EDUTUS EGYETEM

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI KÉZIKÖNYV

A Minőségirányítási Szabályzat 1. sz. melléklete

TARTALOM

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 11
KÉZIKÖNYV A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM VÉGREHAJTÁSÁHOZ 11
FOLYAMATFEJLESZTÉS 11
A folyamat azonosítása, dokumentálása 12
3. FEJEZET 13
KÉZIKÖNYV A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM VÉGREHAJTÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSÉHEZ ÉS AZ ÖNÉRTÉKELÉSHEZ 13
A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM VÉGREHAJTÁSI ÉRTÉKELÉSE 14
AZ ÖNÉRTÉKELÉS 14
Az önértékelés tartalma 16
I. fejezet: Az önértékelés készítésének folyamata, az intézmény általános helyzetképe, vezetése, gazdálkodása, és az előző intézmény-akkreditáció nyomán tett intézkedések bemutatása 16
II. fejezet: ESG 2015 megfelelésvizsgálat szempontrendszere 17
II.1. fejezet: ESG 1.1 Minőségbiztosítási politika 17
II.2. fejezet: ESG 1.2 és 1.9 A képzési programok kialakítása, jóváhagyása, folyamatos figyelemmel kísérése és rendszeres értékelése 18
II.3. fejezet: ESG 1.3 Hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés 20
II.4. fejezet: ESG 1.4 A hallgatók felvétele, előrehaladása, tanulmányik elismerése és a képesítés odaítélése 21
II.5. fejezet: ESG 1.5 Oktatók 22
II.6. fejezet: ESG 1.6 Tanulástámogatás és hallgatói szolgáltatások 23
II.7. fejezet:ESG 1.7 Információkezelés 24
II.8. fejezet: ESG 1.8 Nyilvános információk 25
II.9. fejezet: ESG 1.10 Rendszeres külső minőségbiztosítás 26
III. fejezet: Az intézmény szakmai tudományos tevékenysége 26
III.1. fejezet: A tudományos kutatási tevékenység intézményi jellemzői 26
III.2. fejezet: Tehetséggondozás 26
III.3. fejezet: Az oktatók tudományos kutatási és publikációs tevékenysége 27
III.4. fejezet: Az intézmény regionális, országos és nemzetközi oktatási-kutatási kapcsolatrendszere 27

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.§) az Egyetem 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 az Egyetem vevőelemzési, folyamatelemzési dokumentumát és minőségfejlesztési program javaslatát a tervezési űrlap szerint.
8. A Minőségirányítási Bizottság megtárgyalja az Egyetem 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 költségtérítéses, 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 szeretnénk 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 feltüntetendőek 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.
- *Kézzelfogható 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).

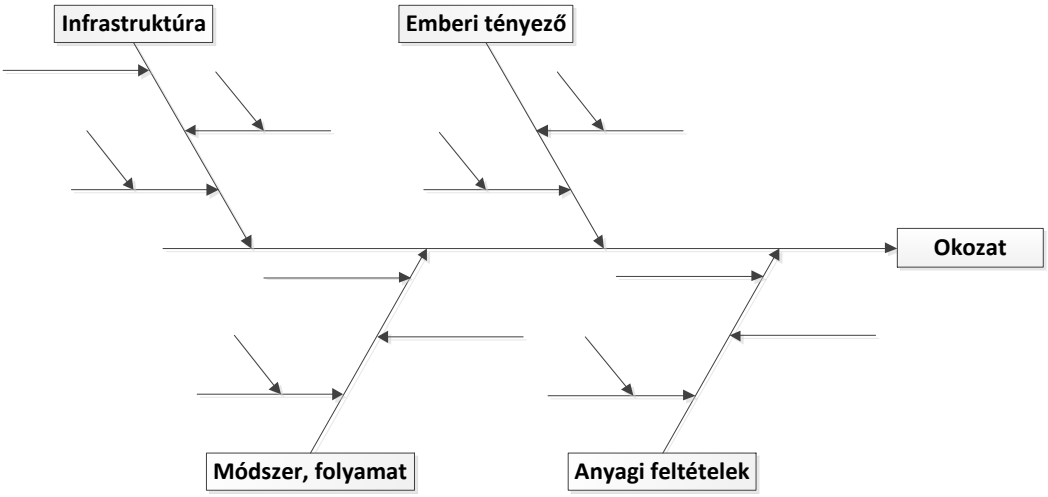
Az óhajtott, elvárt teljesítményszint és a jelenlegi szint értékelése alapján megállapítható, hogy melyek azok a jellemzők, amelyek esetében fejlesztésre van szükség a magasabb vevői elégedettség érdekében. Ennél a pontnál szükség lehet ok-okozati elemzés lefolytatására, mert az elvárt szinttől való 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 előidézik – 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 halszálka diagram** nevű technika. Ennek célja, hogy az adott problémát, tényezőt, hibakövetkezményt stb. befolyásoló okokat egy áttekinthető, összefüggő, rendezett halszálka 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.

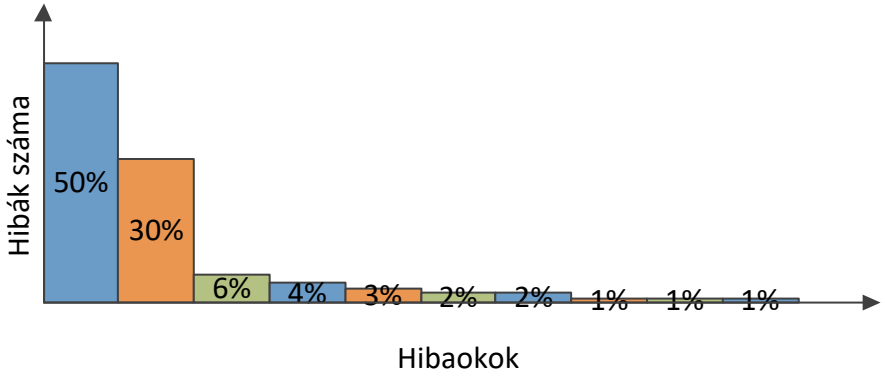
Az ok-okozati diagram elkészítése általában team-munka eredménye. A munka során a résztvevők ötleteket dobnak be, amelyeket a csoport megvitat és együttesen döntenek arról, hogy végül mely okok milyen elrendezésben kerüljenek az ábrára. A feladat elvégzése során arra kell ügyelni, hogy egyetlen lényeges 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 célkitűzéseihez?
- 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 határköre 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 folyamatgazdáknak.

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 irányadóak.

- 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 szemszögéből 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.

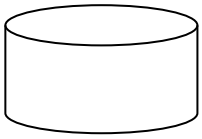
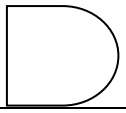
A folyamat alapadatait kitölthetjük a folyamatleltár alapján.

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 lentieken kívül más kiegészítő jelöléseket is alkalmazhatunk.

Jelölés	Magyarázat	Megjegyzés
START	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.	
3	Számmal vagy betűvel ellátott kör jelöli a folyamatábra megszakítását. Egy ugyanilyen szimbólummal ellátott másik helyen folytatódik a folyamatábra.	

Jelölés	Magyarázat	Megjegyzés
	Egy félbevágott papírlap, mappa alakú ábra egy nyomtatott dokumentumot, jelentést szimbolizálhat.	
	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.§) az Egyetem 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 terveket 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 az Egyetem minőségfejlesztési programjának végrehajtási értékelésére és önértékelésére vonatkozó tervezeteket az értékelési űrlapok szerint.
8. A Minőségirányítási Bizottság megtárgyalja az Egyetem 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 az Egyetemen 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 célelérés jellemző vezetői eszköztára, a mérések és visszacsatolások). A jellemző adottságok az elvárhatóhoz mérten.
    4. A jellemző állapotok meghatározása, eredmények, hiányok, lehetőleg törekedve a számszerűségre 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 az Egyetem vezetői információs rendszerének dokumentációjában).

Az önértékelés tartalma

I. fejezet: Az önértékelés készítésének folyamata, az intézmény általános helyzetképe, vezetése, gazdálkodása, és az előző intézmény-akkreditáció nyomán tett intézkedések bemutatása

Fejezetfelelős: rektor.

1. alfejezet: Az önértékelés készítésének folyamata

Felelős: rektor.

2. alfejezet: Az intézmény általános helyzetképe

Felelős: rektor, oktatási rektorhelyettes

Az intézmény küldetésének, főbb stratégiai célkitűzéseinek ismertetése, a képzési portfólió, valamint a hallgatói és oktatói létszám és összetétel alakulásának összefoglaló jellegű bemutatása.

3. alfejezet: Az intézmény vezetése és minőség iránti elkötelezettsége

Felelős: rektor.

Az intézmény szervezeti felépítésének, vezetési rendszerének és a vezetés minőség iránti elkötelezettségének bemutatása.

4. alfejezet: Az intézmény gazdálkodása

Felelős: gazdasági igazgató.

Az intézmény külső és belső erőforrásai változásának, a bevételek és kiadások főbb csoportjai alakulásának bemutatása, a gazdálkodás eredményessége.

5. alfejezet: Az előző intézmény-akkreditációs eljárás ajánlásai alapján tett minőségfejlesztési intézkedések

Felelős: stratégiai igazgató.

Az előző intézményi akkreditációs határozat ajánlásaihoz készített intézkedési terv és annak végrehajtása, eredményei.

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.

II. fejezet: ESG 2015 megfelelésvizsgálat szempontrendszere

Fejezetfelelős: stratégiai főigazgató.

A fejezetben az érvényes intézményi alapdokumentumok 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,
- éves önértékelési jelentések,
- az előző akkreditáció MAB határozata és az erre készített intézkedési terv,
- szervezeti és működési rend (organogram),
- éves költségvetési beszámolók bevezetői,
- értékelések, átfogó beszámolók, folyamatelemzés eredménye stb.

II.1. fejezet: ESG 1.1 Minőségbiztosítási politika

Fejezetfelelős: stratégiai főigazgató.

1. alfejezet

Az intézményi minőségbiztosítás szervezeti rendszere, szereplői. A minőségirányítási rendszer működése, az egyes szereplők fő feladatai és azok egymásra épülése.

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

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

5. a hallgatók bevonását a minőségirányításba,
6. a minőségpolitika, stratégia és a minőségfejlesztés megvalósulásának, figyelemmel kísérésének és felülvizsgálatának, valamint a szükséges beavatkozások módjait.

2. alfejezet

A minőségirányítás és a stratégiai tervezés összefüggése, a stratégiai és minőségfejlesztési célok összehangolása, a minőségirányítás, mint a stratégiai célok megvalósításának eszköze.

3. alfejezet

A minőségpolitika alkalmazása és hatása az intézmény működésére.

A fejezethez szükséges (hivatkozott) dokumentumok:

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

II.2. fejezet: ESG 1.2 és 1.9 A képzési programok kialakítása, jóváhagyása, folyamatos figyelemmel kísérése és rendszeres értékelése

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes.

1. alfejezet

A képzési programok kialakításának és jóváhagyásának folyamata, szereplői és dokumentumai.

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…).

2. alfejezet

A képzési programok folyamatos figyelemmel kísérésének és rendszeres értékelésének módszerei, folyamata és szereplői.

Az intézmény szabályozza képzési programjainak jóváhagyását, rendszeres átvizsgálását, és figyelemmel kisérését. 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 kapcsolódó adatfelvételek:

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

A fejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- elindított alapszakok (BA/BSc) száma;
- elindított felsőoktatási szakképzések száma;
- elindított mesterszakok (MA/MSc) száma;
- elindított szakirányú továbbképzések száma;
- felvett és végzett hallgatók aránya;
- költségtérítéses hallgatók száma intézményi szinten, képzési szintenként, szakonként;
- költségtérítéses 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;
- elégedettség az oktatási színvonallal;

- munkaadói visszajelzések a végzettekről.

Mutatószámok biztosításában részt vesz: stratégiai főigazgató, Oktatásszervezési Osztály, Minőségirányítási Bizottság.

3. alfejezet

Az ESG 1.2 és 1.9 irányelvek teljesülésének intézményi sajátosságai – összegzés

II.3. fejezet: ESG 1.3 Hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes.

1. alfejezet

A hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés szabályozása, intézményi dokumentumai, intézményi megvalósulásának módozatai és sajátos formái.

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

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.

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.

2. alfejezet

A hallgatói panaszkezelés intézményi szabályozása és gyakorlata.

3. alfejezet

A hallgatói értékelések felülvizsgálata, a hallgatói értékelések eredményeinek követése, elemzése.

4. alfejezet

Az ESG 1.3 irányelvek teljesülésének intézményi sajátosságai – összefoglalás

A fejezetben felhasznált adatokat az Oktatásszervezési Osztály biztosítja.

II.4. fejezet: ESG 1.4 A hallgatók felvétele, előrehaladása, tanulmányik elismerése és a képesítés odaítélése

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes.

1. alfejezet

A hallgatók felvételéhez, előrehaladásuk figyelemmel kíséréséhez, korábbi tanulmányaik elismeréséhez és a képesítés odaítéléséhez kapcsolódó intézményi szabályozás és annak felülvizsgálata.

2. alfejezet

A felvételi eljárás és a kreditelismerés intézményi megvalósulása, folyamata és szereplői.

3. alfejezet

A hallgatók tanulmányi előrehaladásának segítése, a hallgatói teljesítmények értékelésének intézményi gyakorlata, módozatai.

4. alfejezet

Az ESG 1.4 irányelvek teljesülésének intézményi sajátosságai – összefoglalás

A fejezethez szükséges adatokat és információkat a Kreditátviteli Bizottság az Oktatásszervezési Osztály és a tanszékek biztosítják.

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).

II.5. fejezet: ESG 1.5 Oktatók

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes.

1. alfejezet

Az oktatók kiválasztása, a velük szemben támasztott követelmények. Az oktatói kar összetétele.

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 rendelkezzék 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) mutatószámok:

- oktatói átlag életkor;
- minősített oktatók aránya;
- oktatók átlagos óraterhelése;
- belső oktatói előléptetési ráta.

Mutatószámok biztosításában részt vesz: stratégiai főigazgató, Minőségirányítási Bizottság.

2. alfejezet

Az oktatók teljesítményének értékelése, különös tekintettel az oktatói munka hallgatói véleményezésére. Az oktatók elégedettségének és elkötelezettségének felmérése.

3. alfejezet

Az ESG 1.5 irányelvek teljesülésének intézményi sajátosságai - összegzés

A fejezetben hivatkozott felmérések:

- Oktatói Teljesítményértékelési Rendszer eredményeinek összegzése
- Oktatói Munka Hallgatói Véleményezése kérdőív eredményeinek összegzése
- Munkatársi elégedettség és elkötelezettség vizsgálat eredményeinek összegzése

A fejezethez szükséges információkat a Minőségirányítási Iroda bocsájtja rendelkezésre.

II.6. fejezet: ESG 1.6 Tanulástámogatás és hallgatói szolgáltatások

Fejezetfelelős: oktatási rektorhelyettes.

A fejezet kidolgozásában részt vesz: gazdasági főigazgató, oktatásszervezési osztályvezető, könyvtár vezetője, informatikai vezető, intézményi sport felelőse, kollégiumi vezető.

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.

1. alfejezet

Tanulástámogatás és hallgatói szolgáltatások intézményi szabályozása.

2. alfejezet

A hallgatói szolgáltatások finanszírozási forrásainak biztosítása.

3. alfejezet

Hallgatók mentorálása, közösségfejlesztés.

4. alfejezet

Nyelvoktatás és nyelvvizsga.

5. alfejezet

Tanulmányi adminisztráció.

6. alfejezet

Hallgatói ösztöndíjak.

7. alfejezet

Könyvtári szolgáltatások és tananyagellátás.

8. alfejezet

Informatikai, iroda- és oktatástechnikai infrastruktúra

9. alfejezet

Sport és szabadidő

10. alfejezet

Kollégiumi ellátás

11. alfejezet

Fogyatékkal élők támogatása

12. alfejezet

Egyéb hallgatói szolgáltatások

13. alfejezet

Az ESG 1.6 irányelvek teljesülésének intézményi sajátosságai – összegzés

A fejezetben alkalmazandó mutatószámok:

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

II.7. fejezet: ESG 1.7 Információkezelés

Fejezetfelelős: stratégiai főigazgató.

Az intézmény gondoskodjék 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.

1. alfejezet

Az intézményi adatgyűjtés és –kezelés módszerei és érintettjei.

2. alfejezet

Belső információs rendszer és adatbiztonság.

3. alfejezet

Az ESG 1.7 irányelvek teljesülésének intézményi sajátosságai - összegzés

II.8. fejezet: ESG 1.8 Nyilvános információk

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.

1. alfejezet

Az intézményi honlap tartalmi és formai szabályozása, információtartalmának frissítése.

2. alfejezet

Intézményi dokumentumok, értékelések elérhetősége, nyilvánossága.

3. alfejezet

Felvételi és tanulmányi információk közzététele a felvételizők és a hallgatók számára.

4. alfejezet

Az ESG 1.8 irányelvek teljesülésének intézményi sajátosságai - összegzés

II.9. fejezet: ESG 1.10 Rendszeres külső minőségbiztosítás

Fejezetfelelős: stratégiai főigazgató.

Az intézmény által alkalmazott külső minőségbiztosítási eljárások bemutatása.

III. fejezet: Az intézmény szakmai tudományos tevékenysége

Fejezetfelelős: tudományos és nemzetközi rektorhelyettes.

III.1. fejezet: A tudományos kutatási tevékenység intézményi jellemzői

- Az intézmény tudományos kutatási tevékenysége hogyan segíti a stratégiai célok megvalósítását.
- A tudományos kutatómunka intézményi szervezete, minőségbiztosítási kapcsolódása.
- Kutatási programok kialakítása, jóváhagyása és figyelemmel kísérése,
- K+F és pályázati tevékenység eredményességének mérése.

III. 2. fejezet: Tehetséggondozás

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.

III.3. fejezet: Az oktatók tudományos kutatási és publikációs tevékenysége

Szakmai műhelyekben, tanszékeken, tanszékközi együttműködésekben és egyénileg végzett kutatási és publikációs tevékenység ösztönzése, eredményességnek vizsgálata

Az alfejezethez szükséges (hivatkozott) mutatószámok:

- tudományos kutatási tevékenységet végző oktatók aránya
- publikációk száma összesen
- egy főre jutó publikációk száma
- idegen nyelvű publikációk száma és aránya

III.4. fejezet: Az intézmény regionális, országos és nemzetközi oktatási-kutatási kapcsolatrendszere

Közoktatási és felsőoktatási intézményekkel, valamint vállalati partnerekkel folytatott oktatási-kutatási kapcsolatok és azok hatásai.

IRODALOMJEGYZÉK

- Az Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosításának standardjai és irányelvei – ESG 2015
- Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság: Intézményakkreditációs útmutató, 2018
- 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