

Szegedi Tudományegyetem

Az intézményakkreditációs eljárásban közreműködő látogató bizottság jelentése

A MAB Testülete 2026. május 29-i ülésén hozott 2026/5/X. sz. határozat mellélete



Tartalomjegyzék

Feladatmeghatározás	3
Látogató Bizottság	3
I. Akkreditációs javaslat	4
II. Akkreditációs javaslat főbb bizonyítékai	4
III. A felsőoktatási intézmény általános helyzetképe	5
IV. Minőségértékelés	7
IV/1. PDCA-elv érvényesülése	7
IV/2. Egyes módszerek alkalmazásának kiterjedtsége	9
IV/3. Jó gyakorlatok terjesztése.....	11
IV/4. Adatokra alapozott fejlesztések.....	12
ESG 1.1 Minőségbiztosítási politika	14
ESG 1.2 és 1.9 A képzési programok kialakítása és jóváhagyása, folyamatos figyelemmel kísérése és rendszeres értékelése	17
ESG 1.3 Hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés.....	19
ESG 1.4 A hallgatók felvétele, előrehaladása, tanulmányaik elismerése és a képesítés odaítélése	21
ESG 1.5 Oktatók.....	22
ESG 1.6 Tanulástámogatás és hallgatói szolgáltatások.....	24
ESG 1.7 Információkezelés	26
ESG 1.8 Nyilvános információk	27
ESG 1.10 Rendszeres külső minőségbiztosítás	28
V. Az intézmény / képzési terület szakmai tudományos tevékenysége	28
V/1. Kiegészítő fejezet – a tudományos tevékenység értékelésének melléklete	31
VI. Mellékletek.....	37
VI.1 Szójegyzék.....	37
VI.2 Akkreditációs interjúk menetrendje	38



A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (a továbbiakban: Nftv.) 70. § (1) bekezdése alapján a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (a továbbiakban: MAB) a felsőoktatásban folyó képzés, tudományos kutatás, művészeti alkotótevékenység minőségének és a felsőoktatási intézmény belső minőségbiztosítási rendszere működésének külső értékelésére létrehozott, független országos szakértői testület, amely e törvényben szabályozott módon szakértőként közreműködik a felsőoktatási intézményekkel kapcsolatos eljárásokban.

Feladatmeghatározás

A felsőoktatási intézmény a MAB-ot szakértőnek kérte fel az intézmény minőséghitelesítési, akkreditációs eljárásának lefolytatására.

Az értékelés alapja az Európai Felsőoktatási Térség (EHEA) minőségbiztosítási standardjai és irányelvei (mindenkor hatályos ESG), és célja az felsőoktatási intézmény fejlesztéséhez történő szakmai segítségnyújtás. Az intézményakkreditációs eljárás Önértékelési útmutatója elérhető a MAB honlapján (www.mab.hu).

Az akkreditációs eljárás célja megvizsgálni, hogy a felsőoktatási intézmény az ESG szerint tervezi és folytatja tevékenységét, folyamatosan nyomon követi, értékeli a standardoknak való megfelelést, és aktívan közreműködik az értékelések eredményei alapján a megvalósítást segítő intézkedések, folyamatok kidolgozásában (PDCA-ciklus).

Az értékelés retrospektív jellegű, az aktuális és a legutóbbi akkreditációs eljárás között eltelt időtartamot vizsgálja, külön figyelemmel arra, hogy az előző értékelés alapján milyen intézkedések születtek.

Látogató Bizottság

Elnök: Kellermayer Miklós, egyetemi tanár, Semmelweis Egyetem

Társelnök: Lukács Eszter, nemzetközi és stratégiai kapcsolatokért felelős elnökhelyettes, Széchenyi István Egyetem

Tagok:

Olschewski Andrea, egyetemi tanár, Medical University of Graz

Cseszregi Tamás, oktatási igazgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem

Musinszki Zoltán, egyetemi docens, Miskolci Egyetem

Stéger Csilla, igazgató, PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft.

Vigvári Gábor, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

Csillik Olga, felsőoktatás-pedagógiai szakértő, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem

Fehér László, a Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciájának delegáltja

Az eljárás MAB koordinátora(i):

Kovács Anikó operatív igazgató; Horváth Gergely referens



I. Akkreditációs javaslat

Szegedi Tudományegyetem	2026/5/X. SZ. HATÁROZAT Az intézmény akkreditációja a jelentésben megfogalmazott fejlesztési javaslatokra reagáló előrehaladási beszámoló 2029. január 31-ig történő megküldése mellett 2031. május 31-ig hatályos.
------------------------------------	--

Az intézményi önértékelés és a helyszíni látogatás alapján megállapítható, hogy az intézmény stratégiai alapokon nyugvó, koherens, az egész intézményre kiterjedő, a karok és egyéb szervezeti egységek szükségleteihez illeszkedő minőségbiztosítási rendszert működtet.

Az intézmény minőségbiztosítási rendszere a minőségfejlesztés-központú szemléletet tükrözi. A minőségbiztosítás jelen van a stratégiai irányítás szintjén, a fejlesztési folyamatok és azok ciklusai pedig a vezetői szinteken is megjelennek. Az intézményi működésben a vezetési és stratégiai szint mellett az oktatás, kutatás, innováció és szolgáltatások minőségi működését támogató rendszerek egyaránt kialakítottak.

Az intézmény az oktatási, kutatási és innovációs tevékenységeit egységes minőségirányítási keretben szervezi. Az oktatás minőségbiztosítása a felsőoktatási elvek mentén valósul meg, míg a kutatási tevékenység esetében a tudományos teljesítmény értékelése, valamint a kutatási folyamatok nyomon követése és visszacsatolása biztosítja a minőség érvényesülését. Az intézmény harmadik missziós tevékenysége az innovációs együttműködések rendszerére épül, amely a tudományos, gazdasági és regionális szereplők közötti kapcsolatokat és tudástranszfert támogatja. Az egészségügyi egységek és az egyetemi könyvtár működésében szabványalapú minőségirányítási rendszerek biztosítják a folyamatok tervezett és ellenőrzött működését.

Az intézmény szakszerűen irányítja és koordinálja a központi szolgáltató egységeket, amelyek között kiemelt szerepet töltenek be a stratégiai fejlesztési, innovációmenedzsment, valamint nemzetközi és közkapcsolati funkciók.

A minőségbiztosítási és fejlesztési folyamatok tervezettek és rendszeresen működtetettek. A vezetési és minőségbiztosítási folyamatok között szoros kapcsolat azonosítható; az oktatási és kutatási tevékenységek irányítása összhangban áll az intézményi stratégiával. A támogató folyamatok (pénzügyi, gazdálkodási, informatikai és infrastruktúra) megfelelő háttérrel biztosítanak az alaptevékenységekhez.

Akkreditációs javaslat: a Szegedi Tudományegyetem 2031. május 31-ig, 5 évre akkreditálható, a jelentésben megfogalmazott fejlesztési javaslatokra reagáló előrehaladási beszámoló 2029. január 31-ig történő megküldése mellett.

II. Akkreditációs javaslat főbb bizonyítékai

A minőségirányítási rendszer működésében több megközelítés együttesen jelenik meg: a szabályozott, eljárásalapú keretek mellett azonosíthatók a folyamatos fejlesztést és a szervezeti tanulást támogató elemek is. A PDCA-elv szerinti működés több szinten megfigyelhető: a stratégiai



tervezés adatalapú, a megvalósítást indikátorok és informatikai rendszerek támogatják, a visszacsatolási mechanizmusok pedig lehetőséget biztosítanak a szükséges korrekciók megtételére.

Ugyanakkor az egyes szolgáltató egységek szintjén a szabványalapú megközelítés elsősorban a formális megfelelésre és a folyamatok dokumentáltságára koncentrál, és kevésbé jelenik meg a fejlesztési ciklusok eredményorientált, hatásalapú alkalmazása.

Az intézmény rugalmasan kezeli a kari sajátosságokat, lehetővé téve az indokolt módszertani különbségeket. A jó gyakorlatok azonosítása és megosztása szervezeten történik, amelyet belső tudásmegosztási mechanizmusok és kiterjedt szakmai kapcsolatrendszer támogat. Az intézmény információs rendszereire támaszkodva képes a fejlesztési igények azonosítására és a beavatkozások nyomon követésére.

Az intézmény támogató rendszerei – különösen az infrastruktúra, a kutatásszervezés, valamint a pénzügyi és informatikai háttér – megfelelő keretet biztosítanak az alaptevékenységek megvalósításához. A kutatómenedzsment rendszere strukturált, indikátorokra épülő, és illeszkedik az intézményi stratégia hosszú távú céljaihoz; a forrásallokáció több esetben teljesítményalapú megközelítést tükröz.

A Bizottság fejlesztendő területként azonosította a minőségbiztosítási folyamatok intézményi szintű egységesítésének szükségességét. A kari szinten kialakított gyakorlatok összehangolása, a jó gyakorlatok szélesebb körű intézményi kiterjesztése, valamint az önértékelési és fejlesztési ciklusok következetesebb dokumentálása tovább erősítheti a minőségfejlesztési kultúrát.

A további fejlődés érdekében indokolt az intézmény valamennyi funkcionális területére kiterjedő, egységes kulcsindikátor-rendszer kialakítása, valamint az indikátorok időbeli alakulásának rendszeres elemzése és értékelése. Emellett javasolt az intézményi szintű minőségirányítás további erősítése, különösen a fejlesztési beavatkozások rendszerszintű megalapozása és a visszacsatolási folyamatok következetességének növelése terén.

III. A felsőoktatási intézmény általános helyzetképe

A Szegedi Tudományegyetem jogelődjét 1581-ben alapították, története egészen eddig vezethető vissza. Jelenlegi formáját 2000-ben nyerte el, amikor Szeged és környéke felsőoktatási intézményeit integrálták: ekkor 12 kar és a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ (SZAKK) egyesülésével jött létre az SZTE. Az egyetem 2021-ben modellváltáson esett át, az állami fenntartású intézmény közfeladatot ellátó közérdekű vagyonkezelő alapítványi fenntartásba került.

Az intézmény szervezeti struktúrája magában foglalja a fenntartó alapítvány kuratóriumát, az egyetem legfőbb döntéshozó testületét jelentő 52 tagú Szenátust, továbbá a rektorátust és a kancelláriát. A Szenátusban az oktatói, kutatói, hallgatói és egyéb munkavállalói delegáltak egyaránt képviseltetik magukat (a hallgatói képviseleti arány 26,9%), biztosítva a belső érintettek részvételét a döntéshozatalban. Az operatív irányítást a rektor és a kancellár közösen látják el; a rektor munkáját négy rektorhelyettes (stratégiai, oktatási, tudományos-innovációs, valamint nemzetközi és közkapcsolati) segíti.

Az intézmény széles képzési és kutatási portfólióval rendelkező, klasszikus tudományegyetem. Alapító okirata szerint valamennyi fő tudományterületen folytat képzést és kutatást, beleértve az



agrár-, bölcsész- és társadalomtudományokat, gazdaságtudományokat, informatikát, jog- és igazgatási területet, műszaki és művészeti területeket, orvos- és egészségtudományt, pedagógusképzést, sport- és természettudományokat.

Képzési kínálata lefedi a felsőoktatás teljes spektrumát: alapképzés, mesterképzés, osztatlan képzés, doktori képzés, felsőoktatási szakképzés és szakirányú továbbképzés egyaránt elérhető. Az egyetem 12 karral és 18 doktori iskolával rendelkezik, képzési portfóliója több mint 1000 alap-, osztatlan- és mesterképzést kínál.

A 2024/2025-ös tanévben 24 604 hallgató tanult az egyetemen. A hallgatók 55,6%-a alapképzésben, 22,5%-a osztatlan mesterképzésben, 11%-a mesterszakon, 3,7%-a doktori képzésben vesz részt, a többiek szakirányú továbbképzésben vagy felsőoktatási szakképzésben tanulnak. A hallgatók mintegy 57%-a a dél-alföldi régióból érkezik, de jelentős az ország más térségeiből és külföldről érkezők száma is.

Az egyetem küldetésében egyszerre törekszik a magas szintű tudományos elitképzésre és a regionális szükségletek szerinti munkaerőpiac orientált képzések minőségének biztosítására. Versenyképes tudást kíván nyújtani minden képzési szinten, amely megfelel a hallgatói igényeknek és a munkaerőpiac elvárásainak regionális, országos és nemzetközi viszonylatban is. Kiemelt cél az élethosszig tartó tanulás támogatása, továbbképzési lehetőségek biztosítása, valamint a régió köznevelésében és szakképzésében való aktív részvétel.

Az oktatói gárda létszáma 2024-ben 2468 fő volt, ebből 2324 fő oktatói-kutatói, 144 fő tanári munkakörben dolgozik. Mintegy 1400 fő teljes munkaidős oktató, a többiek részmunkaidőben vagy megbízással vesznek részt az oktatásban. A teljes munkaidős oktatók 74,8%-a rendelkezik tudományos minősítéssel (PhD vagy magasabb).

Az utánpótlás-nevelést és kiválóságot mintegy 900 doktorandusz hallgató támogatja; évente 200–250 doktori fokozatot ítélnék oda. A kutatói státuszú munkavállalók száma 405 fő. Az intézmény az ország egyik vezető kutatóegyeteme, tudományos potenciálját több kiválósági központ és kutatócsoport erősíti.

Az oktatás–kutatás–gyógyítás hármasságára építve az egyetem hazai és nemzetközi presztízsét különösen az orvos- és egészségtudományi, valamint a természettudományi és informatikai területek erősítik. A nemzetközi rangsorok visszaigazolják a teljesítményt: az intézmény a Shanghai ARWU rangsorban a legjobb 500 között szerepel, és Magyarországon az első helyen áll, emellett a QS, THE és US News ranglistákon, valamint fenntarthatósági rangsorokban is előkelő helyezéseket ér el.

Az intézmény nemzetközi orientációja stratégiai fontosságú. A 2024/2025-ös tanévben 4284 külföldi hallgató tanult az egyetemen, ami a teljes hallgatói létszám közel 17%-át jelenti. Több mint 80 akkreditált idegen nyelvű szakon tanulhatnak a hallgatók (angol, német, francia, spanyol, olasz, orosz stb.), és valamennyi kar kínál idegen nyelvű programokat.

Az egyetem 2018 óta tagja az EUGLOH szövetségnek. Aktívan részt vesz a Stipendium Hungaricum programban, együttműködik a Coursera platformmal, valamint tagja az SGroup egyetemi hálózatnak. Számos kétoldalú együttműködéssel és mobilitási programmal (Erasmus+) rendelkezik.

A külföldi hallgatók beilleszkedését mentorhálózat és nemzetközi hallgatói szolgáltatások segítik, önkéntesek bevonásával közös programokat és integrált egyetemi életet biztosítva.



Az intézmény infrastruktúrája kiterjedt és folyamatosan fejlődik. Központi kampusza Szeged belvárosában található, több kar saját speciális épületekkel és laboratóriumokkal rendelkezik. A Klebelsberg Könyvtár modern tanulási környezetet és informatikai háttérrel biztosít.

Az informatikai infrastruktúra fejlett: egységes hálózat, Neptun rendszer, Coospace e-learning platform és számos digitális szolgáltatás támogatja az oktatást és adminisztrációt. 2025-ben az egyetem üzembe helyezte a régió egyik legkorszerűbb szuperszámítógépét (1,75 petaflops), amely stratégiai kutatási területeken biztosít versenyelőnyt.

Az elmúlt években jelentős infrastrukturális fejlesztések valósultak meg, új épületek, laborok és eszközpark-bővítések révén. A kollégiumok korszerűsítése és a hallgatói szolgáltatások bővítése is kiemelt figyelmet kap.

A modellváltást követően az intézmény vegyes finanszírozási modellben működik, nagy hangsúlyt fektet a tervezhetőségre, teljesítményalapú forrásallokációra és átláthatóságra. A Vezetői Információs Rendszer (VIR) havi bontásban szolgáltat adatokat a gazdálkodásról, HR-helyzetről és projektekről. A belső szabályozási rendszer az egyetem valamennyi folyamatára kiterjed, több mint 20 külső és belső követelményrendszernek való megfelelést biztosítva, integrált irányítási rendszerben (energia-, információbiztonsági, minőségirányítási alrendszerek). Az ISO 9001 alapelveit alkalmazva folyamatalapú megközelítést működtet.

Az intézmény Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Karának általános orvosképzése a nemzetközi orvosképzési standardok, a WFME BME 2020 standardok szerint működik. Erre vonatkozóan elismeréssel a képzés 2023 novemberétől 2031. december 15-ig rendelkezik.

Az intézmény erőssége a hallgatók bevonása az intézményi életbe. A hallgatói visszajelzések gyűjtése rendszeres, több fórum biztosít lehetőséget véleményük megfogalmazására. A tehetséggondozást a TDK, mentorprogramok, szakkollégiumi tevékenységek és a doktori képzés támogatják.

Az intézmény törekszik az oktatás folyamatos megújítására, új módszertani elemek bevezetésére és a munkaerőpiaci igényekhez való alkalmazkodásra; több területen jelennek meg innovatív és gyakorlatorientált képzési megoldások.

Az intézmény nyilvános kommunikációja megfelel az 1.8 standardnak, ugyanakkor a társadalmi és regionális felelősségvállalás eredményeinek bemutatása kevésbé hangsúlyos. A stratégiai dokumentációhoz kapcsolódó hatások és a regionális szerepvállalás eredményeinek következetesebb megjelenítése tovább erősítheti az intézmény iránti bizalmat.

Összességében az intézmény működése stabil és stratégiaileg megalapozott, ugyanakkor több területen – különösen a teljesítménymérési rendszerek egységesítése, az indikátoralapú visszacsatolás harmonizálása és az egyes kari gyakorlatok összehangolása tekintetében – további fejlesztési lehetőségek azonosíthatók.

IV. Minőségértékelés

IV/1. PDCA-elv érvényesülése

Az intézmény minőségirányítási gyakorlata áthatja az intézmény működését, és jól nyomon követhető benne a PDCA-ciklus elvének alkalmazása.



Tervezés (Plan): az intézmény működése stratégiai tervezés mentén zajlik, legfőbb irányító dokumentuma az 5 éves időtávra készülő IFT. A stratégiai célokat a vezetés a karok bevonásával alakítja ki, és törekszik egy rugalmas, a változó körülményekhez gyorsan alkalmazkodó rendszer kialakítására. A rugalmasságot szolgálja, hogy a minőségfejlesztési program szorosan illeszkedik az IFT-hez: az abban megfogalmazott célok elérését szolgáló minőségügyi feladatok és mutatók is integráltan szerepelnek az intézményi tervekben.

Az intézmény Minőségfejlesztési Bizottsága az Oktatási Igazgatóság és az Oktatási Bizottság támogatásával koordinálja az intézményi szintű önértékeléseket és minőségcélok tervezését. A felsővezetés elkötelezett a tudatos tervezés mellett: a rektori programban is megjelenik a minőségfejlesztés fontossága, a „folyamatos gondolkodás” igénye a változásokra való felkészülésben. Ennek szellemében például a jelenlegi ötéves stratégiai ciklus (IFT) időtartamát meghosszabbította annak érdekében, hogy a 2025-ös intézményi akkreditáció visszajelzéseit, tanulságait beépíthessék a következő fejlesztési periódusba. Ez kiváló példája annak, hogy az intézmény a tervezést is a visszacsatolásokra alapozza és proaktívan módosítja stratégiáját a minőség javítása érdekében.

Megvalósítás (Do): a tervek végrehajtását az egyetem strukturált felelősségi rendszere biztosítja. Minden stratégiai és minőségcélhoz felelősöket rendelnek; ezt formálisan rektori-kancellári utasítás rögzíti, megjelölve, hogy az egyes IFT indikátorok teljesítéséért mely egyetemi vagy kari vezető felel. A kari és központi egységek éves munkaterveikbe építik be a minőségfejlesztési feladatokat. Az intézmény a minőségfejlesztési programját ún. gördülő rendszerben vezeti, ami azt jelenti, hogy folyamatos frissítésű akciótervekkel dolgozik éves bontás helyett. E feladatok nyomon követésére bevezettek egy digitális projektkövető felületet (Smartsheet alapú rendszert), amelyben minden minőségfejlesztési tevékenységhez felelősök, határidők és státuszok vannak rendelve. Ez biztosítja, hogy a tervek megvalósítása átlátható és számonkérhető legyen szerte az egyetemen. A COVID-időszak alatt például ennek a rendszernek köszönhetően gyors folyamatfejlesztési intézkedések születtek az online oktatás kihívásainak kezelésére. A PDCA “Do” szakaszának erősségét jelzi továbbá, hogy az intézmény vezetése az intézmény minden területén (oktatás, kutatás, szolgáltatások) kezdeményez minőségfejlesztési projekteket és beruházásokat a kitűzött célok elérésére – legyen szó új képzési programok indításáról, infrastrukturális fejlesztésekről vagy humán erőforrás-fejlesztési programokról.

Ellenőrzés (Check): Az SZTE kiforrott ellenőrzési és értékelési mechanizmusokkal követi nyomon a célok megvalósulását. A Kontrolling Központ és a Stratégiai és Fejlesztési Főigazgatóság központi szerepet játszik ebben: az egyetem adataalapú Vezetői Információs Rendszere folyamatosan gyűjti és elemzi az oktatási, kutatási, gazdálkodási mutatókat (pl. hallgatói létszámok, lemorzsolódás, publikációs teljesítmény, pénzügyi adatok, projektek előrehaladása), és ezekről rendszeres riportokat, dashboardokat készít a döntéshozók számára. Az indikátorok túlnyomó része havi frissítésű, egyes kiemelt adatok pedig akár heti/napi gyakorisággal megújulnak a rendszerben, így az egyetem rendkívül naprakész információkkal rendelkezik a működés minden lényeges aspektusáról.

A kari és intézményi vezetők, valamint a felelős szakemberek számára képzést is biztosítottak a BI (business intelligence) riportok használatáról, hogy az adatok értelmezése és visszacsatolása szakszerű legyen. Az ellenőrzési folyamat részeként az SZTE éves beszámolókat és értékelő üléseket is tart: például több karon a Minőségbiztosítási Bizottság évente beszámol a kari tanácsnak



az adott év tapasztalatairól, ami lehetőséget teremt a teljesítmény kiértékelésére és a következtetések levonására. A “Check” fázis kiterjed a visszajelzések gyűjtésére a hallgatóktól és oktatóktól is: az OMHV rendszere minden kurzusra kiterjed, eredményeit kari és intézményi szinten elemzik, valamint a hallgatói önkormányzat is gyűjti a hallgatói észrevételeket. 2023-ban a Hallgatói Önkormányzat egy pilot projekt keretében felmérte a karonként jelentkező hallgatói panaszokat, majd ezek alapján intézkedési terveket kért a karoktól, és vissza is csatolta azok megvalósítását – 2024-től ezt a folyamatot már az egyetemi menedzsment rendszerébe építetten, rendszeresen folytatják. Mindez azt jelenti, hogy a visszajelző mechanizmusok több csatornán is működnek: a számszerű mutatók mellett a kvalitatív vélemények is beépülnek az ellenőrzésbe.

Beavatkozás (Act): az intézmény erőssége, hogy az ellenőrzés során nyert információkat tényleges fejlesztési lépések követik, vagyis a PDCA ciklus “Act” szakasza is megvalósul. A rendszeres jelentések alapján az egyetem vezetése szükség esetén korrigál: például, ha egy mutató kedvezőtlen tendenciát jelez (pl. hallgatói lemorzsolódás növekedése), célzott intézkedéseket indítanak. Az elmúlt években az indikátorok elemzésének hatására számos fejlesztés indult be, többek között mentorprogramokat vezettek be a hallgatói lemorzsolódás csökkentésére, finomhangolták az oktatók értékelésének rendszerét (TÉR), új intézkedéseket hoztak a külföldi hallgatók integrációjának segítésére, valamint fejlesztették a hibrid oktatási eszközöket. Az OMHV rendszer átfogó felülvizsgálata szintén jó példa a beavatkozásra: az egyetem pontosította a hallgatói véleményezés célját a fejlesztésorientáltság irányába, új OMHV-szabályzatot fogadott el, amely előírja, hogy az eredményeket az oktatók és vezetők hogyan használják fel fejlesztő célzattal. Készült továbbá egy részletes OMHV-útmutató is, amely összegzi a felülvizsgálat során gyűjtött jó gyakorlatokat és tippeket, támogatva az oktatókat és vezetőket abban, miként reflektáljanak a hallgatói visszajelzésekre és kezdeményezzenek változtatásokat. A hallgatói visszajelzések menedzsmentje tehát immár szabályozott keretek között, az egyetem minőségkultúrájába ágyazottan működik. Ugyancsak a “Act” fázis része, hogy az intézmény vezetése a kapott visszajelzések alapján szükség szerint módosítja szabályzatait, folyamatait. Az akkreditációs látogatás tapasztalatait például explicit módon be kívánják építeni az új intézményfejlesztési ciklusba (ahogyan fent említettük), illetve az IFT időközi felülvizsgálataikor figyelembe veszik a belső auditok és külső értékelések eredményeit.

Összegzésképpen megállapítható, hogy az intézményben a PDCA szemlélet érvényesül: a stratégiai tervezés tudatos, a végrehajtás szervezett és nyomon követhető, a teljesítmény mérésére kiterjedt indikátorrendszer és visszajelzési mechanizmus szolgál, a beavatkozások pedig rendszeresek és dokumentáltak. Ennek eredményeként a minőségbiztosítás nem statikus, hanem folyamatos ciklikus fejlesztési tevékenységként van jelen az egyetem működésében.

IV/2. Egyes módszerek alkalmazásának kiterjedtsége

Az intézmény méretéből és sokszínű karstruktúrájából fakadó kihívás, hogy biztosítsa az egyes szervezeti egységek közti összehangolt működést, ugyanakkor teret adjon a képzési területek sajátosságainak megfelelő eltéréseknek. Az értékelés alapján megállapítható, hogy az egyetem átfogó, egységes keretrendszert alakított ki a minőségirányítás és az adminisztratív működés terén, amely azonban rugalmasan kezeli a karok indokolt specializációit. Az integrált irányítási rendszer bevezetése óta az intézmény minden folyamatát központilag szabályozzák, a központi adminisztráció és a kari egységek együttműködése intézményesült. A központi



háttérszolgáltatások támogatják a karokat a szabályzatok és folyamatok egységes értelmezésében és alkalmazásában. Például létrehozta egy folyamat-követelmény mátrixot, amely tartalmazza az egyetem összes azonosított folyamatát és az azokra vonatkozó külső/belső követelményrendszereket, így biztosítva, hogy az egész intézményben azonos elvek mentén működjenek a folyamatok. Ezen egységes alapelveket erősíti az is, hogy az intézmény számos nemzetközi szabványt és keretrendszert alkalmaz: az intézmény minőségirányítási rendszere beépíti például az ESG és az ISO 9001 szabvány elemeit a folyamatok szabályozásába. Továbbá bizonyos területeken (pl. könyvtár, laboratóriumok) külön minőségtanúsításokkal is rendelkeznek az egységek, ami azt mutatja, hogy a módszertani kultúra kiterjed a támogató területekre is. Összességében elmondható, hogy intézményi szinten egy egységes minőségbiztosítási módszertan és szemlélet van jelen, amelyet minden kar figyelembe vesz saját működése kapcsán.

Ugyanakkor az egyes karok, szervezeti egységek eltérő profilja indokoltá tesz bizonyos mértékű heterogenitást a módszerek alkalmazásában – és ezt az intézmény rugalmasan kezeli, sőt tudatosan építi be a rendszerébe. A központi irányelvek lehetővé teszik, hogy a karok saját igényeikre szabják bizonyos eljárásaikat, amennyiben ez nem sérti az összhangot. Ennek tipikus példája a hallgatói visszajelző rendszer (OMHV) átalakítása: az újonnan kialakított kérdőív alapja egy minden karon egységes törzs-kérdéssor, amely biztosítja az összehasonlíthatóságot és az egyetemi szintű trendek nyomon követését, a karok kiegészíthetik ezt képzési területükhöz illeszkedő specifikus kérdésekkel. Így például az orvostudományi karon vagy a művészeti karon felmerülő sajátos szempontok is bekerülhetnek a hallgatói értékelésbe, miközben az alapvető minőségindikátorok közösek maradnak. Hasonlóan, a Tanárképző Központ vagy a doktori iskolák esetében is vannak speciális követelmények (pl. a PhD-képzésben a kutatási előrehaladás értékelése, publikációs tevékenység), de ezek képviselőjét integrálták az egyetemi minőségirányítási testületekbe – például a Doktori Intézet vezetője is tagja a Minőségfejlesztési Bizottságnak, biztosítva, hogy a doktori képzés sajátosságai is megjelenjenek a minőségfejlesztésben.

Egyidejűleg az intézmény biztosítja, hogy indokolatlanul párhuzamos rendszerek ne alakuljanak ki: a kancellári és rektori vezetés összehangolja a kari gyakorlatokat, és ahol lehet, közös platformokat alakítanak ki. Például a belső informatikai rendszerek (Neptun, Modulo, VIR) minden karon egységesen működnek, és a karok képviselői részt vesznek ezek fejlesztésének egyeztetéseiben, így a heterogenitás indokoltsága mindig megvitatásra kerül. Az “egységes módszertan az egyéni karjellemezők megtartásával” elvének megvalósítását támasztja alá, hogy 12 karának sajátos profilját megőrizve, mégis a nemzetközi standardokhoz igazodó egyetemi szintű minőségirányítási rendszert építettek ki. Az esetlegesen fennálló eltéréseket rendszeresen áttekintik és értékelik: ha valamelyik kar eltérő gyakorlatot alkalmaz egy területen, azt indokolni kell és a jó gyakorlatokat igyekeznek átvenni a többiek. Például egyes karok speciális mentorprogramjai vagy tantervi fejlesztései, ha beválnak, akkor egyetemi szinten is terjesztik azokat (lásd következő pont). A minőségbiztosítási rendszer tehát egyszerre képes az egységes irányelvek betartására és a sokféleség kezelésére – a heterogenitás minden esetben tudatos és a szakmai indokokon alapul, nem pedig ad hoc módon alakul ki.



IV/3. Jó gyakorlatok terjesztése

Az intézményben kialakult egy tanuló szervezet kultúrája, amelyben nagy hangsúlyt fektetnek a bevált jó gyakorlatok azonosítására és megosztására, mind az egyetem belső közösségén belül, mind más intézményekkel együttműködve.

Az egyetem rendszeresen gyűjti a karok és szervezeti egységek innovatív megoldásait, és fórumokat teremt ezek megosztására. 2024-ben például intézményi szinten felmérték, milyen kari jó gyakorlatok léteznek a hallgatóközpontú oktatás és tanulás terén, és ezeket egy belső jelentésben, illetve táblázatban összegezték. Az eredmények azt mutatták, hogy több kar is úttörő megoldásokat vezetett be – pl. közösségi projektek bevonása a képzésbe, informális tanulási eredmények beszámítása kreditekbe, szociális alapon nyújtott önköltség-csökkentési programok –, és ezek a tapasztalatok elérhetővé váltak az egész egyetem számára.

Az intézmény központilag is támogatja a horizontális tanulást: EFOP és RRF projektek keretében az elmúlt években módszertani képzéseket tartottak az oktatóknak, és bevezették a Tanulási Eredmény Alapú (TEA) tananyagfejlesztést, melynek eredményeit fokozatosan kiterjesztették az összes karra. A projektben részt vevő oktatók által kidolgozott új módszereket és tananyagokat workshopokon és belső konferenciákon osztották meg a többi kartárral, elősegítve a jó gyakorlatok intézményi szintű elterjedését. Szintén említésre méltó belső kezdeményezés a *“Villámélmények”* címmel indított sorozat, ahol a karok oktatói rövid bemutatókban osztották meg egymással bevált oktatásmódszertani ötleteiket; ezek az anyagok online is elérhetőek, így széles körben hasznosulnak.

Az intézmény Oktatási Igazgatósága és a rektorhelyettesek hivatala is ösztönzi a jó példák megismertetését: 2024 őszen például hallgatói fókuszcsoportos interjúkat szerveztek az oktatás minőségéről és a “jó oktató” jellemzőiről, majd az eredményeket az Oktatási Rektorhelyettes nyilvános fórumon ismertette az egyetemi polgárokkal. Ily módon a visszajelzésekből fakadó pozitív tapasztalatok beépülnek a közös tudásba. A szolgáltatási területen is találunk jógyakorlat-megosztást: az egyetemi könyvtár például rendszeresen tart képzéseket a karoknak az új információs eszközök használatáról, és a könyvtári minőségirányítás keretében más hazai könyvtárakkal is megosztja tapasztalatait.

Összességében az intézmény belső működésében tudatos mechanizmusai vannak a jó gyakorlatok feltárásának (kérdőívek, auditok, önértékelések, munkacsoportok) és azok terjesztésének (útmutatók, workshopok, belső hálózatok). Ezt az is jelzi, hogy a Minőségfejlesztési Szabályzat előírja: a belső ellenőrzések és értékelések során gyűjtött jó példákat dokumentálni és kommunikálni kell az érintettek felé.

A Szegedi Tudományegyetem aktív szereplője a nemzetközi felsőoktatási hálózatoknak, ami kiváló lehetőséget teremt a külső jó gyakorlatok átvételére és az SZTE eredményeinek megosztására. Az SZTE, amint említettük, tagja a EUGLOH európai egyetemi szövetségnek, és ebben a partnerségben rendszeres tudásmegosztás és közös innovációs programok valósulnak meg. Például a University of Hamburg-dal együttműködve az SZTE megismerte és átvette a hamburgi egyetem bevált gyakorlatát a képzési programok felülvizsgálatára – ennek nyomán az SZTE két új útmutatót dolgozott ki a szakok indítására és rendszeres felülvizsgálatára, nemzetközi jó példákra építve. E közös munka részeként egy “train the trainers” program is megvalósult, amely az ABC Learning Design módszertanát ismertette meg az SZTE oktatóival, szintén EUGLOH partneri



együttműködésben. Az egyetem tagja továbbá az EUA-nak is, ahol rendszeresen részt vesz nemzetközi workshopokon, benchmarking tevékenységekben. A globális SGroup hálózat keretében szintén folyamatos a tapasztalatcsere: 2023-ban az SZTE adott otthont az SGroup éves közgyűlésének, ahol a fenntartható egyetemi működés és a digitális transzformáció témakörében cseréltek jó gyakorlatokat a résztvevők (pl. a papírintes adminisztráció bevezetésének tapasztalatairól számolt be az SZTE). Az SZTE számos kétoldalú kapcsolatban is aktív tudásmegosztó: testvérintézményi kapcsolatban áll pl. a párizsi Pasteur Intézettel és a müncheni LMU-val, amelyekkel közös kutatási projektek mellett adminisztratív jó gyakorlatokat is megosztanak. Fontos kiemelni, hogy az SZTE nem pusztán befogadója a külső jó gyakorlatoknak, hanem forrása is: több olyan egyetemi innováció van, amit a szegedi modell alapján más intézmények is átvettek. Erre kiváló példa a TDK rendszere, amely hungarikumnak számít – az SZTE aktív közreműködésével sikerült a TDK szemléletét külföldi partnereknél is meghonosítani, így mára mintegy kilenc európai egyetemen tartanak a szegedihez hasonló hallgatói tudományos konferenciákat. Szintén példaértékű az SZTE részvétele a globális MOOC-platformokon: a Coursera for SZTE program keretében a szegedi hallgatók díjmentes kurzusokra kapnak hozzáférést, viszont cserébe az SZTE is megosztja a Coursera kínálatában néhány speciális kurzust (pl. kulturális örökség témában), melyeket nemzetközi hallgatók vesznek fel – így az egyetem tudásbázisa is globális szinten hasznosul. Összegzően megállapítható, hogy az SZTE-n kialakult a jó gyakorlatok szervezeti tanulással történő terjesztésének kultúrája. Legyen szó oktatásszervezésről, kutatómenedzsmentről, hallgatói szolgáltatásokról vagy akár intézményirányításról, minden területen találunk mechanizmusokat a bevált módszerek feltárására (pl. belső felmérések, bizottságok munkája) és disszeminációjára (képzések, útmutatók, hálózati együttműködések). Ez a folyamatos tanulás és megosztás hozzájárul ahhoz, hogy az egyetem adaptív, innovációra nyitott szervezetként működjön.

IV/4. Adatokra alapozott fejlesztések

Az intézmény példaértékű az adataalapú intézményirányítás és fejlesztés terén. Mint azt már több ponton érintettük, az SZTE kiterjedt adatgyűjtési és elemzési rendszert működtet, amelynek középpontjában a Vezetői Információs Rendszer áll.

Az egyetem stratégiai és operatív céljaihoz konkrét mérőszámok (indikátorok) tartoznak, melyeket folyamatosan figyelnek. Az indikátorstruktúra lefedi az intézmény minden misszióját: vannak oktatási mutatók (pl. felvettek száma, lemorzsolódás aránya, diplomaszerezési arány, hallgatói elégedettség), kutatási mutatók (pl. publikációk száma és minősége, pályázati bevételek), gazdálkodási mutatók (kölségvetési teljesülés, bevételstruktúra, hatékonysági mutatók) és harmadik missziós mutatók (pl. társadalmi szerepvállalási programok, vállalati együttműködések száma). Ezeket a mutatókat az IFT célrendszeréhez rendeltén határozták meg, így biztosított, hogy az adatgyűjtés az intézményi célok teljesülését mérje. Az adatok forrásai sokrétűek: a tanulmányi rendszer (Neptun), a HR nyilvántartó rendszer (Nexon), az országos FIR adatházis, a könyvtári MTMT publikációs adatházis, a partnerkapcsolati CRM rendszer – mind bekapcsolódnak a közös BI platformba. Az Informatikai Igazgatóság felügyeli az adatforrások összekapcsolását és karbantartását, így a vezetői dashboardokon különböző forrásokból származó információk is integráltan jelennek meg. A Power BI alapú felületen interaktív jelentések formájában érhetőek el az adatok a jogosult felhasználók számára. A rendszer nagy előnye, hogy a stratégiai célokhoz



tartozó indikátorok vizuálisan nyomon követhetők, trendek ábrázolhatók, összehasonlítások végezhetőek akár kari bontásban is. Bizonyos kiemelt teljesítménymutatókat – például az oktatás hatékonyságára vonatkozó adatokat – heti rendszerességgel frissítenek, így azonnal észlelhetőek az esetleges problémák vagy javulások. Az intézményi jelentéseket negyedévente megvitatja a rektori-kancellári kabinet, és szükség esetén beavatkozásokat rendelnek el (ld. PDCA Act pont). A *data-driven* szemlélet áthatja a döntéshozatalt: a rektor és a kancellár havi rendszerességgel kap egy ún. vezetői dashboard összefoglalót, ami az aktuális mutatók alapján értékeli a célok teljesülését, és felhívja a figyelmet az esetleges lemaradásokra. Így az intézményirányítás mindig konkrét adatokra támaszkodik, nem pusztán megérzésekre vagy informális visszajelzésekre.

Az intézmény adatgyűjtési módszertana nagy hangsúlyt fektet a kvalitatív információkra is. A hallgatói és oktatói vélemények, visszajelzések strukturált begyűjtése rendszeres. A hallgatói elégedettséget nemcsak az OMHV kérdőívek révén mérik minden kurzus után, hanem igény szerint célzott felméréseket is végeznek. Például a COVID pandémia idején az SZTE központilag felmérte a hallgatók véleményét az online oktatás tapasztalatairól, és e felmérés eredményei alapján több fejlesztést is bevezettek (pl. hibrid oktatási módszerek fejlesztése, eszközbeszerzés az online oktatás támogatására). Ugyanezen időszakban egyes karok kiegészítő felméréseket is készítettek: a Gazdaságtudományi Kar például külön kérdőívet indított az oktatók körében is, hogy az online átállás oktatói tapasztalatait összegyűjtse, és ezek alapján javaslatokat fogalmazott meg a vezetés felé. Hasonlóképpen, rendszeresek az oktatói fórumok és értekezletek, ahol a tanárok jelezhetik a problémáikat vagy javaslataikat az oktatási-kutatási környezettel kapcsolatban. A vezetés ösztönzi a közvetlen párbeszédet: 2024-ben több hallgatói fókuszcsoport beszélgetést szerveztek (ahogy fentebb említettük az oktatás minőségével kapcsolatban), amelyek kvalitatív eredményeit éppúgy figyelembe veszik, mint a statisztikai mutatókat. Emellett bevonják a külső érintetteket is: a munkáltatói igényfelmérések, végzett hallgatói (alumni) visszajelzések is részei az adatgyűjtésnek, amelyek segítenek a képzési programok fejlesztésében. Az SZTE tehát az adatok széles körét gyűjti be – kvantitatív indikátoroktól kezdve a kérdőíves és interjú módszerekkel nyert kvalitatív információkig –, és ezeket integráltan értelmezi a döntéshozatal során. A belső és külső érintettek bevonása is strukturált: például az Egyetemi Hallgatói Önkormányzat, a Doktorandusz Önkormányzat delegáltjai részt vesznek bizonyos döntéshozó testületek munkájában, a fontos szabályzatok tervezeteit véleményezhetik (ezzel is minőségbiztosítási kontrollt gyakorolva), továbbá a vállalati partnerek is jelen vannak tanácsadó testületekben (pl. Kari Tanácsokba meghívott ipari szereplők). Mindez biztosítja, hogy a menedzsment számára rendelkezésre álló “adat” ne csak számadat, hanem tágabb értelemben vett információ legyen, beleértve a tapasztalati tudást és a partnerek elvárásait is.

Az adatvezérelt szemlélet konkrét beavatkozásokhoz és fejlesztési lépésekhez kapcsolódik, a fejlesztések eredményeit is mérik, visszacsatolják. Az indikátorok trendjei alapján számos új program indult: például amikor azt észlelték, hogy egyes képzéseken magas a lemorzsolódás, mentor- és tutorrendszereket vezettek be, illetve riasztórendszert építettek a Neptunba a gyenge tanulmányi eredmények korai jelzésére. Az oktatói teljesítményértékelés adatait elemezve finomították a TÉR kérdőíveit és értékelési szempontjait, hogy jobban ösztönözze a minőségi oktatást. A nemzetközi hallgatók számának növekedése nyomán – amit szintén célként tűztek ki és mérték – létrehoztak egy Nemzetközi Student Service központot, növelték az angol nyelvű ügyintézők létszámát és mentorprogramot indítottak a külföldi hallgatók beilleszkedésének segítésére. Ezek mind olyan fejlesztések, amelyek egyértelműen adatok (indikátorok vagy



felmérések) által jelzett igényekre adott válaszként születtek. A fejlesztések visszacsatolása is megoldott: az új intézkedéseket utólag értékelik, hogy beváltották-e a hozzájuk fűzött reményeket. Például a mentorprogram hatását a lemorzsolódásra egy év után kiértékelték, és kimutatták, hogy azon karokon, ahol aktívan működött a program, 5-10%-kal javult a megtartási arány – ezt az eredményt a 2024. évi minőségfejlesztési jelentés tartalmazza, és más karok felé is kommunikálták, ösztönözve őket a csatlakozásra. A visszacsatolás másik fóruma a vezetői értekezletek: a kari vezetők beszámolnak a náluk bevezetett újításokról, azok eredményeiről, így az intézmény egésze tanul ezekből. A minőségbiztosítási rendszer része a belső auditálás is: évente belső audit csoport tekinti át egy-egy terület folyamatait és eredményeit, és ajánlásokat fogalmaz meg. Ezek nyomon követését szintén a Minőségfejlesztési Bizottság végzi, biztosítva, hogy az ajánlások alapján intézkedések történjenek, majd azok hatását is vizsgálják a későbbiekben. Mindez a PDCA ciklus szerinti folyamatos fejlesztés körforgását adja.

Összegzésül, az intézményben az adatokra alapozott döntéshozatal és fejlesztés nem csupán jelszó, hanem tényleges gyakorlat. A stratégiai tervezéstől a napi működésig bezárólag érvényesül az a megközelítés, hogy *“amit mérünk, azt fejleszteni is tudjuk”*. Az intézmény mér és értékkel – mind kvantitatív, mind kvalitatív módszerekkel – szinte mindent, ami a céljai szempontjából releváns, és az így nyert információk alapján proaktívan formálja képzési kínálatát, kutatási tevékenységét, szolgáltatásait és belső folyamatait.

ESG 1.1 Minőségbiztosítási politika

Standard: *Az intézmények rendelkezzenek publikus és a stratégiai menedzsment részét képező minőségbiztosítási politikával. Ezt a belső érintettek [azaz a hallgatók, az oktatók és a nem oktató személyzet] dolgozzák ki és valósítsák meg, megfelelő struktúrák és folyamatok révén, a külső érintettek [felhasználók, munkaadók, partnerek] bevonásával.*

A Szegedi Tudományegyetem integrált minőségmenedzsment rendszert működtet. A rendszerben egyszerre van jelen a részben tanúsítvánnyal rendelkező ISO, az MSZ, az MEES, az ESG és az EFQM. A rendszer moduláris felépítésű, az egyes irányítási rendszerek kialakítása és működtetése külön-külön is történhet. Szabályozási oldalról az egyes moduláris elemek integrációját a Szegedi Tudományegyetem Minőségfejlesztési Szabályzata, illetve az Integrált Minőségmenedzsment Kézikönyv hivatott biztosítani. A hatályos Minőségfejlesztési Szabályzat 2025. szeptember 29-ei keltezésű, a hatályos Integrált Minőségmenedzsment Kézikönyv pedig 2023. február 20-án került kiadásra. A szabályzatok korábbi változatai a látogatás során nem álltak rendelkezésre.

E mellett a legtöbb kar rendelkezik minőségbiztosításhoz kapcsolódó szabállyal. A szabályzatok elnevezése, felépítése, tartalma változatos.

Az SZMSZ és a Minőségfejlesztési Szabályzat alapján a rendszer alapeleme a minőségértékelés és a minőség alapú vezetés. Az SZMSZ XV. fejezete alapján az intézményi stratégia és az önértékelés eredményei alapján meg kell határozni az intézmény minőségfejlesztési politikáját, minőségügyi céljait, valamint az egyes részcélok kapcsolatát. A célok meghatározása és lebontása során figyelembe kell venni a mérhetőséget, illetve elvárás az, hogy minden célhoz legalább egy mutatószám rendelődjen. Elvárás továbbá, hogy a mutatószámokat folyamatosan monitorozzák. Az egyetemi stratégiát a 2021–2024 közötti időszakra vonatkozó IFT tartalmazta, amely 2025. év végéig meghosszabbításra került. Az IFT még nem ezen szempontok alapján került kialakításra. Az új,



készülő stratégia esetében pedig nem állt módunkban megbizonyosodni arról, hogy az SZMSZ-ben foglaltak mi módon fognak érvényesülni.

A hatályos Integrált Minőségmenedzsment Kézikönyv az ESG, az MSZ, az ISO és a MEES követelményei alapján készült. A kézikönyv tartalmazza az egyetemi honlapon is elérhető küldetésnyilatkozatot, a jövőképet, a stratégiai célokat. A kézikönyv bemutatja az integrált minőségmenedzsment rendszert. Kitér a tervezésre, a támogatásra, a működésre, a teljesítményértékelésre, a fejlesztésre, illetve a folyamatokra. A kézikönyv alapján is kimutatható az a törekvés, hogy a meghatározó jelentőséggel bíró ISO hatás mellett az ESG szemlélet is megjelenjen az egyetem minőségmenedzsment folyamataiban.

A rendszer alapja a karok és központi egységek fejlesztési tervei, az ezekhez rendelt indikátorok és a belső auditok. Az önértékelésben leírtak alapján a szervezeti egységek saját éves minőségcélokat határoznak meg. Ezekhez indikátorokat rendelnek, a teljesítményekről jelentést készítenek. A rendszer átláthatóságát az éves jelentések és a vezetői fórumok biztosítják. A dokumentációs háttérrel a fejlesztési tervek, az ezekhez kapcsolódó monitoring jelentések és belső auditok jelentik.

A látogatás során a kézikönyvben foglaltak megvalósulása csak részben volt beazonosítható. Nem volt elérhető az egyetemi minőségfejlesztési program, csak részben tudtunk betekinteni a karok és a központi egységek fejlesztési terveibe. Nem állt módunkban betekinteni továbbá az IMR szerinti munkautasításokba, feljegyzésekbe, a belső audit dokumentumaiba, illetve a vezetőségi átvizsgálás jelentéseibe. Több kar esetében rendelkezésre álltak dokumentációk, amelyek minőségcélokat, és néhány esetben indikátorokat is tartalmaztak. A célkitűzés gyakorlata az interjúk és a dokumentációk alapján eltérő. A célok megfogalmazása és – ahol értelmezhető, ott – az indikátorképzés nem követ egyetemi szinten egységes gyakorlatot. A stratégiák nem voltak teljeskörűen elérhetőek, ennél fogva sem a dokumentációk, sem a látogatások alapján nem megállapítható, hogy a kari és egyetemi stratégiák alapján hogyan képezhetőek le a minőségcélok. (Vö. SZMSZ XV. fejezete, Integrált Minőségmenedzsment Kézikönyv.) A rendszer egyes elemei tehát a bevezetés különböző fázisaiban vannak, azok ismerete és elterjedtsége változatos képet mutat az egyes szervezeti egységek esetében.

Két területen azonban egységes egyetemi gyakorlatról beszélhetünk. Ez a hallgatói visszajelzések egyik eszköze az OMHV, illetve a teljesítményértékelés. Mind az OMHV mind a TÉR működése szabályozott. Az egyetemi szabályok lehetőséget adnak arra, hogy a karok és a szervezeti egység sajátosságai megjelenjenek. Ezekkel a lehetőségekkel a karok élnek is. Az OMHV-hez és TÉR-hez kapcsolódó folyamatok széles körben ismertek, működnek. Az OMHV és a TÉR módszertanának, folyamatainak fejlesztési lehetőségei állandó tárgyat képezik a különféle egyetemi és kari minőségbiztosítási bizottsági üléseknek.

A tudatos gondolkodás, a folyamatok levezénylése, akciótervek kidolgozása, a visszacsatolások kezelése egyértelműen beazonosítható e két esetben. A TÉR és az OMHV jelenti azokat a pilléreket, amelyekre lehet majd alapozni a minőségkultúra szélesebb körben való elterjesztését.

A Szegedi Tudományegyetem minőségirányításának felelőse a rektor és a kancellár. Az integrált minőségmenedzsment rendszer működtetése, koordinálása, tudatos és szervezett irányítása, a szabályozás előkészítése, kidolgozása, naprakész állapotban tartása a stratégiai főigazgató, mint IMR vezető feladata. A stratégiai főigazgató a Stratégiai és Fejlesztési Főigazgatóság vezetője. A főigazgatóság rektori szakmai felügyelet mellett a kancellár irányítása alatt működik. A főigazgatónak alárendelten a minőségirányítási feladatok koordinálását és az operatív végrehajtást



a főigazgatóságon belül a minőségirányítási rendszer (MIR) vezetője és egysége végzi. Az egység munkatársai elkötelezettek és felkészültek. A napi munkavégzés során beazonosítható az erős ISO szemlélet. Aktív szerepet vállalnak a minőségkultúra terjesztésében, innovatív fejlesztési javaslatok kezdeményezői és előkészítői.

A rendszer felügyeletét a Minőségfejlesztési Bizottság látja el. A bizottság tagja többek között az IMR vezető, a MIR vezető, a karok delegáltjai, a Doktori Intézet képviselője, a HÖK képviselője, a gazdálkodás és igazgatási egységek, illetve a könyvtár és a klinikai központ 1-1 képviselője. Az interjúk alapján beazonosítható, hogy a bizottság meghatározó szereppel bír a minőségkultúra terjesztésében. A bizottsági ülések egyben a jó gyakorlatok fórumai is. Több olyan kezdeményezés is történt az egyes karokon, amelyek kiindulópontja a közös megbeszélésekre vezethető vissza.

Az egyes karok esetében a minőségbiztosítási szemlélet eltérő mértékben van jelen. Önmagában a Minőségfejlesztési Bizottság még nem éri el ezt a kritikus tömeget, amellyel szélesebb körben is meg lehetne ismertetni a minőségbiztosítás, illetve az ESG működésre, vezetésre gyakorolt pozitív hatásait.

A karokon minőségbiztosításhoz kötődő bizottságok működnek. Az interjúk alapján a kari bizottságok tagjainak felkészültsége, elkötelezettsége és hozzáértése nagyon széles spektrumban mozog. Proaktív, reaktív és passzív jellemvonások egyaránt érzékelhetőek. A minőségkultúra terjesztése érdekében itt még beazonosíthatók fejlesztési feladatok.

A kari bizottságok feladata nem egyértelműen szabályozott. Egyetemi szinten nem derül ki, hogy mely feladatok tartoznak az egyetemhez, melyek a kari vagy más szervezeti egység szinthez. Hiányoznak azok a jogi normák, amelyek alapján be lehet azonosítani a feladatokat és felelősöket az egyetemi szint alatt.

Az eltérő kari szervezeti, módszertani és személyi gyakorlatokból következően nem beszélhetünk minden esetben PDCA szemléletről vagy zárt PDCA ciklusokra. Ez alól kivételt képez a már említett TÉR és az OMHV.

Javaslatok

- Az intézmény integrált minőségirányítási rendszerének továbbfejlesztése indokolt egy érett, az intézményi működés egészét átfogó koncepció irányába.
 - Ennek keretében szükséges valamennyi funkcionális terület – különösen a nemzetközi kapcsolatok és mobilitás, az oktatás, a kutatás, az innováció, valamint a központi és gazdasági-igazgatási szolgáltatások – minőségpolitikájának egységes szemléletű továbbfejlesztése.
 - Indokolt az érintettek és szerepek egyértelmű meghatározása, a standardok, eljárások és folyamatok összehangolása, valamint a módszertani eszköztár és a szakmai minőséget támogató képzési rendszer tudatos kialakítása.
- Az intézményi minőségkultúra fejlesztésének fontos eleme a megfelelő funkcionális minőségesek képzése, és a funkció szintű minőséges tudásalap fejlesztése. A Minőségfejlesztési Bizottság vezetési, oktatási, kutatási, szolgáltatási, klinikai, támogató szolgáltatási szakcsoportjainak kialakítása, amelyek közreműködnek az adott funkcionális terület minőségpolitikája kialakításában.



- Javasolt a minőségértékelési kultúra továbbfejlesztése, különös tekintettel az értékelési módszertanok bővítésére és egységesítésére.
- Szükséges továbbá a kari és program szintű minőségbiztosítási megközelítések tudatosabb kialakítása, a nemzetközi képzési referenciák figyelembevételével, valamint a minőségi oktatást támogató eljárások és stratégiák egyértelmű definiálása és következetes alkalmazása az intézmény egészében.
- Javasolt a minőségpolitika intézményi szintű, egyértelmű meghatározása és egységes értelmezésének erősítése, különösen annak érdekében, hogy az a stratégiai irányítással összhangban, minden szervezeti egység számára világos és következetesen alkalmazott keretet biztosítson.
 - Javasolt a minőségirányítási rendszer további fejlesztése és egységes intézményi szintű alkalmazásának erősítése, különös tekintettel a szabályozási keretek és a napi működési gyakorlat közötti eltérések csökkentésére. Ennek érdekében indokolt a felsővezetői elköteleződés fenntartása és a rendszer következetes implementációjának támogatása.

ESG 1.2 és 1.9 A képzési programok kialakítása és jóváhagyása, folyamatos figyelemmel kísérése és rendszeres értékelése

Standardok: *Az intézmények rendelkezzenek folyamatokkal képzési programjaik kialakítására és jóváhagyására. A képzési programokat úgy kell kialakítani, hogy elérjék kitűzött céljaikat, beleértve az elvárt tanulási eredményeket. A program révén megszerezhető képesség legyen világosan meghatározott és közzétett, utalással a nemzeti képesítési keretrendszer megfelelő szintjére, s ennek révén az Európai Felsőoktatási Térség képesítési keretrendszerére.*

Az intézmények folyamatosan kísérik figyelemmel és rendszeres időközönként tekintsék át képzési programjaikat, biztosítandó, hogy azok elérjék kitűzött céljaikat, illetve megfeleljenek a hallgatók és a társadalom igényeinek. Ezen értékelések eredményezzzék a programok folyamatos javulását. Az ennek folytán tervezett vagy megtett intézkedéseket minden érdekelt felé közölni kell.

A Szegedi Tudományegyetemen a képzési programok megtervezése, jóváhagyása, működtetése és felülvizsgálata stratégiai szinten integrált, indikátoralapú és többszoros visszacsatolásra épülő rendszerben valósul meg. Az intézményi irányítás deklarált célja egy flexibilis, gyorsan adaptálódó működési modell fenntartása, amelyben a minőségirányítás nem adminisztratív ellenőrzési mechanizmusként, hanem fejlesztési eszközként jelenik meg. A programfejlesztés illeszkedik az IFT-hez, az indikátorok a VIR rendszerben kerülnek rögzítésre, és az intézményi Minőségfejlesztési Bizottság, az Oktatási Igazgatóság, valamint az egyetemi bizottsági struktúra összehangolt működése biztosítja a koordinációt.

A programindítás és -jóváhagyás egységes eljárásrend szerint történik, amely kiterjed a szakmai indokoltságra, a személyi és infrastrukturális feltételekre, valamint a fenntarthatósági és rentabilitási szempontok vizsgálatára. A döntések nem kizárólag kari szinten születnek, hanem intézményi kontroll mellett, biztosítva a portfólió stratégiai illeszkedését. A modulfelelősi/szakfelelősi rendszer rögzített felelősségi rendet biztosít a képzések szakmai koherenciájának fenntartására, beleértve az eltérő nyelvű, munkarendű vagy telephelyű képzések minőségi egységességét.

A képzési programok kialakítása tanulási eredmény alapú megközelítésre épül, amely biztosítja az MKKR- és az EKKR-szintekhez való formális illeszkedést. A szakok tervezése és felülvizsgálata a



KKK-k alapján történik, a kompetenciák egymásra épülésének vizsgálatával. A látogatás során bemutatott gyakorlat szerint több kar vizsgálja a kimeneti kompetenciák koherenciáját, a tantervi egymásra épülést, valamint a munkaerőpiaci és partneri visszajelzések beépülését. Ugyanakkor az EKKR/MKKR szintleírásokhoz való explicitebb, dokumentált megfelelési elemzés intézményi szinten tovább erősíthető, mivel jelenleg a keretrendszeri illeszkedés elsősorban a KKK-kon keresztül jelenik meg.

A képzések működtetése és fejlesztése a PDCA-elv mentén értelmezhető, és a ciklus minden eleme azonosítható:

- Plan: intézményi és kari minőségcélok meghatározása az IFT-ből levezetve, indikátorok kijelölése, felelősök meghatározása.
- Do: képzések működtetése, tantervi és módszertani fejlesztések, duális és ipari partnerségek, nemzetközi kapcsolatok erősítése.
- Check: rendszeres indikátorelemzés (lemorzsolódás, kreditelőrehaladás, hallgatói létszám), OMHV-eredmények, szakfelülvizsgálatok, interjúk és fókuszcsoportos visszajelzések.
- Act: konkrét beavatkozások (tantervi módosítások, kredit- és óraszám-átalakítás, pedagógiai továbbképzés elrendelése, strukturális és szervezeti korrekciók).

A rendszer működőképességét több karon konkrét intézkedések támasztják alá (pl. gyenge oktatói értékelés esetén módszertani képzésre kötelezés, alacsony előrehaladási mutatók esetén mentorprogram indítása, szakfelülvizsgálat során kredit- és struktúramódosítás).

A képzési célok teljesülésének mérése több szinten történik. Intézményi szinten indikátorok támogatják a monitorozást; kari és szak szinten a szakfelülvizsgálatok, OMHV-elemzések, egyes esetekben kompetenciaalapú vizsgálatok, alumni- és munkáltatói visszajelzések szolgálnak visszacsatolásként. A rendszer adatvezérelt és operatív szinten működőképes. Ugyanakkor a képzési célok és tanulási eredmények teljesülésének mérése nem minden esetben jelenik meg egységes, dokumentált cél-indikátor-intézkedés-hatás logikában. A strukturált hatásvizsgálat és az eredmények intézményi szintű összehasonlíthatósága tovább erősíthető.

Az intézmény a szakfelülvizsgálatokat módszertanilag támogatja, és a belső reflexiót interjúk, fókuszcsoportos egyeztetések és kari szintű szakmai párbeszédnek révén erősítette. Ez a fejlesztési folyamat tanulási mechanizmusként értelmezhető. Ugyanakkor a decentralizált szerkezetből fakadóan a kari implementáció érettsége eltérő: a felülvizsgálatok eredményeinek (megállapítás – intézkedés – hatás) egységes dokumentálása és a kari-egyetemi szabályozás teljes összhangja nem minden karon azonos szinten biztosított.

Összességében megállapítható, hogy az intézmény képzési programjainak tervezése, jóváhagyása, nyomon követése és felülvizsgálata megfelel az ESG 1.2 és 1.9 standard elvárásainak. A rendszer stratégiai szinten koherens, PDCA-logikában működtetett és adatvezérelt. A további fejlesztés iránya a keretrendszeri megfelelés explicitebb elemzése, a tanulási eredményekhez kötött cél-indikátor-hatás logika egységesítése, valamint a kari gyakorlatok dokumentált harmonizálása.

Javaslatok

- Az EKKR/MKKR-szintekhez való illeszkedés explicit, dokumentált elemzésének beépítése a szakfelülvizsgálati jelentésekbe (szintleírás-alapú kompetencia-összevetés).



- Egységes intézményi cél-indikátor-intézkedés-hatás mátrix bevezetése a képzési célok teljesülésének mérésére és hatásvizsgálatára.
- A PDCA-ciklus intézményi szintű egységes megjelenítése a szakfelülvizsgálati dokumentációban (külön rögzítve a Plan-Do-Check-Act elemeket).
- A tanulási eredményekhez kötött kompetenciamérés rendszeresítése és alumni/munkáltatói visszajelzések strukturált integrálása.
- A kari minőségirányítási gyakorlatok további harmonizálása és az intézkedések hatásának következetes dokumentálása.

ESG 1.3 Hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés

Standard: *Az intézmények biztosítsák képzési programjaik olyan megvalósítását, amely aktív szerepre ösztönzi a hallgatókat a tanulási folyamat létrehozásában. A hallgatók értékelése tükrözze ezt a megközelítést.*

Az intézmény hallgatóközpontú törekvései több, egymást erősítő elemen keresztül azonosíthatók: a hallgatói visszajelzések gyűjtése és fejlesztési célú felhasználása, a hallgatói bevonásra építő egyeztetési formák, valamint a fejlesztési ciklusok tudatos alkalmazása azt jelzi, hogy a hallgatói tapasztalatok intézményi szinten értelmezhetőek és fejlesztésekké alakíthatók.

A bemeneti kompetenciamérés évek óta szervezeten, átgondoltan zajlik. A bemeneti tudás/kompetencia romlása és a hallgatói csoportok közötti különbségek megjelennek az intézményi dokumentumokban, ami indokolja a differenciálást, felzárkóztatást és a tanulói terhelés újragondolását. Az intézménylátogatás tapasztalatai alapján ugyanakkor kockázat, hogy az eredmények hasznosulása nem egységes és nem mindenhol átlátható: az oktatók nem kapnak kurzustervezésben közvetlenül használható visszajelzést az előzetes tudáshoz igazításhoz. További korlát, hogy adatvédelmi okokból az oktatók nem azonosíthatják a problémás hallgatókat, így a beavatkozás nagyban függ a hallgató aktivitásától; ehhez kapcsolódóan hiányzik a motivációs háttér.

A hallgatók sokféleségének kezelése és a rugalmas tanulási útvonalak biztosítása átfogóan jelenik meg: a TVSZ-re épülő megoldások mellett az EÉTK támogatása, a SANSZ iroda, valamint konkrét kari/egyedi intézkedések is támogatják a különböző hallgatói csoportokat, ideértve a vízumkéséssel érkező külföldi hallgatókat is. Az azonosított célcsoportok (hátrányos helyzetű, tehetséges, sportoló, külföldi, fogyatékkal élő) esetében a rugalmas útvonalak elérhetőek, és az egyéni tanulási tempóhoz, illetve az előzetes tudáshoz való igazodás különösen a kooperatív kurzusok gyakorlatában jelenik meg. A digitális tanulási környezet és a tanulástámogató megoldások jelenléte a tanulási folyamat rugalmasabb szervezését támogathatják.

A hagyományos oktatási módszerek mellett az intézmény több megoldást is alkalmaz a hallgatói aktivitás növelésére és a megváltozott preferenciákhoz való igazodásra (pl. tevékenységalapú formák /projektalapú és kooperatív kurzusok/, távoktatási elemek, mester-tanítvány jellegű megközelítés). Ugyanakkor nem látható, hogy ezekhez milyen rendszeres, egységesített visszajelzés-gyűjtés kapcsolódik, illetve miként épülnek be az intézményi szintű fejlesztésekbe.

A hallgatóközpontú értékelés elvárásai (konzisztens, méltányos, tanulást támogató értékelés; egyértelmű kritériumok; időben érkező visszajelzés) intézményi minimumszintje nem mindenhol



látszik egységesen rögzítettnek és ellenőrzöttnek. Az egyéni tanrendhez, a tanulási útvonalak egyéni eltéréseihez és a hallgatói kérelmek/panaszok kezeléséhez kapcsolódó eljárások hallgatóbarát láthatósága és a panaszokból történő intézményi tanulás szintén erősítendő. A számonkérések formáinak és eredményeinek rendszeres, intézményi szintű elemzése és az ebből következő fejlesztések dokumentált visszacsatolása tovább erősítené a standard teljes körű teljesülését.

Az OMHV esetében erősség, hogy egységes, minden karra kötelező központi kérdéssor méri többek között az óralátogatási szokásokat, a kurzus fejlesztő hatását, a segédanyagok használhatóságát, az oktató felkészültségét, segítőkészségét, az óra érthetőségét és az általános elégedettséget; a karok saját, OMHV-szabályzatban rögzített kari kérdéssorral a kari sajátosságokra érzékeny szempontokat is vizsgálnak. Kockázat, hogy az OMHV-eredmények hozzáférése, belső terítése és a hallgatók felé történő visszacsatolás módja/mértéke egységenként eltér. Fontos, hogy az intézmény az önértékelésben hangsúlyt helyez olyan dilemmák tárgyalására, mint a jegyinfláció kérdése, illetve az OMHV kapcsán a számonkérések beépítése, amely csak vizsgaidőszakon belül kitöltött kérdőívvel lehetséges; ezzel összefüggésben az oktatói teljesítményértékelés, oktatói minőség kizárólag OMHV alapján történő megítélése magában hordozza a jegyinfláció megjelenését.

Nem azonosítható intézményi szinten rögzített, elvárt oktatói (tanítási és értékelési) kompetencia keret, ennek hiányában a módszertani képzések tervezése és prioritizálása feltehetően inkább helyi igényekre és visszajelzésekre támaszkodik, ami az egységességet és az összehasonlíthatóságot korlátozhatja.

Az önértékelés és a helyszíni interjúk alapján kérdéses az oktatói kiválóság/hallgatóközponitú oktatás hangsúlyos megjelenése az oktatói teljesítményértékelésekben: az intézményi és kari TÉR szabályzatokban alapvetően mennyiségi kritériumok azonosíthatók, noha a hangsúlyosabb megjelenés segítheti a hallgatóközponitú oktatási módszerek elterjedését.

Javaslatok

- Az OMHV-ra épülő oktatói minőségmegítélés torzító hatásainak (különösen a jegyinfláció kockázatának) csökkentése érdekében az intézmény vezessen be rendszeres, intézményi szintű elemzést a számonkérések formáiról és eredményeiről (pl. terhelési csúcsok, sikertelen teljesítések mintázatai, jegyeloszlások), és az elemzések alapján hozott fejlesztő intézkedéseket dokumentáltan kövesse nyomon és csatolja vissza a minőségfejlesztési folyamatokba.
- Az OMHV mellett más módszerek alkalmazása az oktatási minőség mérésére és értékelésére, elkerülendő a fenti problémák megjelenését.
- A TÉR rendszerben új oktatási módszerek, tananyagok fejlesztésének, bevezetésének, használatának monitorozását és értékelését, csakúgy, mint az oktatók oktatásfejlesztési programokon való részvételének elismerését. Érdemes lehet mindezt az OMHV eredményekkel összefüggésben bevezetni.
- A bemeneti kompetenciamérés eredményeinek intézményi szintű hasznosulását erősítő mechanizmus kialakítása: az eredményekből készüljön kurzustervezésben használható visszajelzés, amely támogatja a differenciálást és a felzárkóztatást; az adatvédelmi korlátok



mellett is legyen világos, milyen támogatási útvonalat kap a hallgató, és hogyan követhető a hatás.

- A tevékenység alapú és innovatív oktatási formák (projekt alapú/kooperatív kurzusok, távoktatás, mester-tanítvány jellegű megközelítés) esetében rendszeres, egységesített visszajelzés-gyűjtés és fejlesztési visszacsatolás kialakítása (hallgatói és oktatói tapasztalatok, eredményességi jelzések), hogy az elterjedtség és hatás intézményi szinten értelmezhető legyen.

ESG 1.4 A hallgatók felvétele, előrehaladása, tanulmányaik elismerése és a képesítés odaítélése

Standard: *Az intézmények következetesen alkalmazzák a teljes hallgatói életciklust lefedő, előzetesen meghatározott és közzétett szabályzataikat, például a hallgatók felvétele, előrehaladása, tanulmányaik elismerése és a képesítés odaítélése tekintetében.*

Az intézmény a hallgatói életciklus minden szakaszát (felvétel, előrehaladás, elismerés, képesítés) lefedi, és igazolja a szabályzatok előzetes közzétételének és következetes alkalmazásának biztosítását. Kiemelendő a rendszerszemlélet, a visszajelzési ciklusok (EOB, TO-vezetők, munkacsoportok) és a digitális eszközök (Neptun, MI-alapú lemorzsolódás-azonosítás) alkalmazása.

A Szegedi Tudományegyetemen alkalmazott hallgatói életút-kezelési és tanulmányi folyamatok több ponton is jól szabályozottak és átláthatóak, ugyanakkor néhány területen további pontosítás vagy fejlesztés indokolt. A felvételi eljárások objektivitását több, egymást erősítő garanciális elem támasztja alá: a döntések több fős bizottságokban születnek, az érintettek összeférhetlenségi nyilatkozatot tesznek, az értékelés standardizált értékelőlapok alapján történik, valamint az eljárások videós rögzítése is biztosított. Ezek az elemek együttesen csökkentik a szubjektivitás és az esetleges visszaélések kockázatát, és megfelelnek a felsőoktatási minőségbiztosítás elvárásainak.

A hallgatói előrehaladás támogatása különösen erős pontként azonosítható. Az egyetem konkrét és jól kidolgozott mechanizmusokat alkalmaz a lemorzsolódás megelőzésére és a tanulmányi kockázatok jelzésére: a kisorolás veszélyének korai jelzése, az ötödik sikertelen vizsga utáni automatikus figyelmeztetés, valamint a rangsoros kurzusfelvétel mind olyan eszközök, amelyek aktívan segítik a hallgatók tudatos tanulmányi tervezését.

A tanulmányi szabályzatok megismerésének biztosítása kétlépcsős rendszerben történik, amelyben a központi tájékoztatást kari szintű továbbítás és értelmezés egészíti ki. A folyamat visszacsatolás-alapú, ami hozzájárul ahhoz, hogy a hallgatók ténylegesen megértsék a rájuk vonatkozó előírásokat, nem csupán formálisan értesüljenek róluk.

A kreditelismerés szabályozott keretek között zajlik, és az intézmény megfelel a Lisszaboni Elismerési Egyezmény elveinek, amit a mobilitási ablakok kialakítása és az EUGLOH-kurzusok elfogadása is alátámaszt. Ugyanakkor nem teljesen egyértelmű, hogy a kreditelismerés során miként kerül alkalmazásra a 75%-os egyezőségi kritérium: egyes szabályozási elemek tudásegyezésre, mások tartalmi egyezésre hivatkoznak, ami értelmezési bizonytalanságot okozhat.

A kompetenciamérés rendszeres a bemeneti oldalon, és a kimeneti mérés is dokumentált (záróvizsgák, partneri visszajelzések), azonban a képzés során köztes kompetenciamérések nem



kerülnek bemutatásra. Végül hiányzik annak részletes ismertetése, hogy létezik-e félévenkénti, dokumentált ellenőrzési eljárás arra vonatkozóan, hogy minden mintatanterv szerinti tantárgy ténylegesen meghirdetésre kerül-e; a jelenlegi gyakorlat inkább a felelősségi körök és a hallgatói jelzések szerepét hangsúlyozza, szisztematikus vezetői kontroll bemutatása nélkül.

A tantárgyi adatlapok megfelelő kitöltésének és elérhetővé tételének rendszere megfelelően szabályozott az egyetemi folyamatokban, és erről a megfelelő felelősök adatszolgáltatást is kapnak. A meglévő gyakorlat azonban (mely szerint az adatlapok a szorgalmi időszak első két hetében kerülnek publikálására) megnehezíti a szabadon választható tárgyak közötti előzetes választást. Nem világos továbbá, hogy az egyes adatlapok elérhetővé tétele után milyen (formai és tartalmi) ellenőrzések történnek, különös tekintettel a tanulási eredmények szakok KKK-jához kapcsolódó megfelelésre. Szintén nem világos az önértékelés alapján az adatlapok változásainak nyomon követése, azok archiválása.

Javaslatok

- Legalább a szabadon választható tárgyak esetében a tantárgyi adatlapok részbeni (tanulási eredmények, heti témabontás, szakirodalom) nyilvánossá tétele.
- A tantárgyi adatlapok formai és ellenőrzésének protokolljának kidolgozása, az egyes vezetők (tanszék és intézetvezetők, dékánok, szakfelelősök) szerepének pontos meghatározása.
- A tantárgyi adatlapok archiválására, nyomon követhetőségére megfelelő eljárások kidolgozása.

ESG 1.5 Oktatók

Standard: *Az intézmények biztosítsák, hogy oktatóik megfelelő kompetenciával rendelkezzenek. Alkalmazzanak méltányos és átlátható eljárásokat oktatóik toborzására és továbbképzésére.*

Az intézmény oktatói állománya létszámában és minőségi összetételében egyaránt stabil alapot biztosít az intézmény stratégiai céljainak megvalósításához. A 2468 fős oktatói kör – amelyből mintegy 1400 fő teljes munkaidőben lát el feladatokat – megfelelő kapacitást jelent a széles képzési portfólió működtetéséhez. A minősített oktatók aránya (FTE-alapon 74,8%) kiemelkedő, és biztosítja az oktatási és kutatási tevékenységek tudományos megalapozottságát. Az interdiszciplináris szervezeti struktúra és a tematikus sokszínűség lehetővé teszi a regionális és nemzetközi társadalmi-gazdasági igényekhez való illeszkedést.

Az oktatók kiválasztására, kinevezésére és előmenetelére vonatkozó szabályozási környezet dokumentált és nyilvánosan hozzáférhető. A vonatkozó belső szabályzatok, valamint a HR Továbbképző Központ tevékenysége biztosítja az oktatói kompetenciafejlesztés és életpályatámogatás kereteit. A szabályozás átfogó, és a gyakorlatban alkalmazott, ugyanakkor az életpályatámogatás intézményi szintű stratégiai összekapcsolása – különösen az utánpótlás-tervezés és a hosszú távú kapacitásmenedzsment terén – további fejlesztési lehetőséget jelent.

Az intézmény rendszeres oktatói adatalemzéseket végez (pl. KEKVA-indikátorok, kontrollings jelentések), amelyek nemcsak nyomon követési, hanem döntéstámogató funkciót is betöltenek. Az életkori, szakterületi és terhelésbeli adatok elemzése lehetővé teszi célzott HR-beavatkozások kezdeményezését. Az adatvezérelt megközelítés a fejlesztési döntésekben és intézkedésekben is



érvényesül, ugyanakkor az oktatói szerkezet hosszú távú, intézményi szintű utánpótlási stratégiába ágyazott kezelése még tovább erősíthető.

A TÉR több karon integrálódott az OMHV-val, és cél az egységes intézményi szintű bevezetés. A TÉR az oktatási, kutatási és intézményi részvételi mutatókat egyaránt figyelembe veszi, és visszacsatolási funkciója fejlesztési irányokat jelöl ki. Jelenleg a rendszer implementációja kari szinten eltérő mértékű, ugyanakkor az egységesítés folyamata megkezdődött, amely egy átláthatóbb, összehangoltabb teljesítményértékelési gyakorlat irányába mutat.

Az OMHV strukturáltan működik, és a visszajelzések dokumentáltan beépülnek az oktatásszervezésbe és a tantárgyi fejlesztésekbe. A „Campus Iránytű” felület növeli az átláthatóságot és erősíti a hallgatók partneri szerepét. Pozitívum, hogy az OMHV nem formális eszköz, hanem a döntéshozatalban is hasznosul. A visszacsatolási folyamat kari szintű egységes protokollja ugyanakkor még nem mindenütt azonos mélységű.

Az intézmény rendszeresen mér munkatársi elégedettséget, és az eredmények alapján konkrét fejlesztési intézkedéseket hoz (belső kommunikáció erősítése, HR-programok bővítése, rugalmas munkavégzési formák). A kontrolling- és minőségbiztosítási rendszer támogatja az indikátoralapú beavatkozásokat. A visszacsatolás intézményesített kommunikációja és az intézkedések hatásának követése további erősítést igényelhet.

Összességében az oktatói állomány mennyiségi és minőségi jellemzői, a szabályozási háttér, az adatalapú irányítás és a hallgatói visszajelzési rendszer alkalmasak az intézmény stratégiai céljainak támogatására. A rendszer működőképes és fejlesztésorientált, ugyanakkor az egységes intézményi implementáció, az utánpótlási stratégia formalizálása és a teljesítményértékelés harmonizálása további fejlődési potenciált jelent.

Javaslatok

- Egységes intézményi oktatói teljesítményértékelési rendszer kialakítása, amelyben az OMHV-eredmények strukturált, indikátoralapú módon integrálódnak a TÉR-be, és amely kari szinten is egységes gyakorlatot biztosít.
- Intézményi szintű oktatói utánpótlási és életpálya-stratégia kidolgozása, karokra lebontott kor- és státuszszelvéssel, mentorprogramokkal és célzott ösztönző eszközökkel.
- Hallgatói visszajelzések hasznosításának formalizálása, egységes kari protokoll kialakításával (visszajelzés – intézkedés – nyomon követés), valamint éves OMHV-fejlesztési összefoglalók készítésével.
- Részmunkaidős és megbízásos oktatók integrációjának erősítése, dedikált információs csatornákkal és célzott módszertani támogatással.
- Munkatársi elégedettségmérés rendszerességének és visszacsatolásának erősítése, intézkedési tervek és nyilvános (belső) összefoglalók alkalmazásával.
- Adatalapú oktatáspolitikai döntéstámogatás fejlesztése, az oktatói KPI-rendszer továbbfejlesztésével, BI-dashboardok szélesebb körű hozzáférhetővé tételével és vezetői képzésekkel.



ESG 1.6 Tanulástámogatás és hallgatói szolgáltatások

Standard: *Az intézmények megfelelő finanszírozási forrásokkal rendelkezzenek a tanulási és tanítási tevékenységekhez, valamint biztosítsanak adekvát és könnyen hozzáférhető tanulástámogató feltételeket és hallgatói szolgáltatásokat.*

Az intézmény széleskörű szolgáltatási portfóliót kínál a hallgatói sikeresség támogatására: az első éves hallgatók integrációját segítő speciális programok, SZTEsók, SZTE+, SANSZ, nyelvtanulási lehetőségek, ösztöndíjak, utazási támogatás, kollégiumi és szakkollégiumi férőhelyek, tehetséggondozás, egyetemi és kari rendezvények, pályatervezési tanácsadás, karrierfelkészítő kurzusok és tréningek, könyvtári szolgáltatások (pl. „kölcsonőzz ki egy könyvtárost” program), digitális tanulási platformok (CooSpace, Webuni, Coursera), tutoring, mentoring és coaching rendszerek, nemzetközi mobilitási lehetőségek, civil együttműködések és önkéntesség, kortárs segítő rendszerek, életvezetési és pszichológiai tanácsadás, valamint a külföldi hallgatók integrációját támogató ESN, továbbá sport és alumni szolgáltatások.

A szolgáltatásokról megállapítható, hogy mind az infrastrukturális, mind a humánerőforrás-oldal biztosított, a hallgatói életciklus teljes vertikumát lefedik, és alkalmazkodnak a hallgatók sokszínűségéhez (pl. elsőévesek, nemzetközi hallgatók, speciális szükségletű hallgatók). A szolgáltatások szabályozási keretei rendelkezésre állnak, nyilvánosak, működtetésükhöz szükséges erőforrásokat az intézmény biztosítja, amely összhangban áll az ESG 1.6 elvárásával, miszerint a felsőoktatási intézmény megfelelő finanszírozási és szervezeti feltételeket biztosít a hallgatói támogatás számára.

Az intézmény több, intézményi szinten is értelmezhető támogató rendszert működtet (pl. mentorrendszerek, digitális ügyviteli és tanulási platformok), amelyek hozzájárulnak a hallgatói előrehaladás támogatásához és a lemorzsolódás csökkentéséhez. A hallgatói szolgáltatások működését támogató szabályozási háttér kiterjed a szolgáltatások igénybevételének feltételeire, az ösztöndíjrendszerre, valamint a mobilitási és egyéb támogatási formákra is.

Az önértékelés és az interjúk alapján megállapítható, hogy a szolgáltatások a kitűzött céloknak megfelelően működnek, a hallgatói elégedettség általánosságban biztosított, a tájékoztatás nyilvános felületeken elérhető. A hallgatói visszajelzések beépülnek a szolgáltatások működtetésébe és fejlesztésébe, ugyanakkor az egyes szolgáltatások esetében ezek rendszeressége, formalizáltsága és egységessége eltérő.

A szolgáltatások működtetéséhez kapcsolódóan az intézmény biztosítja a támogató és adminisztratív személyzet képzését és szakmai fejlődését (pl. online képzések, nemzetközi mobilitás, konferenciárésztétel), valamint megkezdődött a mentor- és tutor rendszerekben résztvevők képzési és tudásmegosztási kereteinek kialakítása. Ugyanakkor nem minden esetben egyértelmű, hogy a különböző szolgáltatási területeken dolgozó munkatársak milyen mértékben élnek ezekkel a lehetőségekkel.

Az értékelés alapján megállapítható, hogy az intézmény jelentős hangsúlyt fektet a hallgatói szolgáltatások biztosítására, azonban a szolgáltatások intézményi szintű, egységes rendszerként való működtetése még fejlesztendő. A szolgáltatásokhoz kapcsolódó minőségbiztosítási mechanizmusok (monitoring, értékelés, visszacsatolás) több esetben jelen vannak, azonban ezek nem minden területen alkotnak egységes, teljes körű PDCA-ciklust. A szolgáltatások stratégiai



célokhoz való kapcsolódása és azok eredményességének intézményi szintű mérése (pl. lemorzsolódás csökkentése, hallgatói előrehaladás, mobilitási részvétel) további erősítést igényel.

Az interjúk alapján az is megállapítható, hogy bizonyos infrastruktúra-elemek – különösen a kollégiumi kapacitások – fejlesztése indokolt. Az intézmény széleskörű szolgáltatási portfóliót kínál a hallgatói sikerességhez: első éves hallgatók integrációját támogató speciális programok, SZTEsók, SZTE+, SANSZ, nyelvtanulás, ösztöndíjak, utazás támogatás, kollégium, szakkollégium, tehetséggondozás, egyetemi és kari rendezvények, pályatervezési tanácsadás, karrier felkészítő kurzusok és tréningek, könyvtár, kölcsönözz ki egy könyvtárost program, Coospace, Webuni, Coursera, tutoring, mentoring és coaching számos formája, nemzetközi mobilitás, civil együttműködések és önkéntesség, kortárs segítők, életvezetési tanácsadás, online pszichológiai tanácsadás, pszichiáter, ESN a külföldi hallgatók integrációjának támogatására, sport, alumni stb. A szolgáltatásokról megállapítható, hogy mind az infrastruktúra mind a humán oldal biztosított, a hallgatói életciklus minden eleméhez kapcsolódik, valamint a hallgatók sokszínűségéhez (pl. elsősök, külföldiek, fogyatékkal élők) igazodik. A szolgáltatási portfólió szabályozási keretei adottak, nyilvánosak, üzemeltetéséhez és fejlesztéséhez szükséges források az egyetem által biztosítottak. Az interjúkból kirajzolódott, hogy kollégium fejlesztés még szükséges.

Az önértékelés és az interjúk is mutatták, hogy a szolgáltatások a céloknak megfelelően, hallgatói elégedettség mellett működnek, a tájékoztatások nyilvános felületen elérhetők. A hallgatói visszajelzések figyelembevételre kerülnek a szolgáltatási kínálat működése és fejlesztése során. Az egyes szolgáltatások esetén ezek rendszeressége és formalizáltsága azonban eltérő.

Megállapítható, hogy a támogató és adminisztratív személyzet képzése és fejlődésének támogatása biztosított számos formában: online képzés, nemzetközi mobilitás, konferencia részvétel (pl. European First Year Experience) formájában, valamint megindult a mentor-tutor rendszerben levők képzése, támogatása, egymástól tanulás fórumainak megteremtése, tapasztalatok megosztása. Nem világos, hogy a különböző szolgáltatást nyújtó munkatársak ezzel milyen mértékben élnek.

Javaslatok

- A széles szolgáltatási kínálat megkezdett áttekintésének és összerendezésének folytatása, valamint az erre épülő, hallgatók számára egyszerűen és átláthatóan elérhető szolgáltatási struktúra kialakítása.
- Intézményi szintű, egységes hallgatói szolgáltatási stratégia és minőségpolitikai keretrendszer kialakítása, amely valamennyi szolgáltatásra kiterjed.
- Közös minőségbiztosítási alapelvek és szabályozási keretek egységes alkalmazása a hallgatói szolgáltatások teljes körében.
- A szolgáltatások működéséhez kapcsolódó visszajelzési és értékelési rendszerek egységesítése, rendszerességének és formalizáltságának erősítése (PDCA-ciklus teljes körű érvényesítése).
- A hallgatói szolgáltatások eredményességének mérésére szolgáló indikátorrendszer kialakítása és rendszeres értékelése, különös tekintettel a hallgatói előrehaladásra, lemorzsolódásra, mobilitási részvételre és a szolgáltatások igénybevételének hatására.



- Az egymástól tanulási és tapasztalatomegosztási formák rendszerszintű kiterjesztése valamennyi szolgáltatást nyújtó munkatársi csoportra.
- A támogató szolgáltatásokhoz kapcsolódó humánerőforrás-fejlesztési lehetőségek igénybevételének nyomon követése és ösztönzése.
- A kollégiumi infrastruktúra fejlesztésének folytatása.

ESG 1.7 Információkezelés

Standard: *Az intézmények gyűjtsenek, elemezzenek és használjanak releváns információkat képzési programjaik és egyéb tevékenységeik irányítására.*

Az intézmény középtávú jövőképeinek megfogalmazásakor öt funkcionális területet határozott meg. Oktatás, kutatás, 3. misszió, egészségügyi ellátás, szervezeti működés. Az adatgyűjtés és feldolgozás rendszere elsősorban ehhez az öt funkcionális területhez kapcsolódik. Beazonosítható módon gyűjt az egyetem hallgatói, oktatói-kutatói, kutatási, pénzügyi és gazdálkodási, illetve a munkaerőpiaci adatokat. A hallgatói adatok esetében nagy hangsúlyt kapnak azok az adatok, amelyek a finanszírozási szerződéshez is kapcsolódnak. Kiemelt szereppel bírnak a lemorzsolódási adatok, a hallgatói visszacsatolás az OMHV formájában, illetve az oktatói-kutatói teljesítmény értékelési rendszere. Összhangban a finanszírozási szerződéssel, kialakításra kerültek indikátorok is. Ezeket az indikátorokat az egyetem rendszeresen nyomon követi.

Az adatok elemzésének elsődleges helye a Kontrolling Központ. Beazonosítható adatelemzés történik továbbá a szervezeti egységek vezetői és minőségbiztosítási megbízottjai szintjén is. Az egyetem él az adatvizualizáció eszközével. Az adatok értelmezését és hasznosítását megkönnyítendő több dashboard készült el a Power BI-ban. Az elkészült dashboard-ok egy része már alkalmazásra került a napi gyakorlatban. Egy része azonban még a bevezetés előtti fázisban van. A tervek szerint a PowerBI alapú dashboardok egyre szélesebb körben kerül majd alkalmazásra, ezért elindultak ezt támogató belső képzések.

Az adatok tudatos gyűjtésének és feldolgozásának vannak beazonosítható fejlesztési eredményei. Ilyen például a kritikus hallgatók beazonosítása, a lemorzsolódási arány csökkentése, az oktatási és kutatási teljesítmények objektív értékelése, illetve a nemzetközi hallgatók beilleszkedését támogató szolgáltatások bővítése.

Szabályozás szintjén a célokhoz mutatószámokat kell rendelni. Minden célhoz legalább egy olyan mutatószámot, amely tartalma egyértelműen meghatározott. A mutatószámok alapján a célérés mértéke folyamatosan monitorizálendő. A hatályos IFT célok tartalmaz, azonban nem találhatók célokhoz rendelt indikátorok és célértékek. Több kar esetében beazonosíthatók minőségcélok és néhány esetben minőségcélokhoz indikátor is kapcsolódik. Ezek alapján elmondható tehát, hogy az alkalmazott gyakorlat és a szabályozás nincs összhangban egymással. A látogatás során nem volt beazonosítható az, hogy miként kerülnek a minőségcélok meghatározásra, és mi módon kerülnek az indikátorok kialakításra. A minőségcélokhoz kapcsolódó indikátorok meghatározásának módszertana fejlesztendő terület. Annak érdekében, hogy értelmezhető legyen a jövőben a monitoring, szükséges annak a szemléletnek a terjesztése, hogy az indikátorokhoz rendeljünk célértékeket is.



Ha érintettenként és karonként eltérő módon és mértékben is, de értelmezhető az érintettek bevonása az adatgyűjtési, adatelemzési tevékenységbe. Léteznek ugyan az OMHV-n kívül elégedettségi felmérések, tematikus felmérések, ám a felmérésekkel kapcsolatos területek (adatgyűjtés módja, gyakorisága stb.) nem szabályozottak. A karok többsége esetében a munkaerőpiaci szereplőktől származó adatok begyűjtésének több csatornája is létezik. Több példával is találkozhatunk az adatok hasznosítását illetően. (Tantárgyi tartalmak módosítása, új tantárgyak/szakok kialakítása, közös projektek indítása.) A szakértékelés implementációja folyamatban van; a belső érintettek részéről a rendszer használata fokozatosan épül be a gyakorlatba.

Javaslatok

- Szükséges kidolgozni azokat a technikákat, amelyek alkalmazásával biztosítható az OMHV-n kívüli elégedettségmérések rendszeres elvégzése és az eredmények visszacsatolása mind a működési folyamatokba, mind pedig az érintettek számára.
- Szükséges a minőségcélok rendszeres, felméréseken, helyzetértékeléseken alapuló megfogalmazása. Szükséges a célokhoz illeszkedő mutatószámok meghatározása, az indikátorok rendszeres mérése és értékelése.
- Szükséges kialakítani azokat a mechanizmusokat, amelyek alapján a minőségcélokhoz indikátorok, illetve az indikátorokhoz célértékek rendelhetők. Szükséges erősíteni a minőségcélok nyomán követésének kultúráját.
- Javasolt a jó gyakorlatok gyűjtésének és továbbadásának rendszerét fejleszteni.
 - Javasolt, hogy a jó gyakorlatok fórumai túllépjenek az egyetemi bizottságokon és a személyes kapcsolatokon.
- A belső információs rendszer több eleme még a bevezetés vagy az előkészítés fázisában van. Javasolt a bevezetéssel egyidőben az érintett felhasználók képzése is. A belső információs rendszer több fejlesztését nem előzte meg a felhasználói igények felmérése. Indokolt a bevezetett rendszerek esetében felmérni a felhasználók elégedettségét, és a felmérések alapján meghatározni a további fejlesztési irányokat.
- A Szegedi Tudományegyetem hatalmas adatvagyonnal rendelkezik. Megfontolandó, hogy a meglévő adatvagyon hogyan lehetne jobban hasznosítani.

ESG 1.8 Nyilvános információk

Standard: *Az intézmények tegyenek közzé világos, pontos, objektív, naprakész és könnyen hozzáférhető információkat tevékenységükről, benne képzési programjaikról.*

Az SZTE honlaprendszere az elsődleges forrása a nyilvános információknak, amely a központi egyetemi, valamint a kari honlapok összessége. E honlapokon a tevékenységrendszert felölelő, naprakész és rendezett módon hozzáférhető információk találhatóak egységes szerkezetben és arculattal. Elérhetőek valamennyi nyilvánosság számára fontos tartalmak, így a felvételi, tantervek, szabályzatok, döntések, nyilvános adatok, testületi döntések, akkreditációval kapcsolatos adatok.

Az egyetem angol nyelvű honlapja nem tartalmazza a teljes magyar honlap tartalmát, hanem csak a külföldi hallgatók és érintettek számára fontos részeket.

A honlaprendszer a hallgatói életút valamennyi állomásához kötődően tartalmaz célzott információkat, így külön a felvételizőknek, a hallgatóknak, az alumninak, mindezt akadálymentes módon. A képzésekről szóló leírások a karok honlapjain található eltérő részletességgel. A kari honlapokról az egyetemi főoldalra való visszajutás nem biztosított minden esetben.

A honlapok frissítése rendszeres, éves felülvizsgálati ciklusok mentén történik meg, figyelemmel a visszajelzésekre, a tartalom frissítése pedig az NKI feladata. Az egyetem számos innovatív fejlesztése a honlapokról nem köszön vissza, nehezen tetten érhető (pl. IKI tanulást segítő applikáció stb.).

Az egyetem belső kommunikációs csatornaként a Coospace rendszert használja, kommunikációs csatornaként megjelent az egyetem által fejlesztett Griff applikáció a hagyományos email, Neptun üzenet és a közösségi média csoportok mellett. Az interjúk alapján megállapítható, hogy a hallgatók célzott elérése továbbra is kihívást jelent, elsősorban közösségi média csoportokon kiküldött üzenetek keretében, képzésenként működik.

Javaslatok

- Javasolt a honlaprendszer teljes átjárhatóvá tétele és a kari honlapokon a képzésekkel kapcsolatos tájékoztatók azonos struktúra és részletesség szerinti bemutatása.
- Javasolt a hallgatói kommunikációs csatornák közötti egyetemi szintű prioritizálás.

ESG 1.10 Rendszeres külső minőségbiztosítás

Standard: *Az intézményeket rendszeres időközönként külső minőségbiztosítás alá kell vetni az ESG szerint.*

Az intézmény három tanúsítvánnyal rendelkezik. Az ISO 9001 tanúsítvány a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ, a Klebelsberg Könyvtárra, valamint a Központi gazdálkodásirányítási és igazgatási egységekre terjednek ki. A minőségi működés biztosítása érdekében a SZAKK MEES 2.0 és ISO/IEC 27001 követelmények szerinti tanúsítás alá is esik Mindhárom tanúsítvány elérhető az egyetem honlapján.

Az orvoscépzés 2021-ben WFME, a Gazdaságtudományi Kar angol nyelvű gazdálkodás és menedzsment alapszakja 2023-ban EFMD akkreditációt szerzett. E mellett több labor rendelkezik ISO minősítéssel.

V. Az intézmény / képzési terület szakmai tudományos tevékenysége

Az intézmény kutatási és tudományos tevékenysége világosan illeszkedik az SZTE stratégiai célrendszeréhez. Az oktatási kiválóság, az innováció és a nemzetközi láthatóság erősítése nem deklaratív célként, hanem működési szinten is megjelenik. Az Innovációs Kiválósági Központ koordinációs szerepe jól strukturált keretet biztosít a kutatási klaszterek és programok működéséhez, valamint azok stratégiai illeszkedésének biztosításához.



Pozitívként értékelhető, hogy a kutatási tevékenység nem elkülönülten, hanem az Integrált Minőségmenedzsment rendszerbe ágyazottan működik. A publikációs teljesítmény (Q_1 – Q_2 arány), pályázati aktivitás, ipari együttműködések és szabadalmi eredmények monitorozása rendszeres, és a mért adatok a forrásallokációs döntésekbe is visszacsatolódnak. A kutatási klaszterek teljesítményértékelése éves ciklusban történik, amely biztosítja az adatalapú döntéshozatal alapját.

A projektindítási folyamat (PÖA, PAD) strukturált és transzparens, a stratégiai relevancia és megvalósíthatóság értékelése formalizált. A klaszterekhez kapcsolódó teljesítménymutatók és a szuperszámítógépes infrastruktúra integrációja a kutatásirányítás fejlettségét jelzi.

A hallgatók kutatási tevékenységbe való bevonása intézményesített és többcsatornás (TDK, szakkollégiumok, doktori képzés, mentorprogramok). A TDK-részvétel magas száma és a publikációs, szabadalmi eredményekbe történő bekapcsolódás a tudományos utánpótlás szempontjából kedvező képet mutat.

A nemzetközi együttműködések – különösen az EUGLOH, a Pasteur Intézet és más stratégiai partnerek – nemcsak mobilitási, hanem tartalmi kutatási együttműködési dimenzióban is jelen vannak. A közös programok és modulok bevezetése a doktori képzésben is érzékelhető.

Ugyanakkor a dokumentumok és a helyszíni információk alapján megállapítható, hogy a kutatási teljesítménymérés és visszacsatolás rendszere jelenleg több, részben párhuzamos indikátorkeret mentén működik (IKIKK-klaszterértékelés, TÉR, kari saját gyakorlatok). Ezek egységes, intézményi szintű integrációja és összehangolása további transzparenciát és összehasonlíthatóságot eredményezhet.

A fiatal kutatók és posztdoktorok támogatása több eszközzel megvalósul, ugyanakkor intézményi szinten formalizált, hosszú távú kutatói életpálya-modell még nem teljeskörűen kidolgozott. A jelenlegi gyakorlat inkább kari és projektalapú kezdeményezésekre támaszkodik.

Az Open Science és kutatási adatinfrastruktúra területén a működés megfelel a jelenlegi hazai követelményeknek, azonban az európai uniós (pl. FAIR, EOSC) elvárásokhoz való rendszerszintű igazodás intézményi stratégiában történő rögzítése tovább erősíthetné a nemzetközi pozíciót.

Összességében az SZTE kutatásirányítási rendszere fejlett, strukturált és stratégiaileg illesztett. A rendszer működőképes és eredményes, ugyanakkor a teljesítménymérési keretek további harmonizálása, a kutatói életpálya formalizálása és az Open Science irányelvek intézményi szintű megerősítése további fejlődési potenciált jelent.

Javaslatok

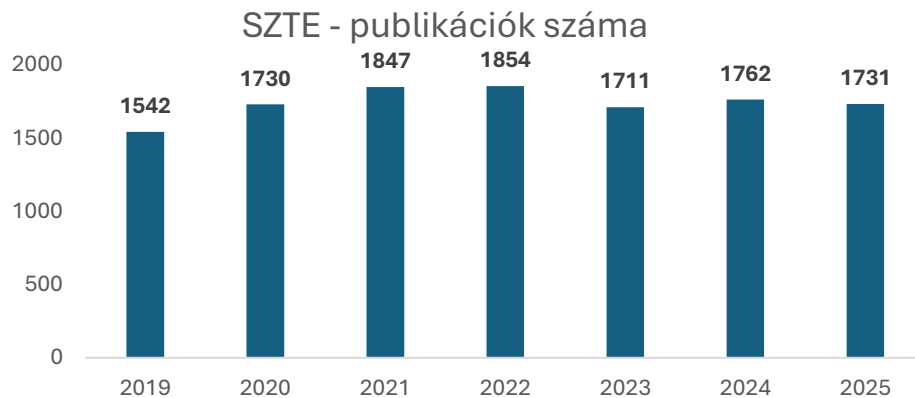
- A kutatási indikátorok (publikációs minőség, pályázati aktivitás, szabadalmak) intézményi szintű egységesítése és a TÉR-rendszerrel való szorosabb integrációja javasolt, kari szintű dashboardok alkalmazásával az átláthatóság és az összehasonlíthatóság erősítése érdekében.
- A fiatal kutatók megtartása és a fenntartható utánpótlás biztosítása érdekében indokolt intézményi szintű posztdoktori program, mentorstruktúra és formálisan rögzített kutatói életpálya-irányelvek kialakítása.
- A kutatócsoportok és klaszterek számára egységes teljesítményértékelési szempontok meghatározása, valamint interdiszciplináris együttműködések és belső K+F pályázati források további ösztönzése javasolt.

- A nemzetközi pályázati tanácsadás intézményi szintű fejlesztése, az angol nyelvű publikációk célzott támogatása, valamint visiting researcher program kialakítása hozzájárulhat a globális láthatóság növeléséhez.
- Az Open Science elvek intézményi szintű rögzítése, kutatási adattár fejlesztése és adatmenedzsment-képzések indítása indokolt az EU-elvárásokhoz való illeszkedés érdekében.
- A TDK-ösztönzők bővítése, a szakkollégiumi kutatások támogatása és kutatási gyakorlat modul bevezetése elősegítheti a tehetséggondozást és a doktori utánpótlás megerősítését.

V/1. Kiegészítő fejezet – a tudományos tevékenység értékelésének melléklete

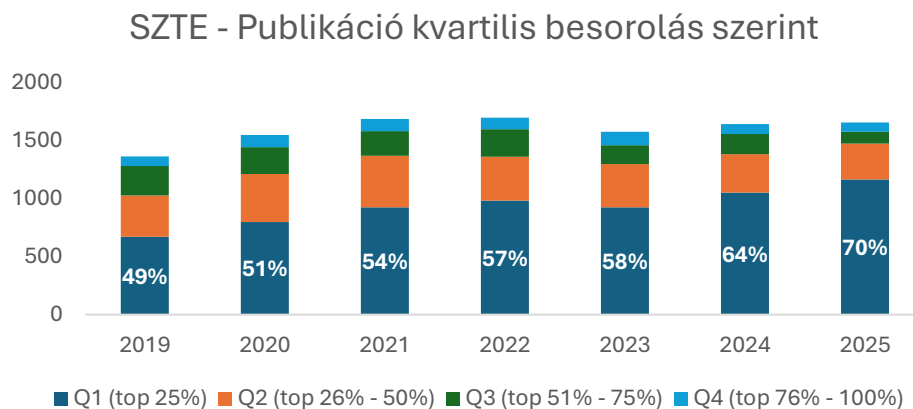
A Szegedi Tudományegyetem publikációs teljesítménye 2019–2025 között a SciVal adatbázis alapján

A vizsgált időszakban az SZTE 12.177 Scopus-indexált publikációval rendelkezik. Évenkénti bontásban az SZTE stabilan **több mint 1500 Scopus-indexált tudományos közleményt publikál évente**. A legmagasabb publikációs számot 2021-ben érte el 1847 közleménnyel (1. Ábra). A közlemények 77%-a Szakcikk, 8%-a Összefoglaló közlemény, 6% Konferencia közlemény, 3%-a Könyvfejezet, a fennmaradó 6% pedig egyéb kategória (pl. Letter, Note, Data paper).



1. Ábra: Az Scopus-indexált tudományos közleményeinek száma 2019–2025 között.

A közlemények kvartilis (Q₁-Q₄) vizsgálata alapján jól látható, hogy a Szegedi Tudományegyetemen a Q₁-es közlemények száma és aránya is jelentős növekedést mutat. Míg 2019-ben ez az arány 49%, addig a Q₁-es közlemények aránya 2025-re elérte a 70%-ot (2. ábra).



2. Ábra: A Scopus-indexált tudományos közlemények kvartilis besorolásának alakulása 2019–2025 között

Míg a Q₁-es közlemények aránya folyamatos növekedést mutat, addig a Q₂-es, Q₃-as és Q₄-es közlemények aránya csökkenő tendenciát mutat (1. Táblázat), ami a tudományos közlemények minőségi növekedésére is utal.

1. Táblázat: A Q1-Q4-es közlemények arányának változása 2019-2025 között. Míg a Q1-es közlemények aránya növekszik, addig a Q2-Q4-es közlemények aránya csökkenő tendenciát mutat.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Q1	49%	51%	55%	58%	59%	64%	70%
Q2	26%	27%	26%	22%	24%	20%	19%
Q3	19%	15%	13%	14%	10%	11%	6%
Q4	6%	7%	6%	6%	7%	5%	5%

Az idézettségen alapuló Top 10%-ba eső közlemények száma 1.284, ami a teljes tudományos kimenet 10.5%-a. A Top 10% közlemények aránya évenkénti bontásban 10-12% között mozog. Az egyetlen kivételt a 2023-as év, ahol ez az arány 9% (2. Táblázat).

A folyóiratok szerinti CiteScore alapján a tudományos közlemények 24.48%-a található a Top10% kategóriában. Ez az arány 2019 és 2024 között 21.4-26.5% között mozgott, azonban 2025-re elérte a 30%-ot (2. Táblázat).

2. Táblázat: Az SZTE publikációinak százalékos aránya az idézettségi és CiteScore szerinti Top 10%-ban

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Top 10% idézettség szerint	12.10%	10.20%	10.70%	10.30%	9%	10%	11.70%
Top 10% CiteScore szerint	23.50%	24.30%	21.20%	21.40%	26.50%	25.90%	30.80%

A vizsgált időszakban összesen 186.890 idézet érkezett az SZTE által jegyzett közleményekre, ami átlagosan 15.4 idézetet jelent közleményenként. Összehasonlításként: ez az érték a Debreceni Egyetem esetén 14.7, az ELTE-n 13.9, az Pécsi Tudományegyetemen 12.3, a BME-n pedig 9.8.

A nemzetközi együttműködésben létrejövő közlemények száma stabilan 50% körül mozog, a legmagasabb értéket 2021-ben érte el (51.1%). A nemzetközi együttműködésben létrejövő publikációk esetén látni a legmagasabb idézetszámot közleményenként (22.8), valamint a legmagasabb FWCI értéket (2.03). A nemzeti és intézményi együttműködésben létrejövő közlemények esetén jelentősen kisebb az egy közleményre érkező idézetek száma és az FWCI érték. A legalacsonyabb értékek az egy szerző által jegyzett közleményeket jellemzik (3. Táblázat)

3. Táblázat: Az egyes együttműködési formák száma, aránya, idézettségi adatok

	Pub. arány	Pub.	Citations	Idézet/Pub.	FWCI
Nemzetközi együttműködés	48.60%	5914	134572	22.8	2.03
Nemzeti együttműködés	24.20%	2953	26364	8.9	0.79
Intézményi együttműködés	18.90%	2300	22329	9.7	0.78
Egy szerző	8.30%	1010	3715	3.7	0.48

A nemzetközi együttműködések tekintetében a Top 10 nemzetközi együttműködő partner között olyan elismert intézmények szerepelnek, mint a CRNS, Harvard Egyetem, Koppenhágai Egyetem vagy MIT.

A szakterületek szintjén a Life Science/Medicine területeken található a legtöbb publikáció. A vizsgált időszakban a QS szerint Life Science & Medicine területen rendelkezik az SZTE a legtöbb közleménnyel, továbbá ezen a területen a legmagasabb az FWCI érték. A THE szakterületi rangsoron hasonló az eredmény: a Medical and Health szakterületen rendelkezik a legmagasabb közleményszámmal és a legmagasabb FWCI értékkel (4. Táblázat).

4. Táblázat: Az SZTE tudományos teljesítménye szakterületi bontásban

QS Fő szakteűrlet	Közlemények száma	Idézetek száma	Idézet / Közlemény	FWCI
Life Sciences & Medicine	6431	107876	16.8	1.64
Natural Sciences	4236	73295	17.3	1.18
Engineering & Technology	3795	44791	11.8	0.86
Social Sciences & Management	1887	15363	8.1	1.05
Arts & Humanities	667	1543	2.3	0.74
THE szakterület	Közlemények száma	Idézetek száma	Idézet / Közlemény	FWCI
Medical and Health	4558	77192	16.9	1.85
Physical Sciences	4513	77438	17.2	1.18
Life Sciences	3099	55607	17.9	1.46
Engineering	2351	30334	12.9	0.84
Computer Science	1442	12182	8.4	0.83
Social Sciences	852	5853	6.9	1.02
Arts and Humanities	668	1555	2.3	0.74
Education Studies	382	2799	7.3	1.35
Business and Economics	372	2159	5.8	0.77
Psychology	316	2815	8.9	1.27
Law	184	435	2.4	0.74

Az ASJC (All Science Journal Classification) besorolás szerint lehetőség nyílik arra, hogy bővebben is megvizsgáljuk, mely tudományterületek rendelkeznek a legtöbb publikációval és a hozzájuk kapcsolható FWCI értékkel. Az FWCI érték alapján összesen 7 olyan tudományterület azonosítható a 27-ből, mely 1.5-nél magasabb FWCI értékkel rendelkezik. Ezek a területek a következők: Medicine; Biochemistry, Genetics and Molecular Biology; Physics and Astronomy; Earth and Planetary Sciences; Nursing; Dentistry és Veterinary. Ezzel szemben azon tudományterületek száma, melyek 10-nél több átlagos idézetszámmal rendelkeznek 1 közleményre vetítve, valamint az FWCI érték is 1 felett van, 13. A korábban említett 7 kategória kiegészül a következő tudományterületekkel: Agricultural and Biological Sciences; Pharmacology, Toxicology and Pharmaceutics; Environmental Science; Immunology and Microbiology; Neuroscience és Energy. Az összefoglaló az 5. Táblázatban található.

5. Táblázat: Az SZTE tudományos teljesítménye szakterületi bontásba az ASJC szerinti fő területek alapján

Terület	Közlemények száma	Közlemények aránya (%)	Idézet/ Közlemény	FWCI
Medicine	3587	12.3	17.5	2
Biochemistry, Genetics and Molecular Biology	2407	7.3	19.3	1.51
Chemistry	1650	-26.6	15.3	0.86
Computer Science	1433	-3.7	8.5	0.81
Social Sciences	1420	120.5	6.2	1.02
Physics and Astronomy	1382	-19.7	28.7	1.83
Materials Science	1037	-16.5	14.8	0.83
Engineering	979	17.2	8.9	0.81
Mathematics	976	-6.8	4.8	0.68
Chemical Engineering	959	53.7	13.5	0.81
Agricultural and Biological Sciences	893	95.9	13	1.2
Pharmacology, Toxicology and Pharmaceutics	804	-21.5	16.9	1.21
Environmental Science	670	92.7	16.5	1.21
Arts and Humanities	638	39.7	2.3	0.75
Earth and Planetary Sciences	621	17.6	23.9	1.7
Multidisciplinary	530	87.5	13.9	0.8
Immunology and Microbiology	467	6.8	20.8	1.48
Neuroscience	399	-28.3	13.3	1.22
Psychology	312	36.4	9	1.29
Economics, Econometrics and Finance	250	100	4.3	0.74
Energy	229	3.2	24.9	1.33
Business, Management and Accounting	205	153.3	6.4	0.88
Decision Sciences	185	28.6	5.1	0.61
Health Professions	125	460	9.7	1.39
Nursing	107	188.9	19.2	1.85
Dentistry	94	33.3	18.6	2.15
Veterinary	61	-33.3	35.6	2.86

A Szegedi Tudományegyetem nemzetközi rangsorok elért eredményei 2019-2025 között

A felsőoktatási intézmények nemzetközi rangsorokban történő megjelenése és helyezése egyre erősebb relevanciával bír. A legismertebb és legtöbbet használt nemzetközi rangsorok közé tartozik a QS (Quacquarelli Symonds), a THE (Times Higher Education) és a Shanghai rangsorok, melyek különböző metodikát alkalmazva értékelik az egyetemeket.

QS globális rangsor (QS WUR)

A Szegedi Tudományegyetem (SZTE) megjelenése a rangsorban stabil, helyezése a vizsgált időszakban 500-610 közé esik. Regionális összehasonlításban az SZTE a QS WUR 2026-os kiadása alapján Magyarország Top 3 egyeteme közé tartozik. A QS WUR 2026 ranglistán összesen 10 magyar egyetem szerepel. A QS WUR 2020 megjelenése 2019-ben volt.

SZTE helyezés, QS WUR	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	501-510	501-510	551-560	551-560	601-610	570	597

QS Szakterületi rangsor (QS Subject)

A QS 5 Fő és 55 Szakterületen rangsorolja az intézményeket. Az SZTE megjelenése a QS szakterületi rangsorán egyértelmű növekvő tendenciát mutat. *Míg a QS Subject 2020-as kiadásában 5, addig a 2025-ös kiadásban már 10 területen került rangsorolásra*, beleértve a Life Science & Medicine, Natural Sciences és Social Sciences & Management Fő Szakterületeket is. Az SZTE a legjobb eredményt Pharmacy területen éri el: 2024-ben és 2025-ben is a 251-300 kategóriába esik.

SZTE megjelenés QS Szakterületeken	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	5	6	9	8	9	10

THE globális rangsor (THE WUR)

A THE WUR-on, hasonlóan a QS WUR-hoz, az SZTE megjelenése állandó, pozícióját stabilan tartja az elmúlt 4 éves időszakban is (2023-2026). Regionális összehasonlításban az SZTE a régió 11 rangsorolt egyeteme közül a 6. A THE WUR 2020 megjelenése 2019-ben volt.

SZTE helyezés, THE WUR	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	801-1000	801-1000	801-100	1001-1200	1001-1200	1001-1200	1001-1200

THE szakterületi rangsor

A THE összesen 11 szakterületen rangsorolja a felsőoktatási intézményeket. Az SZTE esetén jelentős növekedés látható a szakterületi rangsorokon történő megjelenések számában. Míg ez az érték a 2020-as szakterületi rangsoron 4 volt, addig az 2025-re 11-re emelkedett. Ez azt jelenti, hogy az SZTE minden THE szakterületen képviselteti magát, Magyarországon egyedüli egyetemenként.

SZTE megjelenés THE Szakterületeken	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	4	5	5	6	8	11

Shanghai globális rangsor (Shanghai ARWU)

A Shanghai ARWU a QS és THE WUR rangsorokhoz képest két jelentős eltérést mutat: egyrészt nem alkalmaz reputációs vizsgálatot, másrészt a Scopus adatbázis helyett a Web of Science adatbázis alapján határozza meg a tudományometriai eredményességet. A Shanghai ARWU rangsor kiadásának éve egybeesik a megjelenés évével.

A Shanghai ARWU rangsoron 2025-ben összesen 4 magyar egyetem szerepel, melyek közül az egyik az SZTE. A helyezés egyértelmű javulást mutat, melyek közül a 2024-es év kiemelendő: míg 2023-ban az SZTE a 701-800 kategóriába esett, addig 2024-re a 401-500 kategóriába került fel, pozícióját

pedig 2025-ben is tartotta. Ezzel az SZTE a Shanghai ARWU ranglista legjobb helyezést elert magyar egyeteme 2024-ben és 2025-ben is. A Shanghai ARWU 2026 a 2026-os évben jelenik meg.

SZTE helyezés	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Shanghai GRAS	601-700	601-700	701-800	701-800	401-500	401-500

Shanghai szakterületi rangsor (Shanghai GRAS)

A Shanghai GRAS a 2025-ös kiadásában 57 szakterületen rangsorolta a felsőoktatási intézményeket. Az SZTE a Shanghai GRAS megjelenés tekintetében szintén javuló tendenciát mutat. Míg 2020-ban, 2021-ben és 2023-ban 2 szakterületen volt jelen, addig ez a szám 2024-ben és 2025-ben már 5-re erősödött. Az SZTE a legjobb helyezése a 201-300 kategória, melyet Clinical Medicine, Dentistry & Oral Sciences, valamint Human Biological Sciences területen ért el.

SZTE megjelenés	Shanghai	2020	2021	2022	2023	2024	2025
GRAS		2	2	3	2	5	5

VI. Mellékletek

VI.1 Szójegyzék

AI / MI - mesterséges intelligencia
ÁJTK - Állam- és Jogtudományi Kar
BBMK - Bartók Béla Művészeti Kar
BTK - Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar
DOI - Digital Object Identifier azonosító
DÖK - Doktorandusz Önkormányzat
DPR - Diploma Pályakövetési Rendszer
EÉTK - Egyetemi Életvezetési Tanácsadó Központ
EHÖK - Egyetemi Hallgatói Önkormányzat
EKKR - Európai Képesítési Keretrendszer
EKÖP - Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Program
EKT - Európai Kutatási Térség
ESG - Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
ETE - elvárt tanulási eredmény
ETSZK - Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar
EUA - Európai Egyetemek Szövetsége
EUGLOH - European University Alliance for Global Health szövetség
FOI - felsőoktatási intézmény
FOK - Fogorvostudományi Kar
GTK - Gazdaságtudományi Kar
GYTK - Gyógyszerésztudományi Kar
IFT - intézményfejlesztési terv
IKIKK - Innovációs Kiválósági Központ
JGYPK - Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
KDP - Kooperatív Doktori Program
KFSZ - közfeladat-finanszírozási szerződés
KKK - Képzési és Kimeneti Követelmények
KPI - Key Performance Indicator, teljesítménymutató
MAB - Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (Hungarian Accreditation Committee)
MGK - Mezőgazdasági Kar
MIR - Minőségirányítási Rendszer
MK - Mérnöki Kar
MKKR - Magyar Képesítési Keretrendszer
MTMT - Magyar Tudományos Művek Tára adatbázis
Nftv. - a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény
NKI - Nemzetközi és Közkapcsolati Igazgatóság
ODT - Országos Doktori Tanács adatbázis (doktori.hu)
OMHV - Oktatói Munka Hallgatói Véleményezése kérdőíves módszer
PDCA - Plan-Do-Check-Act ciklus
SZAOK - Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Kar
SZTE - Szegedi Tudományegyetem
TDK - Tudományos Diákköri Konferencia
TÉR - Teljesítményértékelési Rendszer
TTIK - Természettudományi és Informatikai Kar
Vhr. - a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról szóló 87/2015. (IV. 9.) Korm. rendelet

VIR - Vezetői Információs Rendszer
WFME - World Federation for Medical Education

VI.2 Akkreditációs interjúk menetrendje

Időpont	Panel	LB	Beosztás
2025.11.25			
10:00- 10:45	Stratégiai tervezés, vezetés	IA és doktori LB	rektor stratégiai rektorhelyettes oktatási rektorhelyettes tudományos és innovációs rektorhelyettes nemzetközi és közkapcsolati rektorhelyettes kancellár stratégiai főigazgató főtitkár
11:00- 11:45	A minőségbiztosítás stratégiai és cselekvési szintjei	IA és doktori LB	MIR vezető kiemelt ügyekért felelős kancellári biztos Nemzetközi és Közkapcsolati Igazgatóság Partnerkapcsolatokért felelős igazgatóhelyettes Oktatási Igazgató fenntarthatóságért felelős igazgatóhelyettes
12:00- 12:45	A minőségbiztosítás megvalósítási szintje	IA és doktori LB	jogász Oktatási Igazgatóság SZTE Egyetemi Hallgatói Önkormányzat Nemzetközi és Közkapcsolati Igazgatóság működésfejlesztési menedzser szakmai koordinátor adatbázis koordinátor
12:45- 13:30	LB ZÁRT MUNKAEBÉD		
13:30- 14:15	Oktatástámogatás és hallgatói szolgáltatások támogatása	IA és doktori LB	Tanárképző Központ Junior Akadémia Karrier Iroda Hallgatói Szolgáltató Iroda Egyetemi Életvezetési Tanácsadó Központ Klebersberg Könyvtár és Levéltár Interdiszciplináris Kutatásfejlesztési és Innovációs Kiválósági Központ Idegennyelvi Kommunikációs Intézet Oktatási Igazgatóság
14:30- 15:15	Külső partnerek az oktatásban és K+F+I tevékenységben	IA és doktori LB	MK - Bonafarm csoport MK - duális és kooperatív partnervállalat, Linamar Zrt.



Időpont	Panel	LB	Beosztás
			GTK - meghívott oktató
			GYTK - EGIS Gyógyszergyár
			GYTK - MSD
			JGYPK - Szent-Györgyi Albert Agóra
			MGK - Délalföldi Kertészek Szövetkezete
			MGK - Hód-Mezőgazda Zrt., Magyar Növényvédő Mérnöki és Növényorvosi Kamara, Csongrád-Csanád Vármegyei Szervezet
			SZAOK - háziorvos
			TTIK - SeqOmics Kft
			TTIK - MOL Nyrt.
			TTIK - TEConcept Hungary Kft
15:30-16:15	Egyetemi hallgatói képviselő	IA LB	FOK, GYTK, ÁJTK, GTK, EHÖK
16:15-17:00	Hallgatói és alumni fórum	IA LB	ETSZK, FOK, GYTK, JGYPK, SZAOK, TTIK
17:15	LB ZÁRT EGYEZTETÉS		
2025.11.26			
08:30-9:30	Oktatásirányítás, képzésműködtetés - dékáni vezetés	IA LB	Állam- és Jogtudományi Kar
			Bölcsészet- és Társadalomtudományi Kar
			Gazdaságtudományi Kar
			Mezőgazdasági Kar
			Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
			Mérnöki Kar
9:45-10:45	Oktatásirányítás, képzésműködtetés - dékáni vezetés	IA LB	Bartók Béla Művészeti Kar
			Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar
			Fogorvostudományi Kar
			Gyógyszerésztudományi Kar
			Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Kar
11:00-11:45	Kari szintű minőségbiztosítás	IA LB	Természettudományi és Informatikai Kar
			Állam- és Jogtudományi Kar
			Bölcsészet- és Társadalomtudományi Kar
			Gazdaságtudományi Kar
			Mezőgazdasági Kar
			Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
12:00-12:45	Kari szintű minőségbiztosítás	IA LB	Mérnöki Kar
			Bartók Béla Művészeti Kar
			Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar
			Fogorvostudományi Kar
			Gyógyszerésztudományi Kar
			Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Kar
			Természettudományi és Informatikai Kar



Időpont	Panel	LB	Beosztás
12:45- 13:30	LB ZÁRT MUNKAEBÉD ÉS EGYEZTETÉS		
13:30- 14:15	Oktatástámogatás, hallgatói életút nyomon követése	IA LB	Állam- és Jogtudományi Kar
			Bölcsezet- és Társadalomtudományi Kar
			Gazdaságtudományi Kar
			Mezőgazdasági Kar
			Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
			Mérnöki Kar
			Bartók Béla Művészeti Kar
14:30- 15:15	Oktatástámogatás, hallgatói életút nyomon követése	IA LB	Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar
			Fogorvostudományi Kar
			Gyógyszerésztudományi Kar
			Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Kar
			Természettudományi és Informatikai Kar
15:30- 16:15	Kari hallgatói panel (kari bizottságokban dolgozó hallgatói képviselők)	IA LB	Állam- és Jogtudományi Kar
			Bölcsezet- és Társadalomtudományi Kar
			Gazdaságtudományi Kar
			Mezőgazdasági Kar
			Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
			Mérnöki Kar
			Bartók Béla Művészeti Kar
15:30- 16:15	Kari hallgatói panel (kari bizottságokban dolgozó hallgatói képviselők)	IA LB	Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar
			Fogorvostudományi Kar
			Gyógyszerésztudományi Kar
			Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Kar
			Természettudományi és Informatikai Kar
16:15- 17:00	LB ZÁRT EGYEZTETÉS		
2025.11.06			
9:00-9:45	Intézetvezetői panel	IA részbiz.	Állam- és Jogtudományi Kar
			Bölcsezet- és Társadalomtudományi Kar
			Gazdaságtudományi Kar
			Mezőgazdasági Kar
			Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
			Mérnöki Kar
			Bartók Béla Művészeti Kar
9:00-9:45	Intézetvezetői panel	IA részbiz.	Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar
			Fogorvostudományi Kar
			Gyógyszerésztudományi Kar
			Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Kar
			Természettudományi és Informatikai Kar
		IA részbiz.	Állam- és Jogtudományi Kar



Időpont	Panel	LB	Beosztás
10:00– 10:45	Szakfelelősi/tárgyfelelősi panel		Bölcsészet- és Társadalomtudományi Kar
			Gazdaságtudományi Kar
			Mezőgazdasági Kar
			Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
			Mérnöki Kar
			Bartók Béla Művészeti Kar
10:00– 10:45	Szakfelelősi/tárgyfelelősi panel	IA részbiz.	Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar
			Fogorvostudományi Kar
			Gyógyszerésztudományi Kar
			Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Kar
			Természettudományi és Informatikai Kar
11:00– 11:45	Oktatói panel	IA részbiz.	Állam- és Jogtudományi Kar
			Bölcsészet- és Társadalomtudományi Kar
			Gazdaságtudományi Kar
			Mezőgazdasági Kar
			Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
			Mérnöki Kar
			Bartók Béla Művészeti Kar
11:00– 11:45	Oktatói panel	IA részbiz.	Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar
			Fogorvostudományi Kar
			Gyógyszerésztudományi Kar
			Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Kar
			Természettudományi és Informatikai Kar
11:45– 12:45	LB ZÁRT EGYEZTETÉS		
13:00	ZÁRÓ ÉRTEKEZLET		