

# Kodolányi János Egyetem

## *KIVÁLÓSÁG – VERSENYKÉPESSÉG – JÓL-LÉT* *KJE MINŐSÉG INNOVÁCIÓS RENDSZER*

6. módosított változat

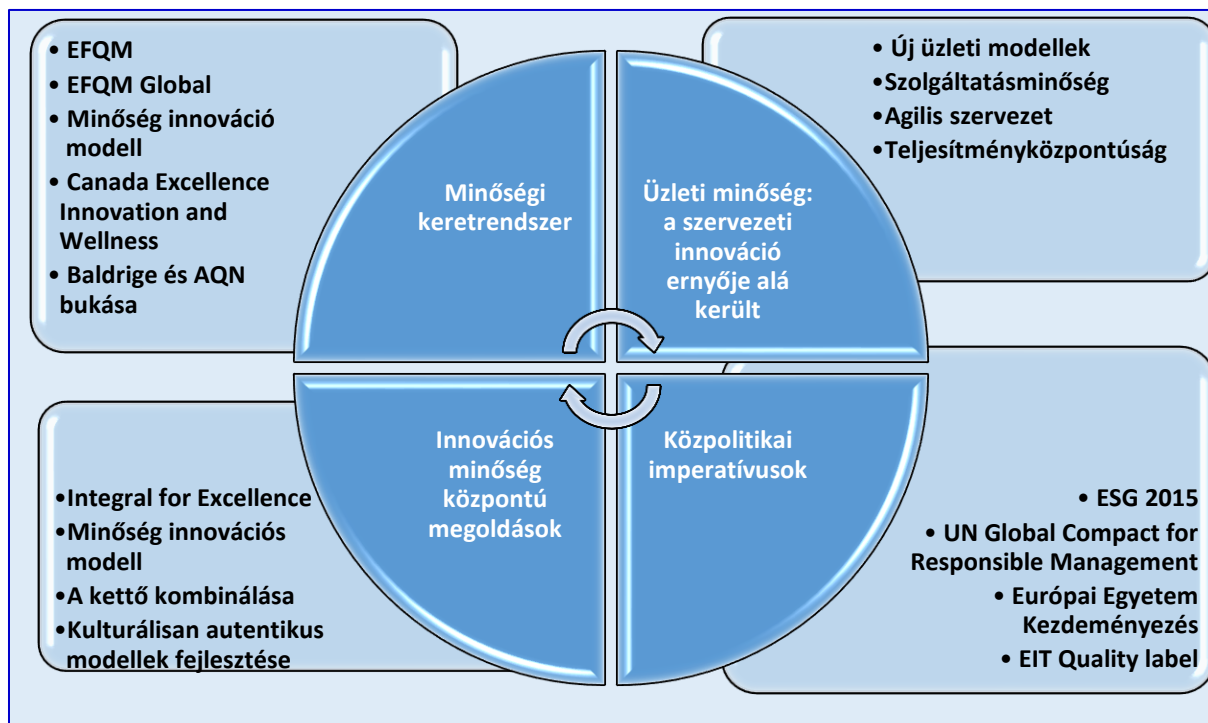
Előterjesztő: Hervainé Dr. Szabó Gyöngyvér tudományos rektorhelyettes  
Szupervízió: Venter György  
Megvitatta: A KJE Minőségfejlesztési Tanácsa 2019. március 18-i ülésén  
A KJE Rektori Tanácsa

## TARTALOM

1. Új követelmények a felsőoktatási minőségmenedzsment rendszerek előtt .....	3
1. A felsőoktatási imperatívuszok megváltozása.....	3
2. A minőségi keretrendszerek változása .....	3
3. Paradigmaváltás: az üzleti innováció ernyője alá került a minőség.....	4
4. Kodolányi János Egyetem tapasztalatai és sikerei.....	5
2. A KJE intézményi belső minőségirányítási politikája .....	8
A KJE profilja – nyilvános tájékoztatás (honlap).....	9
A KJE kiválóság központú minőségi célkitűzései .....	10
A KJE kiválósági modellje: Integral for Excellence.....	11
A KJE minőségpolitikájának státusa .....	11
A KJE minőségi szervezeti kiválósági rendszere .....	12
Felsőoktatás analitika és teljesítménymérési alapelvek .....	13
Teljesítménymérési alapelvek.....	14
Az akadémiai innováció és minőség nézőpontjai a KJE értelmezésében.....	16
A minőségirányítási ciklusok a KJE tevékenységében .....	20
3. A fő folyamatok standardjai a Kodolányi Egyetemen .....	21
Bejáratott, fejlesztett, javított standardok .....	21
Átmeneti szakaszban levő standardok, ügyrendek.....	21
Kísérleti stádiumban lévő fejlesztések .....	21
4. Kézikönyvek és brossúrák.....	21
PIQ & Lead™ Hallgatói Iránytű .....	21
PIQ & Lead™ Oktatói Iránytű.....	21
PIQ & Lead™ Personal Tanulástámogatási, tanácsadási keretrendszer.....	21
A PIQ & Lead™ képzési területi/intézeti mérési értékelési rendszere 2015.....	21

## 1. ÚJ KÖVETELMÉNYEK A FELŐOKTATÁSI MINŐSGMENEZSMENT RENDSZEREK ELŐTT

### A minőségi rendszer tervezésének kihívásai



## 1. A FELŐOKTATÁSI IMPERATÍVUSZOK MEGVÁLTOZÁSA

**1.1. ESG 2015 működő modellé válása: nem kíván minőségi rendszert, a felelős az intézmény**

**1.2. Transznacionalizált minőség EHEA/ERA/ERASMUS + rendszer**

**1.3. UN Global Compact for Responsible Management Education: új hallgatói standardok**

**1.4. Európai Egyetem Kezdeményezés:**

- 20 egyetemi hálózat finanszírozása, az Európai földrajzi térből:
- Közös fenntarthatóság, kiválóság és európai értékrend központú hosszú távú stratégia
- Hallgatóközpontú tantervek, közös programok, sokféle hallgatói közeg, saját programok és tapasztalat mobilitás a képzés minden szintjén
- kihívás alapú nézőpont, a kutatásban, innovációban hallgató, tanár, külső partnerek interdiszciplináris csoportjai dolgoznak Európa nagy ügyeinek megoldásán 2019 30 millió euró 6 kísérleti modellre

**1.5. EIT Minőségi program díj: 2025-re egy hálózat fejlesztése mester és doktori szintre**

## 2. A MINŐSÉGI KERETRENDSZEREK VÁLTOZÁSA

- **A Malcolm Baldrige Díj** - az amerikai díj teljesen megújult: a Baldrige Education modell erőnye: profil-fejlesztés, mérés, elemzés, adatmenedzsment, tudásmenedzsment, munkaerő környezet fejlesztés, munkatárs bevonás, munkafolyamatok és operatív hatékonyság
- **az AQN** – az ázsiai minőségmodell nem működik, helyette nemzetiek vannak – ennek ellenére a nemzetközi képzésekben az ázsiai és európai értékek harmóniája megteremtése kívánatos
- **EFQM 2013. évi modell – megújítása 2020-ban várható:** magát integrált rendszernek hirdeti

- **EGEA: EFQM Global Excellence Award: globális szerepmodell valamely területen**  
Egyetlen olyan értelmes rendszer, amely a felsőoktatási intézmények számára követendő: bronz, ezüst, arany, platina kategóriák – 2006-ban a globális aranytakarékunkat meg az 550 pontunkkal
- **Minőség - innováció modell** – innovációt minőségi rendszer fejlesztéssel támogat – a Kodolányi Globális Campussal, technológiai innovációval 2019-20-as díjért eredményesen indulhatunk
- **Canada Excellence Innovation and Wellness 2017. évi fejlesztés:** bronz, ezüst, arany és platina modellek, részletesen elkülönítve a tartalmak

2019-ben az akkreditációra elkészítünk egy arany platform szintet, 2020-ban pályázunk, 2021–22-ben globális platina díj a cél.

### 3. PARADIGMAVÁLTÁS: AZ ÜZLETI INNOVÁCIÓ ERNYŐJE ALÁ KERÜLT A MINŐSÉG

#### 1. Minőség Innováció paradigma

- Globális minőséget elfogadható áron
- A vevői igényeknek való gyors megfelelés, gyors megvalósítás és egyedi igényekre szabottság
- A vevői érték: hedonikus minőség: biztonság, és biztonságosság, esztétikum, jól-lét, bevonás és részvétel
- A vevővel együtt-alkotás lehetősége megteremtése
- Az újgazdaság igényeinek megfelelés: közösségi (sharing) gazdaság, co-creation: használó generálta tartalom, önkiszolgálás, stb.
- Környezeti fenntarthatóság

#### 2. Használati minőség helyett: szervezeti, termékinnováció

- Világszínvonalú teljesítmény
- Vevőcentrikusság a jövő kollaboratív szervezeteivel: más kockázatviselővel, beszállítóval, alkalmazottal, közösségi partnerekkel (crowd sourcing, kormányzattal, versenytársakkal)
- A minőségmenedzsment a szervezeti innováció ernyője alatt mozog: tudományos áttörés, találmány, szabadalom, új technológiák
  - a) új nézőpontok: fokozatos, áttöréses, radikális innovációk: új termékek, szolgáltatások, és vállalkozások
  - b) Az értéklánc átalakítása a nagyobb hatékonyság érdekében
  - c) A vevői érték koncepciója átalakítása
  - d) a vevői bázis kiterjesztése
  - e) új üzleti modell fejlesztése
- Co-innovation (Innováció 4.0.) Közös szervezeti konvergencia platformokkal
- A minőségmenedzsment együttes innovációs nézőpontja: nyitott együttműködés, együtt alkotás, élvonalbeli technológiák az értékteremtés érdekében
- Kulcsszerep a minőségmenedzsmentben az együttes innovációhoz: miként alakíthatók át a magasabb rendű információk hasznos és pontos üzleti intelligencia eredményekké.
  - a) a vevők jövőbeli szükségletei, konvergencia platformok
  - b) design központú gondolkodás
  - c) design for quality innovation (D4QI)

<https://ec.europa.eu/ploteus/en/content/manager-quality-innovation>

3. **Új üzleti modellek a felsőoktatásban:** kooperatív modellek, tanszéki tulajdonlás, szerzői jogdíjak az e-learning rendszerekben

4. **A szolgáltatásközpontúság előtérbe kerülése:** az önkiszolgálás elemeinek beemelése, a „beszállító” felkészítése

5. **Teljesítményközpontúság:** felsőoktatás analitikai rendszerek

#### 6. Agilis egyetem követelmények:

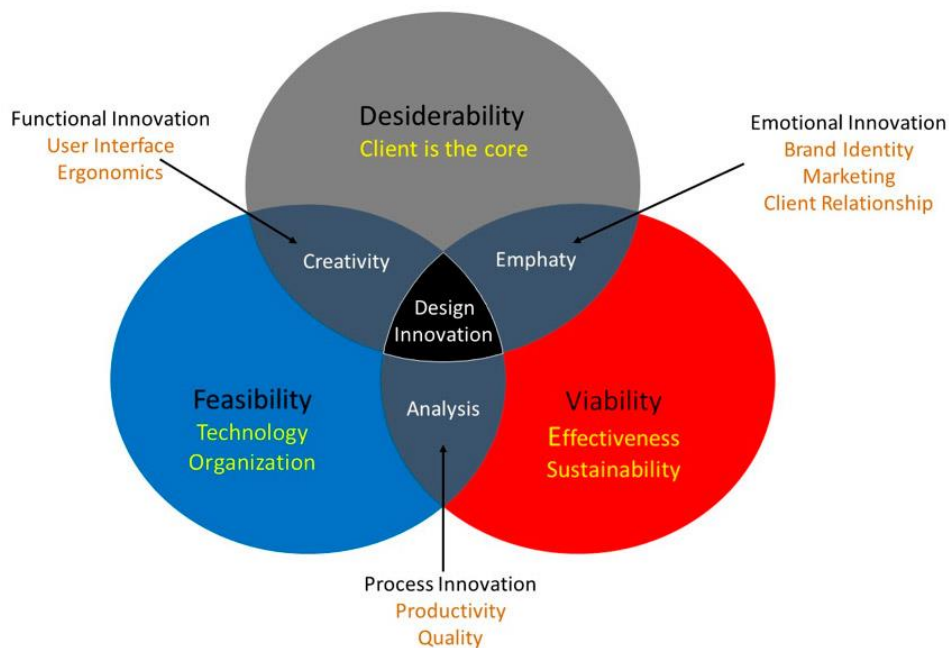
- Neptun, web portal, adattárház. üzleti tervezés, kutatási intelligencia, együttműködés, teljesítménykultúra, használó központúság, értéket a pénzért,
- megtérülési modellek fejlesztése,
- viselhető technológia, nyitott tanulás, 3 D vizualizáció, együttműködés az iparral, virtuális tanulási környezet, agilis lebonyolítás
- Strukturált programok, életciklus alapú digitális IT funkcionálás

- Személyzet tervezés: teljesítmény tervezés, rendszeres képzés,
  - digitálisan gondolkodni, egész egyetem nézőpont, együttműködés, üzleti stratégia a digitális korszakra
  - Joined up approach, beszállítóval együttműködés
7. **Design központú programtervezés, design központú pedagógiák (kreatív, innovatív és minőségmenedzment technikák**
8. **Design innovációs politika**
- Design innovációs célok érdekében
  - felfedezés és fejlesztés -innovációs központ kialakítása
  - innovatív üzletek érdekében
  - innovációs voucherek, tanácsadás
  - tudásáramlás az innovációs ökorendszerben – kollaboratív együttműködés
  - export lehetőségek: befektetések vonzása design központú vállalkozások
  - design innováció és vezetési képesség
9. **Design innovációs akciók tervezése**
- Katapult technológia hálózatok fejlesztése
  - Tudás alapú partnerségek
  - Társadalomtudományok – a design szerepe a társadalmi értékteremtésben
  - Design központú bizottságok létrehozása
  - Hallgatói versenyek

#### 4. KODOLÁNYI JÁNOS EGYETEM TAPASZTALATAI ÉS SIKEREI

**Minőség innováció díj: elérhető közelség – a kanadai díjmodellel nyerők lehetünk**

Lean innovációs modell alapjainak elfogadása



Source: Original picture by IDEO modified by Stratego

(Vágyott célok, a hallgató, a vevő a középpontban; Megvalósíthatóság, technológia, szervezet; Életképesség, eredményesség, fenntarthatóság;

Folyamatinnováció: Elemzés, termék, szolgáltatás, minőség

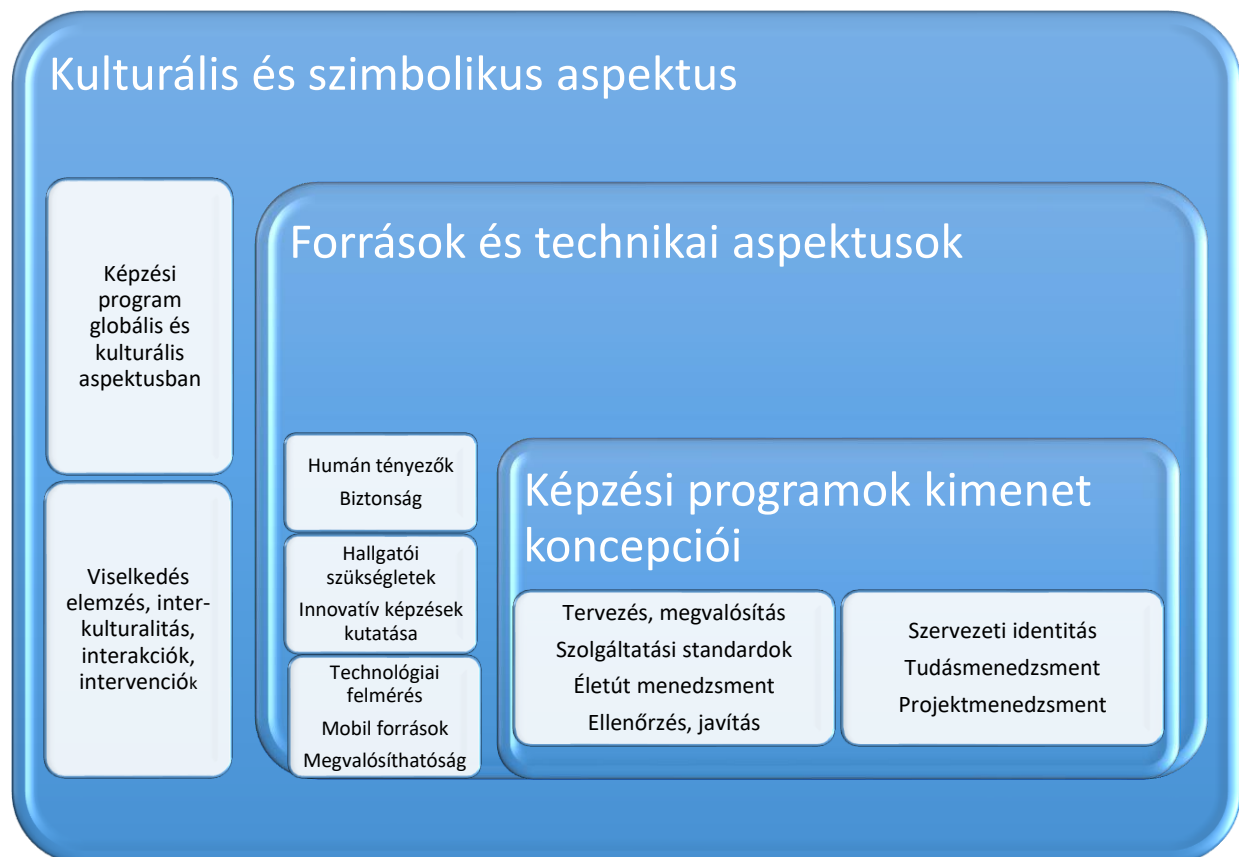
Funkcionális innováció: felhasználói terület, interface, ergonómia

Emocionális innováció: márkaképzés, marketing, hallgatói kapcsolatok)

### Az Integral for excellence modell megfelelt, mert segítette az intézményi profil fejlesztését.

Az EFQM modell, bevált elismert, globálissá vált, kevés felsőoktatási intézmény ért el kiváló szintet -drága a díjpályázat, de egy arany és platina minőségszint célszerű lenne -EGEA díj pályázat, platina díj megcélzása. Interkulturális megértés:

- felsőoktatás a modern társadalomért, demokrácia és dialógus – az ET 4 alapelve
- a globalizáló menedzselése a felsőoktatásban: inkluzívitás, kulturális diverzitás, interkulturális dialógus, polgári bevonás és társadalmi felelősség
- multikulturalizmus, többnyelvűség és autonómia biztosítása
- liberális modellek helyett szimbolikus interakcionista alapú modellek



### Kulturális és szimbolikus aspektusok

#### 1. Egyetemi szociális munka külföldi hallgatókkal:

- Nyelvi korlátok leküzdése – bevezető nyelvi kurzus
- Felkészítés az egyetem képzési rendszerére – bevezető félév
- Pénzügyi nehézségek kezelése- pénzügyi tanácsadási rendszer
- Családi és közösségi támogatás hiánya- közösségformálás, HÖK
- Esetmunka, kulturális kompetencia megteremtése – interkulturális programok
- Hiányzások kezelése – hallgatói jelenléti napló

## 2. Az oktatók interkulturális felkészítése: hatalmi távolság, individualizmus-kollektívizmus, bizonytalanság elkerülése, maszkulinitás, feminitás kezelése

- Professzor-hallgató viszony: az autoriter- egalitárius skála meghatározása, a hallgatói aktivitás és függetlenség fejlesztése, az oktatóval való informális kapcsolatok menedzselése
- Csoportmunka: csoportközi együttműködés fejlesztése, tény központú oktatás versus vita központú oktatás, szabadság és felelősség megerősítése, üzleti stb. esettanulmányok

### Autentikus tanóramenedzsmet és szolgáltatás vezetési stílus

- társadalmi vállalkozási nézőpont: a hallgatók sebezhetőségének és kockázatainak csökkentése innovatív megoldásokkal a legégetőbb problémákat illetően.
- Inspirálás, kötődés fejlesztés, motiválás elérhető és realiztikus célok mentén, erősségek mentén történő menedzsmet, csoport teljesítmény beemelése
- Társadalmi vállalkozóképesség fejlesztése, víziók, szabályok, folyamatok irányítási képessége fejlesztése
- Morális kapacitás és etikus tanórai, tanulmányi szolgáltatási klíma kialakítása, nemzeti csoportok fejlesztése, nemzeti célok kialakítása
- Tekintély, tisztelet, megbízhatóság, empátia és szociális küldetés, elkötelezettség kialakítása az oktatókban.

### Külföldi hallgatók jól-léte menedzselése Egyetemi Egészség Program:

- A hallgatók egészségi és mentális egészségi állapota értékelése (önértékelési kérdőív)
- Egészségügyi kockázatok feltárása: védekezés nélküli szexuális tevékenység, drog használat, dohányzás, szerencsejáték
- Mentális egészség kérdései, hallgatói tanácsadás
- Szubjektív jól-lét kérdései: tanulmányi stressz, pénzügyi stressz kezelése, kapcsolati problémák, segítségkérés, nyelvi stressz kezelése tanácsadással, egyházi támogatás elérése

### Tanulmányi attitűd vizsgálat és mentorálás fejlesztés, ifjúsági munka

- A KJE-vel kapcsolatos érzelmek alakítása, az elidegenedés kialakulása megelőzése, szociális kirekesztés és potenciális erőszak megakadályozása
- Érzett tanulási képességek: demoralizáció és tanuláshanyagolás veszélyeinek feltárása
- Önértékelés, egyéni célok, fejlesztése PBSC és értő kérdezés technikái
- Felkészültség a tanulásra: tanulás módszertan és technikák fejlesztése
- Oktatók iránti attitűd fejlesztése: a magyar felsőoktatási stílus megértetése
- Általános munkaetika: jövőd munkahelyi elvárásokkal való megismertetés, minőségi munkavégzés, teljesítményközpontúság
- Részvétel a tanórákon attitűdje: a tanári módszertan fejlesztése
- A tantervi követelmények megértése és értelmezése
- A tanulási képesség hiedelmének megerősítése
- A nyugati idő értékelése és szokásrendjének értelmezése képessége

### Források és technikai aspektusok

- Humán tényezők: új HR politika, tehetségmenedzsmet
- Biztonság: Kockázatok menedzselése
- Hallgatói szükségletek: Életpályára felkészítés (értő kérdezés stb. PBSC modellek)
- Innovatív képzések kutatása: új mikroképzési modellek
- Technológiai felmérés: a képzési rendszer új technológiai pályára állítása
- Mobil források: céges partnerségek, együttműködés, megvalósíthatóság: jobb fejlesztés és tervezés

### A képzési programok kimenet koncepcióinak követelményei

- A KJE célcsoportjára szervezett tartalom: profit, nonprofit vállalkozási kimenettel
- Tervezés, megvalósítás: az operatív tervezés és megvalósítás mérése és értékelése
- Szolgáltatási standardok: minimális, prémium, kiemelt prémium standard
- Életút menedzsmet: FOKSZ-alap- szakirány-mikro képzések, mesterképzések
- Ellenőrzés, javítás: a megvalósítás minősége mérése, a mérés és értékelés

- Szervezeti identitás: a minőségi nézőpontok ellenére rendkívül eltérők a viselkedések és kötődések, minden egység szintjén, mindenütt tervezett, mért ellenőrzött tevékenységek
- Tudásmenedzsment: a belső információk megfelelő áramlása és teljesítmény mutatók
- Projektmenedzsment: a belső projektmenedzsment formalizálása és minőségének javítása
- **Folyamatinnováció:** Elemzés, termék, szolgáltatás, minőség a folyamatok mindegyike esetében (vezetési, oktatási, kutatási, szolgáltatási, támogató szolgáltatások) Funkcionális innováció: felhasználói terület, interfacek kiegyenlítése, az online önkiszolgálás innovációinak folyamatai
- **Emocionális innováció:** emocionális márkaképzés (jól-léti elemek beemelése a rendszerbe), marketing (írók, filmszínészek, zenészek, és kreatív wellness életstílushoz kapcsolódás), hallgatói kapcsolatok (hallgatói csoportok fejlesztése), emohangolás (inspiráció, piackutatás, rövid mobil marketing a KJE-re jellemző emóciók alapján)

## 2. A KJE INTÉZMÉNYI BELSŐ MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI POLITIKÁJA

### A minőségirányítási rendszer megújításának indokai

A Kodolányi János Egyetem 2016-tól új fenntartó által működtetett, és működésében a kockázatviselői szerepkör megváltozott. 2018-tól megvalósult az MRP program. A KJE elfogadta 2016-2020 közötti intézményfejlesztési tervét, amely az intézményt új központtal, Orosháza központtal definiálja. Az IFT kiemelten foglalkozik a kooperatív egyetemi modellel, és a vállalkozói egyetem kérdésével, és képzési-kutatási nézőpontokkal.

### A KJE minőségfilozófiája: „Értsd meg a jelent, nézz a jövőbe, és készítsd fel magad a lehetőségre”

A Minőség a szervezet önrealizálása, az élet (a környezet, 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.

### A KJE minőségi alapelvei

1. **Értékteremtés a kockázatviselők részére:** a fenntartó esetében kiegyensúlyozott eredmény-központúság, a felsőoktatás nemzeti szakpolitikai céljainak való megfelelés az IFT szerinti működés révén, az intézmény stratégiai partnereinek megfelelő oktatási-kutatási és társadalmi felelősséghez kapcsolódó értékteremtés.
2. **Értékteremtés a vevők (hallgatók, helyi közösségek) részére:** életminőség-javítás, tanulásközpontú oktatás, tanulástámogatás, a hallgatók és munkáltatók jövőbeni igényeinek megértése, fogyasztói elégedettség versenyképes hallgatók és versenyképes várostérségek, régiók révén.
3. **A vízió integritásán alapuló, inspiráló vezetés:** az IFT alapján kibontott stratégiai szervezeti célok és irányok egysége megteremtése, a rövid és hosszú távú célok összekapcsolása az IFT lebontott operatív terveivel, a tényleges döntéshozatal.
4. **Agilis menedzsment:** akcióközpontúság, a kulcs teljesítménymutatók mentén való team építés, akcióközpontú vezetés és forráselosztás, gyors alkalmazkodás és munkavégzési modellek,
5. **Sikerek a munkatársak tehetségfejlesztése révén:** az oktatói minőség biztosítása, a szakszolgáltatási és támogató szolgáltatási munkatársak minősége biztosítása, vezetői tehetségfejlesztés, 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 reagáló képesség.
7. **Stratégiai partnerségek:** kiegészítő képességek fejlesztése a kooperatív partnerekkel, kutatóintézetekkel, gyakorlószervezetekkel.
8. **A fenntartható jövő iránti felelősség:** nyilvánosság, társadalmi felelősség, a prosperitás elősegítése.
9. **Az oktatás és kutatás szolgáltatásminősége javításának rendszerszerű megközelítése:** minőségi tudásfejlesztés, becsületesség, őszinteség.
10. **Az alkalmazott kutatások egyetem/egyetem követelményeinek való szervezeti megfelelés:** nemzetközi kutatóhálózatok, országos kutatóhálózatok minőségcentrikus fenntartása képessége.



A KJE PROFILJA – NYILVÁNOS TÁJÉKOZTATÁS (HONLAP)

<b>Szervezeti jogi profil</b>	A KJE a Kodolányi Fenntartó Zrt. által fenntartott magánintézmény. 1992-ben létrejött, a felső-oktatási törvény mellékletében felsorolt intézmény. Állami elismertséget a folyamatos akkreditációval 1992 és 2016 között egyetemenként szerzett. 2016-tól kérte és 2018-ban hivatalosan is megkapta az alkalmazott tudományok egyeteme elismerést a jogszabályi feltételeknek való megfelelés alapján.
<b>Stratégiai helyzet, küldetés</b>	A Kodolányi János /Egyetem polgári közösségű eredetű, regionális és nemzetközi fókuszú intézmény. Kiemelt feladata van Orosháza egyetemi középvárossá fejlesztésében, Békés megye és Fejér megye regionális gazdasági és társadalmi fejlesztése megvalósításában, Székesfehérváron és Budapesten a helyi gazdaság és társadalom nemzetközi versenypozíciójának erősítésében. A KJE magánintézmény, ebből fakadóan helye a hazai és nemzetközi rangsorokban az állami támogatásokban csak az önerőből fakadó forrásainak és minőségközpontú működésének köszönhető.
<b>Képzési profil, kulcs-kompetenciák</b>	A Kodolányi János Egyetem hagyományosan a bölcsész-, a társadalomtudományi, a közgazdasági és tanárképzési programokban van jelen. 2006-tól erőteljes művészeti képzést folytat. 2016-tól nyitott az informatikai, élelmiszeripari, egészségügyi, művészeti szakmák és képesítések irányába. A szakok profilja a fenntarthatóság és a digitális szakmák irányába specializált, a szakok képzési profilja megvalósításában a kooperatív modell és orientáció valósul meg. A KJE képzési költségterítés alapján indítottak, az állami finanszírozás rendkívül korlátozott és bizonyos képzések esetében elérhetők csak. A KJE törekszik arra, hogy megteremtse a hallgatók költségterítésének alternatív finanszírozási lehetőségeit.
<b>Hallgatói profil</b>	A KJE a 21. századi európai képesítési és képzési, foglalkoztatási törekvések figyelembevételével képzéseiben a nagyobb arányt a részképzéses (levelező, távoktatás) hallgatók, a vállalkozás orientált és a külföldön élő hallgatók adják, az alap-, szakirányú és másoddiplomás képzések felé mozdult el.
<b>Oktatói profil</b>	A KJE oktatói esetében megállapítható a 66%-os minősítettség, az oktatók képzettek, a hallgatóközpontú képzési programok és tantárgyak oktatása gyakorlatára, a KJE külső tanszékei lehetővé teszik azt, hogy a gyakorlat, a szakma legkiválóbb szakemberei közül kerülhessenek ki a kooperatív képzések tanárai.
<b>Kutatási profil</b>	A KJE kutatási profilja diszciplináris területen a szakok kutatásához kapcsolódik, az intelligens szakosodást tekintve kutatásai kimunkáltak a fenntartható és inkluzív társadalom, az alkalmazott és interdiszciplináris informatika és a funkcionális élelmiszerek irányában.
<b>Tudásközvetítés</b>	A KJE tudománynépszerűsítő programjait szabadegyetemek formájában és az ún. Békési Reneszánsz Akadémia és a Harmadik Kor Egyeteme székesfehérvári keretrendszerében valósítja meg.
<b>Nemzetközi profil</b>	A KJE része az európai mobilitási rendszernek, programjai az Erasmus+ keretében valósulnak meg, a KJE közös nemzetközi képzéseket folytat és a hallgatói érdeklődésnek megfelelően részidős és egyéb intenzív tanulmányi programokat szervez. A KJE 2017-től önálló idegen nyelvű képzéseket folytat.
<b>Regionális profil</b>	Orosháza: a fenntartható és inkluzív társadalom, a digitális munkahelyek, a funkcionális élelmiszerek szakmáira való felkészítés és kutatás színtere. Budapest: a hagyományos diszciplináris képzések és kutatás színtere, nemzetközi orientációval. Székesfehérvár: gazdálkodásmenedzsment, turizmus és szociális közösségi képzések kiegészítő jelleggel, szükséglet alapján.
<b>A KJE minőségprofilja</b>	A KJE minőségirányítási modelljében elkötelezett a TQM modellek iránt, a minőségirányítás koncepciója a dinamikus minőség, innovációközpontúság és szolgáltatás központú gondolkodás, amelyhez eszközként az ESG 2015 kulcsmutatói teljesítmény rendszerét, és az EFQM Globális mutatórendszerét alkalmazza.

## A KJE KIVÁLÓSÁG KÖZPONTÚ MINŐSÉGI CÉLKITŰZÉSEI

A Kodolányi János Egyetem minőségkultúrájában továbbra is a kiválóság szintjének megfelelő standardok elérését tartja követendőnek (arany-platina szint). Ennek alapján a KJE minőségirányítási rendszerének alapvető elvárása:

- A fenntartóval való kiszámítható kapcsolatok kialakítása, a kiegyensúlyozott eredményközpontúság; a felsőoktatási intézmény szervezeti struktúrájának kialakítása az akadémiai szabadság és az intézményi autonómia révén, függetlenül a politikai-gazdasági és egyéb érdekektől. Kollegiális kapcsolatrendszer kialakítása a fenntartó szervezettel, oly módon, hogy az nem kérdőjelezi meg az intézmény vezetési autonómiáját, ugyanakkor működését a felsőoktatási törvény alapján a fenntartó által meghatározott keretek között tartja.
- A szenátus felelős a fenntartható és inkluzív működtetés biztosításáért:
  - A vezetés és menedzsment minden tagja ismeri a stratégiai fejlesztési dokumentumokat.
  - A vezetés és a menedzsment minden tagja képes a stratégiai célkitűzések operatív feladatokra bontására, és éves szintű tervezésére és megvalósítására, ellenőrzésére és a teljesítménycélok elérésére.
  - A stratégiai célkitűzések minőségi szinten megvalósítandók, minden vezető tisztában kell, hogy legyen azzal, hogy tevékenysége értékelésének része a folyamatminőség, az akcióképesség, az eredmény elérési képesség, a munkatársak tehetsége menedzselése, a vevői és partneri elégedettség, a szereplők bevonása a tervezés, megvalósítás és értékelés, javítás teljes körű folyamatába.
- A vezetés az intézmény profilját a társadalmi kihívásokhoz adaptálja. Stratégiája programjai, akciói proaktívak, döntései a megfelelő időben meghozottak, azok agilis módon megvalósulnak, a végrehajtás eredményesen járul hozzá a fenntartható és inkluzív módon való működéshez. A vezetők felelősek az intézményi stratégia, a működési folyamatok, az operatív tervezés összhangja alapján a stratégiai és a funkcionális operatív célkitűzések megvalósításáért. A vezetők vezetési és menedzsmenttevékenységét a PDCA elv gyakorlata alapján dokumentálni kell, és az éves teljesítmény minden vezető esetében eredményközpontú értékelést kell, hogy kapjon.
- A KJE képzési, kutatási és közösségfejlesztési programjaiban el kell, hogy határolja a nemzetközi, a nemzeti és a helyi szerepkörű programokat, tevékenységeket. A nemzetközi funkciójú képzések esetében a szakok oktatási-kutatási programjainak meg kell felelnie a nemzetközi standardoknak. A hazai képzések esetében minden vonatkozásban biztosítani kell a MAB és a hazai állami elismerés követelményeit. Az oktatásért és foglalkoztatásért felelős vezetők felelősek a tevékenység olyan szintű adatszolgáltatásaiért, amelyek alapján az intézmény megfelelően értékelt helyet kap a hazai és nemzetközi rangsorokban.
- Az intézmény rendszeresen méri a hallgatói elégedettséget, a képzési kimenet eredményeit, és az oktatásadminisztráció rendszereiben képes kimutatni az eredményes minőségjavítást.
- A szakok programjához alakított kutatási műhelyek működhetnek, az alkalmazott kutatások rendszere és minőségirányítása kialakított, a kutatás beépített a foglalkoztatási követelményrendszerben, a publikációs és alkotótevékenység mért és értékelt, az MTMT-ben megjelenített.
- A társadalmi elkötelezettség misszió mentén kialakított, nemzeti, helyi és nemzetközi szintekre strukturált. A szakmai tudományos műhelyek, az egyéb szervezeti egységek esetében elvárás a hazai és nemzetközi szakértői szervezetekbe való beépülés és az abban vállalt aktív tevékenység.
- A KJE szervezeti modellje az agilis szervezet, amely a telephelyek szükséglet alapú fejlesztését és az agilis központi és támogató szolgáltatásokat preferálja.

## A KJE KIVÁLÓSÁGI MODELLJE: INTEGRAL FOR EXCELLENCE

A KJE minőségprogramja EFQM alapú modell, amely magában foglalja az ESG 2015 alapelveit, a Baldrige profil-fejlesztést, az EIW jól-léti szempontrendszerét.

1. ábra A KJE minőségirányítási keretrendszere

Profilfejlesztés						
Vezetés	Szervezeti alkalmassá tétel ESG 2015	Operatív folyamatok a rendszerek integrációja ESG 2015			Teljesítmény célok Javítás eredményei ESG 2015	Átfogó eredmények
	Stratégia és operatív tervezés integrálása	Oktatás+ tanulmányi támogató szolgáltatások	Kutatás + K+F+I szolgáltatások	Innovációs ökorendszer fejlesztés (nemzetközi és helyi szint)	Vevői eredmények	
	Hallgatóközpontúság				Eredmények a munkatársak révén	
	Vevőközpontúság					
	Munkatársak/Források Stratégiai partnerségek				Társadalmi eredmények: innovációs ökorendszer fejlesztés	
Felsőoktatás analitika innováció és tudásmenedzsment (értékelő minőségkultúra)						

Alapvető minőségcélok: 2020 EFQM Global Arany szint, 2021 EFQM Global ezüst szint

A cél eléréshez vezető programok:

1. KJE Tehetséggondozás és munkahelyi jól-lét program
2. KJE értékelő képzési program
3. KJE Erőforrás fejlesztési program
4. A meglévő képzési, oktatási, kutatási és innovációs programok használóközpontúvá alakítása

## A KJE MINŐSÉGPOLITIKÁJÁNAK STÁTUSA

### SZERVEZETI SZINT

- A KJE Minőségpolitikai Programja a Szenátus által jóváhagyott.
- A Minőségpolitikai program a stratégiai tervezés ciklusaihoz igazított.
- A Minőségfejlesztési program a MAB lezárult akkreditációs köre alapján a minőségfejlesztés MAB által javasolt irányai felé mozdul.
- A Minőségfejlesztési program a képzési akkreditációk (előzetes engedélyeztetés, párhuzamos program-akkreditáció, szakminisztériumi vizsgálatok) ajánlásai mentén szervezett.
- A Minőségfejlesztési program költségvetés szintjén tervezett.
- A KJE aktívan él az európai és hazai külső akkreditációk és kiválósági díjprogramok lehetőségeivel.
- A minőségpolitika érvényesül minden egység szintjén:

- Alapkoncepciók: A KJE minőségfilozófiája és alapelvei
- Minőség akciókban: az Integral for Excellence alapján
- Radar Logika: az elérendő eredménycélok meghatározása, tervezési és fejlesztési nézőpontok, javítási szempontok, a megvalósítás realizálása, értékelése és finomítása és korrekciója a kívánt eredmény elérése érdekében.
- Képességfejlesztés: Az ESG ismerete, az EFQM EGEA, az EIW önértékelés és pontozás ismerete, standardválasztás, az akkreditációs dokumentumok ismerete, az akkreditációs jelentés adási kötelezettség ismerete és képessége, vizualizációja. Standardfejlesztési képesség.

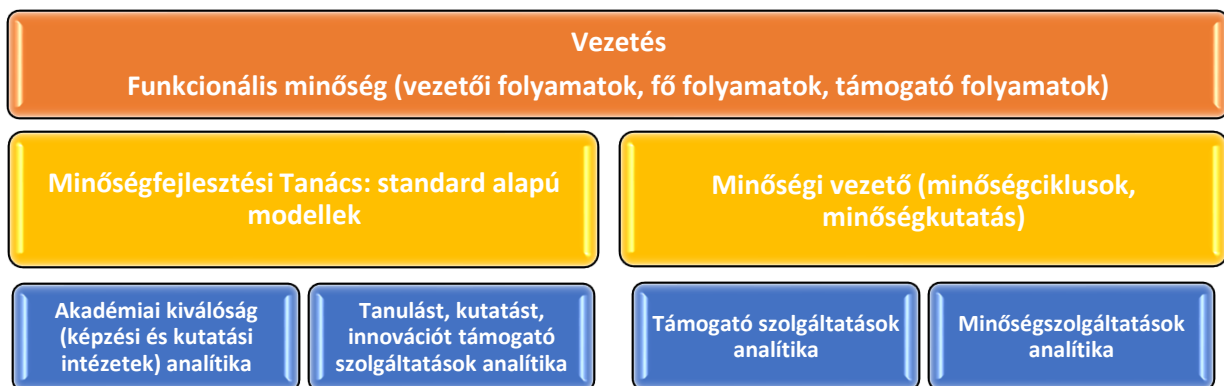
## EGYSÉGSZINT

1. Intézeti szint: Az ESG 2015 részletes ismerete, a KJE képzési standardjainak megfelelő oktatásszervezés. A képzési program minősége és rugalmassága oly módon alakítandó, hogy változtatása képzési ciklushoz köthető legyen. Minden program tartalmazza a diszciplína, a szak képzési standardjainak (nemzetközi és hazai), és a foglalkoztatás, a diszciplináris kutatás legfőbb kihívásait, az ennek megfelelő stratégiai és operatív tervezést. Rendszeresen elemzi a képzésre vonatkozó adatokat és minőségi mutatókat. Az Intézet képzési területi akkreditációs és operatív program szint.
2. Kutatási egység: Kutatási programok, platformok, programok, projektek alapján való működés. Kutatási alapelvek betartása. RIQ & Lead™ alapelvek érvényre juttatása.
3. Szakmai szolgáltató egység: Szolgáltatási minőség felfogás, a szolgáltatási rések minimalizálása, információs minőség, elemzési és jelentési minőség.
4. Támogató egység: szolgáltatási minőség, a szolgáltatási rések minimalizálása, információs minőség, elemzési és jelentési minőség.
5. Alapvető szemléletváltást jelent a jövőorientált alapok kialakítása és megteremtése, az egységek oly módon történő fejlesztése, hogy új tevékenységek megalapozását jelentse.

## A KJE MINŐSÉGI SZERVEZETI KIVÁLÓSÁGI RENDSZERE

### Minőségfelelősség

2. ábra A KJE kiválósági rendszere felelősségei



### Minőségfelelősség a legfőbb vezetés szintjén:

- Rektor: A minőség iránti elkötelezettség demonstrálása és beépítése a vezetői kultúrába
- Tudományos rektorhelyettes: minőségciklusok, a minőségkultúra fejlesztése, minőségi szolgáltatások modelljeinek kidolgozása

- A felsővezetés funkcionális részfelelőssége: a programok minősége, a programok folyamatminősége, a hallgatóközpontúság, a vezetési folyamatok minősége, a hallgatói szolgáltatások, az oktatók minősége, a képzési szolgáltatások, a támogató szolgáltatások minőségfelelőse a mindenkori munkamegosztás része.
- Képzési és kutatási intézeti szint: a programok megvalósítása minősége

### Minőségfejlesztési Tanács

A Minőségfejlesztési Tanács feladata a minőségirányítási politika jóváhagyása, a stratégiai minőségi programok szakmai jóváhagyása és kommunikációja, a kiegészítő stratégiák és politikák jóváhagyása. Felelős az akkreditációhoz kapcsolódó stratégiai célokat és folyamatokat érintő minőségbiztosítási, minőségirányítási, minőségjavítási politikák kialakításáért és megvalósításáért, az adatszolgáltatások intézményi, szolgáltatási és szervezeti specifikus folyamatai menedzseléséért. Dokumentálja az intézményakkreditációs és programakkreditációs adminisztratív folyamatokat és a külső kapcsolattartást. Működteti az intézményi külső minőségi dokumentációs rendszert. Felelős a minőséggel kapcsolatos külső kommunikáció megjelenítéséért. Felelős a stratégiai tervezés, az operatív projektek, akciók és a minőségi programok összehangolásáért.

### Akadémiai kiválósági szervezetek

**Tudományos Tanács:** MTMT és Kutatási Kommunikációs Csoport: oktatói minőség adatai

**Minőségfejlesztési Tanács:** a minőség intézményi folyamatainak integrálása

**Képzési Tanács:** az oktatási minőség innováció, standard alapú fejlesztése

**Nemzetközi Képzési Tanács:** a nemzetközi képzések minőségfejlesztése

**Felsőoktatás Módszertani Központ:** hallgatóközpontú oktatás és felsőoktatás-módszertan

**Hallgató Karrier és Vállalkozási Iroda (DPR és alumni kutatás):** elégedettség mérések

**Tanulási és Szervezeti Innovációs Kutató Tanszék:** a KJE felsőoktatási képzési folyamatainak kutatása

**Hallgatói Életpálya és Karrierfejlesztés Kutató Tanszék Orosháza:** hátrányos helyzetű térség fejlesztési programjai, szükségletelemzés, mágnes programok

## FELSŐOKTATÁS ANALITIKA ÉS TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI ALAPELVEK

### Tanulás, kutatás, innováció analitika

- A) Tanulmányi, hallgatói, oktatói információ, jelentés és elemzés, Esélyegyenlőségi hallgatói analitika (TH)
- B) Kutatási Információ, könyvtári és Információszolgáltatás (Könyvtár)
- C) Távoztatási és képzésszervezési információk (Felsőoktatásmódszertani Központ) (Moodle analitika)
- D) Képzési intézeti, továbbképzési, nemzetközi képzési, nyelvvizsga adatszolgáltatás (NEPTUN analitika)

### Hallgatói, kutatási, innovációs támogató szolgáltatás analitika

- A) Tanácsadási szolgáltatások (Jól-léti Kabinet)
- B) Jól-léti programok, rendezvények, szolgáltatások (Jól-léti Kabinet)
- C) Kutatási projekt adatok (Pályázati és Fejlesztési Központ)
- D) Innovációs fejlesztési adatok (Felsőoktatáspedagógiai Módszertani Központ)

### Támogató szolgáltatások analitika

- A) HR analitika, Esélyegyenlőségi oktatói, kutatói és szakreferens, szakalkalmazott analitika (HR)
- B) Pénzügyi menedzsment és kontrolling kiválóság (PSZH)
- C) Létesítmény, szolgáltatási adatok (Létesítmény központok)
- D) Informatika szolgáltatások (Informatika csoport)
- E) Kommunikáció és szállítás (Rektori Hivatal)

- F) Beszállítói minőség analitika (büfé, egyéb kiszervezett szolgáltatások, üzemorvosi) (létesítménymenedzsment)  
Környezeti és fenntarthatósági analitika

#### MINŐSÉGSZOLGÁLTATÁSOK ANALÍTIKA

- TRH Iroda Minőségi önértékelés módszertan pro-forma
- TRH Iroda Minőség önértékelés akkreditáció
- TRH Iroda Minőség önértékelés díjpályázatok
- Jól-léti Kabinet: Elégedettségi mérések- hallgatók, oktatók, munkatársak elégedettsége

#### TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI ALAPELVEK

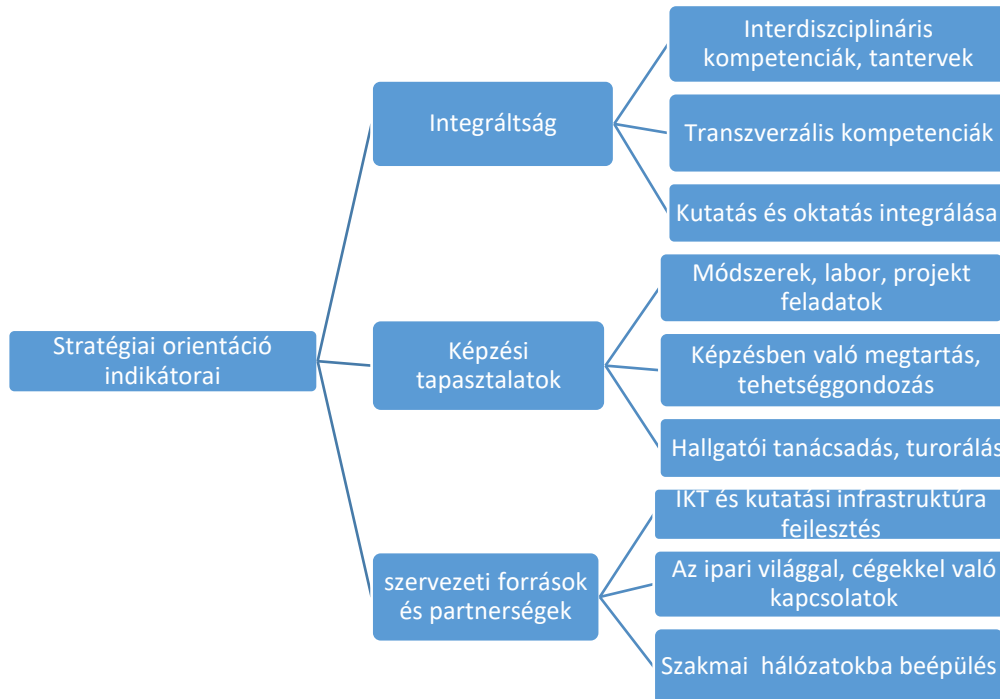
##### A stratégiai teljesítmény indikátorai: profilfejlesztés

###### 3. ábra A profilfejlesztés indikátorai



## A stratégiai orientáció indikátorai a képzési területek értékelésében

4. ábra A képzési területi minőség indikátorai



## A képzési tevékenység és minőség indikátorai

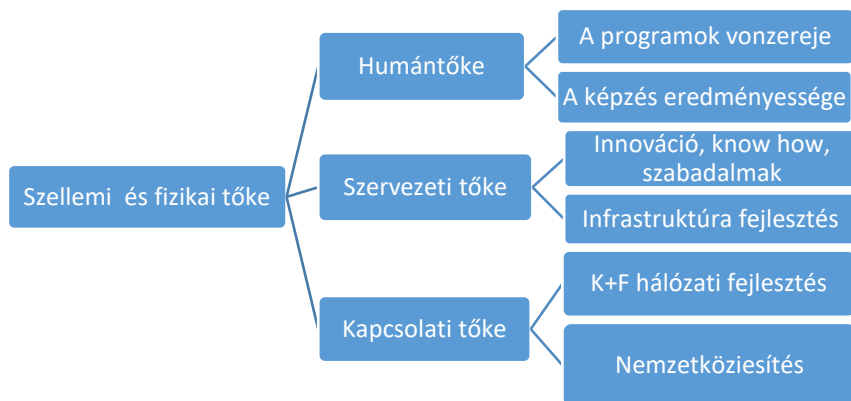
- **Kimeneti indikátorok eredmény klaszterek alapján:** tanterv és tananyagok, az oktatók kiválasztása, megtartása, képzése, programmenedzsment, tanszékmenedzsment
- **Kimeneti indikátorok a sikeres beavatkozási lehetőségek felől** nézve (jobb forráselosztás, az oktatás megengedhetősége, az oktatás minősége, tanár/diák ráció, az oktatók képzettsége, tananyag/ hallgató, átmenet és felzárkóztatás, egyenlő hozzáférés, felvételi mutatók, teljesítési arány, az optimális elhelyezkedés, hatások a képességekre
- **Közvetett hatások indikátorai:** foglalkoztathatóság, megnőtt állampolgári bevontság, nők és egyéb csoportok megnőtt részvétel, jobb családtervezés, jobb egészség
- **Regionális/globális hatások:** helyi fejlesztés, gazdasági növekedés és szegénység csökkentő hatás, innovációs hatás, az oktatási kiadás megtérülése.
- **Intézményi klíma és rendszerek:** hallgatóközpontú tanulás érvényesülése, a minőségi oktatás elismerése és díjazása, a tanár hozzájárulása a hallgató tanulásához, megfelelő/kívánatos tanári személyiségek jelenléte; az oktatók végzettsége, tapasztaltsága és fejlődő képessége; a kutatás eredményeinek beemelése a tantervbe és a tantárgyakba; közösségi kapcsolatok és partnerség, a képzés és tanulás finanszírozási modelljei.
- **Az oktatók és hallgatók diverzitása:** a diverzitás kezelése, támogató szolgáltatások, aktív toborzás és felvétel, az átmenet támogatása és akadémiai tanácsadás, aktív személyzet felvétel, az oktatók jutalmazása és elismerése, akik e területen dolgoznak.
- **Értékelés:** az értékelés pedagógiai módszerekhez kapcsolt. Tényalapú, intézményi jó gyakorlatot követ, a tanszékeket jutalmazza, elkötelezett a formatív értékelés iránt, folyamatos és több-féle visszajelzés adása, egyértelmű tantárgyi/kurszus kimenetek, a standardok ellenőrzése és értékelése.

- **A hallgatók bevonása és tanulói közösségek kialakítása:** hallgatók bevonása, tanulói közösségek fejlesztése, bevonása, ahhoz kötődés erősítése (színész-osztályfőnök), a munkatársak bevonása adatai.

#### Minőségi rendszer indikátorok

- **A rendszer megfelelőségét** mutató indikátorok (lásd ESG 1. pont.) (Stratégiába bekapcsolt-e a minőség, a rendszer kapacitása, a rendszer folyamatai, minőségi szolgáltatások) – tehát meggyőző-e arról, hogy az intézmény kézben tudja tartani folyamatait.
- **A szervezeti kiválóság felé vivő indikátorok** (Baldáig edu 2016, EFQM Globális Standard, EIW Kanada, ESG 2015 audit)
- **A nemzetköziesedés/europaizáció felé vivő kiválósági vagy „normatív”, vagy kognitív indikátorok:**
  - a) Az EU nemzetköziesítési indikátorai
  - b) Az EU Európa Tanács 4 alapelve
  - c) Az ET minőségi oktatás kritériumai
  - d) rangsorok (monitoring demokrácia)
  - e) ERA, ERIA EU szintű értékelések
  - f) EU modernizáció: európai skills agenda, vagy a digitális képességek, vagy
  - g) vállalkozói képességek oktatására vonatkozó napirend HEI Innovate
  - h) a tudásháromszög modell EIT mutató kritériumok
  - i) a felsőoktatási és egészség jól-lét modellje

#### A KJE üzleti modellje fejlesztésének indikátorai



#### AZ AKADÉMIAI INNOVÁCIÓ ÉS MINŐSÉG NÉZŐPONTJAI A KJE ÉRTELMEZÉSÉBEN

##### Az intézményen belüli viszony az oktatás és kutatás között:

A KJE képzési kínálatában alapvető kiinduló elv az üzleti szükségleteknek való adaptáció: mind az oktatás, mind a kutatás a tudásgazdaság, a fenntartható és befogadó társadalom, az IKT infokommunikációs szolgáltatások, képzések és kutatások fejlesztése mentén indult el. A KJE szaki tudományterületi és tudományági, és interdiszciplináris kutatási platformjai a képzési programok orientációjának megfelelően alakítottak.

- **Elméleti orientáció:** hallgatói kutatásfejlesztés - nemzetközi tanulmányok MA
  - **Vegyes orientáció:** professzió központú kutatás - anglisztika, közösségszervezés, történelem, kommunikáció és média, nemzetközi tanulmányok, pedagógia BA: Turizmus menedzsment, Vállalkozásfejlesztés MA



- **Gyakorlati orientáció:** használó központú kutatás: gazdálkodás és menedzsment, emberi erőforrás menedzsment, Turizmus és vendéglátás, Szociális munka
- **Kiemelten gyakorlati orientáció:** nincs kutatás, előadóművészet

#### A Frascati kézikönyv (OECD) Szerint kutatásnak tekintendő:

- Minden felsőfokú intézmény finanszírozástól függetlenül a felsőoktatási kutatásba tartozik
- Minden ISCED 5,6,7,8 szintet oktató tanszék, intézet, kar
- Egyetemi kutatóintézetek, tanszékek, központok
- Elmélet – kutatásorientált - mesterszakok hallgatói – szakdolgozat mesterszinten - elméleti mester
- Mester szakos hallgató alapfokon való oktatásba bevonása
- Az oktatók egyéni továbbtanulása: folyamatos továbbképzés, K+F tanfolyam, konferencia, szeminárium részvétel
- kutató státusúak

#### A K+F kiadások kiszámolása a (HERD) a költségtípusok alapján

- Felsőoktatási bér: 20 %-a K+F tevékenységnek (FTE) a normál tanszékeken
  - **Munkaerőköltség a felsőoktatási** pozíciók alapján: ET – 50%, FT 40%, Docens 20%, PhD hallgató 10% + járulékai
- Kutatói bérek, kutatásadminisztráció: 100% + járulékai
- Könyvtári költségek- adatbázis előfizetések, utazási költségek, konferencia részvételi díjak
- Kutatási infrastruktúra költség: 20%-a az összes infrastruktúra kiadásoknak

#### A K+F kiadások forrásai

- Felsőoktatási általános támogatás (GUF): magán intézmények kizártak
- Állami és közösségi szintű pályázatok: magán intézmények kizártak
- Alapítványi támogatás: nonprofit alapok, esetlegesek
- Tandíj – ha van elkülönített kutatási része
- Cégek által létesített kutató tanszékek
- Innovációs alap (centralizált, magán intézmények kizártak)
- Erasmus kutatási alapok
- PNP kutatások: privát és nonprofit szervezetek, egyesületek ide kapcsolódó tevékenysége: egyesületek, kiadók,

#### A FRASCATI és a NABS EU 2007 szerinti kutatási statisztikai területek/tartalmak

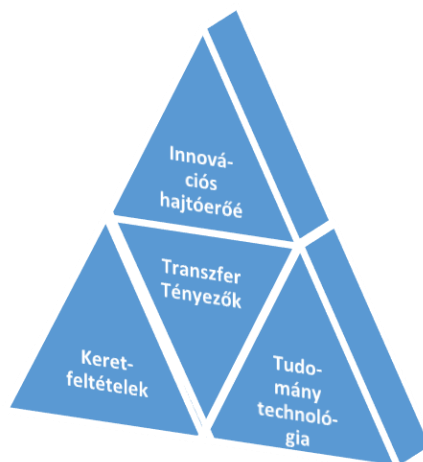
- Társadalomtudomány (beleértve a közgazdasági, üzleti, jogtudományokat is)
- Bölcsészettudomány s művészetek
- 12.62. Egészség: az egészség védelme, elősegítése, helyreállítása, táplálkozás és ételmiszerhigiéné. Az otthoni gondozás, az egészség szociális feltételei, társadalmi jól-lét, időszűg
- 12.64. Oktatás: általános oktatás, pedagógia, didaktika, tehetséggondozás, inkluzív nevelés, alaptól a felsőfokig, felnőttképzés, és oktatási szolgáltatások kutatása
- 12.65. Kultúra, rekreáció, vallás, tömeg média, mint társadalmi jelenség, társadalmi hatása: tudomány-szociológia, vallás, művészet, sport, szabadidő, média, nyelv és társadalmi integráció, könyvtár, levéltár, és kulturális politika
- 12.66. Kulturális, rekreációs és sportszolgáltatások, TV-műsorok, kiadói, szerkesztői szolgáltatások, vallási és egyéb közösségi szolgáltatások
- 12.67. politikai és társadalmi rendszerek:
  - a társadalom politikai struktúrájának megértése (demokrácia),

- regionális tanulmányok és többszintű kormányzás,
- társadalmi változások és konfliktusok
- A szegénység problémái
- speciális csoportok helyzete: fiatalok, migráció, felnőttek,
- szociális és társadalmi segítségnyújtás
- munkahelyi egészség és jól-lét

#### A képzési tevékenység minőségkritériumai az ESG 2015 szerint

A képzési programok modellje			
Kiválóság a kutatási háttérben	Szakmakutatás	Szakmai tudományosság fejlesztés	Használó központú kutatás
Kiválóság a tervezésben	PIQ & Lead™	PIQ & Lead™ Global	PIQ & Lead™ Modul
Megvalósítás	Explicit és implicit tanterv	Explicit és implicit tanterv	
Módszertan	felnőttképzés tapasztalati és kooperatív oktatás	felnőttképzés kulturálisan autentikus módszertan	
Mérési és értékelési rendszer	Mérési és értékelési útmutató	Mérési és értékelési útmutató	
Hallgatóközpontú tanulmányi források: blended learning	Könyvtár és Moodle	Könyvtár és Moodle	
Hallgatóközpontú környezet	Campus kultúra	Nemzetközi Campus kultúra	E-learning campus kultúra
Nemzetközi mobilitás	Európai és Mundus mobilitás	Európai és Mundus mobilitás	
Belső információs rendszer	magyar nyelvű	angol nyelvű	egyéb képzések és szolgáltatások
Nyilvános információk	magyar	angol	speciális

## Az innováció minőség NÉZŐPONTJAI (OSLO Manual) a KJE értelmezésében



1. **Innovációs minőség politika:** a felsőoktatás innovációs rendszerei nem kialakítottak az innováció mérésére, az innováció értelmezésére. Olyan speciális innovációk, mint a MOOC kurzusok, programok, nem kellően elismertek és mértek. A felsőoktatási innovációk közül egyedül a probléma központú oktatás nemzetközileg levédett. A KJE PIQ & Lead™ Modell 2014-ben levédett. A társadalmi innováció modelljei az innováció lágy elemeit képezik és meg sem jelennek az Oszlói Kézikönyvben.
2. **Deskriptív adatok:** a fejlesztés leírása, az innováció típusa, újdonság tartalma, természete. Áttöréses, inkrementális, technikai, TTS.
3. **Felsőoktatás, szolgáltatástudomány: szolgáltatási innováció, design központú gondolkodás**
4. **A transzfer folyamatok és tényezők** között a szervezeti kommunikáció, az informális interakciók, a tudás szétáramlása a szervezetben rendkívül fontos. A KJE és a cégek kapcsolata, minőség, innováció és a cégek tevékenysége nyitottabbá és fogékonyabbá tette a KJE munkatársait. Az élvonalbeli oktatástechnológiákat ismerő szakértők jelenléte és a hálózatok működése meghatározó. Ennek részét képezik a nemzetközi felsőoktatási kapcsolatok (pedagógiai módszertan, minőség, kutatási hálózatok), az állami K+F források elérhetősége. A nemzetközi mobilitás fontossága. Az innováció publikálása tudományos szaksajtóban.
5. **Az innovációs motor:** A KJE esetében a szolgáltatástudományi nézőpont (SSME: globális üzletág, a cégek és szervezetek ismerete, az oktatás-kutatás-harmadik funkció technológiája, interakciók és viselkedések). Módszertanilag felkészült munkaerő, oktatás és kutatástechnológia fejlesztése, vezetési felkészültség, stratégiai, K+F innováció, és nem K+F innováció.
6. **PIQ & Lead™ modell: stratégiai innováció.** Szemben a felsőoktatás kompetencia modelljével, az ún. alkalmasság centrikusság, a tudományalapú inputokkal szemben, az ún. használó központú nézőpont, alkalmazott tudományosság: kimenet, folyamat és hatás orientáció. **Kutatás alapú innováció:** a KJE alapvető oktatási folyamatainak kutatása, az oktatás céges, tapasztalati alapú stratégiai folyamatai mellett megvalósítható termék és szolgáltatás: prototípus, **Innovációs lánc és a társadalmi innováció összekapcsolása:** tesztelés és fejlesztés, design és technikai funkciók, vevői tapasztalati térkép, nyitott tesztelés, storyboard (scenárió, folyamatábra, használóközpontúság, IDEO design thinking, társadalmi innovációs akadémia, prototípus-land), társadalmi innováció skálázása, inkubációja.
7. **Innovációs kiadások:** Felsőoktatás kutatás K+F kiadás, kísérleti modellek költségei, oktatói képzési költségek; Oktatás technológia fejlesztés. IT technológia beszerzése, kísérleti modellek költségei
8. **Innovációs források:** saját alap, stratégiai partnerségek fejlesztései, EU és egyéb nemzetközi források.

## A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI CIKLUSOK A KJE TEVÉKENYSÉGÉBEN

### FELEMELKEDŐ CIKLUS 2003-2005

A KJE 2002-től folytat tudatos és a nemzetközi trendekbe illeszkedő minőségpolitikát. 2003-tól 2005  
Fejér Megyei Minőség Díj 2003  
IIASA Shiba Díj 2004

### ÉRETT MINŐSÉGI RENDSZER 2005-2009

Európai Nyelvi Díj 2005  
Magyar Minőség e-oktatás Díj 2006  
EFQM Recognized for Excellence 5\*

### 2009-16 MINŐSÉG INNOVÁCIÓS SZAKASZ: (TÁRSADALMI INNOVÁCIÓS SPIRÁL)

Prémium képzési rendszerfejlesztési szakasz: 2009-14. PIQ & Lead™ kísérleti modell szociális munka szak  
PIQ & Lead™ kiterjesztés: 2010 – andragógia szak  
2013-2015: Jól-léti kutatási platform modell  
2014 PIQ & Lead™ felsőoktatási képzési modell  
Magyar Termék Nagydíj 2014  
Európai Minőség Innováció Díj 2014

### A 2016-2020 MINŐSÉG INNOVÁCIÓS SZAKASZ (SDI KÖZPONTÚ GONDOLKODÁS)

- 2016-17 PIQ & Lead™ modell ellenőrzés és javítás:  
A PIQ & Lead™ általános személyiség fejlesztési és foglalkoztathatósági modul revíziója: a digitális munkaerő, a menedzsment képességek erősítése  
A szakmai képzési modulban a fenntartható és versenyképes foglalkoztatás kialakítása:
  - kooperatív képzési elemekkel és kredittartalommal,
  - vállalkozói (belső vállalkozói) képességfejlesztéssel és tapasztalatszerzéssel
- 2018 PIQ & Lead™ Global: nemzetközi képzési standard
- 2019 A standard központú oktatás prémium szintű képzéssé fejlesztése:
  - A szakterületi tudományosság fejlesztése:** tehetséggondozás az akadémiai diszciplináris modellek alapján, platformok mentén
  - A nemzetközi mobilitás és tapasztalatcsere komplex rendszereinek kialakítása**
  - Az ESG 2015 szempontjaiban a hallgatóközpontú tanulás témájában a **mérés és értékelés fejlesztése**
  - Felkészülés a diszruptív technológiák alkalmazására,** azok elemeinek bevezetése a képzésbe
  - Az innováció központú és interdiszciplináris kutatás, használói fókusszal
  - Kompetitív vezetés minden szinten:** A TQM alapelvek érvényre juttatása: versenyképesség a múltban – jelenben - jövőben hatékony és eredményes folyamatszervezéssel: hatékony tervezés, prevenció alapúság, vevői, partneri és együttműködési kapcsolatok, értékteremtés a kockázatviselőknek, operációs teljesítményjavulás.
  - Naprakész és rendszeresen aktualizált és egymással összekapcsolt és kompatibilis, valós információra képes adatrendszerek, eredmények jelentési képessége javítása.
  - A szervezet pénzügyi vitalitását és teljesítményét biztosító mérési és vezetői jelentési rendszer.**

### 3. A FŐ FOLYAMATOK STANDARDJAI A KODOLÁNYI EGYETEMEN

#### BEJÁRATOTT, FEJLESZTETT, JAVÍTOTT STANDARDOK

1. **Vezetői Információs rendszer** 2011
2. **Könyvtári szolgáltatási standard** (2014, a könyvtári stratégia része)
3. **Belső értékelszámolási rendszer fejlesztése** 2014, 2015
4. **PIQ & Lead™ Képzési modell** 2013, 2017
5. **PIQ & Lead™ Personal tanácsadási modell** 2014, 2019
6. **PIQ & Lead™ Global** 2018

#### ÁTMENETI SZAKASZBAN LEVŐ STANDARDOK, ÜGYRENDEK

7. **PIQ & Lead™ interdiszciplináris modulok**, 2017
8. **PIQ & Lead™ Go Global**: nemzetközi mobilitási modell 2019
9. **RIQ & Lead™ Kutatási modell** fejlesztés 2015 (Diszciplináris kutatás, RIQ & Lead™ Interdiszciplináris platformok, RIQ & Lead™ Felsőoktatás-kutatás, RIQ & Lead™ Kollaboratív Kutatási Projektek, Kutatóképzés)
10. **KJE Belső Innovációs Rendszer** 2014, revízió 2016:
11. **Tanulmányi szolgáltatásfejlesztés S-D logikai és EI fejlesztés** 2019

#### KÍSÉRLETI STÁDIUMBAN LÉVŐ FEJLESZTÉSEK

12. **Kollaboratív Innovációs Modellek: 2016**, Kooperatív oktatás kiválósága: WACE modell 2016, Vállalkozói egyetem: HEI Innovate KJE adaptáció 2016
13. **Belső tanárképzési**, kutatóképzési, és szolgáltatási tréning képzés: G-Acua modell alapján (2015-2018), **Céges kooperatív képzési modell**, **mentor tanár**: G-Acua modell alapján- Vállalati Akadémia 2017, **Társadalmi felelősség**: CSR Europe modell adaptációja 2016
14. **Integrált Hallgatói támogató szolgáltatások** 2019
15. **Integrált erőforrás menedzsment: 2020 (Pénzügyi Menedzsment Kiválóság** modell, **Létesítmény-szolgáltatási standard**, **IT Szolgáltatás-és Információbiztonság** standard.  
A fenti standardok a funkcionális terület minőségi kézikönyveként szolgálnak: K+F+I+E nézőpontúak.

### 4. KÉZIKÖNYVEK ÉS BROSSÚRÁK

PIQ & LEAD™ HALLGATÓI IRÁNYTŰ

PIQ & LEAD™ OKTATÓI IRÁNYTŰ

PIQ & LEAD™ PERSONAL TANULÁSTÁMOGATÁSI, TANÁCSADÁSI KERETRENDSZER

A PIQ & LEAD™ KÉPZÉSI TERÜLETI/INTÉZETI MÉRÉSI ÉRTÉKELÉSI RENDSZERE 2015