

ELŐTERJESZTÉS

a SZ-3/2006. 12. 04. /2. napirendi pontjához

UNIVERSITAS SCIENTIARUM SZEGEDIENSIS

★
SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM



A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZERE

PREAMBULUM

A Szegedi Tudományegyetem (a továbbiakban SZTE) az alap-, kisegítő-, és kiegészítő-, oktatói-, kutatói-, gyógyítói, valamint művészeti alkotó munkájának, továbbá gazdálkodásának, és egyéb működtetési feladatainak, a felsőoktatás minőségpolitikai és megváltozott irányítási követelményrendszerét kielégítő minőségirányítási keretrendszert hoz létre.

A SZTE minőségirányítási rendszere az Egyetem egészére kiterjedő tudatos és szervezett tevékenységek összessége, amely az Egyetem küldetésnyilatkozatában kinyilvánított céljainak és tényleges működésének állandó közelítését szolgálja és amelynek középpontjában a közvetlen és közvetett partnerek (az érdekelt felek) igényeinek kielégítése áll, különös tekintettel a hallgatókra (beleértve a továbbképzésben résztvevő és továbbtanuló felnőtteket, az orvosképzés területén a betegeket), a munkavállalókra, és a társadalmi környezet egyéb szereplőire, továbbá a kutatások megrendelőire, a nemzetközi és hazai szakmai valamint tudományos közösségekre.

Az SZTE teljes tevékenységi körének minőségirányítási rendszerbe foglalásának célja az oktatás, kutatás-fejlesztés, művészeti tevékenység, gyógyítás, és a kisegítő- és kiegészítő tevékenységek magas színvonalú ellátásának, folyamatos tökéletesítésének biztosítása, szűkebb értelemben magas színvonalú tudást és képességet igazoló diploma, illetve oklevél, mint tanúsítvány kiadása.

ELSŐ RÉSZ: ÁLTALÁNOS ALAPVETÉS

I. fejezet: A Szegedi Tudományegyetem minőségirányítási rendszerének alapelemei

A Szegedi Tudományegyetem minőségirányítási rendszerének két fő eleme a minőségértékelés és a minőség alapú irányítás megvalósítása.

A minőségértékelés megvalósításának szerepe, hogy segítségével a Szegedi Tudományegyetem értékeli adottságait és eredményeit, ezáltal meghatározza mindazon területeket, melyek fejlesztési szükségessége megfogalmazható.

A minőség alapú irányítási logika feladata, hogy a minőségértékelés eredményeképpen feltárt fejlesztési pontokra fókuszálva célokat definiáljon, valamint a célok megvalósítását támogató, mérő mutatókat határoz meg. Emellett szabályozott keretet biztosít a célok eléréséhez szükséges akciók megtervezéséhez és végrehajtásához.

A Szegedi Tudományegyetem minőségértékelési és minőség alapú irányítási rendszere kölcsönhatásban működik, a mindenkor működési, működtetési paraméterekhez igazítva biztosítja a fejlesztési irányok és célok kijelölését, a célok elérésének mérését, illetve szükséges akciók megtervezését és végrehajtását.

A Szegedi Tudományegyetem minőségirányítási rendszerének működtetése az alábbi lépéseken keresztül valósul meg:

1. **Önértékelés elvégzése:** az egyetem egészére kiterjedő önértékelés előre meghatározott kritériumrendszer alapján történik. Önértékelésre abban az esetben kerül sor, amennyiben az intézmény, a Szenátus határozata alapján módosítani kívánja stratégiai célkitűzéseit, amennyiben az intézmény a Szenátus határozata alapján a korábbiaktól eltérő irányban és módon kívánja fejleszteni működését, amennyiben az intézmény megváltoztatja minőségpolitikáját. **Átfogó önértékelés a Szegedi Tudományegyetemen legkésőbb 3 évente kell megtörténjen.**

2. **Az intézmény céltérképének kialakítása:** Az intézményi önértékelés alapján a Szegedi Tudományegyetem minden esetben megvizsgálja a stratégia megfelelőségét. Az önértékelés eredményei, és az intézményi stratégia alapján meg kell határozni az intézmény minőségbiztosítási politikáját, átfogó céljait, valamint az egyes részcélok kapcsolatát. A célokat olyan mélységig kell lebontani, hogy megvalósulásuk egzakt módon mérhető legyen.
3. **Mutatószámok létrehozása:** minden célhoz legalább egy mutatószámot kell rendelni. A mutatószámok meghatározása azok definiálását, az attribútumok (jellemzők) azonosítását, valamint aggregált mutatók esetén az összegzés módjának rögzítését jelenti.
4. **Adatkezelés:**
 - a. **Adatgyűjtés**
Az adatgyűjtés során a kialakított adatszolgáltatási csatornákra építve az intézmény biztosítja az alábbi feladatok, tevékenységek elvégzését:
 - Forrásadatok gyűjtése, értékelése,
 - Aktuális értékek továbbítása,
 - Adatvizsgálat és -rögzítés.
 - b. **Adatértékelés és jelentéskészítés**
Az adatértékelés és jelentéskészítés során az intézmény biztosítja a minőségbiztosítási rendszerre vonatkozó beavatkozások megalapozását az alábbi tevékenységekkel:
 - Mutatószámok értékelése,
 - Visszajelzés a forrásadatok elküldőjének,
 - Jelentés a szakmai és funkcionális szervezeti egység és felső szintű vezetőknek.
 - c. **Adatelemzés és beavatkozás**
Adatelemzés és beavatkozás során az intézmény biztosítja, hogy a célok és a kapcsolódó mutatók valamint a mutatók alapjául szolgáló adatok összhangban legyenek, az elvégzendő feladatok, tevékenységek a következők:
 - Mutatószámok elemzése,
 - Beavatkozások tervezése,
 - Beavatkozás végrehajtása.
 - d. **Rendszerfejlesztés**
A minőség alapú irányítási rendszer eredményes irányítási eszközként való működtetése érdekében szükséges annak rendszeres fejlesztése, mely során meg kell vizsgálni a módosítási lehetőségeket, értékelni kell a működtetés hatásait, valamint a meglévő dokumentáció frissítésével és a szükséges oktatásokkal módosítani kell a minőségértékelési és irányítási rendszer fenntarthatóságát.
 - e. **Rendszerfelülvizsgálat**
A minőség alapú irányítási rendszer dokumentációjában meghatározott jellemzők, előírások, szabályok alapján történő működés biztosítását a felülvizsgálat teremti meg, mely a következő feladatokat foglalja magában:
 - Felülvizsgálati terv készítése,
 - A felülvizsgálat lefolytatása,
 - Audit jelentés elkészítése.

A Szegedi Tudományegyetem minőség alapú irányítási rendszerének működését, az ennek révén felmerülő feladatok, hatáskörök, és felelőségek megosztását részletesen a Minőségbiztosítási Szabályzat szabályozza.

II. fejezet: A SZTE minőségirányítási rendszerének területi és személyi hatálya kiterjed

A rendszer területi és személyi hatálya kiterjed az Egyetem valamennyi karára, centrumára, központi és funkcionális hivatalára, központi oktatási és oktatást segítő egységére, a felsorolt egységekben közalkalmazotti jogviszonyban lévő oktatókra, kutatókra, a nem oktató dolgozókra és valamennyi hallgatói jogviszonyban lévő hallgatóra. Továbbá a nem közalkalmazotti jogviszonyban foglalkoztatott munkavállalókra.

III. fejezet: A rendszer alapelvei, jellemzői

Módszertani háttér

A Minőségirányítási rendszer módszertani háttérét egyrészt az EFQM (European Foundation for Quality Management) modell, másrészt a Kiegyenlített Mutatószámrendszer (Balanced Scorecard) módszertan adja annak érdekében, hogy

- a működtetett minőség alapú irányítási rendszer megfelelő önértékelési alapokkal rendelkezzen,
- a működtetés során a minőségirányítási rendszerekkel szemben támasztott alapvető elvárásnak megfelelően biztosítva legyen az intézményi stratégiához való kapcsolódás, és
- a rendszer működtetése során biztosítva legyen a felállított célok és az annak megvalósítását célzó menedzsment aktivitások során tapasztalt összefüggések visszacsatolása, kezelése.

Eljárásrend

A rendszer működtetésének leírása eljárások definiálásával történt meg annak érdekében, hogy a működtetés során:

- felmerülő, betöltendő, és ellátandó szerepek és feladatok egyértelműek legyenek,
- végrehajtandó tevékenység-sorozatok ugyanazon lépések mentén legyenek ismételtelhetők,
- biztosítható legyen az egyes feladatokhoz szükséges/azokból következő input és output információ/erőforrás rendelkezésre állása.

IV. fejezet: A rendszerrel kapcsolatos fogalmak magyarázata

EFQM modell

European Foundation for Quality Management (EFQM – Európai Alapítvány a Minőségirányításért), mint non profit szervezet 1988 – ban alakult 14 vezető európai nagyvállalat részvételével. Az EFQM missziója, hogy ösztönző és segítő szerepet töltsön be az európai szervezetek kiválóságának fenntartásában és megerősítésében. Az EFQM Kiválóság Modell egy olyan praktikus eszköz, amely segíti a szervezeteket ennek megvalósításában azáltal, hogy méri, hol tartanak a kiválósághoz vezető úton, segíti feltárni és megérteni az eltéréseket, valamint ösztönzi a megoldásokat.

EFQM önértékelés

Az EFQM önértékelés az EFQM modell értékelési területeire épülő és a Minőségértékelési mutatószámrendszer részeként működő fejlesztési eszköz. A modell értékelési területei kiterjednek az intézmény adottságaira (vezetés, erőforrások, célok, működési jellemzők stb.) valamint eredményeire. Az önértékelés során egy előre elkészített kérdőív kitöltésével értékeli az intézmény, illetve az egyes egységek és szervezeti egységek jellemzőit. Az önértékelés alapján nyert információk képezik az intézményi célok meghatározásának egyik bemenetét.

Beavatkozási terület

Az önértékelés egyik kimenete azon területek, működési elemek csoportja, amelyek esetében a kapott eredmények nem érik el az elvárt szintet. Ezeken a területeken beavatkozást, fejlesztő intézkedéseket kell elindítani, amelyek első lépéseként meg kell határozni az intézkedések céljait. Ezek a célok képezik a Cél és mutatószám menedzsment rendszer alapját. A rendszerben megfogalmazott célok elérését az ezekhez rendelt mutatószámok segítségével monitorozzuk. Amennyiben az egyes mutatók mért értékei, vagy az értékek változása nem felel meg a célértéknek, illetve a fejlődési terveknek, beavatkozási tervet kell készíteni. Ennek célja, hogy a mutató értékét befolyásoló működési jellemzőket fejlesszük, javítsuk.

Stratégiai cél

Az intézmény küldetéséből, jövőképéből, stratégiájából, az önértékelés eredményeiből, az érdekeltek (hallgatók, munkavállalók, társadalmi környezet) elvárásaiból és a jogszabályi környezetből levezetett felső szintű célok, amelyek meghatározzák az intézmény működtetésének és fejlesztésének irányait.

Intézményi stratégiai és minőség alapú irányítási modell

A modell (rendszer) célja, hogy logikus, átlátható és reprodukálható működést biztosító szabályozási keretet nyújtson a célok és mutatók meghatározásához, módosításához, az adatok gyűjtéséhez, feldolgozásához, értékeléséhez, valamint a beavatkozások megtervezéséhez, végrehajtásához és értékeléséhez. A modell elemei a fenti folyamatokat szabályozó eljárások, valamint az intézmény céljait és mutatószámait bemutató leírások.

Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (Balanced Scorecard – BSC)

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer egy olyan átfogó stratégiai irányítási rendszer, amely a stratégiai céloknak a szervezeti folyamatokra és erőforrásokra gyakorolt hatásainak konkrét, a szervezeti szintekre történő lebontása és fókuszált monitorozása segítségével biztosítja a szervezet – jelen esetben a felsőoktatási intézmény – jövőképének és stratégiájának megvalósulását közvetlenül előidéző intézkedések megvalósítását és értékelését.

Céltérkép (Stratégiai céltérkép)

A stratégiai célok hierarchikus ok-okozati kapcsolatrendszere, mely a nézőpontok (azon belül a célterületek és célcsoportok) alapján csoportosítja a szervezeti célokat és részcélokat.

Nézőpont

A célok csoportosítására szolgáló nézőpont/célterület/célcsoport/ hierarchia legfelső szintje. A „nézőpont” alapvetően a BSC módszertanban megfogalmazott kategória, mely a célok, és mutatószámok csoportosítására szolgál. A BSC a stratégia, a belső működés és a környezet figyelembevételével határozza meg a lényeges szempontokat, melyek a jelen általános modellben a következők:

- érdekeltek,
- működés,
- feltételek.

Célterület

A célok csoportosítására szolgáló nézőpont/célterület/célcsoport/hierarchia középső szintje. A nézőponton belüli célterületek olyan csoportosítási szintet határoznak meg, amelyen belül azok pontosabban és részletesebben határozzák meg a nézőpontot.

Célcsoport

A célok csoportosítására szolgáló nézőpont/célterület/célcsoport/ hierarchia legalsó szintje. A célterületen belüli célcsoportok olyan csoportosítási szintet határoznak meg, amelyen belül azok pontosabban és részletesebben határozzák meg a célterületet. A célcsoporton belül már csak célokat fogalmazunk meg.

Mutatószám

A mutatószám (vagy mérőszám) az a minőségi vagy mennyiségi jellemző, amely közvetve vagy közvetlenül bemutatja a kapcsolódó cél megvalósulásának mértékét.

Mutatószámrendszer

A mutatószámrendszer az egyes célokat mérő; a célokhoz kapcsolódó mutatószámok strukturált kapcsolatrendszere, mely az összefüggések ábrázolásával képes bemutatni a célok egymásra hatásának eredményét.

Cél és mutatószám menedzsment rendszer

A *Cél és mutatószám menedzsment rendszer* a felsőoktatási intézmény céljaihoz illeszkedő mutatószám struktúra, mely méri az adott célok, valamint a stratégia teljesülését.

Attribútum

Az attribútum a mutatószámok egyértelmű meghatározásához szükséges jellemző. Az egy mutatóhoz tartozó összes attribútum olyan egyedi jellemzők halmaza, amelyek segítségével pontosan beazonosítható az adott mutató.

Forrásadat

A mutatószám képzéséhez szükséges bemenő adat, amely a cél megvalósulásához kapcsolódó működési folyamatok, szervezeti egységek vagy egyéb működési rendszerek jellemzője. A mutatók aktuális értékei a forrásadatok valamilyen összesítése vagy transzformációja alapján keletkeznek.

Aggregált mutató

Más mutatók összegzésével (összeadás, átlagszámítás stb.) képzett mutatók. Célja, hogy összefoglalva jellemezze a hozzá tartozó almutatók értékét, súlyozva azokat fontosság, relevancia vagy egyéb szempontok alapján.

Aktuális érték

A mutatószám mindenkor utolsó mért értéke, amit a cél-, valamint a megfelelőségi és nem megfelelőségi határértékekkel összehasonlítva meghatározható az esetleges beavatkozás szükségessége, módja és mértéke.

Megfelelőségi határérték

A mutatószámok előre meghatározott értéke, melyen túl (beleértve a határértéket is) megfelelőknek tartjuk a mutatót. Abban az esetben, ha a mutató egy adott érték fölött (vagy alatt) megfelelő és ezzel együtt ugyanezen érték alatt (vagy fölött) nem megfelelő, a megfelelőségi határérték megegyezik a nem megfelelőségi határértékekkel.

Nem megfelelőségi határérték

A mutatószámok előre meghatározott értéke, melyen túl (beleértve a határértéket is) nem tartjuk megfelelőknek a mutatót. Abban az esetben, ha a mutató egy adott érték fölött (vagy alatt) megfelelő és ezzel együtt ugyanezen érték alatt (vagy fölött) nem megfelelő, a nem megfelelőségi határérték megegyezik a megfelelőségi határértékekkel.

MÁSODIK RÉSZ: A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER

V. fejezet: A minőségirányítási rendszer általános szabályai

1. A minőségirányítási rendszer a SZTE Szervezeti és Működési Szabályzatában, valamint annak mellékleteiben és függelékeiben foglaltakra épülve foglalja rendszerbe az Egyetem teljes tevékenységének minőségközpontú irányítását, annak felügyeletét és értékelését.
2. A minőségirányítási rendszer, a hatálya alá tartozókra vonatkozóan az Egyetem működését átfogó megoldást jelenít meg.
3. Jelen rendszer keretrendszernek tekintendő, azaz a SZTE szervezeti egységeiben a célok megvalósítását specifikusan szabályozó minőségirányítási/minőségbiztosítási részrendszerek kiépítése megvalósítható, indokoltság esetén támogatandó.

VI. fejezet: A minőségirányítási rendszer felépítése

1. A SZTE minőségirányításának felelőse az egyetem mindenkor **rektora**.
2. A SZTE minőség-központú irányítási rendszerének működtetését, koordinálását az egyetem **Minőségügyi Vezetője** végzi. A Minőségügyi Vezetőt, munkája ellátásában a központi igazgatási egységek vezetői és az Informatikai Központ vezetője segítik.
3. Az egyetemre érvényes irányelveket, az ún. politikákat, a mindezeknek megfelelő célrendszert és stratégiát a **Szenátus** fogadja el.
4. A Szenátus munkájának előkészítését a 3. pontban jelölt irányelvek és politikák javaslatának kidolgozását, a minőség alapú irányítási rendszer felügyeletét a SZTE **Minőségpolitikai Bizottsága** végzi, melynek elnökét és tagjait, a rektor javaslata alapján a Szenátus választja.
5. A SZTE tevékenységének jobbítását célzó feladatok meghatározásáért, rangsorolásáért, és végrehajtásáért az intézmény különböző szintű céljainak megfelelően az **intézményi felsővezetők** (rektor, rektorhelyettesek), valamint a **szervezeti egységek** (karok-, központi oktatási egységek-, központi funkcionális egységek-, központi igazgatási egységek-, centrumok vezetői) **vezetői** felelősek.
6. A szervezeti egységekben működő minőség-alapú irányítási gyakorlat felügyeletét a szervezeti egységenként működő **Minőségirányítási Bizottságok** végzik, elnökét, és tagjait a szervezeti egység vezetője nevezi ki.
7. A Minőségirányítási Bizottság **éves feladattervét** a szervezeti egység vezetője az intézményi Minőségügyi Vezető egyetértésével határozza meg.
8. A szervezeti egységnek a minőség alapú irányítási rendszer működtetésével kapcsolatosan felmerülő módszertani, koordinációs és adminisztratív feladatait a **szervezeti egység minőségügyi szervezete** látja el, ennek hiányában a szervezeti egység **Minőségügyi Felelőse**. A szervezeti egység minőségügyi felelősét a szervezeti egység vezetője nevezi ki.
9. A SZTE minőségirányítással összefüggő intézményi szintű irányítási, koordinációs és adminisztratív feladatait, valamint az adatok tárolását, az egyetem **Stratégiai Igazgatósága** látja el.

VII. fejezet: A rektor minőségirányítási feladatai

1. Az egyetem mindenkor rektora biztosítja, hogy az intézményi döntések a Szenátus által meghatározott irányelvek, ún. politikák szellemében szülessenek meg.
2. A rektor **általános feladatai** közé tartozik az Egyetem által követendő teljesítmény-modell kimunkálása; az intézmény minőségpolitikai koncepciójának előkészítése; a stratégiai célrendszer meghatározásának előkészítése; a Szenátus által meghatározott stratégiai célrendszernek megfelelő működés irányítása és ellenőrzése; valamint az intézményi szintű kapcsolattartás a minőség-alapú irányítási rendszer működtetését érintő kérdésekben az érdekelt felekkel.
3. **Irányítja** a minőség alapú irányítási rendszer működését, melyen belül elrendeli az intézményi önértékelés elvégzését, kinevezi az önértékelést végző munkacsoportok tagjait, értékeli és a Szenátus elé terjeszti az intézményi önértékelés eredményeit, az egyetem honlapján folyamatosan közzéteszi az intézmény minőségi paramétereit leíró főbb eredményeket, a minőség-alapú irányítási rendszer visszajelzései alapján meghatározza a főbb beavatkozási területeket és a beavatkozási irányokat.
4. **Biztosítja az Egyetem képviselőit és az információk cseréjét** a nemzeti és nemzetközi minőségügyi fórumokon, értekezleteken, megbeszéléseken személyesen vagy megbízottja útján; figyelemmel kíséri a felsőoktatás minőségfejlesztésének trendjeit.
5. **Tájékoztatja** a Szenátust, a Főhatóságok megfelelő szakembereit, biztosítja az egyetemi és a széles körű közvélemény folyamatos informálását a minőségközpontú fejlesztések ténylegesen kitűzött célokról és elért eredményekről; évente legalább egy alkalommal nyílt fórumon találkozik az érdekelt felek képviselőivel.
6. **Jogában áll** az oktatás, tanulás, kutatás, művészeti tevékenység, betegellátás, a támogató, kiegészítő vagy kiegészítő tevékenységek bármely területén tervezett jelentős fejlesztési tevékenység megkezdése előtt hatásvizsgálatot vagy hatékonysági vizsgálatot elrendelni; bármely tevékenységgel vagy szolgáltatással összefüggő panasz vagy kifogás esetében minőségügyi átvizsgálást elrendelni; szankciókra, illetve jutalmazásra javaslatot tenni; valamint külső szakértők bevonását elrendelni.
7. **Köteles** a tények feltárása és a hibajavító intézkedés megtétele érdekében késedelem nélkül intézkedni, amennyiben a Minőségpolitikai Bizottság, vagy annak egy tagja szignalizációs jogával élt.

VIII. fejezet: A minőségügyi vezető feladatai

1. A SZTE minőségügyi vezetőjének **általános feladata** a kialakított minőség-alapú irányítási rendszer legfelső szintű – szenátusi, rektori, kari, központi funkcionális és igazgatási szervezeti egységek legfelső vezetése felé való – képviselése, a bevezetés során a vezetés-támogató funkcióinak kommunikációja, valamint a működtetés során az intézmény egészét átfogó önértékelési, valamint cél és mutatószám menedzsment folyamat vezetési irányítása. A minőségügyi vezető az intézményi minőségértékelés és minőségbiztosítás, valamint a minőségfejlesztés területi felelőse.
2. A minőségügyi vezető **kidolgozza és rendszeresen felülvizsgálja** az Egyetem minőségértékelési (önértékelési) irányelveit, és módszereit, valamint minőségértékelési tervet, melyek a Minőségpolitikai Bizottság egyetértésével kerülnek alkalmazásra.
3. Intézményi szinten rendszeresen irányítja az egyetemi célok által definiált, a célok mérésére szolgáló mutatók input adatainak gyűjtését, azokat összegzett formában önértékelés megvalósítása céljából az egyetemi és a szervezeti egységekben kialakított önértékelési munkabizottságok rendelkezésére bocsátja.
4. Gyűjti, tárolja és összegzi a szervezeti egységek által készített önértékelési dokumentációkat, az intézményi önértékelési munkabizottságok eredményei alapján **elkészíti a SZTE önértékelési dokumentációját.**

5. A Raktori Kabinet által elfogadott stratégiai céltérkép alapján előterjeszti az egyetem céljait leképező mutatószámrendszert.
6. A központi igazgatási egységek vezetőivel és az informatikai központ vezetőjével rendszeresen egyeztetni a cél és mutatószám menedzsment rendszer forrásadatainak gyűjtési módját, és eszközrendszerét.
7. Rendszeresen összegzi és felsővezetői jelentések formájában az egyes érdekeltek számára előterjeszti a stratégiai célok teljesítését intézményi szinten leíró mutatókat.
8. **Ellenőrző** belső felülvizsgálat (belső audit) formájában, az éves munkatervében rögzített körben a minőség alapú irányítási rendszer működését, valamint az Egyetem által kitűzött minőségpolitikai célok teljesülését. A belső átvizsgálás kiterjed:
 - a. a minőségértékelés megfelelőségére,
 - b. a cél és mutatószám menedzsment rendszer megfelelőségére
 - c. a személyi és tárgyi feltételek megfelelőségének megállapítására,
 - d. a folyamatszabályozás eljárási rendjére és annak betartására.
9. **Kezdeményezi** a képzési, kutatás-fejlesztési, művészeti, betegellátási, támogató, kiegészítő és kiegészítő tevékenység minőségével kapcsolatos esetlegesen felmerült panaszok kivizsgálását.
10. **Összegzi** egyetemi szinten a képzési, a kutatás-fejlesztési, támogató, kiegészítő és kiegészítő tevékenységek minőségi kivizsgálásának következtében feltárt eredményeket.

IX. fejezet: A Minőségpolitikai Bizottság feladatai

1. A Minőségpolitikai Bizottság a Szenátus állandó bizottsága.
2. A Minőségpolitikai Bizottság tagjait a SZTE főállású munkatársainak köréből a Szenátus választja 3 évre. A bizottságba az EHÖK egy tagot delegál. A titkári feladatokat a SZTE minőségügyi vezetője látja el. A bizottsági tagok kiválasztásánál figyelembe kell venni a személyek szakmai tekintélyét, minőségirányítási kérdésekben való jártasságát. A Minőségpolitikai Bizottság ügyrendjét saját hatáskörében állapítja meg.
3. A Bizottság munkájában tanácskozási joggal részt vehet a stratégiai, oktatási és a tudományos rektorhelyettes, az egyetemi főtitkár, a gazdasági és műszaki főigazgató, valamint a Közalkalmazotti Tanács és a munkavállalók érdekvédelmi szervezetének egy-egy tagja.
4. A Minőségpolitikai Bizottság **általános feladata** az oktatás és az oktatást támogató kutatási-fejlesztési, művészeti, a betegellátási tevékenységek területén, és az azokhoz kapcsolódó egyéb intézményi területeken kitűzött célok elérésének értékelése, színvonalának ellenőrzése a minőség tökéletesítése: ennek érdekében
5. **Évente rendszeresen értékeli** a kari Minőségirányítási Bizottságok jelentései alapján a képesítési követelmények érvényesülését az alap, mester és doktori képzésekben, az intézményi hatáskörben indított szakirányú továbbképzési szakok és a felsőfokú szakképzések minőségét, a személyi és tárgyi feltételek fennállását.
6. **Véleményezi** az intézmény minőségértékelési módszertanát és minőségértékelési tervét, az egyetemi önértékelés eredményeit, a belső és külső felülvizsgálatok során feltárt hiányosságokat.
7. Véleményezési tevékenysége nyomán **intézkedési javaslatokat fogalmaz meg, melyet** a Bizottság elnöke terjeszt a Szenátus elé. Éves átfogó javaslatainak megküldésének határideje a tárgyév szeptember 30. napja.
8. A Minőségpolitikai Bizottság **jelentései**, mint közérdekű információk, **nyilvánosak**.
9. A Minőségpolitikai Bizottság tagjainak **joga van** a minőség alapú irányítási rendszer részét képező képzési, kutatási, művészeti, betegellátási valamint egyéb önértékelési és a cél és mutatószám menedzsment rendszer eredményeképpen születő dokumentumok, feladattervek, zárójelentések tanulmányozására, az intézmény bármely tevékenységének helyszíni megfigyelésére.

10. A Minőségpolitikai Bizottság bármely tagja **szignalizációval élhet** a Bizottság elnöke felé, amennyiben jogszerű ellenőrző munkája során akadályoztatva van, vagy bármilyen más módon az egyetem alaptevékenységét képező képzés vagy a kutatási-fejlesztési, művészeti tevékenység minőségét súlyosan veszélyeztető körülmény, vagy emberi mulasztás a tudomására jut.

X. fejezet: A központi igazgatási egységek vezetőinek (intézményi mutatószám-felelősök) minőségirányítási feladatai

1. **Jóváhagyja a cél és mutatószám menedzsment rendszer** főbb nézőpontjai (érdekeltek, működés, feltételek) mentén összegzendő intézményi, szervezeti egység, egység szinten gyűjtendő adatok körének, és összegzési **módszernek a megvalósítását**.
2. A szervezeti egységek mutatószám-felelőseivel, illetve az intézményi adatgazdákkal **véglegesíti** a cél és mutatószám menedzsment rendszer működtetése érdekében az egyes specifikus területek **adatgyűjtési specifikációját**.
3. A cél és mutatószám menedzsment rendszer működtetése érdekében az adott igazgatási területen központilag gyűjtött **mutatószámok aktuális értékeinek** (adott számítási módszer szerint történő) **rögzítése**.
4. A mutatószám riportok átvételét követően azok vezetői értékelése, **beavatkozási aktivitások kezdeményezése és végrehajtása (végrehajthatása)**.

XI. fejezet: A Számítóközpont vezetőjének minőségirányítási feladatai

1. Informatikai, információmenedzsment oldalról **jóváhagyja** az **önértékelés** során gyűjtendő (adott időpontig nem gyűjtött) adatok adatgyűjtési **módszerét**.
2. Informatikai, információmenedzsment oldalról **jóváhagyja** a **cél és mutatószám menedzsment rendszer** működtetése során gyűjtendő forrásadatok **adatgyűjtési eljárásait**.
3. A cél és mutatószám menedzsment rendszer működtetése során **tanácsadást nyújt** a szervezeti egységvezetők, felsővezetők, minőségügyi felelősök és a minőségügyi vezető számára a működtetés során alkalmazott informatikai megoldások megfelelő alkalmazása érdekében.

XII. fejezet: Szervezeti egységek vezetőinek minőségirányítási feladatai

1. A szervezeti egységvezető **általános feladata** a szervezeti egység minőségpolitikai koncepciójának kimunkálása, a szervezeti egység önértékelésének kezdeményezése, az önértékelést végző munkacsoport(ok) tagjainak kinevezése, a minőségközpontú működési célok meghatározása az egyetemi stratégiai célokkal összhangban; a célok eléréséhez szükséges erőforrások meghatározása, az intézményi szintű kapcsolattartás a minőségirányítást érintő kérdésekben az érdekelt felekkel.
2. **Irányítja** a szervezeti egység minőség-alapú irányítási rendszerének működését, **ellenőrzi** és hitelesíti a tervszerű, folyamatos munkát, értelmezi és értékeli a szervezeti egység indikátorain keresztül a szervezeti egység helyzetét, nem megfelelés esetén beavatkozásokat tervez meg és hajt végre; kidolgoztatja, rendszeresen felülvizsgálja és jóváhagyja – az Egyetem átfogó minőségellenőrzési irányelveivel összhangban – a szervezeti egység minőség-alapú irányítási rendszerének szempontrendszerét, indikátorait.
3. A szervezeti egység minőségügyi feladatainak koordinálása érdekében **minőségügyi felelőst nevez ki**.

4. **Biztosítja a szervezeti egység által folytatott tevékenységi területeken az információ cseréjét** a nemzeti és nemzetközi minőségügyi szakmai fórumokon, értekezleteken, megbeszéléseken személyesen vagy megbízottja(i) útján; figyelemmel kíséri a felsőoktatás minőség-fejlesztésének trendjeit.
5. **Tájékoztatja** a szervezeti egység érdekeltjeit, a Főhatóságok megfelelő szakembereit, az egyetemi és a széles körű közvéleményt a fejlesztések terén a kar által kitűzött célokról és elért eredményekről; évente legalább egy alkalommal nyílt fórumon találkozik az érdekelt felek képviselőivel.
6. **Jogában áll** az oktatás, tanulás, kutatás, művészeti tevékenység, betegellátás, egyéb kiegészítő vagy kiegészítő tevékenység bármely területén tervezett jelentős minőségfejlesztési tevékenység megkezdése előtt hatásvizsgálatot vagy hatékonysági vizsgálatot elrendelni; bármely tevékenységgel vagy szolgáltatással összefüggő panasz vagy kifogás esetében minőségügyi átvizsgálást elrendelni; szankciókra illetve jutalmazásra javaslatot tenni; valamint külső szakértők bevonását javasolni.
7. **Köteles** a tények feltárása és a hibajavító intézkedés megtétele érdekében késedelem nélkül intézkedni, amennyiben a szervezeti egységben folyó tevékenységgel kapcsolatos súlyos mulasztás vagy hiba tudomására jut, vagy a rektor nevében eljáró vezető erre utasítást ad.

XIII. fejezet: Szervezeti egység minőségügyi felelősének feladatai

1. A szervezeti egység minőségügyi felelősének **általános feladata** a kialakított minőségirányítási rendszer szervezeti egység szintű képviselete, a bevezetés során a vezetéstámogató funkcióinak kommunikációja, valamint a működtetés során a szervezeti egységet átfogó önértékelési, valamint cél és mutatószám menedzsment folyamat koordinációja.
2. A minőségügyi felelős annak szervezeti egységbeli megvalósíthatósága szempontjából **értelmezi és értékeli** az Egyetem minőségértékelési (önértékelési) módszereit, valamint minőségértékelési tervét.
3. Szervezeti egység szintjén **rendszeresen koordinálja** a szervezeti egység által definiált célok mérésére szolgáló mutatók input adatainak gyűjtését, szükségesség esetén továbbítja ezen adatokat a SZTE minőségügyi vezetője számára. Kezdeményezi az egyetemi és egység szinten gyűjtött információk rendelkezésre bocsátását, azokat összegzett formában önértékelés megvalósítása céljából a szervezeti egységben kialakított önértékelési munkabizottság(ok) rendelkezésére bocsátja.
4. **Gyűjti, tárolja** és összegzi a szervezeti egység által készített **önértékelési dokumentációkat**, a szervezeti egység önértékelési munkabizottság(ai)nak eredményei alapján **elkészíti a szervezeti egység önértékelési dokumentációját**, és az előre definiált formátumban a SZTE minőségügyi felelőse rendelkezésére bocsátja.
5. A szervezeti egység vezetése által elfogadott stratégiai céltérkép alapján, az egyetem minőségügyi vezetőjével együttműködve **előterjeszti a** szervezeti egység céljait leképező **mutatószámrendszert**.
6. Rendszeresen összegzi és egységvezetői, illetve szervezeti egységvezetői **jelentések** formájában az egyes érdekelték számára előterjeszti a stratégiai célok teljesítését leíró mutatókat.
7. **Közreműködik** minőségügyi belső felülvizsgálat (belső audit) megvalósításában.
8. **Kezdeményezi** a képzési, kutatás-fejlesztési, művészeti, betegellátási, támogató, kiegészítő és kiegészítő tevékenység minőségével kapcsolatos esetlegesen felmerült panaszok kivizsgálását.
9. **Összegzi** szervezeti egység szinten a képzési, a kutatás-fejlesztési, támogató, kiegészítő és kiegészítő tevékenységek minőségi kivizsgálásának következtében feltárt eredményeket.

XIV. fejezet: A kari minőségirányítási bizottság feladatai

1. A Minőségirányítási Bizottságok a kari tanácsok állandó bizottságai.
2. A Minőségirányítási Bizottságok létszáma változó a szakok számától függően. A Bizottság Elnöke a kar mindenkori dékánja. Tagjait a kar, illetve a szakok oktatói/kutatói és adminisztratív dolgozói köréből a kari tanács választja 3 évre. A bizottságba a HÖK egy hallgatót delegál. A Bizottságban tanácskozási joggal képviseltetheti magát a munkavállalók érdekképviselői szervezete is, az Általános Orvostudományi Karon a kar gazdasági igazgatója. A titkári feladatokat a kar minőségügyi felelőse látja el.
3. A bizottsági tagok kiválasztásánál figyelembe kell venni a személyek szakmai tekintélyét, minőségirányítási kérdésekben való jártasságát. A Minőségirányítási Bizottság ügyrendjét saját hatáskörében állapítja meg.
4. A Minőségirányítási Bizottság **általános feladata** az oktatás és az oktatást támogató kutatási-fejlesztési, művészeti, a betegellátási tevékenységek területén, és az azokhoz kapcsolódó egyéb kari területeken kitűzött célok elérésének értékelése, színvonalának ellenőrzése a minőség tökéletesítése: ennek érdekében
5. **Évente rendszeresen értékeli** a képesítési követelmények érvényesülését az alap, mester és doktori képzésekben, az intézményi hatáskörben, a kar által gondozottan indított szakirányú továbbképzési szakok és a felsőfokú szakképzések minőségét, a személyi és tárgyi feltételek fennállását.
6. **Véleményezi** a kar minőségértékelési módszertanát és minőségértékelési tervét, a kari önértékelés eredményeit, a belső és külső felülvizsgálatok során feltárt hiányosságokat.
7. Véleményezési tevékenysége nyomán **intézkedési javaslatokat fogalmaz meg, melyet** a Bizottság elnöke terjeszt a Kari Tanács elé. Éves átfogó javaslatainak megküldésének határideje a tárgyév szeptember 01. napja.
8. A Minőségirányítási Bizottság **jelentései**, mint közérdekű információk, **nyilvánosak**.
9. A Minőségirányítási Bizottság tagjainak **joga van** a minőség alapú irányítás részét képező képzési, kutatási, művészeti, betegellátási valamint egyéb önértékelési és a cél és mutatószám menedzsment rendszer eredményeképpen születő dokumentumok, feladattervek, zárójelentések tanulmányozására, a kar bármely tevékenységének helyszíni megfigyelésére.
10. A Minőségirányítási Bizottság bármely tagja **szignalizációval élhet** a Bizottság elnöke felé, amennyiben jogszerű ellenőrző munkája során akadályoztatva van, vagy bármilyen más módon az egyetem alaptevékenységét képező képzés vagy a kutatási-fejlesztési, művészeti tevékenység minőségét súlyosan veszélyeztető körülmény, vagy emberi mulasztás a tudomására jut.

XV. fejezet: A minőségirányítási rendszer elemei, működési modellje

A SZTE minőségirányítási rendszere két általánosan elfogadott módszertanra épít:

- az egyik az **EFQM** önértékelési modell, melynek alkalmazását egyértelműen támogatják a MAB elvárások,
- a másik a **Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszer** módszertana, melynek alkalmazását, egyben az Intézményfejlesztési Tervek elkészítése és menedzselése során támogatja a Szegedi Tudományegyetem fenntartója. Ez utóbbi eszköz az intézmény stratégiai vezetésének, a szerteágazó fejlesztések összehangolásának hatékony eszköze.

Az EFQM önértékelési modell szerepe, hogy segítségével **értékelni** lehet az intézmény adottságait és eredményeit, meghatározandó azon területeket, melyek fejlesztésére, átalakítására van szükség.

A kiegyensúlyozott mutatószámok rendszere, mint mérési, értékelési és **irányítási** logika az intézmény működése szempontjából fontos területekre fókuszálva célokat határoz meg, valamint a célokhoz mutatókat rendel. Emellett szabályozott keretet biztosít a célok eléréséhez szükséges akciók megtervezéséhez és végrehajtásához.

Az EFQM tehát előre meghatározott szempontrendszer alapján rendszeresen értékeli az intézmény működését, míg a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer a mindenkorl vezetési szempontokhoz igazodóan, rugalmasan támogatja az értékelési eredményekre épülő célok megvalósulását.

Az alábbi ábra az alkalmazott módszertanok ill. azok főbb elemeinek logikai összefüggéseit mutatja be:



Ábra: A Szegedi Tudományegyetem általános minőségirányítási modellje

A minőség alapú irányítási rendszer logikája a következőképpen szemléltethető:

1. A minőség alapú irányítási rendszer kiindulási alapja az EFQM modell logikája szerint végrehajtott intézményi önértékelés.
2. Az önértékelés elsődleges eredményeként az egyetem azonosítja azokat a területeket, amelyek fejlesztésre, vagy jelentőségük miatt folyamatos monitorozásra szorulnak.
3. Az önértékelés második kimenete az a tapasztalat, amelyet az önértékelés során szereznek a stratégia szempontjából érintett intézményi vezetők. Ezen tapasztalatok alapján az intézmény vezetése újragondolja a stratégiát, az abban foglalt célokat, illetve a célok eléréséhez szükséges feladatokat.
4. Az önértékelés tapasztalatai illetve a felújított egyetemi stratégia képezik a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer bemenetét.
5. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer logikájának megfelelően a stratégiai és az önértékelési tapasztalatok felhasználásával kialakításra (illetve módosításra) kerülnek a konkrét intézményi, és szervezeti egység (pl. kar) szintű célok és az ezekhez kapcsolódó mutatók. A cél- és mutatószám struktúra egy folyamatosan változó rendszer, amelynek sajátossága, hogy a célok és a mutatószámok cserélődnek, változnak,

az intézmény szükségleteinek megfelelően. A változás okai lehetnek a fent említett önértékelés során feltárt tapasztalatok, a stratégiában beállt változások, vagy akár a működtetés során keletkezett módosítási, javítási ötletek. A rendszer módosítása előre szabályozott módon történik.

6. A cél és mutatószám menedzsment rendszer output információi az egyes előzetesen ki-tűzött célok elérését jellemző mutatók, amelyek az ismételt önértékelés során bemeneti információként használhatók fel. A mutatók biztosítják az önértékelés objektivitását, mellyel a minőség alapú irányítási rendszer kielégíti a tényeken alapuló döntéshozatal minőségügyi alapelveit, illetve segíti az önértékelés megfelelőségét ellenőrző szervek felé az önértékelés eredményeinek indoklását.

XVI. fejezet: Az EFQM önértékelés alkalmazandó szempontjai

Az intézményi önértékelést elvégzése legkésőbb háromévente történik, nyolcévente legalább 3 alkalommal. Az önértékelés kiterjed:

- az intézmény által oktatott minden szakra és azon belül minden képzési formára,
- az intézményben oktatást végző minden karra, kari szintű szervezetre, központi oktatási egységekre, központi funkcionális és igazgatási egységekre,
- valamint az intézmény egészére.

Az önértékelés célja az oktatás, tudományos tevékenység és a nyújtott egyéb szolgáltatások színvonalának, az egyetem működésének megítélése, problémáinak feltárása. Az önértékelés az alábbi főbb értékelési szempontok (min területek) szerint történik:

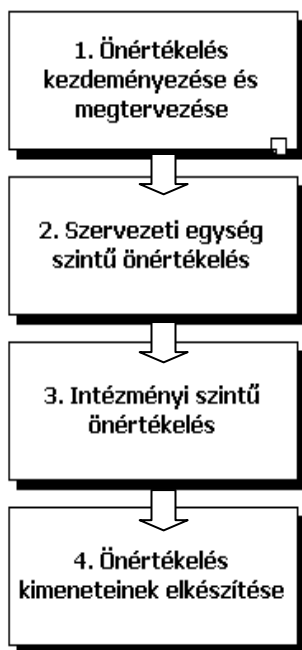
- Intézményvezetés [és kapcsolattartás az intézmény külső partnereivel];
- Munkatársak vezetése [és az emberi erőforrások (oktatók és adminisztráció) biztosítása];
- Politika és stratégia [küldetés, jövőkép, célok, stratégia megfogalmazása és tervezése];
- Erőforrások [és gazdálkodás];
- Folyamatok [a kulcsfolyamatok és az infrastruktúra működtetése, oktatásszervezés és -vezetés];
- Munkatársak elégedettsége [belső kommunikáció, motiválás, tudományszervezés, kutatás];
- Partnerek elégedettsége [hallgatók, képzés/tanulás, tehetséggondozás illetve személyiségfejlesztés];
- Társadalmi, környezeti kihatások [hazai és nemzetközi, direkt és lokális, valamint multiplikatív hatások];
- Az intézmény működésének eredményei [oktatási- és oktatásfejlesztési, gazdasági illetve hosszú távú eredmények].

Az önértékelés részletes szempont-, és értékelési rendszere az adott értékelés megkezdésekor tisztázandó.

XVII. fejezet: Az önértékelés folyamata

Az EFQM önértékelés megvalósításának négy alfolyamata a következő:

- *Önértékelés kezdeményezése és megtervezése:* A teljes intézményre kiterjedő önértékelést háromévente legalább egyszer, illetve abban az esetben kell elrendelni, amennyiben az intézménnyel szembeni elvárások vagy a működést befolyásoló körülmények megváltoztak, ezáltal szükség van az intézmény stratégiájának és céljainak újragondolására. Az önértékelési módszertan és projektterv kialakításakor kell meghatározni, hogy intézményi és szervezeti egység (esetleg egység) szinten milyen munkacsoportok alakuljanak, ezek milyen tagokból álljanak, valamint milyen ütemezés mentén végezzék el az önértékelést.



- *Szervezeti egység szintű önértékelés:* A szervezeti egység önértékelésének végrehajtása a SZTE minőségügyi vezetője által meghatározott módszertannal kialakított munkacsoportokban történik, ám a munkacsoportok összeállítása a szervezeti egység hatásköre. Az önértékelést végző munkacsoportok tagjaival szembeni elvárás, hogy rendelkezzenek azokkal az ismeretekkel, amelyek szükségesek az értékeléshez, azaz ismerjék az adott szervezeti egység vezetésének, működésének és erőforrásainak jellemzőit, valamint az elért eredményeket. A munkacsoportok tagjai az adott szervezeti egység kereteiben működő egységek vezetői és minőségügyi szakemberei közül kerüljenek ki.
- *Intézményi szintű önértékelés:* Intézményi szinten kilenc munkacsoport alakítandó ki, amelyek mindegyike egy-egy EFQM kritériummal (pl. vezetés, folyamatok stb.) foglalkozik. A munkacsoportok tagjaival szembeni elvárás, hogy rendelkezzenek azokkal az ismeretekkel, amelyek szükségesek az értékeléshez, azaz ismerjék az adott intézmény vezetésének, működésének és erőforrásainak jellemzőit, valamint az elért eredményeket. A munkacsoportok tagjait a szervezeti egységekben kialakított munkacsoportok delegálják.
- *Önértékelés kimeneteinek elkészítése:* Az intézményi önértékelés kimeneteként előálló dokumentumok egyfelől input információt jelentenek az intézményi célok módosítására, újradefiniálására, másfelől a minőség-hitelesítő szervezet (Magyar Akkreditációs Bizottság) felé benyújtandó, az intézményi és kari akkreditáció alapjául minőségügyi dokumentáció részét alkotják.

Az önértékelés kezdeményezésének és megtervezésének folyamati lépései:

1. Az önértékelés megkezdését a Szenátus, vagy fenntartó döntése, vagy a Magyar Akkreditációs Bizottság felszólítása alapján a SZTE rektora, rektori utasítás keretében kezdeményezi.
2. A rektori utasítás eredményeképpen a SZTE minőségügyi vezetője felülvizsgálja az önértékelési módszertant és elkészíti a SZTE minőségértékelési tervét.
3. A Minőségpolitikai Bizottság véleményezi a SZTE minőségértékelési tervét.
4. A minőségügyi vezető a SZTE szervezeti egységeinek minőségügyi felelőseivel véglegesíti a minőségértékelési tervet.
5. A minőségügyi vezető tájékoztatja az intézményi felsővezetést az önértékelés menetéről.
6. A szervezeti egységek minőségügyi felelősei elkészítik a szervezeti egység minőségértékelési ütemtervét.
7. A szervezeti egység minőségirányítási bizottsága véleményezi a minőségértékelési ütemtervet.
8. A szervezeti egység első számú vezetője jóváhagyja a minőségértékelési ütemtervet.
9. A jóváhagyást követően a szervezeti egység vezetője tájékoztatja a szervezeti egységek érdekeltjeit a minőségértékelés megkezdéséről és menetéről.

Az önértékelés kezdeményezésének és megtervezésének folyamati lépéseit az 1.sz. mellékletben található folyamatábrák szemléltetik.

A szervezeti egység szintű önértékelés folyamati lépései:

1. A szervezeti egység első számú vezetője, a minőségügyi felelős javaslata alapján kinevezi minőségértékelési munkacsoport(ok) tagjait.
2. A munkacsoport(ok) a feladat értelmezését követően azonosítják az önértékeléshez szükséges összegzendő adatok és információ körét.

3. A szervezeti egység minőségügyi felelőse rendelkezésre bocsátja a szervezeti egység, illetve annak egységei szintjén gyűjtött, a szervezeti egység önértékelési feladatainak ellátásához szükséges adatok és információk körét.
4. A munkacsoport(ok) elvégzi(k) a rendelkezésre bocsátott dokumentáció alapján, az intézményi minőségértékelési módszertannak megfelelően az adatelemzési és értékelési feladatokat.
5. A szervezeti egység minőségügyi felelőse az értékelési eredmények alapján elkészíti a minőségértékelési dokumentációt.
6. A munkacsoport(ok) jóváhagyását követően a szervezeti egység első számú vezetője hitelesíti az önértékelési dokumentációt.
7. A szervezeti egység minőségügyi felelőse átadja a minőségértékelési dokumentációt a SZTE minőségügyi vezetőjének.

A szervezeti egység szintű önértékelés folyamati lépéseit a 2.sz. mellékletben található folyamattérkép szemlélteti.

Az intézményi szintű önértékelés folyamati lépései:

1. A SZTE rektora, a szervezeti egységek munkacsoportjainak vezetői javaslata alapján kinevezi az intézményi minőségértékelési munkacsoportok tagjait.
2. A munkacsoportok a feladat értelmezését követően azonosítják az önértékeléshez szükséges összegzendő adatok és információ körét.
3. A SZTE minőségügyi vezetője összegzi az intézményi szinten gyűjtött és a szervezeti egységek minőségértékelési dokumentációja alapján rendelkezésre álló adatok és információk körét.
4. A munkacsoportok elvégzik a rendelkezésre bocsátott dokumentáció alapján, az intézményi minőségértékelési módszertannak megfelelően az adatelemzési és értékelési feladatokat.
5. A SZTE minőségügyi vezetője az értékelési eredmények alapján elkészíti a minőségértékelési dokumentációt.
6. A Minőségpolitikai Bizottság véleményezését követően a Szenátus jóváhagyja a minőségértékelési dokumentációt.
7. A Szenátus jóváhagyását követően a SZTE rektora hitelesíti az önértékelési dokumentációt.

Az intézményi szintű önértékelés folyamati lépéseit a 3.sz. mellékletben található folyamattérkép szemlélteti.

Az önértékelés eredményeképpen két kimenetnek kell rendelkezésre állnia: stratégiai céltérkép; a célokat leképező intézményi mutatószámrendszer.

A stratégiai céltérkép elkészítésének folyamati lépései:

1. Az önértékelési eredmények és az intézményi jövőkép, illetve egyéb, szükséges kiegészítő információk birtokában a stratégiai rektorhelyettes javaslatot tesz az egyetemi célok módosítására/újradefiniálására.
2. A stratégiai rektorhelyettes javaslata alapján a Rectori Kabinet elkészíti a SZTE stratégiai céltérképét.
3. A Gazdasági Tanács véleményezését követően a Szenátus elfogadja a SZTE stratégiai céltérképét.

Az a stratégiai céltérkép elkészítésének folyamati lépéseit a 4/1.sz. mellékletben található folyamattérkép szemlélteti.

Az intézményi mutatószámrendszer kialakításának folyamatí lépései:

1. A minőségügyí vezető javaslata alapján a rektor elfogadja a stratégiai céltérképet leképező, a menedzselés eszközeül szolgáló mutatószámrendszert.
2. Az intézményi mutatószámrendszer ismeretében, és önértékelési eredmények alapján a szervezeti egység vezetője módosítja/újradeíniálja a szervezeti egység cél-, és mutatószámrendszerét rendszerét.
3. A szervezeti egységek javaslatai alapján a rektor jóváhagyja a szervezeti egységek módosított/újradeíniált cél-, és mutatószámrendszerét.

A mutatószámrendszer kialakításának folyamatí lépéseit a 4/2.sz. mellékletben található folyamattérkép szemlélteti.

XVIII. fejezet: Cél- és mutatószám menedzsmént

A cél és mutatószám menedzsmént szorosan illeszkedik az előzőekben rögzített önértékeléshez, hiszen a kettő együtt alkotja a minőségirányítási rendszert.

A minőségirányítási rendszer kereteiben működő kiegyensúlyozott mutatószámrendszer az intézményi célokból és stratégiából származtatott és gondosan rendezett mérhető mérőszámok készlete, mely egyrészt az intézményi jövőkép és a minőségközpontú stratégia lefordításának és kommunikációjának nyelve, másrészt a minőségfejlesztési célok és a teljesítmények irányításának eszköze. Az alkalmazott megoldással az intézmény vezetése képessé válik a szervezet egészére és/vagy különböző területeire és szintjeire megfogalmazott stratégiai és minőségi/minőségfejlesztési célok

- kijelölésére,
- kommunikálására,
- megvalósítására,
- mérésére és a
- szükséges beavatkozások koordinált megtételére.

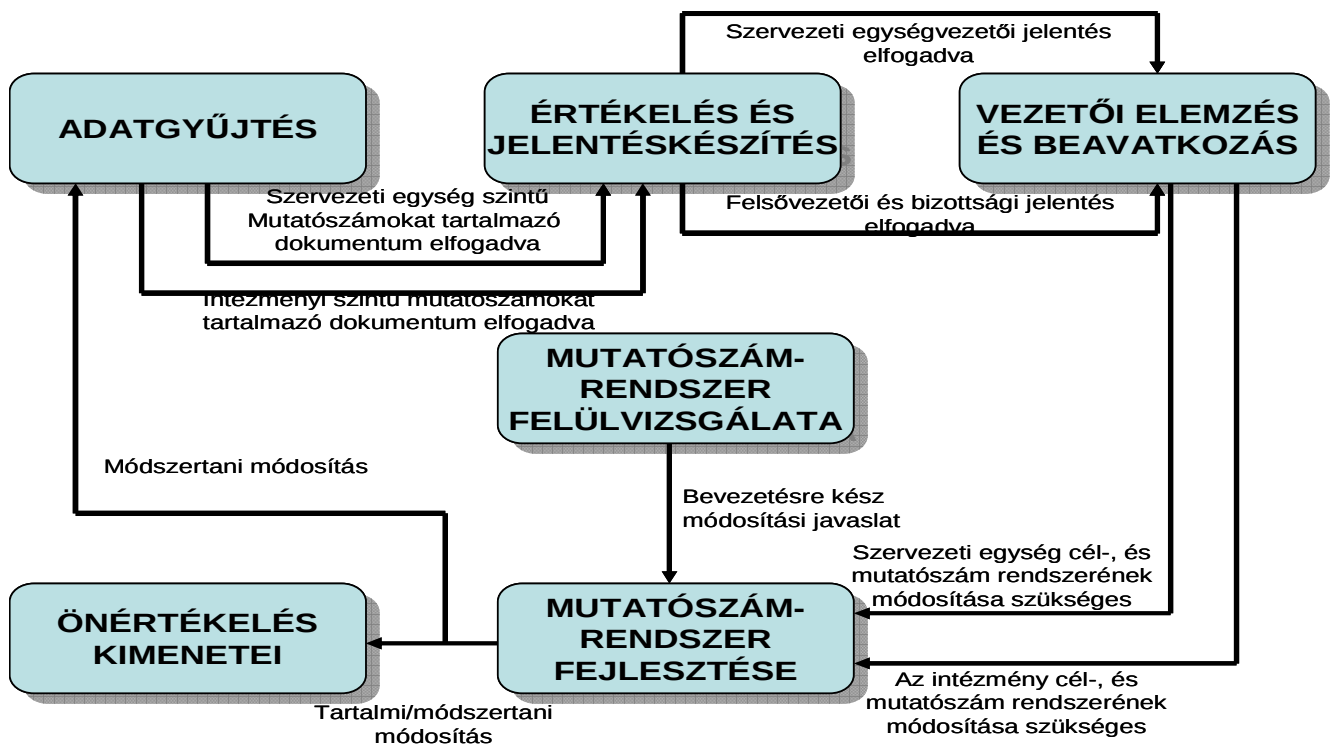
XIX. fejezet: A cél és mutatószám menedzsmént folyamata

A cél és mutatószám menedzsmént rendszer álfolyamatai a következők:

- *Adatgyűjtés:* Az álfolyamat célja az intézményi adatgyűjtés kezdeményezése, az adatgyűjtés módjának meghatározása, véglegesítése valamint a tételes adatgyűjtés, illetve annak elfogadási és rögzítési lépéseinek elvégzése. A minőség alapú irányítási rendszer adatgyűjtési folyamata magában foglalja a folyamatos értékeléshez, a vezetői beavatkozások kezdeményezéséhez szükséges adatok, mint forrásadatok egység, szervezeti egység, illetve intézményi szintű gyűjtését rögzítését, álokációját, a rendelkezésre álló szükséges adatok alapján az önértékelés kimeneteinek megfelelő mutatószámok aktuális értékének képzését, dokumentációját. E megoldandó feladatkörök alapján az adatgyűjtés folyamat három részfolyamat mentén írható le: adatgyűjtés tervezése; forrásadatok gyűjtése; mutatószámok aktuális értékeinek rögzítése.
- *Értékelés és jelentéskészítés:* Az értékelés és jelentéskészítés folyamat célja az intézmény különböző vezetői szintjein történő vezetői áktivítások előkészítése, a rögzített céladatok és tényadatok összevetése, megfeleléség-vizsgálata, vezetői értékelésre való, dokumentált rendelkezésre bocsátása. E feladatkör két részfolyamat mentén írható le: (szervezeti egység-, és felsőszintű) vezetői jelentések elkészítése; vezetői jelentések elfogadása.
- *Vezetői elemzés és beavatkozás:* A vezetői elemzés és beavatkozás folyamat testesíti meg a cél és mutatószám menedzsmént célját. Az elemzés és beavatkozás folyamat indulópontja a vezetői jelentések rendelkezésre állása, mely eseményből kiindulva,

kódolt információhordozók alapján, a rendelkezésre álló adatok értékelése, illetve mindezekből kiinduló beavatkozási döntések határozhatók el. E feladatok végrehajtása érdekében a folyamat lefutása három részfolyamat mentén jellemezhető: mutatószámok értékelése; beavatkozás végrehajtása; beavatkozások monitorozása.

- *Cél és mutatószám menedzsment rendszer felülvizsgálata:* A cél és mutatószám menedzsment rendszer felülvizsgálata része az intézmény minőség alapú irányítási rendszere felülvizsgálatának, melynek során az intézmény tervezett időszakonként belső audit eljárásokat folytat le annak megállapítására, hogy a minőség alapú irányítási rendszer: megfelel-e a tervezett intézkedéseknek, a minőség alapú irányítási rendszerrel kapcsolatban a szervezet által kitűzött céloknak és követelményeknek, valamint; bevezetése és fenntartása eredményes-e.
- *Cél és mutatószám menedzsment rendszer fejlesztése:* A cél és mutatószám menedzsment rendszer fejlesztése a fenti folyamatokba ágyazott, rendszeresen megismétlődő folyamat, melynek célja, a használat közbeni folytonos megújulás biztosítása. Fejlesztési aktivitások kezdeményezésére, megvalósítására akkor kerül sor, amennyiben a vezetői adatelemzés során arra a következtetésre derül fény, hogy a működtetés menedzselése érdekében alkalmazott célok, mutatószámok nem megfelelőek, képzsük nem megfelelő, az adatfelvétel során történt hiba.



Az adatgyűjtés folyamati lépései:

1. A SZTE minőségügyi vezetője egyeztet a releváns központi igazgatási egységek vezetőivel (intézményi mutatószám-felelősök) a cél és mutatószám menedzsment rendszer főbb nézőpontjai (érdekeltek, működés, feltételek) mentén összegzendő intézményi, szervezeti egység szinten gyűjtendő adatok körének, és összegzési módszernek a megvalósítását.

2. Az egyes specifikus területek adatgyűjtési specifikációját a központi igazgatási egységek vezetői az intézményi adatgazdákkal/szervezeti egységek mutatószám-felelőseivel¹ véglegesítik.
3. Az adatgyűjtési specifikáció informatikai támogató megoldásait a számítóközpont igazgatója hagyja jóvá.
4. A szervezeti egységek mutatószám-felelősei tájékoztatják a szervezeti egységek adatgazdáit a gyűjtendő adatok köréről, az összegzés módjáról, az adatgyűjtés lefolytatásának időbeli átfutásáról.
5. A szervezeti egység adatgyűjtési tervét a szervezeti egység minőségügyi felelőse hagyja jóvá.
6. Az adatgazdák elvégzik a forrásadatok (annak megfigyelési és mérési helytől függően egység, szervezeti egység, vagy intézményi központi szintű) számbavételét és az adatgyűjtési tervnek megfelelő dokumentációban történő rögzítését;
7. Mutatószámok aktuális értékeinek (adott számítási módszer szerint történő) rögzítése, mely megtörténik mind szervezeti egység szintjén, mind központi egységek szerint.
8. Az adott szervezeti szintű egységben képzett mutatószám hitelesítésre kerül a közvetlenül felelős vezető által (egység, szervezeti egység vezetője).
9. Mutatószámok aktuális értékeinek elfogadása. Minden szervezeti szinten (intézményi szint, szervezeti egység) az aktuális érték rögzítését az illetékes mutatószám-felelős jóváhagyása követi. A jóváhagyás feltétele, hogy a mutatószámok feltöltése megfelel az adatgyűjtési specifikációban szabályozottaknak.

Az adatgyűjtés folyamati lépéseit az 5.sz. mellékletben található folyamattérkép szemlélteti.

Adatértékelés és jelentéskészítés folyamati lépései:

1. A szervezeti egység minőségügyi felelőse elkészíti és rendelkezésre bocsátja a szervezeti egységvezetők részére a szervezeti egységvezetői jelentéseket, mely tevékenység a szervezeti egység szintű mutatószámokat tartalmazó dokumentum elfogadását követően válik esedékessé.
2. A SZTE minőségügyi vezetője elkészíti és rendelkezésre bocsátja a felsővezetői jelentéseket, mely tevékenység az igazgatási területek szerinti mutatószámokat tartalmazó dokumentum elfogadását követően válik esedékessé.

Az adatértékelés és jelentéskészítés folyamati lépéseit a 6.sz. mellékletben található folyamattérkép szemlélteti.

Vezetői elemzés és beavatkozás folyamat lépései:

1. A jelentések tartalmának értékelése (szervezeti egységvezetők, felsővezetők által), a cél és tényértékek megfelelőségének vizsgálata).
2. A működésbe történő beavatkozási szükségesség megállapítása (egységvezetők, szervezeti egységvezetők, felsővezetők által).
3. Cél és mutatószám menedzsment rendszer módosítási szükségességének megállapítása (egységvezetők, szervezeti egységvezetők, felsővezetők által).
4. Beavatkozási terv készíttetése az érintett közreműködőkkel, melynek tartalmaznia kell a beavatkozás célját, és a mutatószámrendszer struktúrájához illeszkedő célmutatóját és elfogadhatósági intervallumát; a beavatkozási tevékenységek leírását; a beavatkozási tevékenységek felelőseit; a beavatkozási tevékenységek érdekében felhasználandó erőforrásokat; a beavatkozás sikerességét mérő monitoring eljárásokat.
5. Beavatkozási terv jóváhagyása az érintett felelős vezető által.
6. A beavatkozási tevékenységek eredményének monitorozására alkalmazott mutatók beépítése az adatgyűjtés folyamatába.
7. Beavatkozás végrehajtása, mely a beavatkozási terv által meghatározottak elvégzését foglalja magába.

¹ Amennyiben az adatgyűjtés intézményi szinten történik, úgy az intézményi adatgazdákkal kell az egyeztetést lefolytatni, amennyiben az intézményi adatgyűjtés a szervezeti egységek adatainak aggregálását igényli, úgy a szervezeti egységek mutatószám-felelősei az egyeztetés alanyai

A vezetői elemzés és beavatkozás folyamatí lépéseit a 7.sz. mellékletben található folyamat-
térkép szemlélteti.

Cél és mutatószám menedzsment rendszer felülvizsgálata folyamatí lépéseí:

1. A SZTE minőségügyi vezetője minden év február 20-ig rendszer felülvizsgálati tervet készít, melyet a stratégiai rektorhelyettes hagy jóvá.
2. A SZTE minőségügyi vezetője minden év szeptember 01-ig lefolytatja a cél és mutató-
szám menedzsment rendszer felülvizsgálatát, melynek eredményeit felülvizsgálati je-
lentésben rögzít.
3. A felülvizsgálati jelentést a stratégiai rektorhelyettes fogadja el.
4. A felülvizsgálat eredményeképpen a SZTE minőségügyi vezetője a rendszer működte-
tés korrigálási javaslatának megtételére szólítja fel az érintett szereplőt (minőségügyi
megbízott, és/vagy minőségügyi felelős, és/vagy számítóközpont vezetője).
5. A rendszer működtetési hibáit az érintett felsővezető hagyja értékelí.

A cél és mutatómenedzsment folyamatí lépéseit a 8.sz. mellékletben található folyamat-
térkép szemlélteti.

A cél és mutatószám menedzsment rendszer fejlesztése folyamatí lépéseí:

1. Adott szervezeti szinten a vezetői értékelés során megállapításra került, hogy az egy-
ség/szervezeti egység/intézmény mutatószámrendszerének módosítása szükséges. E
döntés meghozatala szükséges, amennyiben valószínűsíthető, hogy a vezetői jelen-
tésben feltüntetett mutatószám: nem jellemzi jól a segítségével leképezni kívánt je-
lenséget; képzésekor egyértelmű mérési, adatfelvételi módszertani hiba azonosítható;
a jellemezni kívánt jelenség leképezéséhez további mutatószámok definiálása szüksé-
ges; a célmutató értékének meghatározásakor bizonyítható hiba történt; a cél módo-
sítása szükséges.
2. Az azonosított módosítási szükségesség tükrében az önértékelés kimenetének megfe-
lelő folyamatí lépéseí végzendők el.

A cél és mutatószám menedzsment rendszer fejlesztése folyamatí lépéseit a 4–7. melléklet-
ben található folyamat-
térképek megfelelő pontjai szemléltetik.

Melléklet:
Az oktatói munka hallgatói véleményezésének
szabályzata

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM

AZ OKTATÓI MUNKA HALLGATÓI VÉLEMÉNYEZÉSÉNEK SZABÁLYZATA

(A Szegedi Tudományegyetemen elfogadva a 219/2004. sz. ET határozattal)

Szeged, 2005.

I. fejezet: JOGSZABÁLYI HIVATKOZÁSOK

A Szegedi Tudományegyetemen az Oktatói munka hallgatói véleményezésének szabályzata a felsőoktatásról szóló 1993. évi LXXX. törvény 32. § (3) bekezdésének e) pontja az Szegedi Tudományegyetem Szervezeti és Működési Szabályzata XIII. fejezetének, valamint a személyes adatok védelméről és közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény figyelembevételével készült.

II. fejezet: ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

1. § *A véleményezés célja*

A hallgatók véleménye járuljon hozzá az intézmény oktató-nevelő munkájának minőségfejlesztéséhez, továbbá közvetlenül segítse az oktató oktatói-nevelési tevékenységének fejlesztését.

2. § *A véleményezés kiterjed*

- (1) A véleményezés kiterjed az oktatást és nevelést végzők teljes körére (főállású és meghívott oktatókra).
- (2) A véleményezés kiterjed az oktatók és nevelési tevékenységet végzők munkájának tartalmi és módszertani véleményezésére.
- (3) Az oktatókat az adott oktatási feladatot meghirdető kar szabályzata szerint a tantárgyat felvevő hallgatók jogosultak véleményezni.
- (4) A Kar szabályzatában rendelkezik arról, hogy a nem nappali képzésben részt vevő hallgatók részt vesznek-e a véleményezésben és milyen szabályok szerint.

3. § *A véleményezés megszervezése*

- (1) Az oktatói munka hallgatói véleményezésének megszervezése az egyetemi minőségbiztosítás, minőségfejlesztés szerves részeként az egyetem, illetve az egyes karok kötelezettsége. Az oktatói munka hallgatói véleményezésének karonkénti megszervezését, végrehajtását, irányítását és ellenőrzését a dékán, illetve főigazgató a kari hallgatói önkormányzattal együttműködve köteles elvégezni.
- (2) Az oktatói munka hallgatói véleményezése a hallgatói jogviszonyból eredő alanyi jog, melyet a hallgató jelen és a kari szabályzat keretei között gyakorolhat. A hallgatót véleménynyilvánításáért, illetőleg annak elmaradásáért hátrány nem érheti.
- (3) A véleményezés felügyelete az Egyetem rektorának feladata, együttműködve az egyetemi hallgatói önkormányzattal.
- (4) Az oktatói munka hallgatói véleményezése kari szinten zajlik. A véleményezést a karokon lehetőség szerint egy időben kell lebonyolítani.

4. §

A részletes szabályok kidolgozása

- (1) Az oktatói munka hallgatói véleményezésének részletes szabályait és lebonyolításának módját a karok a helyi sajátosságok figyelembevételével a kari szabályzatban kötelesek meghatározni.
- (2) A kari szabályzatot az egyes karok kötelesek jelen szabályzat hatályba lépését követő 90 napon belül az SZTE főtitkárának bemutatni. E kari szabályzatok jelen szabályzat elválaszthatatlan részét képezik.
- (3) A véleményezési rendszer kidolgozása során – részben vagy egészben – kvantitatív mutatókat kell alkalmazni.

5. §

Az oktatói munka hallgatói véleményezésének általános szabályai

- (1) A kar szabályzatban jogosult meghatározni, hogy az adott félévben mely oktató kör munkáját kell véleményezni.
- (2) Amennyiben egy oktató több tantárgyat oktat, akkor tantárgyanként külön-külön kell az oktató-munkáját véleményezni; több féléves tantárgy esetén a kari szabályzatban meghatározottak szerint félév, vagy tanulmányi év végén.
- (3) Az oktató munkájáról csak az adott félévben általa oktatott hallgatók mondhatnak véleményt.
- (4) Valamely oktatóról készített hallgatói véleményezés érvényességi feltételeinek megállapítására az egyes kari szabályzatok rendelkezései az irányadók.
- (5) Az oktatói munka hallgatói véleményezése az Egységes Tanulmányi Rendszer (Továbbiakban: ETR) keretein belül elektronikus alapon is történhet.
- (6) A kari vezetés és a kari HÖK gondoskodik arról, hogy a hallgatók a véleményezés lehetőségét, eljárási rendjét megismerjék.
- (7) A véleményezés javasolt mérési szempontjait az SZTE BTK Szociológiai tanszéke által készített jelen szabályzat *1. számú melléklete* tartalmazza.
Az érintett karra specifikált kérdések vonatkozásában a 4. § (1) bekezdése értelmében az egyes kari szabályzatok eltérhetnek.
- (8) A véleményezés konkrét időpontját a karok szabályzata határozza meg.
- (9) Az adatok kiértékelésének eljárási rendjét, módját az egyes kari szabályzatok határozzák meg.
- (10) A véleményezés értékelésének eredményéről jegyzőkönyvet kell felvenni. A jegyzőkönyvben meg kell jelölni az oktató/előadó nevét; egyetemi státusát; előadását/szemináriumát/gyakorlatát; az azokat az adott szorgalmi időszakban ETR-en felvett hallgatók számát; a véleményező hallgatók számát, illetve százalékos arányát; a vélemények értékelésének módját; eredményét.
- (11) A jegyzőkönyvet a kar dékáni/főigazgatói hivatala készíti el. A jegyzőkönyvet a kar szabályzata által meghatározott időpontig kell elkészíteni.

6. §

A véleményezés során keletkezett iratok, adatbázisok, információk megőrzése és védelme

- (1) Az oktatói munka hallgatói véleményezésével kapcsolatosan keletkezett összesített adatokat tartalmazó iratok, adatbázisok és elektronikus dokumentumok (továbbiakban: adatok) kezeléséért és megőrzéséért az illetékes kari dékáni, illetve főigazgatói hivatalok a felelősek.
- (2) A feldolgozásban résztvevők írásban nyilatkoznak arról, hogy a tudomásukra jutott, illetve az elektronikus formában tárolt adatokat illetékteleneknek nem szolgáltatják ki. Ezek az adatok hivatali titkot képeznek. A kari dékáni/főigazgatói hivatal a számítástechnikai módszerrel tárolt adatok védelméről gondoskodik.
- (3) Az oktatók (véleményezettek) jogosultak a hallgatói véleményezés lebonyolításával kapcsolatban észrevételt tenni, illetve panasszal élni a kar vezetőjénél.
- (4) A véleményezett oktató számára lehetőséget kell biztosítani az összes hallgatói vélemény megismerésére, a jegyzőkönyv megtekintésére, s ahhoz írásbeli vélemény fogadtatására.
- (5) A véleményezés során keletkezett adatokat úgy kell kezelni, feldolgozni, tárolni, hogy azzal a véleményezett oktatók személyiségi jogai ne sérüljenek.
- (6) A véleményezés során keletkezett adatokba való betekintésre csakis és kizárólag a véleményezett oktató hozzájárulása esetén, illetve akkor van lehetőség, ha az iratokba betekinteni kívánó személyt törvény hatalmazza fel az értékelés megismerésére. A véleményezés során keletkezett adatokba a Kar dékánja/főigazgatója, illetve a Kari Hallgatói Önkormányzat elnöke betekinthez.
- (7) A véleményezés során keletkezett adatokat legalább egy évig meg kell őrizni. Az őrzésről a kari, illetve főigazgatói hivatalok gondoskodnak.

7. §

A vélemény felhasználása

- (1) Az oktatókkal kapcsolatos rendszeres hallgatói véleményeket figyelembe kell venni az oktatókat érintő személyi döntéseknél (pl. vezetői megbízás, kinevezés, előléptetés, jutalmazás stb.).
- (2) Ha a hallgatói vélemények három félévben – a kari szabályzatban meghatározott módon – problémát jeleznek az adott oktató munkájával kapcsolatban, akkor a kar vezetője végezzen vizsgálatot a helyzet tisztázására, melynek eredményéről adjon tájékoztatást az érintett oktátónak (véleményezettnek) és a kari Hallgatói önkormányzatnak.
- (3) Két féléven át – a hallgatói vélemények alapján – a legjobb eredményt elért oktatók munkáját a kar vezetője ismerje el.
- (4) Az oktatói munka hallgatói véleményezése során keletkezett jegyzőkönyvekben foglalt megállapításokat csakis és kizárólag a törvényben meghatározott feladatokhoz lehet felhasználni.
- (5) Az oktatókkal kapcsolatos hallgatói vélemények felhasználásának módját és részletes szabályait a kari szabályzatok tartalmazzák.
- (6) Az oktatói munka hallgatói véleményezése során keletkezett megállapításokból származó következmények levonása az egyes karok hatáskörébe tartozik.

III. fejezet:
ÁTMENETI ÉS ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK
8. §

- (1) Jelen szabályzat elválaszthatatlan részét képezik az oktatói munka hallgatói véleményezéséhez kapcsolódó részletes szabályokat tartalmazó kari szabályzatok.
- (2) A szabályzat 1 mellékletet tartalmaz.
- (3) A jelen Szabályzat az Egyetemi Tanács 2004. október 25. ülésén hozott 219/2004. számú határozatával elfogadott módosításokkal egységes szerkezetben foglalt szöveget tartalmazza.

Dr. Szabó Gábor s. k.
rektor

1. számú melléklet

Mérési szempontok az oktatói munka hallgatói véleményezéséhez

Mit mérünk az oktatói teljesítményből?	
▪ Oktatási minőséget	
▪ Az oktató kötelezettség teljesítését	
☐	Hány foglalkozás volt megtartva?
☐	Hány foglalkozás maradt el?
☐	Pontosan kezdte-e?
☐	Végig tartotta-e?
☐	
▪ Az oktató oktatási teljesítményét	
☐	Mennyire jellemző rá, hogy jó előadó?
☐	Mennyire jellemző rá, hogy biztos tudású?
☐	Mennyire volt érthető, jól követhető?
☐	Mennyire jellemző rá, hogy a témában felkészültnek mutatkozott?
☐	
▪ A hallgatóra gyakorolt hatást (léghör, emberi hozzáállás)	
☐	A foglalkozások léghöre mennyire volt korrekt?
☐	Milyen mértékben törekedett a hallgatóság bevonására?
☐	Emberileg mennyire tartja őt szimpatikusnak?
☐	Ajánlana-e őt más hallgatóknak is?
☐	
▪ Vizsgáztatási minőséget	
▪ A vizsgáztatás jellege	
☐	Írásbeli
☐	Szóbeli
▪ A vizsgáztató kötelezettség teljesítését	
☐	Biztosítva volt-e a kötelező számú vizsga?
☐	Maradt-e el meghirdetett vizsgaalkalom (a vizsgáztató miatt)?
☐	Pontosan kezdődtek-e a vizsgák?
☐	Írásbeli vizsga esetén: a vizsgafeladathoz mérten megfelelő idő állott-e rendelkezésre?
☐	Szóbeli vizsga esetén: kapott-e lehetőséget a vizsgafeladattal kapcsolatos tudásának bemutatására?
☐	
▪ Az oktató vizsgáztatói teljesítményét	
☐	Mennyire jellemző, hogy a vizsgáztató csak a megadott anyagot kérte számon?
☐	Mennyire jellemző a vizsgára, hogy az komoly követelményeket támaszt?
☐	Mennyire tartja szigorúnak a vizsgáztató által felállított mércét?
☐	Mennyire tartja korrektnek az Ön vizsgateljesítményének értékelését?
☐	Ugyanazon mércét alkalmazza-e a vizsgáztató mindenkire?
☐	Összességében hogyan értékeli a vizsgáztatási eljárást?
☐	
▪ A hallgatóra gyakorolt hatást (léghör, emberi hozzáállás)	
☐	A vizsgáztatás léghöre mennyire volt korrekt?
☐	Szóbeli vizsgánál: a vizsgáztató hozzáállása (segítő, semleges, nem segítő).
☐	Emberileg mennyire volt szimpatikus a vizsgáztató?
☐	Összességében hogyan értékeli a vizsgáztató emberi hozzáállását?
☐	