

# KJF Integral for Excellence

---

*A KJF minőségirányítási rendszere 2013*

Elfogadta a KJF Szenátusa 2013. június

Módosítás: 2014 január

A dokumentum szakmai felelőse:

Hervainé Szabó Gyöngyvér főiskolai tanár

Közreműködők:

Szabó Péter PhD. Dr.hc.rektor

Mócz Dóra főiskolai docens

Hervai Tibor belső ellenőr

## Tartalomjegyzék

1. A KJF minőségfilozófiája .....	5
2. A KJF minőségi alapelvei .....	5
3. A KJF profilja – nyilvános tájékoztatás (honlap) .....	6
4. Integral for excellence - minőségmodell .....	7
5. KJF minőségpolitika irányai .....	7
a) Az intézményen belüli viszony az oktatás és kutatás között .....	7
b) Az oktatás és kutatás minőségbiztosítása .....	7
c) A szervezeti minőségirányítási rendszer .....	8
d) A szakterületi minőségbiztosítás .....	8
6. A KJF minőségprogramja .....	9
Átfogó minőségprogram.....	9
Részprogramok, programelemek (12) .....	9
1. Fenntarthatósági program – megújítandó (1 db).....	9
2. Excellence for Integral minőségmodell vezetési program (1 db) .....	9
3. A KJF kiválóság központú képzési-kutatási minőségfejlesztési programja (új).....	9
4. KJF fenntartható felsőoktatási környezet –program (1 db).....	10
7. A minőségirányítás és minőségbiztosítás szervezeti rendszere .....	10
8. A KJF vezetőinek individuális minőségi felelőssége .....	10
1. A rektor felelőssége .....	10
2. A minőségügyi felsővezető(k) felelőssége .....	11
3. A jogszerű működésért felelős vezető(k) minőségügyi felelőssége .....	13
4. Az oktatásért felelős vezető(k) minőségügyi felelőssége .....	13
5. A nemzetközi és felnőttképzési területért felelős vezető(k) minőségügyi felelőssége .....	13
6. A kutatási, fejlesztési és innovációs vezető feladatai és felelőssége.....	14
7. A támogató szolgáltatásokért felelős vezetők minőségfelelőssége .....	14
8. A funkcionális menedzserek alapvető minőségügyi feladatai és felelőssége.....	14
9. A minőségügyi funkcionális vezető feladatai.....	14
10. A csoportvezetők és munkatársak minőségi munkavégzés iránti elkötelezettsége.....	14
9. A minőségirányítás módszerei, technikái .....	15
Minőségi tervezés .....	15
Minőségmeghatározás .....	15
Minőségvizsgálat, minőségmérés.....	15
Minőség-ellenőrzés .....	15
10. Minőségi szakismeretet közvetítő képzések .....	16
Felnőttképzések .....	16
Akadémiai képzések .....	16
11. Az akkreditációs és Minőségközpont ügyrendje .....	16
Minőségi dokumentációs rendszer .....	16
Minőségügyi kézikönyvek.....	16
Minőségügyi konzultáció és tanácsadás.....	17

Minőségi programok adminisztrációja: tervezés, meghatározás, mérés, értékelés, ellenőrzés .....	17
Minőségi észrevételek kezelése .....	17
12. Minőségkutatás.....	17
13. Minőségi partnerségek, szervezeti tagságok, díjpolitika.....	17
14. Minőségi kommunikáció, minőségi jelentések .....	17
15. Minőségi költségek tervezése, számítása .....	18

## 1. A KJF minőségfilozófiája

**„Értsd meg a jelent, nézz a jövőbe, és készítsd fel magad a lehetőségekre!”**

A minőség a szervezet önrealizálása, az élet (a környezetet, a szervezet, a munkatársak) kreatív erőinek és a gondolkodásnak összekapcsolása, a szervezet és környezet megértésével, a vezetők és munkatársak gondolkodásának alakításával: a szubjektív és objektív minőség összekapcsolása, a statikus és dinamikus minőség integrálása.

## 2. A KJF minőségi alapelvei

1. **Értékteremtés a kockázatviselők részére:** kiegyensúlyozott eredmény-központúság.
2. **Értékteremtés a vevők részére:** életminőség javítása, tanulásközpontú oktatás, tanulástámogatás, a hallgatók és munkáltatók jövőbeni igényeinek megértése, fogyasztói elégedettség versenyképes hallgatók és versenyképes várostérségek, régiók révén.
3. **Vizionárius, integritáson alapuló, inspiráló vezetés:** a szervezeti célok és irányok egysége megteremtése, a rövid és hosszú távú célok összekapcsolása, a tény alapú döntéshozatal.
4. **Rendszerközpontú menedzsment:** a folyamatok meghatározása, rendszerbe szervezése, fókuszálás a kulcsfolyamatokra, prioritásokba rendezett javítási célok.
5. **Sikerek a munkatársak révén:** az oktatói minőség biztosítása, a szakszolgáltatási és támogató szolgáltatási munkatársak minősége biztosítása, kompetencia alapú foglalkoztatás, teljesítmény alapú elszámoltathatóság és önkéntes részvétel összekapcsolása.
6. **Kreativitás és innováció összekapcsolása a kulcstevékenységekben:** kutatás alapú oktatás, pedagógiai módszertani gazdagság, innovációt és fejlesztést eredményező kutatás, együttes értékteremtés, rugalmasság és reagálóképesség.
7. **Stratégiai partnerségek:** FSZ partnerekkel, kutató intézetekkel, gyakorló szervezetekkel.
8. **A fenntartható jövő iránti felelősség:** nyilvánosság, társadalmi felelősség, a prosperitás elősegítése.
9. **Az oktatás és kutatás szolgáltatásminőségének javítása rendszerszerű megközelítéssel:** minőségi tudásfejlesztés, becsületesség, őszinteség.
10. **Az alkalmazott kutatások egyetem/főiskola követelményeinek való megfelelés:** nemzetközi kutatóhálózatok, országos kutató hálózatok minőségcentrikus fenntartásának képessége.

### 3. A KJF profilja – nyilvános tájékoztatás (honlap)

A KJF a nyilvános tájékoztatás érdekében az alábbi szempontok alapján kell hogy elkészítse a nyilvános tájékoztatási dokumentumot minden tanév október 15-i állapotoknak megfelelően.

A profilra vonatkozó adatszolgáltatás és az adatok megfelelősége ellenőrzése a főtitkár feladata. A rektor jóváhagyását követően kerülhet ki a tájékoztatás a honlapra.

<b>Szervezeti jogi profil</b>	Fenntartó Tulajdonos A működésre vonatkozó jogi adatok: állami elismerések és akkreditációk Vezető testület, szervezeti struktúra Munkaerőprofil Szervezeti vagyon profil Közhasznú felsőoktatási, felnőttképzési jogszabályi környezet, közhasznúsági jelentések Információs szolgáltatási rendszerei: neptun, moodle, intra, vir, mtmt
<b>Stratégiai helyzet</b>	Polgári közösségi, regionális és nemzetközi fókusz Versenypozíció és adatok Stratégiai és operatív tervezés Teljesítményjavítási rendszer
<b>Képzési profil, kulcskompetenciák</b>	Képzési szint hangsúlyok Szakprofil A szakok gyakorlat v. elmélet orientációja Kiadási költségek
<b>Hallgatói profil</b>	Levelezők aránya Idősebb hallgatók aránya Távoktatásos hallgatói arány Hallgatólétszám
<b>Oktatói profil</b>	Tanár központú oktatói profilból - kutatás és hallgatói tanulás orientált tanár profil erősítése
<b>Kutatási profil</b>	Diszciplináris alap, alkalmazott kutatás bölcsész, társadalomtudomány, üzleti, interdiszciplináris alkalmazott kutatásokkal
<b>Tudás- disszemináció</b>	KJF szolgáltatási üzleti csomagok: alkalmazott kutatás, média, üzleti szolgáltatás, fejlesztési tanácsadás, ingatlanhasznosítás, konferencia-üzletág, turizmusüzletág
<b>Nemzetközi profil</b>	Nemzetközi képzések: nemzetközi modul itthon, nemzetközi külföldön Nemzetközi csere: oktatói, hallgatói, szakmunkatársi, képzési és gyakorlati Nemzetközi (mobilitási, tandíj) bevétel: markáns, a KJF bevételének egyharmada
<b>Regionális profil</b>	30% Székesfehérvár 70% Budapest

## 4. Integral for excellence - minőségmodell



## 5. KJF minőségpolitika irányai

### a) Az intézményen belüli viszony az oktatás és kutatás között

A KJF alap- és mesterszakjai az érvényes MAB-szabályozásnak megfelelően országos, illetve nemzetközi fókuszú kutatói műhelyek révén biztosítják a tudomány informálta oktatás követelményeinek való megfelelést. Az alap- és mesterszakok esetében a kutatás az alkalmazott főiskolai funkciónak megfelelő szakmakutatás és alkalmazott kutatás. A kutatási standardok beépítettek a szakmai követelményrendszerbe. A KJF rektori utasításban szabályozza az alkalmazott kutatások minőségbiztosításának követelményeit.

### b) Az oktatás és kutatás minőségbiztosítása

- Képzési központok: oktatás, diszciplináris kutatás, regionális szerepkör ESG
- Oktatás: Programok indítása, követése és rendszeres belső értékelése
- Kutatás: alkalmazott kutatási kiválósági szempontrendszer
- Tanulmányi Hivatal: IWA 2007
- A hallgatók értékelése, a pedagógiai módszertani alapelvekhez igazított
- Az oktatók minőségének biztosítása, a MAB oktatói követelményrendszere betartása
- Tanulástámogatás, erőforrások és hallgatói szolgáltatások, a humán szolgáltatások minőségi rendszerei alapján történik
- Belső információs rendszer adatainak elemzése és értékelése
- A képzési központ tevékenységére vonatkozó adatok nyilvánossága

- A hallgatók bevonása a minőségbiztosításba
- Párhuzamos akkreditációk: szaklétesítés, szakindítás, szakértékelés alapelvei,
- Felnőttképzési minőségi rendszernek való megfelelés (EQUAVET)  
Távoktatás minőségi követelményeinek való megfelelés értékelése
- Nyelvvizsga-akkreditációnak megfelelések – NYAT
- Erasmus Charta
- EMNEM – közös képzések

### c) A szervezeti minőségirányítási rendszer

#### A vezetés folyamata egészének minőségügyi kérdései:

**Rektor:** minőségi modell elfogadása

#### A minőségügy részterületei:

**Rektor:** a hallgatók, kutatási megrendelők, mint vevők (CRM, ISO, EFQM), belső kommunikáció (ISO), politikai, üzleti partnerség

**Általános rektorhelyettes:** A támogató szolgáltatások: fenntarthatóság, kockázat, érvényesíti a szakterületi minőséget, beszállítói partnerség, VIR

**Főtitkár:** esélyegyenlőség (EP), érvényesíti a hatósági eljárások minőségét (CAF)

**Oktatási rektorhelyettes:** oktatás és oktatásadminisztráció minőségirányítása (ESG, IWA 2007)

**Tudományos rektorhelyettes:** K+F+I minőségirányítása, kutatási partnerség (multi-projekt), RAE szakterületi

**Minőségügyért felelős (felső) vezető:** a minőségirányítási rendszer működtetése - minőségi partnerség, minőségpolitika alapelvei, eljárások, rendszerfejlesztés és működtetés, felülvizsgálat

### d) A szakterületi minőségbiztosítás

- Stratégiai minőségmenedzsment, menedzsment folyamatok szabályozása a szakterület specifikumától függően, a minőségügyi szervezeti egység eljárásai és feladatai
- Az akadémiai szolgáltatások: könyvtár és információs központ
- Felsőoktatás-pedagógiai Innovációs Központ
- A kutatásszervezési iroda, pályázati és projektiroda
- Az üzleti szolgáltatások: típus szerint – pl. NYAT, ISO, Rendezvény
- Létesítménymenedzsment (létesítmény kiválósági modell)
- HR (kiválósági modell, MEBIR)
- Számvitel (controlling, vezetői számvitel, többéves tervezés, ABC tervezés)
- Marketing kommunikáció és PR – (piackutatás és PR standard)
- Karrieriroda, diáktanácsadó (EQUAS modell)



## 6. A KJF minőségprogramja

### Átfogó minőségprogram

Integrált minőségirányítási program: "Excellence for Integral" vezetési program OH-kiválóság				
Fenntarthatósági program: Kockázat MP Finanszírozás MP	Képző Központok minőségprogramja: oktatás, kutatás, oktatók, hallgatók, szervezet és interakciók	Akadémiai szolgáltatási minőség program: TH, kutatás, innováció, projekt	Hallgatói kiválósági program	Fenntartható környezet Létesítmény MP MEBIR CSR Informatika Biztonság Kommunikációs MP

### Részprogramok, programelemek (12)

#### 1. Fenntarthatósági program – megújítandó (1 db)

*Kockázatmenedzsment-program (1 db)*

*Sikeres, fenntartható, középtávú finanszírozási program (1 db)*

#### 2. Excellence for Integral minőségmodell vezetési program (1 db)

*Excellence for Integral vezetőképzési program*

*KJF munkatársi kiválósági program*

*KJF partnerségi program*

#### 3. A KJF kiválóság központú képzési-kutatási minőségfejlesztési programja (új)

**KJF Képzőközpontok minőségfejlesztési programja (3 db)**

*oktatási-tanulási eredményesség minőség*

*diszciplináris kutatási, oktatói eredményesség minőség*

*szervezeti, interakciós tanszéki szolgáltatási minőség*

*oktatási-kutatási tudástranszfer hatás minőség*

**KJF felnőttképzési minőségfejlesztési programja (1 db)**

*oktatási-tanulási eredményesség minőség*

*diszciplináris kutatási, oktatói eredményesség minőség*

*szervezeti, interakciós szolgáltatási minőség*

*oktatási-kutatási tudástranszfer hatás minőség*

**KJF nemzetközi képzési minőségfejlesztési programja (1 db)**

*oktatási-tanulási eredményesség minőség*

*diszciplináris kutatási, oktatói eredményesség minőség*

*szervezeti, interakciós, szolgáltatási minőség*

*oktatási-kutatási tudástranszfer hatás minőség*

**KJF akadémiai szolgáltatási program (1 db)**

*KJF Integrált képzési adminisztrációs modell fejlesztés*

*KJF Módszertani innovációs modell*

*KJF Kutatási minőségfejlesztési és kutatási adminisztrációs rendszer*

*KJF Hallgatói tehetséggondozási program*

*Hallgatóközpontú tanulmányi szolgáltatási rendszer alapelvei*

*Könyvtári és információszolgáltatási minőségprogram*

### **KJF hallgatói elkötelezettségerősítő program (1 db)**

*A hallgatói foglalkoztatást elősegítő (Munka világa)*

*Hallgatói tanácsadási, mentorálási*

*A hallgatók demokratikus bevonását támogató*

*Hallgatói jól-léti és szabadidős tevékenységi programok*

### **4. KJF fenntartható felsőoktatási környezet –program (1 db)**

*Controlling program*

*KJF minőségi szolgáltatási program*

*Létesítménygazdálkodás minőségi program*

*Társadalmi felelősség program (TFP)*

*Környezetvédelmi program (megújítás)*

*Esélyegyenlőségi program (megújítás)*

*MEBIR program*

*Informatikai biztonság program*

## **7. A minőségirányítás és minőségbiztosítás szervezeti rendszere**

<b>Vezetési, menedzsment-, döntési szervezetek</b>	<b>Minőségirányítási és innovációs szervezetek</b>
Rektori Tanács: vezetési minőség, kockázatmenedzsment Képzési Tanács: oktatásminőség Tudományos tanács: kutatásminőség Pénzügyi Tanács: fenntarthatóság Rektori értekezlet: PDCA Belső ellenőrzés: folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés	Képzési Kiválóság központ: akkreditáció, hallgatói, munkatársi, stb. mérések Minőségfejlesztési kutatóműhely: módszertani képzés, minőségtechnikák Minőségfejlesztési szakmai munkaközösség: szakigazgatási minőségkörök Felsőoktatáspedagógiai Innovációs és Akkreditációs Központ: felsőoktatás-pedagógiai módszertani team-ek Pályázati és Projekt Iroda: team-munka, kutató és fejlesztő team-ek VIR Központ: adatelemző team

## **8. A KJF vezetőinek individuális minőségi felelőssége**

Az intézmény vezetőinek célja a tanuló szervezeteknek megfelelő működés biztosítása. E feladatkörben a rendszergondolkodás, a gondolati minták, a személyes kiválóság, a közös jövőkép kialakítása, a csoportos tanulás és az integráció alapelveinek megvalósítása a vezetők feladata. A vezetők az alábbi megosztás alapján felelősek az intézményi szintű minőségi eredmények eléréséért.

### **1. A rektor felelőssége**

1. A rektor felelős a minőségirányítási rendszer bevezetéséért, a vezetők minőségközpontú vezetési stílusa érvényre juttatásáért, a vezetők teljesítményértékelésében a minőségközpontúság szempontjainak érvényesítéséért.
2. A rektor dönt a minőségirányítás modellje kiválasztásáról, a minőségirányítási vezető kijelöléséről, a rektor irányítási hatásköre az egyes funkcionális területek minőségi nézőpontja kiválasztása és érvényre juttatása mikéntje meghatározása (esetleges tanúsítási követelmények meghatározása).
3. A rektor vezetői stílusában a minőségirányítási kiválósági modellek alkalmazására törekszik, elősegítve a vezetés rendszerszerű tevékenységét a vezetési szabványok betartásához való igazodással. A rektor a minőségügy vonatkozásában példamutató tevékenységet folytat, elköte-

lezettségét a minőségügy iránt minden probléma kezelésében megmutatja, oktatási tevékenységével (vezetők, munkatársak, hallgatók) hozzájárul a minőségügyi kultúra terjesztéséhez.

4. Vezeti az önértékelési tevékenységet minden funkcionális területet illetően, érvényesíti a felsővezetés, a funkcionális menedzserek esetében a holisztikus szervezetfejlesztés nézőpontját: pénzügyi fókusz, hallgatói-vevői fókusz, szolgáltatási-tevékenységi folyamatok fókusz, tanuló szervezeti fókusz. Érvényre juttatja a funkcionális területek értékelésében a tény alapú értékelés (problémafeltárás és megoldás) alapelveit, illetve a szolgáltatási minőség szempontjait (a stratégiai deficittek és elégedettségi rések csökkentése).
5. A rektor felelős az intézményi tevékenységben a stratégiai partnerségek kialakításáért, a partnerekkel kapcsolatos együttműködési keretek, programok, projektek esetében a kölcsönös felelőségek és kockázatok áttekintéséért, a partnerekkel való kommunikáció, a partnerségi elégedettségmérések és értékelések megszervezéséért, javaslatot tesz a kapcsolatok javítására.
6. A rektor felelős a külső információszolgáltatás, a marketingkommunikáció, az intézményi márka fejlesztés, a belső és külső kommunikáció, a szociális média rendszereinek integrálásáért, a kommunikációs tevékenység ügyrendje, rendszere és elemei folyamatos javításának kialakításáért. Felelős a PR minimum minőségelveinek betartásáért, a marketingtevékenységben a piacutatók standardjainak érvényre juttatásáért, koherens és integrált belső és külső információs rendszerben a minőségközpontú kommunikációs stratégia és eszköztára alkalmazásáért.
7. A vezetői továbbképzési rendszer kialakításáért.
8. A hallgatók, mint vevők, elégedettsége és elkötelezettsége fejlesztéséért.
9. Felelős a KJF esélyegyenlőségi programja megvalósításáért.

## **2. A minőségügyi felsővezető(k) felelőssége**

A minőségügyi vezető felelőssége az intézmény külső és belső stratégiai és minőségstratégiai meghatározóinak feltárása, a vezetési, a tevékenységi és a szervezeti minőség jogi szabályozóinak feltárása. A minőségirányítási vezető feladata a statikai minőségelveknek való megfelelés biztosítása, a felsőoktatás tradicionális minőségstratégiai nézőpontjainak érvényre juttatása (az oktatók minősége, a kutatási teljesítmény, a felsőoktatás formális minőségi szabályainak való megfelelés - ESG-MAB), a stratégiai minőségmenedzsment pozicionálása.

A stratégiai minőségirányítási vezető részletes feladatai:

1. A minőségirányítási vezető feladata a stratégia kidolgozásában való közreműködés, a stratégiai deficittek és problémák feltárása, a stratégiai céltervezés folyamatainak támogatása. A minőség-szemponturnú SWOT elemzés elkészítése, a szervezetfejlesztés célképzési struktúrája orientálása, a vevőközpontúság, a folyamatok fejlesztése, a teljesítményorientáltság és minőségcélok beépítése a stratégiai és operatív fejlesztésekbe.
2. A minőségirányítási vezető feladata a szervezeti innováció rendszere kiválósági nézőponturnú kialakítása: típusainak (termék, szolgáltatás, folyamat, szervezet) és fokozatainak (fokozatos, radikális, paradigmátikus), a szolgáltatási innováció dimenziói nézőponturnú kialakítása. A szolgáltatási koncepció, a vevői interface-ek fejlesztése, a szolgáltatás-lebonyolítás (oktatás, kutatás), illetve a technológia megválasztása nézőponturnú kialakítása. A szervezet tudás intenzív tevékenységeiben az innovációs folyamatok összehangolása: a szolgáltatások megújítása (oktatás, képzési program, kutatási program), a rutin szolgáltatások innovációja (HR, számvitel, üzemeltetés), megfelelési szolgáltatások (jogi, igazgatási, adatszolgáltatási tevékenységek), hálózati szolgáltatások innovációja (a különböző csoportok hálózati fejlesztése, hálózati kommunikáció minősége) folyamataihoz való hozzájárulás.
3. A minőségvezető fontos feladata a vevői orientáció kialakítása: intézményi és szervezeti egység szinten. A vevő-orientáltság mint stratégiai beállítódás elérése, a vevői energiák feltárása, a vevőképzés, a vevői szükségletek feltárása, a vevői igényekben a standardizálás és perszonalizáció dinamikájának meghatározása. Vevői kérdőívek és felmérések kialakítása.
4. A minőségirányítási vezető feladata a szolgáltatások, képzések, kutatás versenysztratégiáinak kialakításához való hozzájárulás, a termékek pozicionálása, a know-how, a vevői visszajelzések, a

benchmarking tevékenységek megszervezése, az információgyűjtés és - feldolgozás, az ideális lehetőségek bemutatása.

5. A minőségirányítási vezető feladata olyan új módszerek és technikák elterjesztése, amely a vevői megelégedettségi index bevezetéséhez a mérések kialakítását ösztönzi, hatékony vevőmenedzsment modellek támogatása (szolgáltatásstratégia – programminőség, adminisztrációs minőség, vevői folyamatok minősége, rugalmasság, a tanácsadás minősége –, a vevőkkel való interakciók minősége fejlesztése: tanácsadás, információszolgáltatás, személyre szabott marketing, vevőképzés, lojalitás program, CRM rendszer, stb.).
6. A munkatársak támogatásában a minőségirányítási vezető feladata a munkatársak rendszeres megkérdezése a munkaterületek problémáit illetően, a kommunikáció, a versenyképesség, a stratégia, a célok ismerete, tanácsadás, továbbképzés szervezése, elégedettsége mérése, az intézmény munkatársakkal kapcsolatos információinak és adatainak elemzése: távollét, fluktuáció, team-munka, javítási javaslatok kezelése, a munka és szabadidő egyensúly megteremtése, a társadalmi felelősség programokra javaslatok kialakítása.
7. A minőségi vezető szerepe kiemelt a folyamatok megvalósításában, kialakítja a monitoring folyamatokat, a hatékony munkavégzés paramétereit: szabotosság, pontosság, megbízhatóság, reakcióidő a munkafolyamatok feltorlódása esetén, technológiai javítás, a munkatárs munkahatékonyasága, költségcsökkentés szempontjait az eltérő egységekben. A folyamatok megvalósításában az előkészítés, a koncepció kialakítása, a selejtes munka értelmezése. A folyamatok ellenőrzési rendszere bevezetése (input, tevékenység, eredmény, költség-hajtó tényező, kifizetés, megtérülés), a felülről-lefelé, a horizontális együttműködések értékelésére. A minőségirányítási vezető feladata a team-munka (projektmunka) minőségi követelményei, értékelése és díjazása keretrendszerének a kialakítása.
8. A minőségirányítási vezető feladata a minőségmenedzsment integrálása a szervezeti folyamatokba, a minőségi folyamatok irányítása szervezeti háttere kialakítása, a minőségre vonatkozó tervezési, megvalósítási, adatgyűjtési, mérési rendszer kialakítása, a minőségbiztosítás eszközeinek meghatározása, a minőségstruktúra, - rendszer és kulturális nézőpontok kialakítása, a szervezet felkészítése a külső értékelésekre és díjértékelésekre, a tanúsítványok megszerzésére.
9. A minőségirányítási vezető feladata a minőségirányítási rendszer kontrollingja kialakítása: a minőségköltségek kontrollingja: minőségi dokumentáció költségek, a minőségkonceptió gazdasági hasznossága elemzése, a minőségköltségek a tevékenységek szerint, a minőségtevékenység hatás-költségei, hibaköltségek; vevőbarométer kontrolling: helyezési listák, DPR, EU-s elégedettség, belső elégedettségek eredményessége. A minőségirányítás költség/haszon elemzése: a minőségköltségek feltárása, a minőség haszna feltárása, gazdaságossága, statikus, dinamikus és kritikai elemzése.
10. A minőségirányítási vezető szerepkörei:
  - szakértői (minőségi szakmai tudás, értékelési – auditor elméleti ismeretek, az intézmény környezetének szakmai ismerete a menedzsmentrendszer egésze fejlesztését illetően),
  - értékelési szerepkör (EFQM, FMD, ESG-MAB, CAF modellek és technikák alkalmazásával mér, ellenőriz, elemz és javaslatot tesz a javításra),
  - a felső vezetés tanácsadója: know-how transzfer és a funkcionális menedzsment tanácsadója az eltérő fejlesztési (orientáló, tisztázó, változtatási, lezáró tanácsadási) fázisokban,
  - moderátor: kérdés-felelet, vizualizáció, jövőtervezés, stratégiai workshopok, gyengeség elemzés,
  - coach szerepkör: kommunikáció kezdeményezése, konfliktusmegoldás, potenciálfejlesztés, tranzakció-elemzés a felsővezetés hatékonysága fejlesztése érdekében, a középvezetés hiányosságokra koncentráció fejlesztése,
  - információkoordinátor: a stratégiai versenyképesség adatai, tudásmenedzsment, tudás-transzfer.

### **3. A jogszerű működésért felelős vezető(k) minőségügyi felelőssége**

A főtitkár felelős az intézményi minőség hatósági nézőpontjaiban a törvényességi megfelelés alapelveinek érvényre juttatásáért, a KJF-et érintő szabályozási környezet minőségközpontú elemzéséért, az intézményi jogalkalmazás minőségközpontúsága érvényre juttatásáért. A főtitkár feladata az engedélyek, eljárások, hatósági felülvizsgálatok sikeressége érdekében a monitoring, a vezetés figyelem felhívása, az eljárások lebonyolításához a jogi támogatások és állásfoglalások megszervezése, változási előjelzések, hatáselőjelzések megtétele az intézmény versenyképességessége erősítése szempontjából. Javaslatot tesz a felsőoktatási jogi környezet formálásában a lobbizási témákra és -tevékenységre a lehetséges előnyök kialakítása és a bekövetkező károk csökkentése szempontjából. A főtitkár a KJF kiválósági modelljében felelős a szabályozók és a működési rendszer integráltsága megteremtéséért.

### **4. Az oktatásért felelős vezető(k) minőségügyi felelőssége**

Az oktatási rektorhelyettes felelőssége a minőségkultúra érvényre juttatása az oktatási tevékenységben. E feladatának az oktatás, mint fő folyamat, rendszere egésze irányításában a kiválósági alapelvek mentén történő vezetés révén tesz eleget.

Érvényre juttatja az ESG alapelveit az oktatásban:

- a programok tervezése, megvalósítása, ellenőrzése és javítása,
- az oktatás képzési területenkénti versenyképessége,
- a tanszéki szakmai munka és hallgatói tanácsadás professzionális szintre emelésével,
- a képzésszervezésben az akadémiai és a szakmai nézőpontok képzési szintnek megfelelő kiegyensúlyozásával,
- a kimenetközpontú képzési minőség érvényre juttatásával,
- a képzések tudomány informálta alapjainak megteremtésével az oktatói tevékenység minőségében,
- az oktatók képzési szintnek megfelelő módszertani alkalmassága követelmény- és teljesítményrendszere kialakításával;
- az oktatási rektorhelyettes a hallgatói szolgáltatások életút-központú folyamatainak megszervezésével, hatékony és költségkímélő tanrend- és órarend alakítással;
- a back-office - front-office folyamatok hallgatóközpontú modellje folyamatos javításával,
- az oktatási tevékenységre vonatkozó adatszolgáltatással (hallgatói létszám, oktatói létszám, megtartott órák száma, az oktatási tevékenység ellenőrzési és adminisztrációs rendszere adatainak elemzése);
- az oktatás minőségére vonatkozó adatszolgáltatással megteremti az alapjait az oktatási tevékenységben a folyamatos javításhoz a tényszerű információszolgáltatásnak.
- Megköveteli az oktatókkal, oktatással, a tanulmányi szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségmérések eredményei alapján az oktatási szolgáltatások minőségfejlesztése programjainak kialakítását, beleértve az akkreditációs megfelelés és kimenetközpontú eredményesség elérését is.
- Az oktatási rektorhelyettes az akadémiai képzésekre, az oktatókra, a hallgatókra vonatkozóan meghatározza a képzőközpontok által elérendő minőségcélokat, az oktatási folyamatra vonatkozó eredménycélokat, a VIR, a NEPTUN, a MOODLE információs minősége fejlesztése célkitűzéseit, a hallgatókkal való interakciók (tanóra minősége, a tanszéki szakmai és a tanulmányi ügyfélszolgálati tevékenység) ellenőrzése nézőpontjait és lebonyolítását.

### **5. A nemzetközi és felnőttképzési területért felelős vezető(k) minőségügyi felelőssége**

A nemzetközi és felnőttképzési rektorhelyettes felelőssége a szakterületére vonatkozó speciális minőségi eljárások lebonyolítása: a felnőttképzési akkreditációk, a nyelvvizsga-akkreditáció, a közös képzések minőségi irányelveinek érvényre juttatása a felnőtt-, a nemzetközi, a transznacionális és Erasmus-képzésekre vonatkozó minőségi standardok használatával, a minőségcélok megtervezésével, minőségmeghatározás, minőségmérés és minőség-ellenőrzés fázisaiban a stratégiaközpontú minőségfelfogás értelmében. A nemzetközi és felnőttképzési rektorhelyettes felelős az általa irányí-

tott egységekben a vezetők és a munkatársak szakterületi specifikus minőségismerete fejlesztéséért, a termékek-szolgáltatások, a folyamatok, az eredményminőség, a munkatársak minőségközpontú munkakultúrája kialakításáért.

#### **6. A kutatási, fejlesztési és innovációs vezető feladatai és felelőssége**

A tudományos és/vagy a fejlesztési rektorhelyettes felelős a felsőoktatási kiválóság nézőpontjainak és célkitűzéseinek érvényre juttatásáért az intézményben: a kiváló oktató, kutató, tanár portfólió-elemeinek meghatározásával, a képzésekhez kapcsolódó magas színvonalú szakmai munka szervezésével, a hallgatók és oktatók nemzetközi mobilitásra való felkészítésével, a tehetséggondozás rendszere képzési szinteknek megfelelő kialakításával, a diákköri tevékenység minősége emelésével. Kialakítja a tudományos tevékenység: a kutatási, fejlesztési, innovációs és tanácsadási üzletág kiválóság központú szervezési, hálózati menedzselése, információszolgáltatási, tartalom- és tudás-menedzsment rendszerét. Felelős a kutatási nemzetközi kapcsolatok fejlesztésében a minőségcélok érvényre juttatásáért. A tudományos rektorhelyettes felelős a munkaerő-piaci kapcsolatokban új kiválóság központú partnerségek kialakításáért. Közreműködik az oktatói kiválóság eléréséhez az MTMT rendszerébe való illeszkedéssel, az oktatói honlapok, a kutatásszervezés folyamataiban hatékony kutatómenedzsment rendszer fejlesztésével. Felelős a könyvtári és a távoktatási folyamatok minőségi standardjainak érvényre juttatásáért. Kialakítja és irányítja a tudományos kommunikáció (konferenciák, meghívók, kiadványok, publikációk, e-kiadványok, tudományos blogok, stb. ) standardjainak érvényre juttatását. Felelős a fejlesztési és pályázati projektek menedzselésében a projektminőség és a projektillesztés standardjai betartásáért.

#### **7. Az általános rektorhelyettes támogató szolgáltatásokat érintő minőségfelelőssége**

A vezetők minőségi felelőssége az intézményi fenntarthatóság nézőpontjainak érvényesítése a szervezeti tevékenységben. A működési kiválóság elérése, a fenntarthatósági program és abban a kockázatok menedzselése, évi kockázattérkép és a kockázatok kivédésére, csökkentésére, menedzselésére, a károk minimalizálására akciótervek kialakítása. Felelősek az intézményi IT szolgáltatások biztonságáért, a megfelelő gazdaságos működéshez a vezetői információs rendszer, a vezetői számvitel és controlling, a létesítménygazdálkodás és minőségi felsőoktatási környezet, a minőségelvű támogató felsőoktatási szolgáltatások kialakításáért. Felelős az allokáció, a gazdálkodás átlátható, költségkímélő rendszere kialakításában a minőségi alapelvek és eljárások érvényre juttatásáért.

#### **8. A funkcionális menedzserek alapvető minőségügyi feladatai és felelőssége**

Az intézményi minőségelvek szerinti tevékenység szervezés, a munkavégzésben a területre vonatkozó minőségstandardok és szabályozók felhasználásával a munkatársak vezetésében, a szolgáltatási folyamatban, az eredményközpontúságban, a belső kommunikációban a minőségi nézőpontok szerinti feladatmegvalósítás. A funkcionális vezető a területére vonatkozóan évente minőségértékelést végez a CAF értékelési módszerrel. A felelős rektorhelyettes, a minőségi vezető és a rektor évente értékeli a funkcionális terület tevékenységét, a menedzser vezetési gyakorlata minőségközpontúságát. A funkcionális vezetői minőségben kiemelt a dokumentáció, az adatszolgáltatás, a tevékenység mérése és elemzése, a jelentések minősége értékelése.

#### **9. A minőségügyi funkcionális vezető feladatai**

Az akkreditációs és minőségiroda vezetése, tevékenysége megszervezése, az akkreditációs és minőségügyi politika eljárásainak és szabályainak kidolgozása, az önértékelések lebonyolításának vezetése, a minőségügyi mérések megszervezése és feldolgozása, elemzése, minőségügyi képzések szervezése.

#### **10. A csoportvezetők és munkatársak minőségi munkavégzés iránti elkötelezettsége**

A csoportvezetők minőség szemléletének kialakítása a szolgáltatási minőség, a folyamatminőség, az eredményminőség, a kommunikáció minősége nézőpontjaival.

## 9. A minőségirányítás módszerei, technikái

BSC alapú tervezés, a stratégia lebontása egységek szintjére, jövőscenárió, benchmarking, a folyamatos javítás elve, minőségkörök szervezése, vevői orientáltság demonstrálása, rendszeres önértékelés (EFQM, CAF, FMD), audit és menedzsment-ellenőrzés, folyamatelemzés, folyamatköltség-elemzés.

### Minőségi tervezés

- Díj és egyéb önértékelésekhez kapcsolódóan, MAB-látogatást követően, MAB-látogatást megelőző évben,
- Stratégiai fejlesztési irányokba építetten
  1. A vezetési folyamatok, az oktatás – kutatás - tanácsadási szolgáltatási folyamatok, a támogató folyamatok
  2. Minőségi programok
  2. Minőségfejlesztési terv
  3. Minőségi módszerek
  4. Adatgyűjtési rendszerek fejlesztése
    1. BSC alapú adatgyűjtés
    2. VIR adatgyűjtés
    3. Neptun adatgyűjtés

### Minőségmeghatározás

1. A képzési program megfelelősége, és a versenyképes minőség meghatározása
2. Az oktatás és tanulás minősége meghatározása – tervezés, folyamat és eredményminőség
3. A kutatás (K+F+I) minősége meghatározása
4. A hallgatói kiegészítő szolgáltatások minősége meghatározása
5. A támogató szolgáltatások minősége meghatározása

### Minőségvizsgálat, minőségmérés

1. Éves hallgatói elégedettségmérés az oktatókkal (1. félév)
2. Éves elégedettségi mérés a szakokkal, tantárgyakkal, szolgáltatásokkal, infrastruktúrával, (2. félév)
3. Záróvizsgaelnökök elégedettségének mérése
4. Munkatársak elégedettségi mérése 3 évente
5. Vezetői 360° fokos mérés 5 évente
6. Vezetői teljesítmény értékelése évente
7. Hallgatói létszám ellenőrzés havonta
8. Hallgatói teljesítményelemzés évente
9. DPR mérés évente, a nemzeti mérési rendszer szabályai szerint
10. VIR adatelemzés havonta

### Minőség-ellenőrzés

#### Stratégiai szintű – versenyképesség és működési megfelelés

- Stratégiai helyzet, piaci helyzet és működés
- ESG standardoknak való megfelelés
- Önértékelés
- Díjpályázathoz kapcsolódó önértékelés

#### Kiválósági normáknak való megfelelés

- Önértékelés
- Stratégiai minőségmenedzsment megvalósítása:
  - o innováció, tanulószervezet, vevőközpontúság, versenyképesség, folyamat
  - o a minőség irányítóinak kompetenciái, minőségügyi továbbképzés, képességfejlesztés
- Vezetői, menedzseri minőség-ellenőrzés a szakterület természetének megfelelően, folyamatokba építetten és dokumentáltan

- Teljesítménymutatók elemzése
- Minőséggel kapcsolatos feljegyzések
- Folyamatok megfelelőségének rendszeres ellenőrzése

#### **Audit jellegű ellenőrzés**

- Az oktatási dokumentáció auditja
- A tanszéki képzési folyamatok auditja
- A szakigazgatási folyamatok auditja
- Pályázati projekt audit
- Környezeti audit
- Létesítménymenedzsment audit
- Humán szolgáltatások audit
- Pénzügyi és számviteli szolgáltatások auditja és a
- marketing és kommunikáció auditja

## **10. Minőségi szakismeretet közvetítő képzések**

### **Felnőttképzések**

stratégiai vezetőképzés – integral for excellence  
 szakmenedzsment-képzés – szektorális szolgáltatási minőségi ismeretek  
 minőségi szakember képzés – minőségirányítás menedzsereknek  
 munkatársak minőségi felkészítése – minőségi alapismeretek

### **Akadémiai képzések**

MA minőségfejlesztő tanár  
 Minőségfejlesztési pedagógus szakvizsga  
 BA minőségfejlesztő tárgyak

## **11. Az akkreditációs és Minőségközpont ügyrendje**

### **Minőségi dokumentációs rendszer**

- A KJF minőségirányítási rendszerének leírása variáns jelöléssel
- A KJF minőségi alapelvei (dátum)
- Vezetői elkötelezettségi nyilatkozatok (kinevezéskor)
- ESG Standardok - MAB akkreditációs kézikönyv ( az akkreditáció évében)
- Minőségügyi tevékenység eljárásainak dokumentálása: tervezés, minőségmeghatározás, mérés és adatgyűjtés, ellenőrzés
- Minőségi kézikönyv, ügyrendek, munkainstrukciók
- Mérési folyamatok és mérések dokumentációja
- Panaszkezelés
- Minőségügyi konzultáció és tanácsadás

### **Minőségügyi kézikönyvek**

1. Vezetői kézikönyv: vezetői szakmai standardok, teljesítményértékelési rendszer, vezetőkkel való elégedettségi kérdőív
2. A képzési központok minőségügyi kézikönyve: a képzésre, a kutatásra, a hallgatókra, az oktatókra, a folyamatokra, az eredményekre vonatkozó minőségstandardok
3. A kutatás és fejlesztés, szaktanácsadás minőségügyi kézikönyve: projektügyrend, az alkalmazott kutatások minőségi dimenziói
4. A hallgatói jól-léti szolgáltatások minőségügyi kézikönyve: EQUASS
5. A támogató szolgáltatások minőségügyi kézikönyve: pénzügyi és humán, pályázati iroda, IT, és létesítménymenedzsment szolgáltatások minőségügyi kézikönyve minden egységben kialakított az alábbi szempontok alapján:



- **Szolgáltatás lebonyolítás:** konzisztens teljesítmény minden területen, nincsenek meglepetések, pontosság, gyorsaság, problémakezelés első jelzésre, a hibák és problémák elemzése és javítása, az elsőre megoldott ügyek száma.
- **A szolgáltató agilitása:** gyorsan reagál a változó szükségletekre, napra lebontott szolgáltatások, kivételes szolgáltatások rendszere, rugalmasság és standardoknak megfelelés, megrendelések teljesítési minősége és időkerete, nem standard módon kezelt ügyek aránya.
- **Kapcsolatok, partnerségek, külső és belső együttműködések (beszállítók, vevők):** kiszámíthatóság, ígéret szerint teljesítés, proaktivitás - tanácsadás a javításhoz, teljesítési ígéretes és határidők, azok betartása, a problémás megoldások aránya.

### Minőségügyi konzultáció és tanácsadás

A vezetők tevékenysége minőségszemponturni önértékelése tanácsadása, a szakterület folyamatainak áttekintése, auditálása.

### Minőségi programok adminisztrációja: tervezés, meghatározás, mérés, értékelés, ellenőrzés

Oktatásfejlesztési, kutatásszervezési, vezetői, menedzsment programok.

### Minőségi észrevételek kezelése

1. Elégedettségek
2. Panaszügyek kezelése, panasz és reklamációs rendszer
3. Minőségre vonatkozó elismerések kommunikációja

## 12. Minőségkutatás

Kutatási program kialakítása:

- a minőségmodellek szektorális kutatása
- a minőségirányítás és tervezés folyamatainak integrálása
- a támogató szolgáltatások minőségkutatása
- a mérések és adatszolgáltatás minősége javítása
- szolgáltatásminőség és innováció
- beszállítói minőségirányítás
- a kutatás minőségirányítása

Minőségkutatási infrastruktúra és eszköztár fejlesztése

- minőségi szakirodalom
- minőségi szoftverek

Minőségtechnikák alkalmazása és használata – akciókutatás

Minőségi kutatás – kommunikáció és workshopok

Minőségi kiadványok

## 13. Minőségi partnerségek, szervezeti tagságok, díjpolitika

Szövetség a Kiválóságért pályázati partnerség

EOQ MNB pályázati partnerség

## 14. Minőségi kommunikáció, minőségi jelentések

1. Rangsorok elemzése
2. Éves minőségjelentések szervezése
3. Önértékelések nyilvánossága
4. Hírlevelek
5. Elégedettségi vizsgálatok eredményei
6. Minőségi információs felhasználói felületek, minőségügyi weboldal

## **15. Minőségi költségek tervezése, számítása**

Minőségi díjak tagsága  
Szabványok beszerzése  
Mérések költségei  
Szakkönyvek beszerzése  
Díjnevezések  
Szakmai konferenciaköltségek  
Minőségi folyamatok tervezése és auditja költségei