámok mérése.
 - Értékek értékelése, elemzése.
 - Folyamatjavítás értékelése.

A folyamat azonosítása, dokumentálása




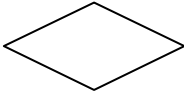


Amennyiben korábban nem készült el a folyamat leírása, akkor el kell ezt készíteni. Ennek módja team-munka, melynek során a folyamat végrehajtásában érintett személyek, szervezetek részvételével a folyamatgazda irányításával elemzik a folyamat lépéseit és a lépések közötti kapcsolatokat. A folyamat dokumentálására a folyamatleírás űrlapot lehet használni. Ez három részből áll.

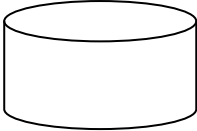
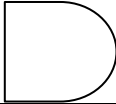

A folyamat alapadatait kitölthetjük a folyamatleltár alapján.

A folyamatlépések esetében fontos, hogy valamennyi résztvevő értse a folyamat valamennyi lépését.

A folyamatábra elkészítése akkor szükséges, ha a folyamatlépések nem csak időben egymás utáni lépéseket jelentenek, hanem van elágazás, visszacsatolás, párhuzamos végrehajtás stb.

A folyamatábra elkészítéséhez használhatunk valamilyen folyamattervező szoftvert, de egy egyszerű szövegszerkesztő vagy rajzoló szoftverrel is elkészíthetjük. A folyamatok elemeinek ábrázolásához a következő elemeket használjuk. A lentiekén kívül más kiegészítő jelöléseket is alkalmazhatunk.

Jelölés	Magyarázat	Megjegyzés
	A folyamat kezdetét mutatja. Minden folyamat ezzel a jellel kezdődik. Csak egy kezdő jel lehet a folyamatban.	Kötelező elem.
	Olyan folyamatlépést jelöl, ami valamilyen cselekvés. A téglalap közepére írjuk be a folyamatlépés nevét vagy a kódszámát.	
	Nyilakkal ábrázoljuk a folyamat irányát, a tevékenységek egymás utáni bekövetkezését.	Csak egyirányú nyilak használhatóak. Nem használható anyagok, információk áramlásának jelölésére.
	Döntési pontot jelöl, ahol eldöntendő (igen, nem) kérdésre kell válaszolnunk. A kérdést a rombusz közepébe beírhatjuk.	
	Számmal vagy betűvel ellátott kör jelöli a folyamatábra megszakítását. Egy ugyanilyen szimbólummal ellátott másik helyen folytatódik a folyamatábra.	
	Egy félbevágott papírlap, mappa alakú ábra egy nyomtatott dokumentumot, jelentést szimbolizálhat.	

Jelölés	Magyarázat	Megjegyzés
	Ez az ábra egy adatbázist, elektronikus adatbevitelt jelöl.	
	A félkör vagy nagy „D” betű a késleltetést mutatja. Olyan esetekben használhatjuk, amikor van valamilyen kötelezően előírt várakozási idő.	Fel lehet tüntetni a várakozás okát, idejét.
	A folyamat végét mutatja. Minden folyamat ezzel a jellel végződik. Csak egy végződő jel lehet a folyamatban.	Kötelező elem.

3. FEJEZET

KÉZIKÖNYV A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM VÉGREHAJTÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSÉHEZ ÉS AZ ÖNÉRTÉKELÉSHEZ

A Minőségirányítási szabályzat által leírt minőségfejlesztési program végrehajtási értékelését (Minőségirányítási szabályzat 70.§) és az önértékelést (Minőségirányítási szabályzat 71.§) a Főiskola szervezeti egységei egy lépésben hajtják végre.

A végrehajtás lépései a következők:

1. A Minőségirányítási Bizottság aktualizálja jelen kézikönyvet és a hozzá tartozó értékelési űrlapokat.
2. A Minőségirányítási Bizottság meghatározza az értékelésben résztvevő szervezeti egységeket, az értékelés határidőit, a feladatok felelőseit, az önértékelés fejezetfelelőseit és munkacsoportjait a Minőségirányítási szabályzatnak megfelelően. A tervet továbbítja a rektornak.
3. A rektor kinevezi az önértékelés fejezetfelelőseit és munkacsoportjait, és elrendeli a feladatokat és határidőket.
4. A Minőségirányítási Iroda kiküldi a kézikönyvet és a hozzá tartozó űrlapokat, az adott évi minőségfejlesztési programot, az adott évi véleményfelmérések eredményeit és az előző évi önértékelési jelentést az érintett szervezeti egységeknek és kihirdeti a határidőket, felelősöket.
5. A Minőségirányítási Iroda képzést tart a kézikönyv, a módszerek és az űrlapok alkalmazásából.
6. A szervezeti egységek, fejezetfelelősök és munkacsoportok a kézikönyv útmutatásai alapján az űrlapok felhasználásával elvégzik a minőségfejlesztési program végrehajtásának értékelését és az önértékelést. Az eredményeket az űrlapokon elküldik a Minőségirányítási Irodának a határidőig.
7. A Minőségirányítási Iroda összesíti a szervezeti egységektől kapott értékelési eredményeket és elkészíti a Főiskola minőségfejlesztési programjának végrehajtási értékelésére és önértékelésére vonatkozó tervezeteket az értékelési űrlapok szerint.
8. A Minőségirányítási Bizottság megtárgyalja a Főiskola minőségfejlesztési programjának végrehajtási értékelésére és önértékelésére vonatkozó tervezeteket. A Bizottság jogosult módosítani és kiegészíteni a tervezeteket.
9. A Minőségirányítási Bizottság a minőségfejlesztési program végrehajtási értékelésére és önértékelésére vonatkozó tervezetét a Szenátus elé terjeszti elfogadásra.

A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM VÉGREHAJTÁSI ÉRTÉKELÉSE

A minőségfejlesztési program végrehajtásának értékelése során minden szervezeti egységnek az elfogadott minőségfejlesztési program szerinti feladatai megvalósulását kell értékelnie. Ehhez a minőségfejlesztési program végrehajtási értékelése űrlapot kell kitöltenie, az ott feltett kérdésekre kell válaszolnia.

AZ ÖNÉRTÉKELÉS

Az önértékelés során a fejezetfelelősök a munkacsoportokkal az önértékelési jelentésben foglalt fejezetek és azok pontjai szerint értékelik a saját területük működését, eredményeit. Ehhez az önértékelési űrlapot kell kitölteni, az ott feltett kérdésekre kell válaszolni.

A MAB intézmény akkreditációs követelmények szerint az önértékelés során a következő alapelveket kell figyelembe venni. (Feltételezve, hogy a Főiskolán nincsenek karok. Amennyiben változik ez a

helyzet a jövőben, akkor ezek a pontok minden karra külön-külön lesznek érvényesek.)

- Az önértékelési jelentés 40-70 oldal terjedelmű legyen.
- Az önértékelésben adatszerűen kell megjelentetni az intézmény akkreditálási feltételeinek tényeit.
- Az értékelés során az adatok intézményre történő értelmezése szükséges, mely a trendeket, a célokat, az egyes vezetői folyamatokat, eredményüket és korlátaikat áttekinthetővé teszi.
- Az egyes szempontok értékelésénél kapjon hangsúlyt a folyamatos fejlesztés alkalmazásának bemutatása az alkalmazott minőségirányítási rendszer kereteibe illesztve.
- Az egyes területek bemutatásánál célszerű az alábbi elveket követni a kifejtés sorrendjében:
 1. Külső, belső és különleges elvárások, a tervezésnél figyelembe veendő intézményi sajátosságok.
 2. Az intézmény célja az adott témában, szegmensben.
 3. A célok teljesülését elősegítő folyamatok (eljárások, a végrehajtást biztosító tevékenységelemek rendszere, a célérés jellemző vezetői eszköztára, a mérések és visszacsatolások). A jellemző adottságok az elvárhatóhoz mérten.
 4. A jellemző állapotok meghatározása, eredmények, hiányok, lehetőleg törekedve a számszerűsítésre és objektivitásra.
 5. A területre jellemző erősségek és gyengeségek, a szükséges és a folyamatban lévő fejlesztések.

Az értékeléshez olyan számszerűsített mérőszámokat kell használni, melyek az intézmény működése, illetve a MAB értékelések szempontjából relevánsak. Az önértékelő anyagban az indikátorokat, mutatókat és adatokat csak az érthetősége szintjéig célszerű részletezni. Az elemzéseknél, folyamatoknál a grafikus megjelenítés segíti az áttekinthetőséget.

A hallgatói, illetve oktatói adatok a Minisztérium számára legutóbb készített mindenkori statisztikai jelentésben megadottakra épüljenek, azokkal azonosíthatóak legyenek.

A Minőségirányítási szabályzat 72.§-a tartalmazza az önértékelés fejezeteit, alfejezeteit. Az alábbiakban található a fejezetek, alfejezetek

- tartalmának ismertetése,
- fejezetfelelőse (amennyiben a fejezeten belül egy alfejezet felelőse nem a fejezetfelelős, akkor alfejezet felelős is),
- szükséges dokumentumai,
- kapcsolódó véleményfelmérései,
- kapcsolódó mutatószámai (a mutatószámok definícióját és kiszámításuk módját lásd a Főiskola vezetői információs rendszerének dokumentációjában).

Az önértékelés tartalma

1. fejezet: Vezetői összefoglaló

Fejezetfelelős: rektor.

1. alfejezet

Felelős: rektor.

Az intézmény vezetőjének az intézményi alapidokumentumokra épített rövid elemzése (honnan hová tart az intézmény).

2. alfejezet

Felelős: oktatási rektorhelyettes, tudományos és nemzetközi rektorhelyettes.

Az intézményben folyó képzési, tudományos kutatási alkotótevékenység, a személyi, tárgyi feltételek meglétére vonatkozó rövid, összefoglaló értékelése.

3. alfejezet

Felelős: Minőségirányítási Bizottság.

Rövid tájékoztatás a minőség fejlesztése érdekében fogantatosított intézkedésekről és azok hatásáról.

4. alfejezet

Felelős: Minőségirányítási Bizottság.

Az előző intézményi akkreditációs határozat ajánlásaihoz készített intézkedési terv és annak végrehajtására.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- alapító okirat,
- stratégia,
- intézményfejlesztési terv,
- kutatásfejlesztési- és innovációs stratégia,
- minőségpolitika,
- minőségirányítási szabályzat,
- minőségfejlesztési program és éves értékelései,
- önértékelési jelentések,
- az előző akkreditáció MAB határozata és az erre készített intézkedési terv.

2. fejezet: Szervezet és működés: helyzetkép és a folyamatok értékelése (adatok és trendek bemutatásával)

Fejezetfelelős: stratégiai főigazgató.

A fejezetben az érvényes intézményi alapidokumentumok szerepét, érvényesülését és teljesítését kell röviden bemutatni. A dokumentumokat nem szükséges csatolni vagy idézni.

Szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- alapító okirat,
- stratégia,
- küldetésnyilatkozat (ha van),
- intézményfejlesztési terv,
- kutatásfejlesztési- és innovációs stratégia,
- minőségpolitika,
- minőségirányítási szabályzat,
- minőségfejlesztési program és éves értékelései,
- önértékelési jelentések,
- az előző akkreditáció MAB határozata és az erre készített intézkedési terv,
- szervezeti és működési rend (organogram),
- évkönyvek,
- éves költségvetési beszámolók bevezetői,
- értékelések, átfogó beszámolók, folyamatelemzés eredménye stb.

2.1. fejezet: Az intézmény szervezete, vezetési rendszere

Fejezetfelelős: stratégiai főigazgató.

1. alfejezet

Az intézmény küldetése, jövőképe, értékrendje, küldetésnyilatkozata és az ebből következő vezetői elemek, intézményi kultúra. A stratégiaalkotás szervezeti keretei. A célok egymásra épültsége és kiegyensúlyozottsága. A vezetés minőség és kiválóság melletti elkötelezettségének bizonyítékai. A minőségfejlesztés és a működés organikus egysége. Minőségbiztosításra fordított erőforrások. A konkrét folyamatok fejlesztésének rendszere, eszközei és szabályozási módszerei. (A belső információs rendszer megjelenik részletesen a 3.6. pontban, itt szükségtelen!)

Az intézménnyel szemben támasztott jelenlegi és jövőbeli igények, elvárások bemutatása és ismertsége az adott szinten.

2. alfejezet

Az intézmény vezetésének minősége, szubszidiaritása¹, a szervezet és menedzsment hatékonysága, szerepe a minőségszemlélet általánossá tételében. A működési mód jellemzői, a szabályozás megvalósulása. Az intézményi működés számszerű jellemzésének területei, a működés indikátorainak és mutatóinak kezelése a vezetési folyamatokban. A folyamatok visszacsatolási módjai, a korrekciós és megelőző tevékenységek megoldásai. Az évenkénti vezetői felülvizsgálatok eredményének felhasználási módja, a fontosabb beavatkozások ismertetése.

A vezetés belső és külső kapcsolatainak kiterjedtsége, célszerűsége, tartalma, formái. A kapcsolatrendszer felhasználása az oktatás és kutatás gyakorlativá tételére, a végzettek támogatására a munkaerőpiaci tájékozódásban és az elhelyezkedésben. Regionális, országos, nemzetközi kapcsolatok és azok hatásai.

A HÖK részvétele az intézmény vezetésében.

A szervezet és a vezetés problémái, gyengeségei, ezek okainak elemzése, a javító fejlesztések tervezése, megvalósítása, visszamérése az előző akkreditáció óta.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- alapító okirat,
- stratégia,
- szervezeti és működési rend,
- minőségpolitika,
- minőségirányítási szabályzat,
- vezetői információs rendszer dokumentációja.

2.2. fejezet: Az akkreditációs feltételek teljesítésének tényszerű bizonyítása (az akkreditációs feltételeket a mindenkorai felsőoktatási törvény alapján kell vizsgálni)

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes.

1. alfejezet

Az intézményi képzési szerkezet bemutatása képzési területenkénti besorolással: felsőfokú szakképzés, alap- és mesterképzések, szakirányú továbbképzések. Az alap és mesterszakok esetében fel kell tüntetni a szakfelelősök neveit és MAB kritériumok szerinti adataikat.

2. alfejezet

Az oktatói, kutatói kar és alkalmassága a feladatok ellátására. Létszám és egyes szempontok (beosztás, tudományos fokozat, korelosztás, munkaviszony jellege) szerinti arányok. A személyi erőforrások aktuális adatait a Minisztérium által gyűjtött „Statistikai tájékoztató” formátuma szerinti bontásban kell bemutatni. (pl. a 3.5.1. táblázat sor-oszlop tagolása szerint az oszlopfelelőknél: egyetemi

¹ A szubszidiaritás az az elv, mely szerint minden döntést és végrehajtást a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol a legnagyobb hozzáértéssel rendelkeznek.

/főiskolai fokozatok, nyelvtanár, testnevelő tanár, kollégiumi tanár, egyéb oktató, összesen, nő, illetve nyugdíjas tagolással). A létszámadatok értelmezése az intézmény akkreditálhatósága szempontjából. Ezen túl: az oktatókról vezetett személyre szóló nyilvántartás módszerei és eredményei (de nem az egyes oktatók konkrét adatai!) a szakterületi megfelelés, a publikációk, az oktatói készségek vonatkozásában. Az oktatók oktatási terhelése követésének és a terhelések trendjének elemzése, és az elvárt szinten tartásának bemutatása.

3. alfejezet

Hallgatói létszámadatok (felvettek és végzetek) az elmúlt három évről (2008-2010). (Ezt a Minisztérium által gyűjtött „Statisztikai tájékoztató” 3.1.5. táblázatának fejlécformátuma szerinti bontásban kell bemutatni. Az egyes sorokban a szakok, tagozatok, képzési szintek szerinti bontásban.

4. alfejezet

Az infrastruktúra bemutatása: alkalmassága a képzés és tudományos kutatás minőségének biztosítására - intézményi áttekintésben.

Az alfejezet felelősei: gazdasági főigazgató, oktatási rektorhelyettes a sportolási lehetőségek, szaklaborok tekintetében.

A fejezet célja, hogy bemutassa:

- Az intézmény rendelkezik a feladatai ellátásához szükséges állandó kutatói, oktatói karral. (Állandó oktatói, kutatói karral akkor rendelkezik, ha az alaptevékenységének ellátásához szükséges oktatók és kutatók legalább hatvan százalékát munkaviszony, illetve közalkalmazotti jogviszony keretében foglalkoztatja.)
- Rendelkezik az oktatott szakokhoz, azok számához, tudományági sajátosságaihoz igazodó oktatói, kutatói állománnyal, valamint az ennek megfelelő infrastruktúrával.
- Rendelkezik a képzéshez és a tudományos kutatáshoz szükséges tárgyi feltételekkel (megfelelő épülettel – benne a funkciók teljesítésére alkalmas szervezettségű terekkel; előadóterem, szemináriumi helyiség, pálya, színpad, bemutatótér stb. -, intézményi könyvtárral, informatikai háttérrel – megfelelő hozzáférésekkel, laboratóriummal, kísérleti és gyakorlóhelyekkel, műszerekkel, nyersanyagokkal és más eszközökkel, valamint kollégiumi férőhelyekkel, sport és kulturális létesítményekkel, diákétkezési lehetőségekkel, további szükséges szociális-ellátó eszközparkkal).

A fejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- szakok száma;
- tanfolyamok száma;
- oktatók száma FTE² alapon;
- egy oktatóra jutó hallgatók száma;

² FTE (Full Time Ekvivalens) oktató: a felsőoktatási intézményekben foglalkoztatott oktató által teljesített munkaidő és az adott intézményben irányadó előírások alapján meghatározott teljes munkaidő hányadosa által meghatározott arányszámmal súlyozott tényleges oktatói létszám.

- hallgatói létszám;
- hallgatók száma alapszakokon;
- hallgatók száma felsőfokú szakképzésen;
- hallgatók száma szakirányú továbbképzésben;
- hallgatók száma mesterszakokon;
- államilag finanszírozott hallgatók száma intézményi szinten, képzési szintenként, szakonként;
- államilag finanszírozott hallgatók aránya intézményi szinten, képzési szintenként, szakonként;
- végzett hallgatók száma;
- teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók által tartott előadások aránya (intézményi és szakos szinten);
- teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók által tartott gyakorlatok aránya (intézményi és szakos szinten);
- munkaviszonyban álló oktatók által tartott előadások aránya = munkaviszonyban álló oktatók által tartott összes előadás / összes előadás (intézményi és szakos szinten);
- munkaviszonyban álló oktatók által tartott gyakorlatok aránya = munkaviszonyban álló oktatók által tartott összes gyakorlat / összes gyakorlat (intézményi és szakos szinten);
- meghirdetett alapszakok száma (képzési területenként);
- meghirdetett felsőfokú szakképzések száma (képzési területenként);
- meghirdetett mesterszakok száma (képzési területenként);
- meghirdetett szakirányú továbbképzések száma (képzési területenként);
- elmúlt oktatási időszakban akkreditált szakok száma (képzési területenként);
- oktatók átlagos óraterhelése;
- oktatói átlag életkor;
- egy oktatóra jutó kurzusszám;
- egy minősített oktatóra jutó hallgatók száma;
- laboratóriumban (oktatásban) használható számítógépek száma;
- egy kollégiumi férőhelyre jutó hallgatók száma;
- kollégisták száma;
- kollégiumi férőhelyek száma;
- könyvtári épített infrastruktúra nagysága;
- olvasótermi férőhelyek száma;
- könyvtári gyűjtemény nagysága;
- alkalmazottak és tanulók rendelkezésére álló sportolási lehetőségek száma;
- szaklaborok száma;

- oktatási célú helyiségek területe;
- egy FTE hallgatóra³ jutó oktatási terület.

2.3. fejezet: Az intézmény kulcsfontosságú eredményeinek értékelő bemutatása, különös tekintettel a kutatási, fejlesztési és gazdálkodás eredményeire

Fejezetfelelős: rektor.

1. alfejezet

Felelős: tudományos- és nemzetközi rektorhelyettes.

Jelentősebb tudományos publikációs és pályázati eredmények. Tudományos publikációk, alkotó tevékenységek adatai és ennek hazai és nemzetközi hatása (internetes és papíralapú publikációk adatbázisának elérhetősége) tudományági bontásban. Hazai és nemzetközi pályázati eredményesség meghatározó egyedi és összesítő adatai.

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- publikációk száma;
- bejegyzett szabadalmak, védjegyek és szabványok száma;
- kutatási projektek száma;
- megnyert pályázatok aránya;
- intézménynek bevételt hozó hazai K+F pályázatok száma;
- intézménynek bevételt hozó nemzetközi K+F pályázatok száma;
- K+F projektek bevétele;
- pályázatokból származó bevétel.

2. alfejezet

Felelős: gazdasági főigazgató.

Az intézmény gazdálkodásának eredményei. Külső és belső erőforrások megszerzése, megszervezése és felhasználásuk, a változások tendenciái.

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- alaptevékenységből származó bevételek;
- költségtérítéssel tevékenység bevétele;
- intézményi összes bevétele;
- késedelmesen beszédett tandíjak összege;

³ FTE (Full Time Ekvivalens) hallgató: a felsőoktatási törvényben és kapcsolódó rendeletekben meghatározott számított hallgatói létszám, amely a képzésben résztvevő hallgatói létszám és a képzés munkarendjére érvényes szorzószám szorzata. A szorzószám a teljes idejű képzések esetében 1, míg a részesített képzések esetében 0,5. Jogszabály részesített képzésekre más szorzószámot is megállapíthat.

- 60 napon túli tartozások összege;
- adósságállomány saját tőkéhez viszonyítva;
- hitelállomány aránya;
- eszközérték változása;
- külső megbízásokból, vállalati szolgáltatásokból származó bevétel, ebből nyereség;
- szakképzési hozzájárulásból származó bevétel;
- innovációs járulékból származó bevétel, ebből nyereség.

3. alfejezet

Felelős: rektor.

További, az intézmény által fontosnak tartott mutatók (pl. tudományos ismeretterjesztés, vállalkozási tevékenység stb.).

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- tudományos események szervezésére fordított összeg aránya a költségvetésben.

3. fejezet: A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata (az ENQA ESG rendszere, és az Ftv 21.§ (6) alapján)

3.1. fejezet: Stratégia és eljárások a minőség biztosítására (szervezet, dokumentumok)

Fejezetfelelős: Minőségirányítási Bizottság.

1. alfejezet

Az intézmény rendelkezzen egy átfogó minőségpolitikával és ehhez kapcsolódó eljárásokkal, melyek képzési programjainak és az általa kiadott diplomáknak a minőségét garantálják. Emellett határozottan kötelezze el magát egy olyan kultúra mellett, mely elismeri a minőség és a minőségbiztosítás fontosságát. Ennek elérésére az intézmény dolgozzon ki és valósítsa meg egy stratégiát a minőség folyamatos javítása érdekében.

A stratégiának, minőségpolitikának és eljárásoknak legyen formális státusza, s e dokumentumok legyenek nyilvánosak. Tartalmazzák továbbá a hallgatók és más érdekelték szerepét.

Be kell mutatni, hogy a minőségirányítási rendszer dokumentumai tartalmazzák a következőket:

- az intézmény minőségpolitikáját, valamint az azt megvalósító intézményi stratégiát és az adott időszakra vonatkozó programokat,
- az intézményen belüli viszonyt az oktatás, kutatás és egyéb funkciók között,
- az intézményi minőségirányítás szervezeti helyét a szervezeti hierarchiában, vonatkozó feladat-, felelősség-, és hatásköröket,
- a tanszékek, intézetek, tagozatok és más szervezeti egységek és egyének minőségirányítással kapcsolatos felelősségét,
- a hallgatók bevonását a minőségirányításba,

- a minőségpolitika, stratégia és a minőségfejlesztés megvalósulásának, figyelemmel kísérésének és felülvizsgálatának, valamint a szükséges beavatkozások módjait.

2. alfejezet

Az intézményi stratégia megvalósításához illeszkedő minőségirányítási rendszer kialakítása és működtetése. Az alkalmazott minőségirányítási rendszer alapelvei.

3. alfejezet

Az intézmény minőségirányítási rendszerének szervezete. Minőségirányítási Bizottság és tevékenysége; a minőségirányítás szervezete, személyi állománya.

4. alfejezet

A rendszer dokumentációja, pl. Minőségirányítási szabályzat és kézikönyv, éves minőségfejlesztési program és értékelések, önértékelések stb.

5. alfejezet

A működés és az eredményesség értékelése. A szervezet minőségi változásokat biztosító vezetési rendszerének mérése, értékelése, vonatkozó intézkedések és visszamérések rendje. Adatgyűjtések, elégedettségmérések és elemzések a folyamat érintettjei véleményéről, illetve az ezek alapján történő beavatkozások.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- a minőségbiztosítási folyamatokba bevont munkatársak részaránya;
- a tervszerű intézkedések aránya;
- minőséggel kapcsolatos események száma;
- a minőségileg szabályozott működési területek aránya;
- a rendszeres felmérések száma;
- az eredmények alapján indított minőségfejlesztési projektek száma;
- az adott évi minőségfejlesztési tervben lévő intézkedések száma;
- az önértékelések vagy független külső auditok sikeressége, hatása;
- együttműködési megállapodások száma, hatása eseményekben.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- minőségpolitika,
- szervezeti és működési rend,
- minőségirányítási szabályzat,
- éves minőségfejlesztési programok és értékeléseik,
- éves önértékelési jelentések.

3.2. fejezet: Képzési programok indítása, követése és rendszeres belső értékelése

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes.

Az intézmény szabályozza képzési programjainak jóváhagyását, rendszeres átvizsgálását, és figyelemmel kísérését. Ennek keretében

- a program által elérni kívánt tanulmányi kimenetek (learning outcomes) meghatározása,
- a különböző képzési formák megfelelő működtetésének biztosítása (távoktatási képzések stb.),
- a hallgatók előrehaladásának és teljesítményének figyelemmel kísérése,
- a programok rendszeres időszakonkénti felülvizsgálata (külső tagok bevonásával),
- rendszeres visszacsatolás kérése munkáltatóktól, a munkaerőpiac képviselőitől és más szervezetektől a képzésről és a végzett hallgatókról.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- szabályzat a képzési programok jóváhagyásáról és karbantartásáról.

A fejezethez kapcsolódó adatfelvételek:

- oktatói munka hallgatói véleményezése;
- felvett hallgatók,
- szakmai gyakorlatot teljesített hallgatók,
- záróvizsgázó hallgatók,
- végzett hallgatók véleményfelmérése;
- munkatársi véleményfelmérés;
- szigorlati elnökök,
- záróvizsga elnökök,
- szakmai gyakorlatra fogadó cégek,
- végzett hallgatókat alkalmazó cégek véleményfelmérése.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- elindított alapszakok (BA/BSc) száma;
- elindított felsőfokú szakképzések száma;
- elindított mesterszakok (MA/MSc) száma;
- elindított szakirányú továbbképzések száma;
- felvett és végzett hallgatók aránya;
- költségtérítéssel hallgatók száma intézményi szinten, képzési szintenként, szakonként;
- költségtérítéssel hallgatók aránya intézményi szinten, képzési szintenként, szakonként;
- lemorzsolódó hallgatói létszám;
- képzési idő túllépés;

- sikeres vizsgák aránya;
- tanulmányi átlag;
- idegen nyelvű kurzusokat felvett hallgatók száma;
- szakismeretek alkalmazhatóságának megítélése a hallgatók szerint;
- diploma hazai értékének megítélése a hallgatók szerint;
- önértékelés a folyamatos fejlesztéssel kapcsolatban;
- hallgatói oktatói minősítés;
- elégedettség az oktatási színvonallal;
- munkaadói visszajelzések a végzettekről.

Mutatószámok biztosításában részt vesz: stratégiai főigazgató, Minőségirányítási Bizottság.

3.2.1 fejezet: Képzési programok létesítésével, indításával kapcsolatos általános technikák jellemzői

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes. A fejezet kidolgozásában részt vesznek: tanszékvezetők, intézetvezetők.

1. alfejezet

Az új képzési programok összhangja az intézményi stratégiával.

Az oktatási programok kidolgozásának folyamata, a szabályozás megvalósítása. Az oktatási programok nyilvánossá tétele, hatékony elérhetősége.

A programok indításához szükséges kapacitások, a programok tervezésével összefüggő lépések, felelősségi körök.

Szaklétesítésnél a képzési és kimeneti követelmények megfogalmazásának mechanizmusa, szakindításnál az akkreditálandó anyag összeállításának technikája (tanterv, tantárgy-tudományág kapcsolata, tantárgyfelelős és művelt tudományága kompatibilitás-mértéke, oktatói-tanári habitusa, az átoktatás igénybevétele, a szakmaiság prioritása...).

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- szabályzat a képzési programok kidolgozásáról.

2. alfejezet

A képzési és kimeneti követelményekben megfogalmazott kompetenciák fejlesztésének általános metodikája, technikája.

A képzési és kimeneti követelményekben előírt kompetenciák megszerzésének összefüggése a tárgyakkal, azok oktatási módjával (mérések, visszacsatolások). Kreditrendszer elemzése, működése. A kredittartalmak és a rendszer hatása a képzési időre, a képzési szakaszok egymásra épülése.

A tárgyfelelősök, szak- és szakirány-felelősök kiválasztása, fejlesztése, alkalmassága.

Az oktatás módszertana, előadások, gyakorlati képzés, hallgatók által elvégzendő feladatok, számonkérés, dolgozatok. A gyakorlati oktatás eszközei és módszerei, a munkaerőpiacon, szakmai képzőhelyen, gyakorlóhelyeken szerezhető tapasztalatok bevonása az oktatásba. A munkaerőpiaci szervezetek megkeresése, mentorok, konzulensek kiválasztása. Oktatásfejlesztési eredmények (metodika, tananyagok, informatikai eszközök, e-learning stb. használata). Az alkalmazott módszerek és azok hatékonysága, elterjedtsége.

A végzetek kompetenciáinak hasznosulása a gyakorlati életben. A munkaerőpiaci és diplomás visszajelzési rendszer és a megvalósult beavatkozások.

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- szabályzat a képzési programok kidolgozásáról.

Az alfejezethez kapcsolódó adatfelvételek:

- végzett hallgatók kérdőíves megkérdezése,
- végzett hallgatókat alkalmazó vállalatok kérdőíves megkérdezése.

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- szakismeretek alkalmazhatóságának megítélése a hallgatók szerint;
- diploma hazai értékének megítélése a hallgatók szerint;
- önértékelés a folyamatos fejlesztéssel kapcsolatban;
- intézményben végzetek 3 hónapon belüli elhelyezkedési aránya;
- 6 hónapon belül szakmájukban elhelyezkedettek aránya.

Mutatószámok biztosításában részt vesz: stratégiai főigazgató, Minőségirányítási Bizottság.

3. alfejezet

Az akkreditált programokban az eredeti beadványhoz képest bekövetkezett szerkezeti, tartalmi, személyi és infrastrukturális változások nyomon követésének dokumentálása.

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- szabályzat a képzési programok változtatásáról, karbantartásáról.

3.2.2 fejezet: Az oktatás eredményessége. A programok eredményességének követése, értékelése. Az intézmény (szervezeti egységek) ez irányú folyamatainak módszeres megtervezése és menedzselése

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes.

Statisztikai adatok az intézmény által felügyelt szakoknál az elmúlt 5 tanévre vonatkozó tényadatokra. Az intézményben „futó” szakok összefoglaló adatai.

1. alfejezet

Felelős: oktatási rektorhelyettes.

Az oktatás és tanulás eredményessége a hallgatói teljesítmények tükrében. A vizsga-, záróvizsgaeredmény-változás tendenciák alakulásának elemzése. A hallgatók előrehaladásának és teljesítményének figyelemmel kísérése.

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- lemorzsolódó hallgatói létszám;
- képzési idő túllépés;
- sikeres vizsgák aránya;
- tanulmányi átlag;
- záróvizsga eredmények átlaga (szakonként is);
- diploma eredmények átlaga (szakonként is).

2. alfejezet

Felelős: oktatási rektorhelyettes.

A hallgatói létszámok alakulása (felvettek, abszolutóriumot, oklevelet szerzők, lemorzsolódók aránya).

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- felvett hallgatók száma;
- abszolutóriumot szerzők száma;
- oklevelet szerzők száma;
- oklevelett szerzett hallgatók aránya = oklevelet szerzettek / abszolutóriumot szerzettek (Itt fontos, hogy csak az adott időszakban abszolváló hallgatók közül oklevelet szerzők kerüljenek a számlálóba, mert lehetnek olyan oklevelet szerzők is, akik korábban abszolváltak, ami torzítja a mutatót.);
- lemorzsolódó hallgatói létszám.

3. alfejezet

Felelős: oktatási rektorhelyettes.

A képzés lefedettsége dokumentált tananyaggal, tankönyv- és jegyzetírás, a tananyagok fejlesztése a szakma fejlődése tükrében.

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- saját fejlesztésű tananyagok mennyisége intézményi szinten és egy oktatóra vetítve (szerzői ív/oktató).

4. alfejezet

Felelős: tudományos és nemzetközi rektorhelyettes.

Elitképzés, tehetséggondozás. TDK-munka, helyi ill. országos, nemzetközi konferenciák, cserekapcsolatok, idegen nyelvű kurzusok, szakkollégiumok, az egyéni tanulás lehetőségének biztosítása, a kiemelkedő hallgatók támogatásának módja, demonstrátori rendszer, kutatásba, gyakorlati munkába, innovációba kapcsolás lehetőségei, publikálási lehetőségek stb.

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- OTDK-n résztvevő hallgatók száma az előző időszakhoz képest;
- intézményi TDK dolgozatot leadó hallgatók száma;
- külföldi tanulmányi ösztöndíjjal kiutazó hallgatók száma;
- szakkollégiumon résztvevő hallgatók száma.

5. alfejezet

Felelős: Esélyegyenlőségi Bizottság elnöke.

A rászorulókat támogatásának, segítségének módszerei, technikái, résztvevői. Esélyegyenlőség elősegítése, hátránykompenzáció.

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- halmozottan hátrányos helyzetű hallgatók aránya;
- hátrányos helyzetű hallgatók aránya.

6. alfejezet

Felelős: tudományos és nemzetközi rektorhelyettes.

A kutatás és fejlesztés eredményeinek megjelenítése az oktatásban.

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- kutatási projektben foglalkoztatott hallgatók száma;
- kutatási tevékenységgel foglalkozók aránya.

7. alfejezet

Felelős: felnőttképzési igazgató.

A felnőttképzés szerepe, adatai az intézményben.

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- tanfolyamok száma;
- hallgatók száma egyéb képzésben, tanfolyamon.

3.2.3 fejezet: A felhasználói partnerek véleménye a szervezetről és teljesítményéről

Fejezetfelelős: Minőségirányítási Bizottság elnöke. A fejezet kidolgozásában részt vesz: oktatási rektorhelyettes.

Rendszeres visszacsatolás munkáltatóktól, munkaerőpiaci és más szervezetektől. A felhasználói szféra számbavétele, munkaerőpiaci visszajelzések, irányító hatóságokkal való együttműködés, volt hallgatók, további társadalmi szereplők: önkormányzatok, kamarák, szakmai szervezetek azonosítása, az elégedettség mérésére szolgáló rendszer, ennek működtetése. A diplomás pályakövető rendszer működtetése. Az elégedettségi vizsgálatok eredményeinek elemzése, hasznosítása, beépítése a minőség rendszeres fejlesztési tevékenységeibe.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- minőségirányítási szabályzat,
- vevőelemzés eredménye.

Az alfejezethez kapcsolódó adatfelvételek:

- végzett hallgatók kérdőíves megkérdezése,
- végzett hallgatókat alkalmazó vállalatok kérdőíves megkérdezése.

3.2.4 fejezet: Hallgatói elégedettség mérése

Fejezetfelelős: Minőségirányítási Bizottság elnöke. A fejezet kidolgozásában részt vesz: oktatási rektorhelyettes.

A hallgatók véleményezési rendszere, ennek kiterjedtsége, eredményeinek hasznosítása, a rendszer működtetése. A véleményezési rendszer kiterjedtsége és a jellemző eredmények az oktatás színvonalával, körülményeivel az egyéni fejlődést befolyásoló tényezőkkel, az elhelyezkedési, munkaerőpiaci lehetőségekkel, az intézmény reputációjával⁴ kapcsolatosan.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- minőségirányítási szabályzat.

Az alfejezethez kapcsolódó adatfelvételek:

- oktatói munka hallgatói véleményezése;
- felvett hallgatók,
- szakmai gyakorlatot teljesített hallgatók,
- záróvizsgázó hallgatók,
- végzett hallgatók véleményfelmérése;
- hallgatói kompetencia felmérés (képzésbe való belépéskor és diploma előtt).

3.3. fejezet: A hallgatói teljesítmények értékelési rendszere

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes. A fejezet kidolgozásában részt vesznek: tanszékvezetők, intézetvezetők.

A hallgatók (tanulmányi előrehaladásuk, teljesítményük, a képzési követelmények elérésének) értékelése előzetesen közzétett és következetesen, egységesen alkalmazott kritériumok, szabályok és eljárások szerint történik.

A tanulmányi és vizsgaszabályzatok értékelési, vizsgáztatási követelményeinek nyilvánossága, alkalmazása. A szabályzatok érthetősége, egyértelműsége, a működés biztonsága, a módosítások gyakorisága, a szóban forgó szabályzatoknak az intézmény többi szabályzatával való összhangja, panaszkezelési módok stb.

⁴ reputáció: hírnév, tekintély

A tantárgyi követelmények nyilvánossága és a számonkérés követelményeinek egyértelmű megfogalmazása, e követelmények érvényesülése.

A számonkérések következetessége, a tudásmérés reprodukálhatósága és megismételhetősége. A hallgatók esélyegyenlősége és személyi méltóságuk megőrzésének biztosítékai.

Az értékelés szempontjai:

- a programban kitűzött és nyilvánosságra hozott célok és kimeneti eredmények elérését mérjék,
- az értékelések feleljenek meg a céljaiknak, ami lehet felmérő, formáló vagy összegző,
- legyen világos és közétett követelmény az osztályozásra,
- olyan oktatók végezzék, akik értik az értékelésnek a hallgatói fejlődésben betöltött árnyalt szerepét, hogy a hallgató elérje a kívánt képzettség megszerzéséhez szükséges kompetenciákat,
- ahol lehet, ne csak egy vizsgáztató értékítéletére támaszkodjanak,
- vegyék figyelembe a vizsgaszabályzatok minden lehetséges következményét,
- legyen világos szabályzata a hallgatók körében méltányosságból alkalmazott eljárásoknak,
- biztosítsák, hogy az értékeléseket biztonságosan végezzék az intézmény meghatározott eljárásai szerint,
- pontosságukat adminisztratív ellenőrzővizsgálatok támasszák alá.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- hallgatói követelményrendszer.

A fejezethez kapcsolódó adatfelvételek:

- oktatói munka hallgatói véleményezése;
- felvett hallgatók,
- szakmai gyakorlatot teljesített hallgatók,
- záróvizsgázó hallgatók,
- végzett hallgatók véleményfelmérése;
- hallgatói kompetencia felmérés (képzésbe való belépéskor és diploma előtt).

3.4. fejezet: Az oktatók minőségének biztosítása

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes. A fejezet kidolgozásában részt vesznek: tanszékvezetők, intézetvezetők. Továbbá a rektor a munkaadói feladatokkal kapcsolatban, a tudományos és nemzetközi rektorhelyettes a publikációkkal kapcsolatban.

Az intézmény rendelkezzen belső mechanizmusokkal az oktatás minőségének biztosítására a következők szerint:

- az oktatók rendelkezzenek a megfelelő szakmai és pedagógiai felkészültséggel és tapasztalattal a tudás átadására, közvetítésére, a kompetenciák fejlesztésére,

- az oktatók férjenek hozzá a saját teljesítményükre vonatkozó visszacsatolásokhoz,
- az intézmény biztosítson lehetőséget szakmai, illetve felsőoktatás-didaktikai felkészültségük fejlesztésére, valamint bátorítsa felkészültségük önértékelését,
- tervszerű, az oktatási tevékenység eredményességével, mint prioritással számoló humánpolitikai stratégia érvényesüljön (rendszeres teljesítményértékelés a munkatársi, illetve vezetői körben, előrelépés ösztönzése, minőségi csere),
- s rendelkezzen eszközökkel a nem megfelelő munkatársaknak az oktatási tevékenység alól való felmentés alkalmazására.

Az emberierőforrás-tervezés, irányítás, fejlesztés az oktatók-kutatók körében.

Az emberierőforrás-tervezés, irányítás, fejlesztés az oktatást, kutatást segítő személyzet körében.

Az oktatók képzettségi szintje, oktatási tapasztalat, tudományos fokozatok szerinti, valamint életkor szerinti megoszlása.

Elvárható/teljesített óraszámok, publikációk, tananyag-, és taneszköz-fejlesztés.

Az oktatók konferenciákon (egyéb szakmai rendezvényeken) való aktív/összes részvételek száma, az elvégzett egyéni teljesítményértékelések, karriertervek részaránya, előléptetések száma oktatási egységenként, munkatársi elégedettségmérés eredményei stb.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- szabályzat, folyamat leírás, emberi erőforrás kezelési stratégia.

A fejezethez kapcsolódó adatfelvételek:

- munkatársi elégedettségvizsgálat.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- oktatói átlag életkor;
- minősített oktatók aránya;
- oktatók átlagos óraterhelése;
- egy főre jutó publikációk száma;
- dolgozói elégedettség;
- belső oktatói előléptetési ráta.

Mutatószámok biztosításában részt vesz: stratégiai főigazgató, Minőségirányítási Bizottság.

3.5. fejezet: Tanulástámogatás, eszközök és hallgatói szolgáltatások

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes. A fejezet kidolgozásában részt vesz: gazdasági főigazgató.

Minden képzési program esetében álljanak rendelkezésre megfelelő eszközök a tanulás támogatására, biztosítottak legyenek a hallgatók által elvárt hallgatói szolgáltatások.

A vonatkozó szempontok:

- mind a fizikai mind a szellemi- és humán szolgáltatásokat biztosítani kell,

- ezek kialakításakor vegyék figyelembe a hallgatói (vissza)jelzéseket,
- az intézmény rendszeresen vizsgálja felül és folyamatosan javítsa e szolgáltatások minőségét.

Oktatási infrastruktúra ellátottság és hozzáférhetőség. A termek (előadótermek és szeminárium termek), laborok, műhelyek, pályák, oktatástechnikai szolgáltatás, öltöző stb. technikai felszereltsége, elérhetősége, kihasználtsága, alkalmassága. Berendezések, eszközök rendelkezésre állása.

A hallgatói tanácsadás szerkezete, tartalma és működése. Támogató szolgálatok megléte (pl.: tutori rendszer). Tantárgyfelvételi, tantervi tájékoztatás. Intézményi könyvtári szolgáltatás. A szakirodalmi ellátottság szintje, az archív és kurrens hazai és nemzetközi szakirodalom hozzáférhetősége, a szakkönyvtár felszereltsége, ellátottsága, szolgáltatásainak komfortja, hagyományos és modern ismerethordozókhoz való hozzájutás lehetősége, tartóssága, gyorsasága. Idegen nyelvi képzés biztosítása. A képzés menete, színvonala. Sportolási, rekreációs, egészségmegőrző-egészségfejlesztő lehetőségek biztosítása. Öntevékeny közművelődési lehetőségek biztosítása. Hallgatók, oktatók tudományos-ismeretterjesztő, öntevékeny művészeti, diákközületi stb. lehetőségek biztosítása.

Hallgatói szolgáltatások biztosítása. A hallgatóknak nyújtott szolgáltatások (kollégiumok, szociális-jóléti juttatások, külföldi tanulási lehetőségek, munkalehetőségek stb.). A tárgyi erőforrások menedzselése (laborok, műszaki környezet, az oktatás szociális és kommunikációs feltételei, fenntartása).

A hallgatók ellátása a szükséges információkkal (teljesség, elérhetőség területén), valamint a működési /működtetési folyamatok informatikai ellátottsága. A szükségletek (teljesség és a hozzáférés) mértéke.

A fejezethez kapcsolódó adatfelvételek:

- oktatói munka hallgatói véleményezése;
- felvett hallgatók,
- szakmai gyakorlatot teljesített hallgatók,
- záróvizsgázó hallgatók,
- végzett hallgatók véleményfelmérése.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- egy FTE hallgatóra⁵ jutó oktatási terület;
- egy hallgatóra jutó könyvtárállomány;
- egy hallgatóra jutó számítógép;
- aktív hallgatói felhasználók száma;
- aktív dolgozói felhasználók száma;
- elektronikus ügyintézással kapcsolatos hallgatói elégedettség;
- hallgató elégedettség az intézményi honlapok információs tartalmával kapcsolatban;

⁵ FTE (Full Time Ekvivalens) hallgató: a felsőoktatási törvényben és kapcsolódó rendeletekben meghatározott számított hallgatói létszám, amely a képzésben résztvevő hallgatói létszám és a képzés munkarendjére érvényes szorzószám szorzata. A szorzószám a teljes idejű képzések esetében 1, míg a részesített képzések esetében 0,5. Jogszabály részesített képzésekre más szorzószámot is megállapíthat.

- egy kollégiumi férőhelyre jutó hallgatók száma;
- kollégiumi férőhelyek száma;
- alkalmazottak és tanulók rendelkezésére álló sportolási lehetőségek száma;
- sportolási lehetőségek megítélése a hallgatók szerint;
- oktatók segítőkészségének megítélése a hallgatók szerint.

Mutatószámok biztosításában részt vesz: stratégiai főigazgató, Minőségirányítási Bizottság.

3.6. fejezet: Belső információs rendszer

Fejezetfelelős: stratégiai főigazgató.

Az intézmény gondoskodik a képzési programjainak (és egyéb tevékenységeinek) eredményes működtetését biztosító információk szisztematikus gyűjtéséről, elemzéséről és felhasználásáról, az információs csatornák eredményes működtetéséről.

Az információk terjedjenek ki egyebek között:

- a hallgatók előrehaladására és teljesítményükre, az oktatás eredményességére,
- a képzési programokkal stb. való megelégedettségükre,
- a munkaerőpiaci alkalmazhatóságukra, tényleges alkalmazottsági arányra,
- az oktatói teljesítményekre,
- az intézmény kulcsfontosságú eredményességmutatóira,
- más hazai és külföldi intézményekkel való összehasonlításokra.

Az intézmény kulcsfontosságú adatainak elemzési rendszere. Az intézményben gyűjtött adatok relevanciája és a gyűjtések hatékonysága. Az adatok rendezettsége, biztonsága, elérhetősége. Az adatok felhasználása, elemzése. Célértékek és trendelemzések. Az elemzések leképezése a valós folyamatokra. Az értékelések eljuttatása az érintettekhez. Az értékelések felhasználása a stratégia megvalósításában, a napi szabályozásban és a probléma-, illetve panaszkezelésben.

Információ és tudásmenedzselés. Az alkalmazottak információellátottsága a kompetenciáik, a szervezet, a szabályzatok, a belső előírások, az aktuális események vonatkozásában. A hallgatók tájékoztatása a követelményekről, a működésről és a feladatokról, információkkal való ellátottság az intézményi eseményekkel kapcsolatosan, informatikai rendszer kiépítettsége, kihasználtsága. A működési folyamatok informatikai ellátottsága, követhetősége informatikai eszközökkel (tanulmányi, ügyviteli, gazdasági és egyéb folyamatok informatikai rendszere). Az információk és eszközök biztonsága.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- az intézményi VIR mutatószámok száma;
- kommunikációra fordított összeg és a jelentkezett/felvett/beiratkozott hallgatók aránya;
- egyes marketingkampányok hatékonysága;
- felvett hallgatók motivációi és információforrásai.

3.7. fejezet: Nyilvánosság, a közvélemény tájékoztatása

Fejezetfelelős: stratégiai főigazgató.

Nyilvános szerepük betöltéséhez az intézménynek tájékoztatást kell adnia az általa kínált programokról, ezek tervezett kimeneteiről, az elérhető végzettségekről, az alkalmazott oktatási, tanulási és teljesítményértékelési eljárásokról, és a hallgatók számára kínált tanulási lehetőségekről. A közzétett információ tartalmazhatja továbbá a korábbi hallgatók észrevételeit és elhelyezkedésüket, valamint a jelenlegi hallgatói kar irányultságát, pályaképét (profile).

A honlapon közzéteendő információk: az intézmény azonosítói, kapcsolatai, jogszabályilag kötelezően közzéteendő adattartalmak. Nyomtatott írásos anyagok. Tájékoztatók, bulletinek, (saját fejlesztésű) oktatási anyagok, eszközök. Az intézményi és a kari honlapok tartalma, szolgáltatásai, naprakészsége. Az értékteremtő folyamatok támogatása az elérhető információk által. A bemutatott anyagok, tartalmak megléte: az intézmény által kínált programok, az elérhető végzettségek, az alkalmazott oktatási, tanulási és teljesítményértékelési eljárások, és a hallgatók számára kínált tanulási lehetőségek, a kutatási területek, azok eredményei, az oktatók publikációs teljesítménye, hazai és nemzetközi tanulási lehetőségek.

4. fejezet: C-SWOT analízis – következtetések, tennivalók

Fejezetfelelős: stratégiai főigazgató.

A C-SWOT analízis segítségével az intézménynek azt kell megalapoznia, hogy képes a tények ismeretében a jövőt tervezni. A vezetés következtetéseit a rövid és hosszabb távú célok logikai rendszerébe illesztve váljon láthatóvá a vezetés minőség tudatos elkötelezettsége figyelembe véve az intézményfejlesztési tervet.

Az értékelést célszerű csoportmunkában elkészíteni, megfelelő gyakorlattal rendelkező moderátor irányítása mellett. Az intézményre jellemző összegyűjtött, értelmezett és fogalmilag tisztává tett SWOT elemeket további elemzésnek érdemes alávetni. Ennek keretében a kapott külső, illetve belső tényezőket egymással páronként kapcsolatba hozva több esetben a stratégiai tennivalók logikusan következnek a megoldáskeresések során. Az egyes tennivalókat az intézmény vonatkozásában célszerű fejlesztési (cselekvési) projektekként azonosítani, melyek bekerülhetnek a jövő évi minőségfejlesztési programba. A tennivalókkal kapcsolatos kölcsönhatásbecslések alapján a kockázatok meghatározhatóak, így a csoportmunka végeredménye megalapozza az intézményi értékelést és fejlesztési lehetőségek átfogó bemutatását.

A SWOT betűszó: a strength (erősség), weakness (gyengeség), opportunity (lehetőség) és threat (veszély) angol szavak kezdőbetűi. Ezek a szempontok adnak segítséget a megfelelő kategóriák szerinti tényfeltáráshoz, amelyek információk, vélemények az intézményről, a folyamatok eredményességéről, a tennivalókról. A gondolatokat reális keretbe tereli, ha a problémák értékelésénél tisztában vagyunk azokkal a korlátokkal (c – „circumscription”), melyek az intézmény működéséből objektív módon, befolyásolhatatlanul adott.

A belső környezet elemzéséből kiderül, hogy melyek az intézmény erős és gyenge pontjai.

Erősségek: azok az intézmény fejlődése során felhalmozott tényezők, erőforrások, amelyekben az intézménynek előnye van legfontosabb versenytársaival szemben (fejlett technológia, kutatási eredmények, képzett munkaerő, biztos pénzügyi helyzet, új szolgáltatás, különleges szolgáltatás, fejlődést segítő vállalati kultúra stb.).

Gyengeségek: azok az intézményen belüli tényezők, amelyekben az intézménynek hátránya van a többi intézménnyel szemben. Gyakorlatilag ugyanazok az erőforrások, képességek szerepelhetnek gyengeségként, mint erősségként, amennyiben az intézmény versenytársaihoz képest gyengén ellátott ezekből.

A külső környezet elemzése ad képet az intézmény előtt álló lehetőségekről és a fenyegetésekről.

Lehetőségek: azok az intézményen kívüli tényezők, amelyek lehetővé teszik a fejlődést, és amelyeket éppen ezért ki kell aknáznia az intézménynek (gyorsan bővülő piac, jó pénzügyi, politikai kapcsolatok, javuló gazdasági helyzet a felsőoktatási ágazatban, gazdasági növekedés, csökkenő infláció, fogyasztói igények növekedése stb.).

Fenyegetések: azok a hatások, amelyek kedvezőtlenül befolyásolják, korlátozzák az intézmény fejlődését, amelyeket le kell győzni, el kell hárítani (piac telítődése, fogyasztói igények változása, demográfiai változások, politikai bizonytalanság, növekvő infláció, várható szabályozás-, jogszabályváltozás, jelentkezők számának változása stb.).

A SWOT-elemzés nem ad részletekbe menő eligazítást arról, hogy mit tegyen az intézmény, de szemléletessé teszi a cselekvési korlátokat és a valóságos mozgásteret. A tapasztalat szerint a sikeres fejlesztési intézkedéseket mindig az adott szervezet erősségeire és lehetőségeire kell építeni.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

- alapító okirat,
- stratégia,
- intézményfejlesztési terv,
- kutatásfejlesztési- és innovációs stratégia,
- minőségpolitika.

IRODALOMJEGYZÉK

- Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság: Intézményakkreditációs útmutató, 2010
- Kövesi J. - Topár J.: A minőségmenedzsment alapjai, Typotex, Budapest, 2006
- A. R. Tenner – I. J. De Toro: Teljes körű minőségmenedzsment TQM, 4. kiadás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2005
- Szabó G. Cs. – Nagy J. B.: Új irányok, lehetőségek és módszerek a minőségmenedzsmentben, Vezetéstudomány, 2009