



# **A NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM MINŐSÉGSTRATÉGIÁJA**

**2013 – 2015**

**Készítette: Prof. Dr. Turcsányi Károly**

**egyetemi tanár, DSc**

## Tartalomjegyzék

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Bevezetés</b> .....  | 3  |
| <b>2. A minőségstratégia készítését meghatározó külső tényezők</b> .....   | 3  |
| 2.1. Nemzetközi vonatkozások.....  | 3  |
| 2.2. Mitől egyetem egy egyetem?.....   | 4  |
| 2.3. A MAB stratégiai elgondolásai a 2013-2015 időszakra.....  | 4  |
| 2.4. Kormányrendelet a nemzeti felsőoktatási kiválóságról .....  | 8  |
| <b>3. Az egyetem minőségügy területén megteremtett értékei, elért eredményei</b> .....   | 9  |
| 3.1. Az első oktatási év lépései a MBR kiépítése érdekében .....   | 9  |
| 3.2. Minőségfelfogásunk értékrendi alapjai .....   | 10 |
| <b>4. Az egyetemi stratégia minőségstratégiát meghatározó elemei: jövőkép és küldetés, stratégiai minőségcélok</b> .....           | 12 |
| 4.1. Jövőkép és küldetés áttekintése .....   | 12 |
| 4.2. Stratégiai irányok, célok és stratégiai minőségcélok .....  | 13 |
| <b>5. Az NKE minőségstratégiájának minőségbiztosítási kérdései</b> .....   | 14 |
| 5.1. A minőségbiztosítás általános kérdései és rendszere.....  | 14 |
| 5.2. A működés elve, folyamata és a mérőrendszer struktúrája.....  | 18 |
| 5.3. Minőségfejlesztési programok az egyetemen és a megvalósítás PDCA ciklusai.....  | 19 |
| <b>6. A minőségstratégia eredményes működéséhez a minőségbiztosítási rendszer fejlesztése szempontjából szükséges akciók</b> ..... | 20 |
| <b>Vonatkozó jogszabályok, felhasznált források:</b> .....   | 22 |
| <b>MELLÉKLETEK</b> .....   | 23 |

## Bevezetés

„A Nemzeti Közzolgálati Egyetem elkötelezett abban, hogy a jó állam, a jó kormányzás és a jó közigazgatás megteremtésének tudományos igényű és értékközpontú bázisintézménye legyen. Az Egyetem folyamatos és fenntartható fejlődési pályán kíván haladni a kiválóság felé, hogy versenyképes, a korszerű szakmai ismeretek létrehozásában-, közvetítésében-, és átadásában élen járó, a nemzetközi szinten is elismert felsőoktatási intézménnyé váljon.” Kiválósági törekvéseink egyik kifejezője, hogy az NKE a minőségstratégiát az intézményi stratégiák rendszerének szerves részévé tette (1. sz. melléklet).

Küldetésnyilatkozatában meghatározottak elérése érdekében az Egyetem:

- ésszerűen és hatékonyan egyesíti a jogelőd intézmények oktatói-, kutatói- és szolgáltatói kapacitásait;
- a fenntartói-, a megrendelői-, az alkalmazotti- és a társadalmi elvárások minél színvonalasabb teljesítése érdekében minőségbiztosítási rendszert működtet;
- az oktatási-, kutatási- és szolgáltatási tevékenységét a minőségbiztosítás elveinek figyelembevételével, a szakmai- és a felsőoktatási ágazati minőségpolitikákkal és minősítési szempontokkal összhangban végzi;
- létrehoz és fenntart egy magas szintű szervezeti minőségkultúrát, melyhez biztosítja és fejleszti a szükséges szervezeti-, személyi- és technikai feltételeket;
- a minőségközpontú irányítás megvalósítása során értékeli adottságait, eredményeit, amelyek fejlesztésére rendszeresen minőségcélokat jelöl ki és meghatározza azok elérésének értékelhető mutatóit;
- szabályozott keretet és erőforrásokat biztosít a kijelölt minőségcélok eléréséhez és minőségmutatók teljesítéséhez;
- minőségbiztosítási rendszerét folyamatosan fejleszti a hazai megrendelői igények, valamint a nemzetközi folyamatok és trendek figyelembevételével.”

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem minőségpolitikájának idézett részei meggyőzőek egyrészt az egyetem törekvéseit, másrészt minőség iránti elkötelezettségét illetően. Mindezt a rektor maga és vezető társai részéről megerősíti hivatalosan kiadott vezetői nyilatkozatában.

## 1. A minőségstratégia készítését meghatározó külső tényezők

### 2.1. Nemzetközi vonatkozások

A magyar felsőoktatási rendszer az Európai Felsőoktatási Térségben működik, így nem határolhatja el magát az európai folyamatoktól. Az Európai Bizottság 2005 tavaszán részletes javaslatokat fogalmazott meg az „Európa szellemi tőkéjének mozgósítása: tegyük lehetővé az egyetemek teljes körű hozzájárulását a lisszaboni stratégiához!” címmel. Ebben három nagy célterületet határozott meg:

- A felsőoktatás vonzóságának a minőség javulásán és a kiválóságon keresztül történő erősítését.
- A hatékonyabb rendszerszintű stratégiai kormányzás és intézményi szintű menedzsment megvalósítását.
- A finanszírozás javítását többletforrásokkal.

Az OECD megállapításai is az európai felsőoktatás új jellemzőire mutatnak rá:

- Az akadémiai szféra növekvő nemzetköziesedésére;
- Arra, hogy az „Új közfelelősség” (New Public Responsibility) a mai, döntően közpénzekből finanszírozott állami rendszerek fennmaradásával számol, de a

finanszírozási források diverzifikálódása, a költséghatékonysági szempontok erősödése, a menedzsment hatékonyságnövelése és a minőségbiztosítás nagyfokú erősödése mellett.

- Előzőek kiegészítéseként pedig új, regionális funkció „A helyi közösségek szolgálata” (Serving Local Communities) megjelenésére.

Az intézmények életében egyre nagyobb szerepet kap az ún. „harmadik misszió”, amely magában foglal minden, a nem akadémiai világban található partnerrel fenntartott intézményesített kapcsolatot. A felsőoktatásban így fő meghatározó folyamatoknak tekinthetők a nemzetköziesedés és a verseny élesedése az ágazatban, a gazdasági és társadalmi kapcsolatok erősítése és a minőségfejlesztés szükségessége.

## **2.2. Mítől egyetem egy egyetem?**

A Nemzeti Közzolgálati Egyetemről a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény rendelkezik. Előírásai szerint az Egyetem fenntartói jogait Fenntartói Testület (FT) útján a közigazgatás-fejlesztésért, a honvédelemért és a rendészetért felelős miniszterek közösen gyakorolják. Az egyetemi minőségstratégia szempontjából kiemelést érdemel, hogy az annak alapját képező intézményfejlesztési tervet a FT fogadja el és az egyetem szenátusa által elfogadott minőségfejlesztési programja a testület jóváhagyásával válik érvényessé. A minőségbiztosítást érintő valamennyi további kérdésben a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (Nftv) rendelkezéseit kell alkalmazni.

Az Nftv 9.§ (3) szerint Egyetem az a felsőoktatási intézmény, amelyik

- a) legalább két képzési területen jogosult mesterképzésre, valamint legalább két tudományterületen doktori képzésre és doktori fokozat odaítélésére;
- b) munkaviszony, illetve közalkalmazotti jogviszony keretében foglalkoztatott oktatóinak, kutatóinak legalább ötven százaléka tudományos fokozattal rendelkezik;
- c) legalább három egyetemi karral rendelkezik;
- d) tudományos diákköröket működtet;
- e) az általa indított szakok egy részén képzéseit képes idegen nyelven folytatni.

*Az Nftv 108. § (13) alapján egyetemi kar az a szervezeti egység, amelyen*

- aa) a teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók létszáma eléri a 40 főt;*
- ab) a teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók és kutatók legalább fele rendelkezik tudományos fokozattal; a tudományos fokozattal rendelkező oktatók rendszeres kutató tevékenységet folytatnak;*
- ac) az egy teljes munkaidőben foglalkoztatott, tudományos fokozattal rendelkező oktatóra jutó teljes idejű nappali képzésben részt vevő hallgatók száma nem haladja meg a 35 főt;*
- ad) a teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók és kutatók közül legalább három az egyetem doktori iskolájának a törzstagja.*

Az Nftv 108. § (11) alapján intézet: több tanszék tevékenységét összefogó vagy több tanszék feladatait ellátó szervezeti egység.

## **2.3. A MAB stratégiai elgondolásai a 2013-2015 időszakra**

A magyar felsőoktatás minőségének meghatározó alakítói és felelősei maguk az intézmények. A kormányzatnak a feltételek biztosításában, a MAB-nak a minőség hitelesítésében (akkreditáció), a minőség értékelésében és fejlesztésének segítésében van fontos szerepe.

A MAB akkreditációs eljárásának középpontjában egy tervszerűen végrehajtott, tartalmas önértékelés áll, mely hatékony eszköze a belső minőségfejlesztésnek és egyúttal alap a MAB minőség-hitelesítő és minőségértékelő tevékenységéhez. Az eredményesség megítélésekor

alapvető a képzésben érintettek nézőpontjának érvényesítése: a hallgatók, a munkaerőpiac, az értelmiségi lét funkcióit elváró társadalmi és regionális közeg, az oktatási intézmény munkatársainak és a fenntartók reális elvárásainak tükrében kell értékelni a tényeket és a folyamatok minőségét. Ugyanakkor érzékelteni kell, hogy a felsőoktatás értékteremtő szféra. *(A MAB által kiadott önértékelési útmutatóból jelen stratégia elsősorban a minőségbiztosítással kapcsolatos feladatokat tartalmazza. Egyetemünkön ezeknek a feladatoknak a különböző (szak) területek a felelősei, a koordinációt leginkább az Egyetemi Minőségügyi Bizottság látja el.)*

Az intézményakkreditáció során a törvényi, jogszabályi és MAB határozatokra vonatkozó minimumok teljesülésének igazolásán kívül alapvető cél a hatékony működés, a minőségfejlesztés ösztönzése eredményeinek bemutatása. Ennek során a MAB az ESG (az oktatási miniszterek által 2005-ben Bergenben elfogadott Európai Sztenderdek és Irányelvek dokumentum „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area”), szerinti elvek megvalósulását vizsgálja és értékeli. Az akkreditációs eljárás hangsúlyt helyez a folyamatos fejlesztés (PDCA elv) alkalmazásának bemutatására és az alkalmazott minőségbiztosítási rendszer kereteibe illesztésére. Az intézményi/kari alapidokumentumok között értékeli a minőségbiztosítási szabályzatot, a minőségfejlesztési programot és annak éves értékeléseit. Az eljárás kitér az előző akkreditációs eljárás tapasztalatainak hasznosítására. Ezt célszerű úgy értelmeznünk, hogy az kiterjed az NKE jogelődjeire is.

### **A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata (az ESG rendszere és annak kifejtésre javasolt tartalma)**

Az ESG értékelési szempontok megnevezése alatt azok kifejtő leírása, dőlt betűs szedéssel pedig a tartalmi elvárások szerepelnek.

### **I. Stratégia és eljárások a minőség biztosítására (szervezet, dokumentumok, eredmények)**

ESG: Az intézmény/kar rendelkezzen átfogó minőségpolitikával és ehhez kapcsolódó eljárásokkal, melyek képzési programjainak és az intézmény által kiadott diplomáknak a minőségét garantálják. Emellett határozottan kötelezze el magát egy olyan kultúra mellett, mely elismeri a minőség és a minőségbiztosítás fontosságát. Dolgozzon ki és valósítson meg stratégiát a minőség folyamatos javítása érdekében. A stratégiának, minőségpolitikának és eljárásoknak legyen formális-hivatalos státusza, s e dokumentumok legyenek nyilvánosak. Tartalmazzák továbbá a hallgatók és más érdekelték szerepét.

*Az intézményi/kari célokat, feladatainak eredményességét szolgáló minőségbiztosítási rendszer tartalmazza:*

- *az intézmény/kar minőségpolitikáját, valamint az azt megvalósító intézményi/kari és erre épülő kari/egyéb szervezeti egységre érvényes stratégiát és az adott időszakra vonatkozó programokat,*
- *az intézményen/karon belüli viszonyt az oktatás, kutatás és egyéb funkciók között,*
- *az intézményi/kari minőségbiztosítás szervezeti helyét a szervezeti hierarchiában, vonatkozó feladat-, felelősség-, és hatásköröket,*
- *a tanszékek, intézetek, karok és más szervezeti egységek és egyének minőségbiztosítással kapcsolatos felelősségét,*
- *a hallgatók bevonását a minőségbiztosításba,*
- *a minőségpolitika, stratégia és a minőségfejlesztés megvalósulásának, figyelemmel kísérésének és felülvizsgálatának, valamint a szükséges beavatkozások módjait.*

## II. Képzési programok indítása, követése és rendszeres belső értékelése

ESG: Az intézmény/kar 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.
- Idegen nyelvű képzések megfelelő működtetésének biztosítása.
- Az új képzési programok összhangja az intézményi, kari stratégiával.
- A hallgatói felmérések eredményeinek hasznosítása a tantárgyfejlesztésben.

## III. A hallgatói teljesítmények értékelési rendszere

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

*A vonatkozó irányelvek közül:*

- mérjék a programban kitűzött és nyilvánosságra hozott célok és kimeneti eredmények elérését,
- az értékelések feleljenek meg a céljaiknak, ami lehet felmérő, formáló vagy összegző,
- legyen világos és közzétett 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.

## IV. Az oktatók minőségének biztosítása

ESG: Az intézmény/kar rendelkezzen belső mechanizmusokkal az oktatók minőségének biztosítására.

*A vonatkozó irányelvek közül:*

- 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/kar 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),



- az intézmény/kar rendelkezék eszközökkel a nem megfelelő munkatársaknak az oktatási tevékenység alól való felmentésére.
- Az emberierőforrás-tervezés, irányítás, fejlesztés az oktatók-kutatók körében.
- Az emberierőforrás-tervezés, irányítás, fejlesztés az oktatást, kutatást segítő személyzet körében.

## **V. Tanulástámogatás, eszközök és hallgatói szolgáltatások**

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

*A vonatkozó irányelvek közül:*

- 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.

## **VI. Belső információs rendszer**

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

*Az információs rendszer adatgyűjtése terjedjen ki:*

- hallgatói előmenetel követésére,
- hallgatói elégedettség (képzésekkel, oktatókkal) mérésére,
- a munkaerőpiaci alkalmazhatóságukra, diplomás pályakövetésre (DPR),
- a hallgatói populáció egészére, irányultságára, pályaképére (profile),
- az intézmény kulcsfontosságú eredményességmutatóinak mérésére,
- más hazai és külföldi intézményekkel való összehasonlításokra.

## **VII. Nyilvánosság, a közvélemény tájékoztatása**

ESG: Az intézmény/kar adjon rendszeres tájékoztatást 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 MAB kiemeli, hogy az önértékelésnek az intézmény/kar kutatási-fejlesztési eredményeire a fentieknek megfelelő módszerességgel kell kitérnie, mivel ezek az eredmények az ESG kritériumok között kevésbé hangsúlyosak.*

## **A MAB stratégiai célkitűzései 2013-2015**

A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság 2012. március 1-jén hivatalba lépett Testülete összefoglalta álláspontját tevékenységének stratégiai célkitűzéseit illetően és azt honlapján közzé tette. Terveiben az NKE akkreditációjára 2014-2015-ben kerül sor. A felkészülésre tehát egy esztendő áll rendelkezésünkre, ami az eddigi tapasztalatok és a növekvő minőségi követelmények figyelembevételével a felkészülés haladéktalan megkezdését teszi indokolttá.

**A stratégia egyetemünk számára fontos megállapításai:**

- A MAB működésének a továbbiakban is meghatározó eleme, alapvető viszonyítási pontja az ESG. Ez teremti meg azt a szilárd alapot, amelyről a szervezet egyértelműen meg tudja magát határozni és a gyakorlatban érvényesíteni tudja a vonatkozó jogszabályokban rögzített szerepét. A MAB az ESG sztenderdjeit a felsőoktatási intézmények értékelésekor érvényesíteni kívánja, s feladatának tekinti az ESG minél szélesebb körben való megismertetését;
- Minőségértékelési, szakértői véleményezési munkája során a MAB az adott képzések illetve intézmények, karok működtetésére, minőségére, a személyi, tárgyi, kutatási, szervezési és infrastrukturális feltételek meglétére fókuszál, továbbá a tanulási-oktatási folyamatot és eredményeit vizsgálja;
- Az eddig alkalmazott minőségügyi módszertan fejlesztésével hatásosabbá kívánja tenni értékeléseit, eljárásait annak érdekében, hogy a jogszabályi és akkreditációs eljárásoknak való formális megfelelés mellett a képzések minősége érdemben javuljon;
- Az intézményakkreditációt továbbra is az intézményi belső minőségbiztosítás meglétére és milyenségére fókuszálja;
- A MAB a jövőben is kiemelt figyelmet fordít az egyetemi tanári pályázatok véleményezésére, felhasználva és frissítve a többszörös értékelési-pontozási rendszert;
- A doktori képzés minőségének javítását kiemelkedő feladatának tekinti. A doktori iskolák és törzstagjaik értékelését a már jól bevált és a nyilvánosság számára is elérhető doktor adatbázisban kívánja végezni.
- Az ESG-nek megfelelően a MAB folytatja a minőségértékelési eljárásai során tett megállapítások és jobbitó szándékú javaslatok nyomán végrehajtott intézményi intézkedések nyomon követését (monitor vizsgálatok).

**2.4. Kormányrendelet a nemzeti felsőoktatási kiválóságról**

A nemzeti felsőoktatási kiválóságról szóló 24/2013. (II. 5.) Kormányrendelet a kiválóság rendszerét az alábbiakban határozza meg:

- kiemelt felsőoktatási intézmény,
- kutatóegyetem,
- kutató kar,
- alkalmazott tudományok főiskolája.

A NKE IFT a kiemelt felsőoktatási intézmény minősítés elérését legfontosabb stratégiai céljaként jelöli meg. Nélkülözhetetlen tehát annak pontos idézése, ahogyan a törvény erre a minősítésre vonatkozóan fogalmaz.

Kiemelt felsőoktatási intézmény minősítés azon felsőoktatási intézménynek adományozható, amely több tudományterületen olyan képzési és kutatási kapacitásokkal, valamint tudományos eredményekkel rendelkezik, amelyekre alapozva az intézmény a nemzetstratégiai célok megvalósításában jelentős szerepet tölt be és a nemzetközi felsőoktatási rangsorokban jelentős előrelépés megvalósítására képes, továbbá a nemzetközi hallgatói mobilitásban való részvétele kiemelkedő.

A kiemelt felsőoktatási intézmény minősítés az intézmény négyéves fejlesztési tervében közölt adatok, illetve hivatalos oktatási statisztikák alapján elkészült elemzésen és értékelésen alapul.

A minősítésre vonatkozó határozatot a Kormány az oktatásért felelős miniszter előterjesztése alapján a Magyar Tudományos Akadémia elnökének és a Magyar Felsőoktatási



Akkreditációs Bizottság véleményének előzetes kikérésével hozza meg. A minősítés négy évre szól.

A minősítés többlettámogatással jár, amelynek meghatározó tényezője a minősített oktatók létszám aránya.

## **2. Az egyetem minőségügy területén megteremtett értékei, elért eredményei**

### **3.1 Az első oktatási év lépései a MBR kiépítése érdekében**

Az NKE a minőségbiztosítás (minőségirányítás) rendszerének kialakítását már az integráció (2012. január 1.) létrejöttét megelőzően megkezdte. Felvette a kapcsolatot az érintett szervezetekkel és egyeztetéseket folytatott a követendő elveket, a rendszer kiépítésének kezdő lépéseit és az életbe léptetni szükséges alapdokumentumokat illetően. Az eredmények a következőkben összegezhetők és értékelhetők:

#### **Az intézményi minőségfejlesztés elfogadott alapelvei:**

- minőségpolitika megfogalmazása, stratégia és minőségügyi eljárások fokozatos kidolgozása a működés egységesítése érdekében;
- teljes elkötelezettség, aktív szerepvállalás;
- a működés folyamatos javítása;
- partnerközpontúság;
- programok indítása, követése és rendszeres belső értékelése;
- az oktatók minőségének biztosítása;
- tanulástámogatás, erőforrások és hallgatói szolgáltatások;
- a differenciált szakmai profil kiegyensúlyozott, harmonikusan együttműködő szervezetének és működésének az érvényesítése;
- belső információs rendszer;
- külső és belső nyilvánosság.

#### **Az egyetem minőségbiztosítási rendszere**

Az egyetem az integrálódó karokkal lefolytatott széleskörű konzultáció és egyeztetés után megalkotta Minőségbiztosítási Szabályzatát. Az NKE teljes tevékenysége minőségbiztosítási rendszerbe történő foglalásának célja az oktatás, kutatás-fejlesztés, és a kiegészítő tevékenységek, valamint az intézményi irányítás magas színvonalú ellátásának, folyamatos tökéletesítésének támogatása.

Az NKE minőségbiztosítási rendszerének lényege a minőségértékelés és a minőségközpontú irányítás megvalósítása. A minőségértékelés megvalósításának szerepe, hogy segítségével az egyetem értékelje adottságait, eredményeit, valamint hiányosságait, ezáltal meghatározza mindazon tényezőket, melyek fejlesztésének, változtatásának a szükségessége indokolt. A rendszer meghatározó eszköze az Egyetemi Minőségbiztosítási Értékelő-Elemző Rendszer (EMIÉR) és az ezt támogató rendszerek: a Neptun egységes tanulmányi rendszerhez fejlesztett UniPoll modul és a felsőoktatásra specializált adatfeldolgozó és értékelő rendszer (EvaSys). Az elemző rendszer strukturális felépítésének kidolgozása megtörtént, a bevezetés megkezdődött, a teljes folyamat megvalósítása több évet vesz igénybe, a kidolgozás és életbe léptetés folytatásának nincs elvi akadálya. Az EvaSys rendszer működtetése hardver problémák miatt jelentős kapacitáskihasználási korlátokba ütközik. A minőségközpontú irányítást egyetemi szinten elfogadott elvi alapnak tekintjük, bevezetésének kezdeti lépéseit megtettük. A teljes értékű működtetés feladata lesz, hogy a minőségértékelés eredményeképpen feltárt fejlesztési pontokra fókuszálva célokat jelöljön ki, valamint a célok megvalósítását támogató, mérő mutatókat határozzon meg. Emellett szabályozott keretet és

erőforrásokat biztosítson a célok eléréséhez szükséges tevékenységek megtervezéséhez és végrehajtásához.

### **Az egyetem minőségfejlesztési programja**

A program az egyetemi minőségfejlesztés fő hangsúlyait az egységes minőségbiztosítási rendszer szervezeti és funkcionális elemeinek létrehozására helyezi, meghatározza az integráció tartalmi megvalósulását eredményező átmeneti időszak fejlesztési céljait és a célok elérését szolgáló folyamatokat. (2. számú melléklet)

Az egyetem minőségirányítási rendszere megalapozásának és fejlesztésének legfontosabb, első időszaki feladatai az alábbiakban foglalhatók össze:

Minőségpolitika, stratégia és minőségügyi eljárások:

- Az egyetem minőségpolitikájának kialakítása, megfogalmazása, hivatalos kinyilvánítása.
- A minőségirányítási rendszer működtetéséhez a formális szervezet és testület(ek) létrehozása.
- Az egyetemi minőségirányítási rendszer dokumentációs rendszerének kialakítása, a meglévő minőségügyi eljárások átdolgozása, valamint újak kialakítása, az átalakításokkal kapcsolatos rendszer módosítások végrehajtása.
- Az akkreditációra történő felkészülés megkezdése (az induló adatbázisok és okmányok létrehozása). (3. és 4. számú mellékletek)
- Az egyetem éves minőségcéljainak rendszeres megfogalmazása, a megvalósulást mérő és igazoló indikátorok meghatározása, a teljesülés ellenőrzése.

## **3.2 Minőségfelfogásunk értékrendi alapjai**

### **Az NKE értékei és érdekei**

#### **Értékek**

Tekintettel az elődintézmények történetére és az általuk megalkotott és közvetített értékrendszerekre, célszerű azok csoportosítása időbeliségük (hagyományos - modern), valamint az intézmény főbb tevékenységi területeinek szempontjából (oktatás - kutatás - nevelés).

#### **Érdekek**

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem a nemzeti közigazgatás, a hazai védelmi szektor, a rendvédelem és közbiztonság, a katasztrófa-elhárítás, a nemzetbiztonság és a nemzetközi kapcsolatok szakterületei számára képez szakembereket és végzi a kutatás- és fejlesztés feladatait. Ez a tény ugyanakkor nem zárja ki azt, hogy az esetleg kihasználatlan kapacitásokat más, a fentiekől eltérő oktatási és kutatási szegmensek és igények irányába is kifejtse.

A fenti tényezők figyelembevételével meghatározhatók azok az érdekek, amelyeket az intézmény és alrendszerei követnek.

#### **Az intézmény érdekei**

- A megrendelői igények kielégítése.
- A magasan képzett és hiteles oktatói és kutatói állomány megtartása és minőségi fejlesztése.
- A minőségi oktatás és az eredményes kutatás-fejlesztés erősítése.
- A hazafias nevelés értékeinek képviselése és átadása.
- Az intézményi és a kari (intézeti) hagyományok ápolása, szükség szerint újak teremtése.
- A tehetségek gondozása.

- Az egyéni és csapatmunka ösztönzése.

**Oktatási érdekek**

- Magas színvonalú, piacképes oktatási rendszer kialakítása és fenntartása.
- Magas színvonalú hagyományos és modern oktatási módszerek alkalmazása.
- Naprakész tananyagok átadása és azok tartalomfejlesztése.
- A hallgatók hatékony tanulásra és eredményes kutatásra történő ösztönzése.
- Jól képzett, használható tudással rendelkező szakemberek kibocsátása.

**Kutatási érdekek**

- Az alapkutatási és az alkalmazott kutatási eredmények gyarapítása, a gyakorlat számára fontos problémák megoldására megalapozott ajánlások kidolgozása.
- Az egyetemen művelt valamennyi közzolgálati területen a tudományos gondolkodás erősítése, eredményeinek elfogadtatása és terjesztése.
- A kutatásokkal foglalkozó szakemberek újabb generációinak kinevelése, szakmai fejlődésük biztosítása.
- Hozzájárulás más tudományterületek eredményeinek gyarapításához.

**Nevelési érdekek**

- A hallgatók harmonikus értékrendjének kialakítása és fejlesztése.
- A hallgatók pozitív személyiségjegyeinek felerősítése.
- Az intézményi „hovatartozás” érzetének erősítése.
- Az egészséges életmódra és a környezet megóvására történő nevelés.
- Az önállóság és a kezdeményezőkétség támogatása.
- Az eredményes munkavégzés képességeinek erősítése hazai és multikulturális környezetben egyaránt,
- A hallgatók közzolgálati életpályára nevelése.

| <b>ÉRTÉKEK</b>             |   |   |  |
|----------------------------|---|---|--|
| <b>Hagyományos értékek</b> | <b>Modern értékek</b>   |   |  |
|                            | Rugalmasság<br>Nyitottság<br>Gyakorlatiasság<br>Piacképesség<br>Komplexitás | Professzionizmus (profizmus)<br>Eredményesség egyénileg és csapatmunkában egyaránt<br>A tehetséggondozás iránti elkötelezettség |  |
| <b>Az oktatás értékei</b>  | <b>A tudományos kutatás értékei</b>   | <b>A hazafias nevelés értékei</b>   |  |
|                            |   | Nemzettudat<br>Társadalomépítő<br>Hitelesség<br>Hűség<br>Értékkövetés<br>Példamutatás   | Erkölcösség<br>Eredményorientált<br>Egészségtudatos<br>Aktivitásra ösztönző<br>Fegyelmezett<br>Kitartó |

## 4 Az egyetemi stratégia minőségstratégiát meghatározó elemei: jövőkép és küldetés, stratégiai minőségcélok

### 4.1 Jövőkép és küldetés áttekintése

Jövőképzünk az Intézményfejlesztési Terv, mint az egyetem minőségstratégiájának alapja, a következőkben összegezi.

A Nemzeti Közszerológálati Egyetemet az a felismerés hozta létre, hogy a közszerológálaton belül a polgári közigazgatás, a rendvédelem, a honvédelem és a nemzetbiztonsági szerológálatok személyi állományában a hivatástudat és a szakértelem erősítése összehangolt és tervezett utánpótlásképzést igényel. Másrészt, a képzett, tapasztalt és elkötelezett közszerológák számára – pályaelhagyás esetén – olyan, a közszerológálati életpályamodellt támogató továbbképzési rendszert kell működtetni, amely a társadalom számára a további hatékony munkavégzést lehetővé teszi. Harmadrészt, célszerű a közszerológálati felsőfokú szakemberképzést egységes intézményi alapokra helyezni, úgy, hogy az egyetem az érintett hivatásrendek életpályastratégiájának integrált képzési központja legyen és hatékonyabbá váljon a közszerológálat személyi állományának minőségi fejlesztése. Az intézmény létrejötte megteremti a lehetőségét annak, hogy integráltabb képzési szerkezet jöhessen létre az alapképzések, mesterképzések, doktori képzések, szakirányú továbbképzések, felsőfokú szakképzések és az átképzések területén. Ez az oktatási-kutatási-szervezeti integráció meghatározó keret az állam működésének tágabb összefüggéseit értő tisztviselők, tisztek nevelésében, és szükséges a közszerológálati életpályák közötti mobilitás megteremtésében.

Az egyetem gazdálkodási stratégiájának arra kell választ adni, hogy miként tudunk

- forrásokat teremteni az egyetemi műszaki fejlesztésekhez,
- forrásokat teremteni az egyetemi szakmai fejlesztésekhez, innovációkhoz,
- összhangot teremteni az Egyetem bevételeteremtő képessége és kiadási szintje között, továbbá
- a teljesítményt elismerő jövedelemszintet kialakítani, beleértve az ehhez szükséges források biztosítását is.

Ezek a kérdések stratégiai távlatokban egyetemünk számára is elengedhetelenné teszik a saját bevételek arányának növelését.

### *A tevékenységre vonatkozó jövőkép*

A Nemzeti Közszerológálati Egyetem a következő négy évben folytatja az integráció kiterjesztését, megújítja oktatási és kutatási portfólióját, ehhez kialakítja és folyamatosan fejleszti szervezeti és vezetési szerkezetét, stabilizálja gazdálkodását és a szerológálatások széles palettáját hozza létre.

Fenntartói elvárás, hogy az időszak végére az egyetem az államtudományok kiemelkedő oktatási-kutatási műhelye legyen. Olyan műhely, amely az alkotmányjogi ismeretek első számú művelője, stabil és elismert nemzetközi beágyazottsággal, teljes hazai lefedettséggel. Ennek elsődleges letéteményese a KTK, együttműködve az egyetem más karaival és intézeteivel.

Az egyetem azokon a területeken, ahol – sajátos jellegénél fogva – eddig is egyedüli képzési hely volt (hadtudományok, rendészettudományok, nemzetbiztonság), korszerűsíti oktatási-kutatási kínálatát, növeli nemzetközi elismertségét.

Ahhoz, hogy a fenti célok megvalósuljanak az oktatás-, kutatás-, szervezet-, infrastruktúra-, humán erőforrás és szerológálatásfejlesztés területein kell előbbre lépünk.

### *A szervezetre vonatkozó jövőkép meghatározása*

Az egyetem az integrációt három karral valósította meg. Megalakításra került továbbá négy karközi intézet: Katasztrófavédelmi Intézet, Nemzetbiztonsági Intézet, Nemzetközi Intézet és Vezető- és Továbbképzési Intézet. Egy következő fejlesztési ciklusban nem zárható ki a karok számának növelése tudományági vagy oktatásfejlesztési megfontolások alapján.

Az egyetem az integrációt három karral valósította meg. Megalakításra került továbbá 4 karközi intézet: Katasztrófavédelmi Intézet, Nemzetbiztonsági Intézet, Nemzetközi Intézet és Vezető- és Továbbképzési Intézet. Egy következő fejlesztési ciklusban nem zárható ki a karok számának növelése tudományági vagy oktatásfejlesztési megfontolások alapján.

A KTK-n és az RTK-n szervezeti változtatásokra, intézetek és tanszékek kialakítására került sor. Az új kari szervezeti struktúrák jól illeszkednek az egyetem felépítéséhez és nagyobb időtávlatra biztosítanak hatékony és innovatív kari működést. A KTK-n létrejött az ország első közigazgatás-tudományi doktori iskolája, az RTK-n rövidesen befejeződik a rendészettudományi doktori iskola létrehozása.

Az egyetem mindhárom karán szervezeti változtatásokra, intézetek és tanszékek létrehozására került sor. Az új kari szervezeti struktúrák jól illeszkednek az egyetem felépítéséhez és nagyobb időtávlatra biztosítanak hatékony és intenzív kari működést. A KTK-n létrejött az ország első közigazgatás-tudományi doktori iskolája, az RTK-n rövidesen befejeződik a rendészettudományi doktori iskola létrehozása.

Az integrációs célokat szolgáló közös kutatói szervezet még ebben a fejlesztési ciklusban létrehozható.

### **4.2 Stratégiai irányok, célok és stratégiai minőségcélok**

Az Intézményfejlesztési Terv nevesíti a stratégiai irányokat, amelyekhez intézményi szintű, generális célok kapcsolhatók. Utóbbiak lényegében megtestesítik azokat a minőségstratégiai célokat, amelyeket intézményi menedzsment szinten kell képesnek lenni áttekinteni és amelynek megvalósításához a központi minőségbiztosítás rendszerének hatékony működtetésével lehet segítséget nyújtani. Ezek a minőségcélok integratívak, nagy távlatokra tekinthetők iránymutatóknak és értékelésük a mennyiségi mutatókon túl minőségi értékmérők menedzseri mérlegelését sem nélkülözhetik. A minőség soha nem önmagában való érték, mindig valamilyen közvetítő útján mutatkozik meg. *Az egyetemi szintű minőségcélok komponenseit az intézmény egészére vonatkozó stratégiai irányok és célok határozzák meg.*

A stratégiai irányok és célok kiemelhető területek szerinti áttekintése és ajánlások megfogalmazása a távlati, 2-3 fejlesztési ciklusra szóló stratégiai minőségcélokra:

- **Oktatás:** iránya az oktatásfejlesztés és a megrendelői igények kielégítése. Ehhez rendeli célokként a versenyképes szakmai tudás elsajátíttatását, a hivatásrendek közötti átjárhatóság elősegítését, az élethosszig tartó tanulás lehetőségének megvalósítását, a gyakorlatorientált képzés súlyának növelését és a tudományos-szellemi központ jelleg erősítését.
- **Stratégiai minőségcél:** egy olyan benchmarking összehasonlító és értékelő rendszer kiépítése, amely alkalmas hazai és nemzetközi összehasonlításokra és – az intézménystratégiai célok részeként – az oktatásstratégiai célok elérésének minőségi értékelésére. (A további fejlesztési ciklusokban a benchmarking hatókörét fokozatosan az intézmény egészére célszerű kiterjeszteni.)
- **Kutatás-fejlesztés és innováció:** az egyetem K+F+I tevékenysége komplexitásából eredően több irányban kell működjön. Közülük kiemelkedő szerepet töltenek be az

integrációban érintett tudományterületek közös és országos szintű szellemi központtá fejlesztése, a kutatási területek eredményeinek integrálása az oktatásba és a képviselt ágazatok gyakorlati tevékenysége korszerűsítésébe, hatékonyságának növelésébe, valamint az egyetem szakterületein nemzetközi szinten is számottevő tudományos és innovatív értékek megteremtése.

- **Stratégiai minőségcélok:** az egyetem egészére tekintettel olyan alapkutatói irányok (3-5) kijelölése, amelyek képesek átfogni a teljes innovációs láncot (alapkutatás+alkalmazott kutatás+ műszaki/technológiai/szervezési fejlesztés) és ezáltal ki is termelhetik mindannak az anyagi és szellemi ráfordításnak a fedezetét, amelyet az alapkutatások nagy kockázatai és megtérülési bizonytalanságai okoznak. Ez megkívánja megfelelő számú „fehér folt” felfedezését abban a kutatási térben, amelyben a leginkább ígéretes kapacitásokkal (kiemelkedő tudományos kutatókkal és műhelyekkel) rendelkezünk, és amelyre valószínűsíthető vagy látszik a fizetőképes alkalmazói igény.
- **Oktatás és tudományos kutatás:** az IFT-ben a két felsőoktatási alapfunkció együttesen jelöli meg a nemzetköziesedést, mint közös stratégiai irányt és ebből eredően célrendszert is. Az oktatásban ez idegen nyelvű tantárgyak meghirdetését, elsősorban angol nyelvű kettős diplomák (double degree) kiadását, hosszabb távon pedig mindhárom karon önálló idegen nyelvű képzés indítását teszi elengedhetetlenné. A K+F+I területén ehhez kiemelt szerepű feltételekként kapcsolódik egyetemünk profiljába tartozó, impakt faktoros folyóirat(ok) létrehozási lehetőségének vizsgálata.
- **Stratégiai minőségcél:** a BSc és az MSc képzésben idegen nyelvű szakirányok és szakok indítása és azokon a hallgatók és a saját teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók számának fokozatos növelése, az ehhez szükséges idegen nyelvű kutatások és tananyagbázis megteremtésével.
- **Kiválóságra törekvés:** az egyetemi vezetés stratégiai célkitűzései egyesítő eredőjeként tüzi ki az NKE elé, hogy az egyetem minden fejlesztése abba az irányba hasson, amelynek eredményeként intézményünk elnyerheti a kiemelten fontos intézmény minősítést.
- **Stratégiai minőségcél:** rendelkezünk több tudományterületen olyan képzési és kutatási kapacitásokkal, valamint tudományos eredményekkel, amelyekre alapozva jelentős szerepet tölthetünk be nemzetstratégiai célok megvalósításában és képesekké válhatunk a nemzetközi felsőoktatási rangsorokban jelentős előrelépés megvalósítására, továbbá kiemelkedő részvételre a nemzetközi hallgatói mobilitásban.

(A legismertebb rangsorokat és azok értékelési szempontjait az 5.sz melléklet összegzi.)

## 5 Az NKE minőségstratégiájának minőségbiztosítási kérdései

### 5.1 A minőségbiztosítás általános kérdései és rendszere

Az utóbbi évtizedben a felsőoktatásban is felismerték a modernizáció szükségességét, a világszínvonalú minőség elérését és elismertethetőségét, és ezáltal a versenyképesség javításának szükségességét. Az Európai Felsőoktatási Térség felsőoktatás-fejlesztési elgondolásainak (programjának) egyik új pilléréként a hatékonyabb, rendszerszintű stratégiai kormányzást és intézményi szintű menedzsment fejlesztését tüzték ki célul. A megvalósítás egyik legelterjedtebben alkalmazott menedzsmenttámogató eszközének a **minőségbiztosítás** mutatkozott. Nemzetközi és hazai vonatkozásban is arra a megállapításra jutottak, hogy a minőség elsősorban az intézményen belüli minőségbiztosítási elemek rendszerbe foglalásától, azaz a minőségfejlesztési rendszer megvalósításától és működtetésétől függ.



A felsőoktatásban, az ESG és a MAB elvárásai szerint, az intézményeknek és karoknak minőségbiztosítási rendszert kell működtetniük. Ez azt jelenti, hogy a rendszert meg kell tervezni, be kell vezetni, valamint folyamatosan működtetni és fejleszteni kell. A rendszer megtervezése előtt helyzetfelmérést vagy önértékelést kell végezni, majd ennek eredménye alapján kell a rendszert megtervezni, a minőségbiztosítási elemeket rendszerbe foglalni, és a rendszert kiépíteni.

A nemzetközi gyakorlatban három minőségirányítási (minőségbiztosítási) rendszer (modell) terjedt el, amelyek közül az intézmények saját belátásuk szerint választhatnak, vagy egy sajátos mixet is kialakíthatnak:

- ISO 9001 szabvány szerinti rendszer – fő jellemzői a folyamatközpontúság és a tanúsíthatóság;
- Teljes körű minőségirányítási rendszer (Total Quality Management, TQM) – fő jellemzői az emberközpontúság valamint az eszközök és módszerek alkalmazása;
- Kiválósági Díj (Minőségdíj) modellek – lehetővé teszik az összehasonlíthatóságot és a TQM külső elismerését.

Egy saját intézményi minőségbiztosítási rendszer kialakításánál egyszerűsíti a modellválasztást annak ismerete, hogy sok elem mindegyik modellben megtalálható. Ez a jellemző azok helyzetét is megkönnyíti, akik valamilyen oknál fogva modellt kényszerülnek váltani. Az NKE, saját tapasztalatait és a felsőoktatásban játszott erősödő szerepét figyelembe véve, a Minőségdíj (EFQM) modell bevezetése mellett döntött (3. sz. melléklet).

Az egyetemi minőségbiztosítás rendszerének kialakítása, a minőségfejlesztés előttünk álló feladatai megkövetelik az adott helyzet felmérését és abból a fontos következtetések levonását. Ezt a célt szolgálja az intézményi minőségbiztosításra összeállított C-SWOT elemzés (6. sz. melléklet), amely a jelen helyzetre készült, és amelyet modellszerűen és szemléletesen melléklet tartalmaz.

Az elemzés fő megállapításai:

### **Erősségeink:**

- kormányzati szándék;
- megalapozott intézményfejlesztési koncepció és IFT;
- kiérlelt minőségirányítási koncepció;
- tapasztalatok FMD pályázatok készítésében;
- az integráció megfontolt előkészítése a minőségbiztosítás kezdeti lépéseire;
- minőségmenedzsment témahirdetés a PhD képzésben.

### **Gyengeségeink:**

- megszűnt a minőségbiztosítási szervezet, helyette 1 fő referens van;
- kapacitás hiányában elmaradások a rendszerépítésben és az adatfeldolgozás leállása;
- az egyetemi polgárok hiányos minőségügyi ismeretei;
- hardver rendszerproblémák, amelyek megoldása ma sem érdemi;
- mértékében és mélységében (tettrekészségében) eltérő a vezetés minőség iránti elkötelezettsége;
- gyengült a kari adatszolgáltatás és az önértékelési hajlandóság;
- a minőségügynek csekély anyagi forrásai vannak.

### **Lehetőségek:**

- vezetői példamutatás, mozgósítás az intézményi minőségirányítás hathatós támogatására, minőségbiztosítási szervezet létrehozása;
- minőségmenedzsment módszerek bővítése és alkalmazásuk a vezetői gyakorlatban;
- DPR és (A)VIR hatékony együttműködése a minőségirányítással;
- minőségirányítási továbbképzés az EMÜBI tagok és a kari (intézeti) minőségügyi megbízottak részére;
- az egyetemi folyamatok leírásainak teljes körű elkészítése (2. sz. melléklet) és a PDCA modell általános elterjesztése;
- az audit kultúra elterjesztése, az auditorok elismerése;
- minőségirányítási benchmarking;
- korszerű minőségbiztosítási oktatási anyag készítése és az oktatás egységes bevezetése az egyetemen;
- az egyetemi minőségügyi megbízott állandó meghívotti, tanácskozási jogú részvétele a szenátusban.

### **Veszélyek:**

- akárcsak időleges vagy részleges kudarc az akkreditáción;
- leáll a minőségirányítási rendszer kiépítése, értékvesztés a rendszer-építés eddigi eredményeiből;
- elszakad egymástól az egyetemi és a szakterületi (kari, intézeti, funkcionális stb.) minőségbiztosítás;
- ellenállás alakul(t) ki egyes feladatok belső auditjainak előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatban;
- elmaradás a versenytársakhoz képest a minőségfejlesztésben.

### **Korlátok:**

- az egyetemi és a kari minőségfelfogások közötti teljesen meg nem szüntethető eltérések;
- a fenntartói érdekek összehangolásában az idővel növekvő nehézségek az oktatás, a kutatás és a nevelés minőségének és prioritásainak megítélésében;
- az egyetemi minőséget meghatározó legfontosabb tényezők (nemzetköziesedés, MTA doktorok száma, idegen nyelven oktatott szakok, tárgyak stb.) eltérő, de minden esetben jelentős az időigénye, kockázatai és megtérülési bizonytalanságai.

### **Az NKE minőségbiztosítási rendszerének általános elvei**

- Az NKE minőségbiztosítási rendszere az egyetem egészére kiterjedő tudatos és szervezett tevékenységek összessége, amely az egyetem küldetésnyilatkozatából következő céljainak és tényleges működésének állandó közelítését és érvényesülését szolgálja, és amelynek középpontjában a közvetlen és közvetett partnerek (az érdekelt felek és a szakmai „megrendelők”) igényeinek kielégítése áll.
- Az NKE teljes tevékenysége minőségbiztosítási rendszerbe foglalásának célja az oktatás, kutatás-fejlesztés, és a kisegítő és kiegészítő tevékenységek, valamint az intézményi irányítás magas színvonalú ellátásának, folyamatos tökéletesítésének támogatása.
- A minőségbiztosítási rendszer az NKE Szervezeti és Működési Szabályzatában, valamint annak mellékleteiben foglaltakra épülve foglalja rendszerbe az egyetem teljes tevékenységének minőségbiztosítását, annak felügyeletét, értékelését és módosítási irányait.

- Jelen rendszer keretrendszernek tekintendő, azaz az ebben meghatározottakon túlmenően az NKE szervezeti egységeiben a célok megvalósítását specifikusan szabályozó minőségbiztosítási alrendszerek kiépítése megvalósítható, indokoltság esetén támogatandó.
- Az egyetem minőségügyi feladatokkal megbízott munkatársai, továbbá valamennyi vezetője és szakértője, közreműködnek a minőségügyi tevékenységek koordinálásában, az egyetemre érvényes irányelvek kidolgozásában, a tevékenységek összegző értékelésében, valamint a minőségbiztosítással összefüggő kommunikációs és adminisztratív feladatok ellátásában.

### **Az NKE minőségbiztosítási rendszerének fő területei**

Az NKE minőségbiztosítási rendszerének két alapvető területe a minőségértékelés és a minőségközpontú irányítás megvalósítása.

Az NKE minőségértékelési és minőségközpontú irányítási rendszere egymással kölcsönhatásban működik, biztosítja a fejlesztési irányok és célok kijelölését, a célok elérésének mérését, a szükséges tevékenységek, beavatkozások megtervezését és végrehajtását.

### **A minőségközpontú irányítás**

A minőségközpontú irányítás feladata, hogy a minőségértékelés eredményeképpen feltárt fejlesztési pontokra fókuszálva célokat jelöljön ki, valamint a célok megvalósítását támogató, mérő mutatókat határozzon meg. Ennek alapja a minőségbiztosításból ismert szabályozási modell alkalmazása a minőségmenedzsmentre és az irányítás egészére (7. sz. melléklet).

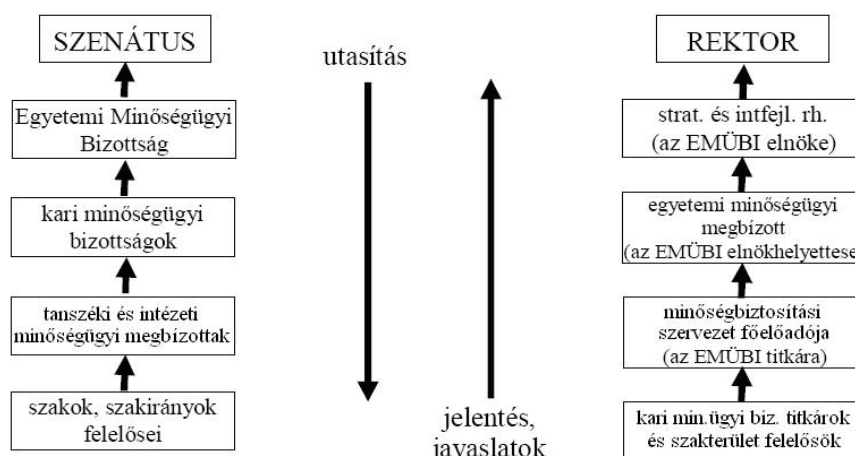
### **A minőségértékelés**

A minőségértékelés megvalósításának szerepe, hogy segítségével a minőségbiztosítás hatókörében az egyetem értékelje adottságait, eredményeit, valamint hiányosságait, ezáltal meghatározza mindazon tényezőket, melyek fejlesztésének, változtatásának a szükségessége indokolt. Ennek alapja az NKE törzs teljesítménymutatóira kidolgozott javaslat (4. sz. melléklet), hatékony eszköze pedig az Egyetemi Minőségbiztosítási Értékelő- Elemző Rendszer (EMIÉR).

### **A minőségbiztosítás szervezetének felépítése**

- Az Egyetem minőségbiztosításának felelőse mindenekelőtt a rektor. Megbízása alapján a stratégiai és intézményfejlesztési rektorhelyettes látja el az egyetemi minőségügyi vezetői feladatokat.
- Az NKE minőségbiztosítási rendszerének koordinálását az Egyetem minőségügyi megbízottja végzi. (egyetemi minőségügyi megbízott)
- Az intézményi minőségbiztosítási rendszer felügyeletét az NKE Egyetemi Minőségügyi Bizottsága (EMÜBI) végzi, amelynek elnöke az egyetemi minőségügyi vezető.
- Az NKE a minőségbiztosítással összefüggő intézményi szintű operatív irányítási, koordinációs és adminisztratív feladatait, valamint az adatok feldolgozását és tárolását a minőségbiztosítási szervezete útján látja el.
- Az egyes karok minőségbiztosításának első számú felelőse az adott kar dékánja.
- A kar dékánja a kijelölt dékánhelyettest bízza meg a minőségbiztosítási rendszer vezetésével, aki ezt a tevékenységet a Kari Minőségügyi Bizottság (KMB) elnökeként folytatja. (kari minőségügyi vezető)

- A kar minőségbiztosítási rendszerének működtetését, koordinálását a kar minőségügyi megbízottja végzi. (kari minőségügyi megbízott)
- A kar minőségbiztosítással összefüggő, kari szintű operatív irányítási, koordinációs és adminisztratív feladatait, valamint az ehhez szükséges adatok összegyűjtését és tárolását a kar minőségügyért felelős munkatársa látja el.
- A kari minőségbiztosítás felügyeletét a Kari Minőségügyi Bizottság végzi.
- A szakok (intézetek, tanszékek) minőségbiztosítási rendszer működtetésével kapcsolatos módszertani, koordinációs és adminisztratív feladatait az adott szak (intézet/tanszék) megbízott minőségügyi felelősei látják el.
- A nem kari szervezetbe tartozó oktatási, kutatási, szolgáltató, és funkcionális szervezeti egységek minőségbiztosításának működtetésével kapcsolatosan felmerülő módszertani, koordinációs és adminisztratív feladatokat az adott szervezeti egység megbízott minőségügyi felelőse látja el. A megbízott munkatársak az EMÜBI tagjai, közreműködnek a szükséges információk összegyűjtésében, feldolgozásában valamint a minőségbiztosítással összefüggő adminisztratív és koordinációs feladatok ellátásában.



Az egyetemi minőségirányítás általános struktúrája

## 5.2 A működés elve, folyamata és a mérőrendszer struktúrája

### Az egyetemi minőségbiztosítási rendszer működtetése

- Az NKE minőségbiztosítási rendszerének működtetése a PDCA elvet követi.
- A mérés, elemzés és fejlesztés az elődszervezetek korábban kialakított eljárásai és tapasztalatainak felhasználásával valósul meg.

### Egyetemi Minőségbiztosítási Értékelő- Elemző Rendszer (EMIÉR)

A hallgatói és munkatársi vélemények, észrevételek és tapasztalatok, valamint más minőségértékelő felmérések feldolgozása az EvaSys rendszer használatával az Egyetemi Minőségbiztosítási Elemző és Értékelő Rendszer (EMIÉR) keretében történik.

Az önértékelések a MAB irányelvek és az EFQM követelmények alapján kialakított rendszer elvei és gyakorlata szerint történnek.

### 5.3 Minőségfejlesztési programok az egyetemen és a megvalósítás PDCA ciklusai

Az NKE működésének megindulása után az első évre tervezett MFP a rendszer alapjainak lerakását biztosította. Az átmenetnek tekinthető program eredményei:

- elkészült az egyetem minőségpolitikája és vezetői nyilatkozata;
- az EMÜBI elfogadta az első évre szóló minőségcélokat;
- a karok folytatták minőségbiztosítási gyakorlatukat és bekapcsolódtak az EMÜBI munkájába;
- megkezdődött a meglévő rendszerek (pl. informatikai- és telefonhálózat, portál, Neptun, Avir, könyvtár) közössé tétele, összehangolása;
- elkészült az egyetem minőségbiztosítási szabályzata;
- a DPR egyetemi szinten végezte munkáját;
- megtettük az első tájékoztató lépéseket az NKE első akkreditációjának előkészítése érdekében;
- minőségügyi konferencián elemezték neves előadók az egyetemi minőség és a tehetséggondozás kérdéseit.

**A 2014/2015 oktatási évre tervezett egyetemi akkreditáció indokolta teszi egy új minőségfejlesztési program elkészítését.** Ennek építenie kell az Intézményfejlesztési tervre, jelen minőségstratégiára, a minőségbiztosítás C-SWOT elemzésére és arra a négy PDCA ciklusra, amelyet 2013-ban az új program érdekében készítettünk el.

Az új programnak leíró részt és cselekvési tervet célszerű tartalmaznia. A leíró rész magába foglalja: az egyetemi minőségbiztosítás (minőségirányítás) elvi alapjait és az egyetem 2014-2015 időszakra készülő minőségfejlesztési programjának céljait és a tartalmát meghatározó elveket, illetve szempontokat. Ki kell térni azokra az anyagi forrásokra is, amelyek a minőségbiztosítás végrehajtásához szükségesek. *A konkrét célokat az IFT és az előttünk álló, ismert feladatok alapján a következők jelentik:*

- érdemi felkészülés az akkreditációra és az elvárások sikeres teljesítésére
- belső auditok segítségével a szabályos működések, az egységesség és a módszeresség erősítése, a feltárt eltérések megszüntetése;
- a hallgatói közreműködés növelése a minőség szemlélet erősítésében a szakkollégiumok és az EHÖK bevonásával;
- a minőségértékeléshez szükséges teljes körű adatbázis rendszer megteremtése és fejlesztése;
- az egyetemi minőségelemző- és értékelő rendszer (EMIÉR) kiépítettségének növelése, a már létrehozott elemek működtetése korszerű adatfeldolgozó eljárás, hardver és szoftver segítségével,
- az EMIÉR alkalmazási eredményeinek, adatainak, grafikonjainak felhasználása elemzések elvégzéséhez, gyenge pontok meghatározásához és az indokolt és racionális javító intézkedések megtételéhez;
- az adatgyűjtési tartalmak (pl. tanulástámogatás színvonalának mérése, a közzolgálati profil egységesülésének mérése) és módszerek (kérdőívek, önértékelések) folyamatos javítása, fejlesztése;
- a mérő-értékelő rendszerek és kezelésük kezdeti hibáinak meghatározása és javítása;
- a belső auditorok továbbképzése;
- a Minőségbiztosítási Szabályzat átdolgozása a tapasztalatok, az Nftv, az IFT és a MAB ajánlások figyelembe vételével;
- az oktatói munka hallgatói véleményezésének érvényes, elfogadott formáját az egyetemünk EMIÉR rendszere tartalmazza, arra a MFP külön nem tér ki.

A minőségfejlesztéshez alapvető eszközként a PDCA modellt alkalmazzuk. Ezen túlmenően természetesen a fejlesztés más módszereit is használjuk (Pareto diagram, Isikhawa diagram stb). A PDCA modellt az egyetem első stratégiai ciklusában négy kérdéskörhöz kapcsolódóan célszerű felhasználnunk:

- **P1.:** az egyetemi minőségirányítási rendszer kiépítésének és fejlesztésének minőségbiztosítására (minőségmenedzsmentjére);
- **P2.:** az egyetemi minőségellenőrző és értékelő rendszer (EMIÉR) rendszer többciklusos bevezetésére és fejlesztésére;
- **P3.:** a belső auditokat illetően az egyes folyamatok állapotának, teljes körű működésének és az előforduló eltérések (hibák) feltárásának és javításának megvalósítására, a vizsgált folyamatok, tevékenységek nyomon követésére és segítésére;
- **P4.:** Minőségfejlesztési Programjaink bevezetésének és megvalósításának támogatására és igazolására.

**Tervezett illetve megkezdett PDCA ciklusok a NKE-n**

| Action ➤   | ▼ Plan  |
|--|---|
| <p><b>P1</b> MIR felépítésének, szervezetének és működése feltételrendszerének szükség szerinti kiegészítése 2014</p> <p><b>P2</b> Az NKE MFP előkészítése a következő stratégiai ciklusra (az NKE új IFT-nek megfelelően) 2015</p> <p><b>P3</b> EMIÉR folyamat és a bevezetett elemek továbbfejlesztése, a rendszer bővítése 2015</p> <p><b>P4</b> Belső audit során feltárt eltérések megszüntetése és a végrehajtás visszaellenőrzése 2014-2015</p> | <p><b>P1.</b> Minőségirányítási rendszer kialakításának megkezdése, MBSZ első változat elkészítése 2011-2012</p> <p><b>P2.</b> NKE MFP átdolgozása az IFT és a MIR figyelembevételével 2013</p> <p><b>P3.</b> EMIÉR kidolgozása és folyamattervének elkészítése, a bevezethető elemek kijelölése 2013</p> <p><b>P4.</b> Belső Audit program folyamatleírásának elkészítése 2013</p>           |
| Check ▲  | ◀ Do  |
| <p><b>P1</b> MIR felülvizsgálata, a teljesség és a működés ellenőrzése 2014</p> <p><b>P2</b> MFP végrehajtás értékelése audit keretében 2014 és 2015</p> <p><b>P3</b> Az elvégzett EMIÉR felmérések elemzése és értékelése 2014</p> <p><b>P4</b> A lefolytatott belső auditok tapasztalatainak összegzése és elemző értékelése, javaslatok az eltérések kezelésére 2014</p>  | <p><b>P1</b> MBR és a Minőségbiztosítási Szabályzat kiegészítése és a módosítások bevezetése 2013-2014</p> <p><b>P2</b> MFP cselekvési program kidolgozása és elfogadtatása a 2013-2015 időszakra</p> <p><b>P3</b> Az NKE bevezetésre elfogadott EMIÉR felméréseinek végrehajtása 2014</p> <p><b>P4</b> Audittevé elkészítése és a 2014-re tervezett belső auditok lefolytatása 2013-2014</p> |

Az egyes ciklusok megvalósítását a táblázatban szerepeltetett időtartamokban javasoljuk betervezni. A megvalósításban természetes módon az érintett szakterületek és szervezeti egységek játszanak meghatározó szerepet.

## **6 A minőségstratégia eredményes működéséhez a minőségbiztosítási rendszer fejlesztése szempontjából szükséges akciók**

### **I. Egyetemi szintű minőségbiztosítási szervezet létrehozása.**

Az akkreditációs önértékelésnek tartalmaznia kell ilyen szervezetet. Az általunk ismert és megvizsgált felsőoktatási intézmények ilyen szervezeti elemmel rendelkeznek. Kivételről nem tudunk. Nálunk jelenleg egy főállású referensnek kellene ellátnia ezeket a feladatokat, akinek a tevékenységét egyetemi tanári oktató-kutató munkája mellett egy fő egyetemi minőségügyi megbízott segíti.



Néhány példa más egyetemek szervezeti megoldásaira: Minőségbiztosítási Iroda (Miskolci Egyetem), Minőségfejlesztési Iroda (SZTE), Minőségügyi Iroda (BCE). A Debreceni Egyetemen minőségügyi rektori megbízott van, aki minőségügyi kérdésekben havonta – szükség esetén bármikor – közvetlenül egyeztet a rektorral, és akinek rendelkezésre állnak a szükséges személyi és technikai feltételek. Ezek a szervezetek létszámuknál és kompetenciáiknál fogva mind a szakmai, mind az adminisztratív feladatokat képesek ellátni. Egyes egyetemeken minőségügyi kutatási feladatok ellátására is biztosított a megfelelő kapacitás.

## **II. Minőségbiztosítási feladatok ellátására elkülönített anyagi források biztosítása**

Egyetemünkön a minőségbiztosításra fordított erőforrások tételesen nincsenek megnevezve. Az akkreditáció során ezt a kérdést is vizsgálják és egy értékelési szempontnak tekintik. A mai megoldás szerint a SIRH költségvetésében szerepelnek a minőségbiztosításra fordítható tételek. Ezt a kérdést érdemes lenne kari szinten és önálló intézeti szinten is áttekinteni és a MAB ajánlásokra tekintettel megoldani.

## **III. Az EvaSys adatfeldolgozó és értékelő rendszerhez kapacitás szempontjából kompatibilis lapolvasó beszerzése és üzembe állítása az egyetemi minőségbiztosítási szervezetnél**

A beszerzett EvaSys szoftver alkalmas a minőségbiztosítás véleménykérő adatlapjainak az egyetemi igényeknek megfelelő mennyiségben történő fogadására, feldolgozására és értékelő diagramjainak elkészítésére. Ennek technikai feltétele egy kompatibilis és kapacitásában is illeszkedő lapolvasó biztosítása. Ilyen beszerzésére a szoftverrel egyidejűleg nem került sor, szükségmegoldásokkal próbálkoztak a szakemberek, de ezek lényegében átmenetiek és összességében sikertelenek voltak. Problémát okoz, hogy az elmúlt több mint két év alatt nem sikerült beszerezni a rendszerrel kompatibilis – megfelelő kapacitású – szkennert. Emiatt több terület elkészült felmérésének kiértékelése áll.

Ahhoz, hogy a lapolvasás alapú működtetés egyáltalán biztosított legyen, jelenleg egy igen kis kapacitású egység került beszerzésre. Ezzel a munka lassú, ami főleg a személyi háttér biztosításának hiányában jelent problémát.

## **IV. Az ÁROP 2.2.1. pályázatban a teljes körű minőségirányítási rendszer fejlesztésére beállított tételek megvalósítása**

A pályázat részeként, a témán belül az akkreditációhoz kapcsolódóan a következő javaslatokat nyújtottuk be:

- Megújított, integrált minőségirányítási rendszer kialakítása (folyamatleírások, munkautasítások, eljárások, eljárási utasítások kidolgozása, érvényes dokumentumok aktualizálása);
- A minőségirányítási rendszer humán vonatkozású fejlesztése (kiterjesztett belső auditor képzés, továbbképzés, EvaSys felhasználói képzés);
- Minőségügyi továbbképzés szervezése a minőségmenedzsment valamennyi érintettjére kiterjedően;
- Szervezet fejlesztés a megnövekedett minőségirányítási feladatok ellátására (1 fő státusz, 1 fő megbízás);
- Szakkönyv(monográfia) készítése „Minőségelmélet és módszertan a közzolgálati felsőfokú képzésben résztvevők számára” címmel. A megváltozott struktúrájú és a hazai felsőoktatásban tartalmában is számos vonatkozásban új Minőségbiztosítás tárgy jelenleg két karnál, három tancsoportban „kísérleti oktatásban” van;

- Konferencia szervezése „Az NKE felsőoktatási beágyazódásának erősítése” témakörben, ágazati-, MAB- és társintézményi szakértők bevonásával;
- Az NKE első akkreditációjára történő felkészülés támogatása.

#### **V. Az UniPoll modul teljes verziójának megrendelése és az EvaSys intézményi hálózatba szervezése hardver beszerzéssel**

Az oktatók hallgatók általi értékelésének fejlesztése érdekében szükséges lesz a NEPTUN programban fellelhető UniPoll modul teljes verziójának megrendelése.

Az EvaSys szoftver alkalmas arra, hogy több végpontot is kiszolgáljon. Kapacitása ezzel lenne jól kihasználható. Példa erre a Debreceni Egyetem, ahol több tízezres mennyiségben történik évente megelégedettség és más oktatási felmérés illetve adatbevitel és feldolgozás.

A rendszert a kari és intézeti végpontokra 1-1 szkennert beszerzésével kellene bővíteni. Ezzel kiegészülne a 3. pont szerinti központi hardver elem és ezek a végpontok önálló minőségbiztosítási munkára és ezen a területen önálló kutatásokra is alkalmasakká válnának. (Meg kell jegyeznünk, hogy ezt a fejlesztést is az ÁROP 2.2.1. pályázatban kívántuk megvalósítani, amelyet azonban a pályázat a rá vonatkozó szabályok miatt nem tudott befogadni.)

Küldetésünk teljesítéséhez illetve kiemelt felsőoktatási intézménnyé válásunkhoz az egyetem vezetésének és valamennyi szervezetének minőség-centrikus szemlélete és működése szükséges. Ennek támogatását hivatott megvalósítani a minőségbiztosítási rendszer. A nevesített akciók ahhoz szükségesek, hogy e rendszer működőképességének lényeges feltételei megteremtődjenek.

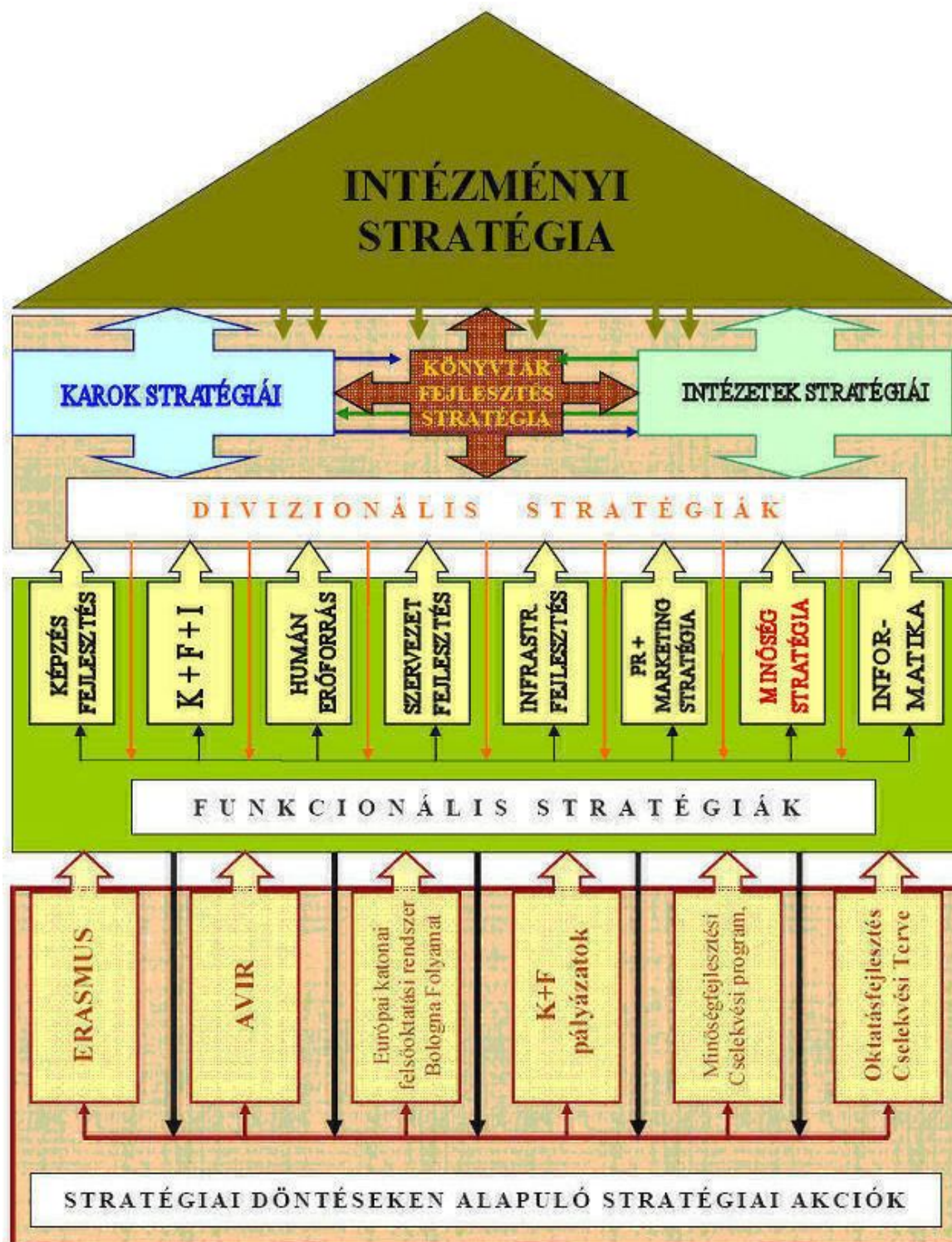
#### **Vonatkozó jogszabályok, felhasznált források:**

- A Kormány 1278/2010. (XII. 15.) határozata a Nemzeti Közzolgálati Egyetem létrehozásáról;
- 2011 évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról;
- a Nemzeti Közzolgálati Egyetem létesítéséről szóló 2011. évi XXXVI. törvény;
- az NKE Szervezeti és Működési Szabályzata (a továbbiakban: SZMSZ);
- a Nemzeti Közzolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény;
- az NKE Intézményfejlesztési Terve 2012-2015 (a továbbiakban: IFT);
- az NKE honlap ([www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu));
- a MAB honlapja;
- Prof. Dr. Klinghammer István egyetemünkön 2012-ben tartott konferencia előadása;
- az NKE minőségbiztosítási szabályzata;
- intézményakkreditációs önértékelési útmutató, 2012/8/III/1. számú MAB határozat;
- a MAB stratégiája 2013-2015;
- a ZMNE FMD pályázata 2009;
- a ZMNE FMD pályázata 2010;
- az NKE karai jogelődeinek akkreditációs értékelései.

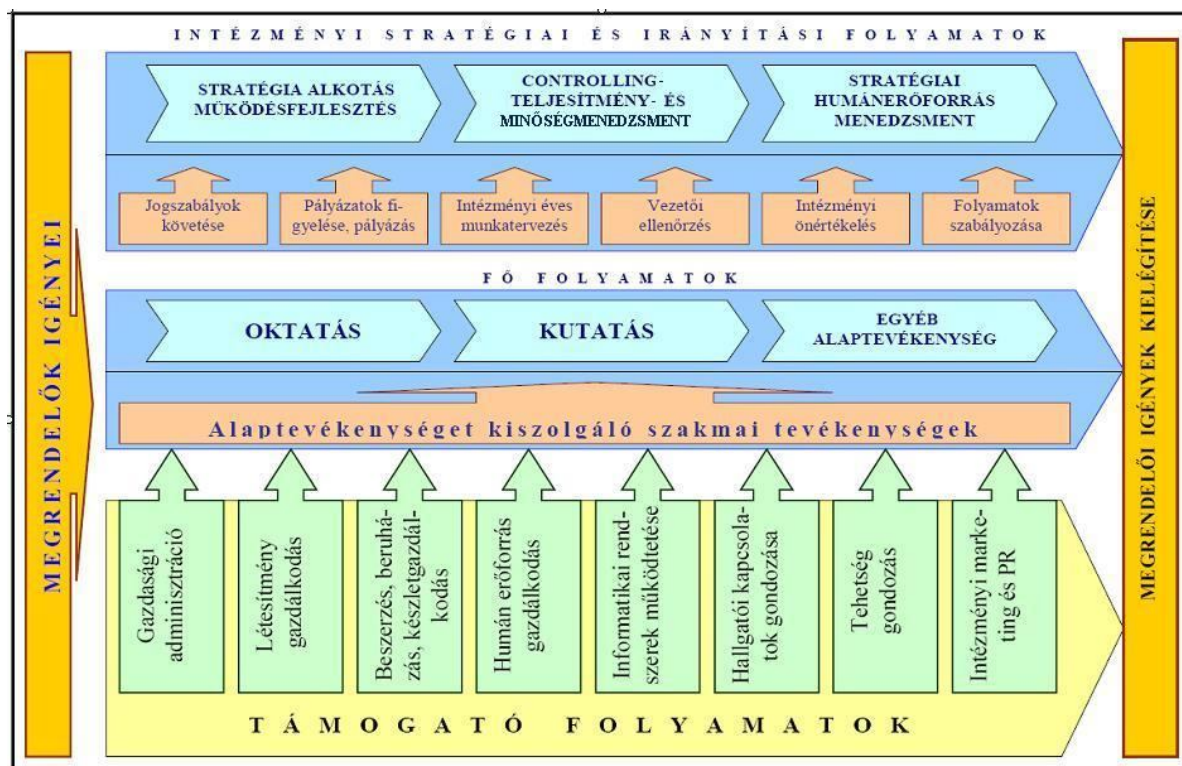
## MELLÉKLETEK

### A NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM MINŐSÉGSTRATÉGIÁJÁHOZ

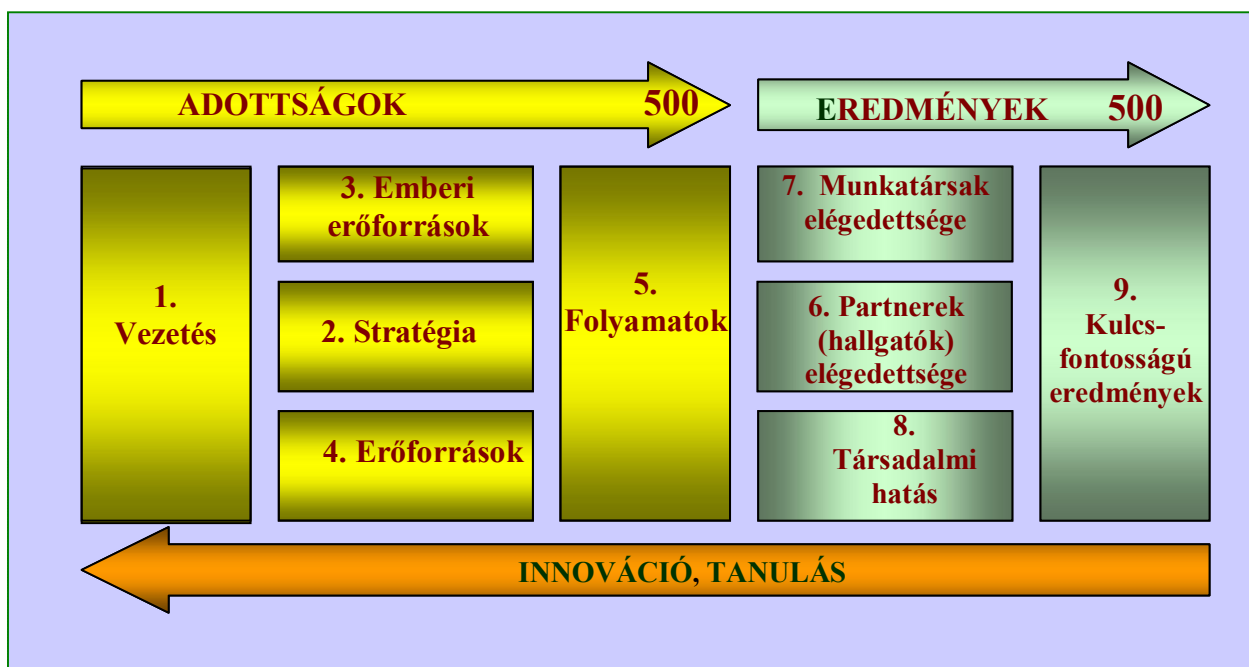
1. sz. melléklet



Az intézményi stratégia struktúrája



Az NKE folyamattérképe



Az EFQM modell



## **Az NKE törzs teljesítménymutatói (tervezet)**

### **HALLGATÓKKAL KAPCSOLATOSAN**

- 1) Hallgatói létszám
- 2) Túljelentkezés
- 3) Lemorzsolódás
- 4) Mobilitási programokban résztvevő hallgatók száma
  - Erasmus,
  - külföldi gyakorlatok,
  - Egyéb csereprogramok
- 5) Végzett hallgatók elhelyezkedési mutatói

### **OKTATÓKKAL KAPCSOLATOSAN**

- 5) Mobilitási programokban résztvevő oktatók száma
  - Erasmus,
  - külföldi oktatói-kutatói gyakorlat,
  - külszolgálat (misszió)
  - Egyéb csereprogramok
- 6) Oktatók kompetenciája
  - MTA doktorok száma
  - MTA köztestületi tagok száma
  - MTA funkciók
  - Szakmai tudományos szervezetekben funkciók
  - Oktatóink szakkönyvei
  - Tudományos fokozattal rendelkezők száma
  - Egyetemi tanárok száma
  - Habilitáltak száma

### **OKTATÁSI EREDMÉNYEK**

- 7) Hazai- és külföldi felsőoktatási intézményekkel, gazdálkodó szervezetekkel megvalósított oktatási együttműködések
- 8) Kiadott jeles vizsga okmányok
- 9) Választható Universitas tantárgyak aránya
  - egyetem
  - doktori iskolák
- 10) Székhelyen kívüli oktatások, mint társadalmi hatás

## **TUDOMÁNYOS-, INNOVÁCIÓS-, PÁLYÁZATI TEVÉKENYSÉG**

- 11) K+F együttműködő partnerek számának változása
- 12) Intézmény által/részvételével alapított vállalkozások által teremtett munkahelyek száma
- 13) Intézmény által/részvételével alapított klaszterek száma
- 14) Kutató helyek száma
- 15) PhD fokozatot szerzettek száma
- 16) TDK eredmények
- 17) Sport eredmények
- 18) Kulturális eredmények
- 19) EU-s és hazai pályázatban való aktív részvétel, elnyert támogatások alakulása

## **PÉNZÜGY-GAZDÁLKODÁS**

- 20) Oktatási, kutatási, szolgáltatási létesítmények korszerűsítésére fordított források nagysága (eFt)
- 21) Infrastruktúra fejlesztésére fordított összegek (eFt)
- 22) Intézmény által/részvételével alapított közszolgálati/ipari kutatóhelyek által bevont források nagysága (eFt)
- 23) Ludovika Campus infrastrukturális elemek számának gyarapodása

## **ISO 9001**

### **MUNKAVÉDELEM MUTATÓSZÁMAI**

AZ NKE teljes foglalkoztatotti létszámára vonatkozóan az 1000 főre eső

- 24) balesetek száma:
- 25) kiesett (táppénzes) napok száma:

### **TŰZVÉDELEM MUTATÓSZÁMAI**

- 26) Ingatlanai értékének tűzkárral érintett része %-ban, Ft-ban:
- 27) A tűzvédelemre fordított költség Ft-ban:

## **ISO 14001**

### **KÖRNYEZETVÉDELEM MUTATÓSZÁMAI**

- 28) A környezetvédelemre fordított költség Ft-ban:
- 29) A veszélyes hulladékok elszállítása (gépzsír, tonerek, patronok, stb.) Ft-ban:
- 30) A környezeti kárelhárításra fordított költség Ft –ban:



## Nemzetközi és hazai rangsorok és fő értékelési szempontjaik

### 1. „Sanghaji lista”

- *Értékelési szempontok* : - ott végzett Nobel és Fields díjasok, - ott oktató Nobel és Fields díjasok, - legtöbbet idézett oktatók száma 21 szakterületen, - kutatási eredmények a Nature und Science adatbázisban közzétett tanulmányok alapján, - Science Citation Index Expandedben ill. Social Science Citation Indexben idézett tanulmányok száma, - egyénekenkénti teljesítmény

### 2. THE QS World University Ranking

- *Értékelési szempontok*: tudományos munkatársak véleménye 5 területen végzett Per Review kutatások eredménye (40%), - munkaadói vélemények (10%), - oktató/hallgató arány (20%), - idézettség (elmúlt 5 év) (20%), - külföldi oktatók aránya (5%), - külföldi hallgatók aránya (5%).

### 3. Financial Times rangsor – csak a gazdasági képzéseket vizsgálja

### 4. www.webometrics – a weben való megjelenést értékeli

### 5. Leideni rangsor

- *Értékelési szempontok*: – megjelent tanulmányok, - hivatkozások, - publikációk száma x relatív hatásuk, - publikációnkénti idézetek száma osztva ezek hatásával.

### 6. CHE német felsőoktatáskutató intézet rangsora

- *Értékelési szempontok*: – nemzetközi folyóiratokban megjelent publikációk, – hivatkozások, - sokat idézett kutatók és Nobel díjasok száma

## Hazai FOI rangsorok

### 1. felvi.hu

- *Értékelési szempontok*: –minősített oktatók/nappalis hallgatók, - teljes munkaidőben foglalkoztatott minősített oktatók, - PhD-sok száma, - MTA doktorok száma, - alapszakos nappali hallgatók száma, - első helyen felvettek száma.

### 2. Heti válasz

- *Értékelési szempontok*: – túljelentkezés aránya, - tipikus foglalkoztatók véleménye, - fejtárgyak véleménye, - OTDK helyezések, - oktató/hallgató arány, - tanári kar összetétele

### 3. Népszabadság

- *Értékelési szempontok*: – első helyen jelentkezők, - túljelentkezők az államilag támogatott képzésre, - emelt szintű érettségivel felvettek aránya, - FF nyelvvizsgálóval felvettek, - minősített oktatók, - oktatók által publikált könyvek, - oktatók publikációs tevékenysége, - idegen nyelven oktatott szakok, - külföldi egyetemekre meghívott oktatók – meghívott külföldi egyetemi oktatók, - új jegyzet, tk 2005 utáni, - K+F+I bevétel, - kutatói gyakorlati kapcsolat, - szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók, - hallgató/számítógép, - oktató/számítógép, hallgató/kollégiumi férőhely.

[A nemzetközi és hazai felsőoktatási rangsorok téma a benchmarking egyik alapját képezi, ezért önálló kutatásának beindítása a fontos és sürgős egyetemi érdekeke egyike.]

Az intézményi minőségirányítás C-SWOT analízise

| Erősségeink:  | Gyengeségeink:   | Lehetőségek:  | Veszélyek:   |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• kormányzati szándék;</li> <li>• megalapozott intézményfejlesztési koncepció és IFT;</li> <li>• kiérlelt minőségirányítási koncepció;</li> <li>• tapasztalatok FMD pályázatok készítésében;</li> <li>• az integráció megfontolt előkészítése a minőségbiztosítás kezdeti lépéseire;</li> <li>• minőségmenedzsment témahirdetés a PhD képzésben.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• megszűnt a minőségbiztosítási szervezet, helyette 1 fő referens van;</li> <li>• kapacitás hiányában elmaradások a rendszerépítésben és az adatfeldolgozás leállása;</li> <li>• az egyetemi polgárok hiányos minőségügyi ismeretei;</li> <li>• hardver rendszerproblémák, amelyek megoldása ma sem érdeemi;</li> <li>• mértékében és mélységében (tettrekészségében) eltérő a vezetés minőség iránti elkötelezettsége;</li> <li>• gyengült a kari adatszolgáltatás és az önértékelési hajlandóság;</li> <li>• a minőségügynek csekély anyagi forrásai vannak.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vezetői példamutatás, mozgósítás az intézményi minőségirányítás hathatós támogatására, minőségbiztosítási szervezet létrehozása;</li> <li>• minőségmenedzsment módszerek bővítése és alkalmazásuk a vezetői gyakorlatban;</li> <li>• DPR és (A)VIR hatékony együttműködése a minőségirányítással;</li> <li>• minőségirányítási továbbképzés az EMÜBI tagok és a kari (intézeti) minőségügyi megbízottak részére;</li> <li>• az egyetemi folyamatok leírásainak teljes körű elkészítése (2. sz. melléklet) és a PDCA modell általános elterjesztése;</li> <li>• az audit kultúra elterjesztése, az auditorok elismerése;</li> <li>• minőségirányítási benchmarking;</li> <li>• korszerű minőségbiztosítási oktatási anyag készítése és az oktatás egységes bevezetése az egyetemen;</li> <li>• az egyetemi minőségügyi megbízott állandó meghívotti, tanácskozási jogú részvétele a szenátusban.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• akárcsak időleges vagy részleges kudarc az akkreditáción;</li> <li>• leáll a minőségirányítási rendszer kiépítése, értékvesztés a rendszerépítés eddigi eredményeiből;</li> <li>• elszakad egymástól az egyetemi és a szakterületi (kari, intézeti, funkcionális stb.) minőségbiztosítás;</li> <li>• ellenállás alakul(t) ki egyes feladatok belső auditjainak előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatban;</li> <li>• elmaradás a versenytársakhoz képest a minőségfejlesztésben.</li> </ul> |
| <b>Korlátok:</b>  |  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• az egyetemi és a kari minőségfelfogások közötti teljesen meg nem szüntethető eltérések;</li> <li>• a fenntartói érdekek összehangolásában az idővel növekvő nehézségek az oktatás, a kutatás és a nevelés minőségének és prioritásainak megítélésében;</li> <li>• az egyetemi minőséget meghatározó legfontosabb tényezők (nemzetköziesedés, MTA doktorok száma, idegen nyelven oktatott szakok, tárgyak stb.) eltérő, de minden esetben jelentős az időigénye, kockázatai és megtérülési bizonytalanságai.</li> </ul> |  |   |  |

## Vezetési folyamatok

