

# Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

## **intézményakkreditációs** látogató bizottsági jelentés

A MAB Testület 2024/V/11. számú határozatának  
mellélete





## Tartalomjegyzék

I. Akkreditációs javaslat .....	3
Az akkreditációs javaslat indoklása .....	3
II. Akkreditációs javaslat főbb bizonyítékai .....	3
III. A felsőoktatási intézmény általános helyzetképe.....	4
IV. Minőségértékelés.....	6
IV/1. PDCA-elv érvényesülése .....	6
IV/2. Egyes módszerek alkalmazásának kiterjedtsége .....	7
IV/3. Jó gyakorlatok terjesztése .....	7
IV/4. Adatokra alapozott fejlesztések .....	8
ESG 1.1 Minőségbiztosítási politika.....	9
ESG 1.2 és 1.9 A képzési programok kialakítása és jóváhagyása/folyamatos figyelemmel kísérése és rendszeres értékelés .....	12
ESG 1.3 Hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés .....	15
ESG 1.4 A hallgatók felvétele, előrehaladása, tanulmányaik elismerése és a képesítés odaítélése.....	17
ESG 1.5 Oktatók.....	19
ESG 1.6 Tanulástámogatás és hallgatói szolgáltatások .....	20
ESG 1.7 Információkezelés.....	22
ESG 1.8 Nyilvános információk.....	23
ESG 1.10 Rendszeres külső minőségbiztosítás.....	25
V. Az intézmény / képzési terület szakmai tudományos tevékenysége.....	25

## I. Akkreditációs javaslat

<p><b>Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem</b></p>	<p><b>2024/V/11. SZÁMÚ HATÁROZAT</b></p> <p><b>Az intézmény akkreditációja</b></p> <p>előrehaladási jelentés megküldése és az intézményi szintű minőségbiztosítási feladatkörre kiterjedő követő eljárás közbeiktatásával</p> <p><b>2029. szeptember 30-ig hatályos.</b></p>
--	--

### Az akkreditációs javaslat indoklása

Az intézményi önértékelés és a helyszíni látogatás alapján megállapítható, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem az ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) sztenderdekre figyelemmel alakította ki minőségbiztosítási rendszerét.

Az intézmény minőségbiztosítási- és fejlesztési folyamatai részben tervezettek, tervezési, ellenőrzési, mérési és értékelési eljárásai diverzitást mutatnak. A vezetési folyamatok és a minőségbiztosítási folyamatok között van kapcsolat, az ESG értelmezése és a minőségmenedzsment feladatok implementációja további fejlesztést igényel. Az oktatás menedzsmentje megfelelő, a képzésműködtetés minőségbiztosítási feladat- és felelősségi köre fejlesztendő, a kutatás menedzsmentje kiváló, irányja illeszkedik az intézményi stratégiához.

A támogató folyamatok – pénzügyi, gazdálkodási, informatikai, létesítmény-gazdálkodás és az infrastruktúra jó háttérrel biztosítanak az oktatási, kutatási tevékenységhez.

Ennek alapján az intézmény, öt évre, **2029. szeptember 30. napjáig** akkreditálható, a 2026. december 31-ig a jelentésben megfogalmazott javaslatokra reagáló **előrehaladási** jelentés benyújtása mellett és a **minőségbiztosítási feladatkörre kiterjedő követő eljárás** közbeiktatásával.

## II. Akkreditációs javaslat főbb bizonyítékai

Az intézményi szintű minőségbiztosítási rendszer bonyolultsága megnehezíti a PDCA-elv szerinti működési hatékonyságot. A ténylegesen elvégzett feladatok rendszerében nem



megállapítható, hogy az akkreditációs eljárás alatt bemutatott, működési tapasztalat nélküli minőségbiztosítási szervezet alkalmas-e végrehajtani az intézményi minőségmenedzsment irányítását, a stratégiai vezetés mellett a belső érdekeltek (akár szakfelelős szintig) a fejlesztési javaslatok megfogalmazását, és a minőségfejlesztési tevékenység folyamatos követését.

Az intézményben kialakított campus-szervezet valós kari funkciókat ellátva végrehajtja az operatív, működési feladatokat, azonban a szakok gondozása kívül esik a campus működési rendszerén. Az intézményi szintről hiányzik az az ellenőrző funkció, amely képes a képzésműködtetés minőségbiztosítási feladatrendszerét úgy folyamatosan nyomon követni, hogy a szakok gondozásában részt vevő valamennyi, nem intézményi szintű szervezeti egység is ismerje feladatát, felelősségi körét és a folyamat teljességét. A szakok teljesítik a kitzűzött indikátorokat, azonban a működtetés kívül esik a campus operatív rendszerén. A fizikai helyszíneken keresztül ívelő oktatási tevékenységet szükséges harmonizálni a választott intézményi szintű minőségbiztosítási struktúrával, és ehhez illesztett mérési-értékelési eljárásokat kialakítani. Ehhez szükségesnek látszik a szakok, képzések, képzési területek vonatkozásában a campus-ok érdemi bevonása a visszajelzési folyamatokba.

### III. A felsőoktatási intézmény általános helyzetképe

Az intézmény egy központilag elhatározott integráció részeként egyesíti a hazai agrárfelsőoktatási és -kutatói potenciál jelentős részét. Jellemzően a közép-magyarországi régióban, de azon túlmutatóan országos és külföldi jelenléttel egy többhelyszínes, de egységes koncepció mentén kialakuló profil megvalósítására létrehozott intézmény. Ehhez határozott vezetői irányítás mellett világos jövőképet és stratégiát fogalmaz meg, aminek lényege egy integrált intézmény létrehozása a nagymúltú képzőhelyek képességeinek egyesítésével: Gödöllő és Kaposvár esetében összeolvadással, a Georgikon Kar és a korábbi Eszterházy Károly Egyetem gyöngyösi Kara, valamint a kutatóhelyek (Szarvas, Karcag) beolvadásával. Az integráció kezdetén 56 telephely működtetése és a határon túli oktatási tevékenység kiszolgálása volt a feladat. Ez a folyamat számos nehézséggel, kezdeti lemorzsolódással járt, a stabilizáció most kezdődött meg, kialakulóban van a végső szervezeti felállás, tisztázódnak a szerepek és felelősségek. Az intézmény vezetése a vezetői szintek új stratégia szerinti megállapításával megfelelt a 350 fős vezetői állományt, megszüntette a kari struktúrát, helyette az intézetekre épülő szervezetet állított fel. A 890 fős kutatói létszám mellett bérdifferentiálással sikerült a minőségi publikálást középpontba állítani, ami 25% növekedéshez vezetett.

A stratégia lebontása campus szintre, a párhuzamosság kiküszöbölése a campus-okon átívelő, de egységes szakmai irányítás mellett továbbra is fókuszban áll. A rangsorokban elfoglalt helyezések javultak a nemzetköziesítés vonatkozásában is, bár a 20%-os cél elérése



továbbra is megvalósítandó feladat. Az oktatási szervezeti egységek a több ezer tárgy oktatásának összehangolásán dolgoznak a minőségbiztosítási folyamatok figyelembevétele mellett. A folyamatban a szakfelelősök, tantárgyfelelősök, központi koordinátorok vesznek részt, különösen figyelve a campus-specifikumokra. Hangsúlyos a külső aktorok bevonása, a piaci szereplők részvétele a szakmai tanácsadó testületekben, véleményük figyelembevétele a szakteremtika revíziója, a szakok gondozása, új szak bevezetése során. Az intézmény vezetése kiemelt stratégiai célként kezeli az ESG-alapú működés megvalósítását, ennek a folyamatnak még a kezdetén vannak a jó gyakorlatok átvételével és meghonosításával valamennyi működési helyszínen.

Az egyes intézmények korábban független szervezettel és eljárásokkal működtek, ezek egységesítése jelen akkreditációs ciklusban vette kezdetét. Az intézmény önértékelésében folyamatban lévő, illetve tervezett változtatásokra hivatkozik az egyes ESG mutatók tárgyalásánál, ezért a látogató bizottság az egyesülés utáni első közös működési évet, 2021-et tekintette referenciának az ESG szempontok tárgyalásánál, értékelésénél, visszautalva – ahol szükséges – az elődintézményekben folytatott gyakorlatra. A minőségbiztosítás ESG szempontok szerinti szervezeti lebontása a központi koordináció mellett még kezdeti stádiumban van, eredményei néhol látszanak.

Az öt campus-on folyó oktatásban a folyamatkövetési indikátorok egységes kimutatásokba történő összevonása és a következtetések levonása kezdeti szakaszban van. Az intézménybe gyűjtött adatok köre kiterjedt, azok hozzáférhetőek, felhasználásuk azonban még nem hozott eredményeket. A stratégiai célok minőségcélokká történő lefordítása nem valósul meg.

A mérés, monitorozás, ellenőrzés és visszacsatolás folyamatának eredményeként nem látható még a folyamatokra gyakorolt hatása. Részeredmények láthatók, de az intézményen belüli információáramlás jobbra belső kommunikációra, mintsem szervezett formákra épül. A hierarchikus felépítésben végső soron az intézetvezetői értekezletek döntenek ilyen kérdésekben is.

Napirenden van a jelenlegi széttagolt tizenegy doktori iskola négy multidiszciplináris doktori iskolába való átszervezése. A jelenlegi akkreditációs látogatás feladata három doktori iskola konkrét vizsgálata volt, a tapasztalatok beépülnek az általános következtetésekbe is. Viszont ezek is csak a jelenlegi állapotot tükrözik, a vizsgálatot célszerű lenne a leendő doktori iskolai szervezetre vetítve megismételni.



## IV. Minőségértékelés

### IV/1. PDCA-elv érvényesülése

Az intézmény rendkívül erős törekvéssel jellemezhető a PDCA-elv követése és implementálása irányában. A minőségfejlesztési rendszerét szabályozó Minőségügyi Szabályzat egyértelműen megfogalmazza a PDCA teljesítésének kötelezettségét. Az implementáció érdekében az intézmény küldetésnyilatkozatot és minőségpolitikát fogadott el, melynek keretében tisztázta mind a szervezeti sikeresség, mind az intézményi minőségkép kiterjedését, intézményi szintű megjelenését. Az egyetem stratégiai céljait az Intézményfejlesztési Tervben határozta meg, míg – ez előbbivel összefüggésben – minőségfejlesztési céljait és tevékenységeit a Minőségfejlesztési Program keretében tervezi. A stratégiai célok megvalósításának koordinációja munkacsoportok felállítása mellett történik, míg a minőségfejlesztési célok teljesülésének monitorozása – a Szenátus felügyelete mellett – az Akkreditációs és Minőségügyi Bizottság feladata.

A PDCA-elv érvényesítésére az intézmény megfelelő szabályzati környezetet alakított ki, mely biztosítja mind az intézmény egésze szintjén, mind az intézetek szintjén, mind a campusok, mind a nem oktatási egységek szintjén a PDCA-elv tudatos követését és implementálását. Más oldalról, az intézmény vezetését az irányítás minden szintjén áthatja a PDCA-elv követésének törekvése, mely lényeges háttérrel jelent az intézményi minőségfejlesztési törekvések érvényesítése során.

Lényeges ugyanakkor megállapítani, hogy az intézmény hatályos minőségfejlesztési szabályzatai, folyamata és gyakorlata – az egyetem jelen formájának kialakulásából és szabályzatai rögzítéséből következően – egyelőre nem vizsgálható a szervezet működési gyakorlatába ágyazottan. A bevezetett eljárások ismétlése számtalan fejlesztési pontot vethet fel, melyek azonosítására, a beavatkozás megfelelő szintű megvalósítására megfelelő minőségfejlesztési keretek állnak rendelkezésre.

A PDCA-elv operacionalizálása az egyetem gyakorlatában, az akkreditáció időpontjában szelektíven volt tetten érhető. Az elv implementációja az intézmény valamennyi egységére kiterjedően azonosítható a stratégiai célok, a közfeladat-finanszírozási szerződés (KEKVA teljesítmény), valamint az intézményi teljesítmény menedzsment rendszer által meghatározott területeken. E fentiekén túl az egyetem számos tervezési, fejlesztési, monitorozási és szabályozási mechanizmussal rendelkezik mind az oktatási, mind a tudományos, mind a harmadik missziós tevékenységek területén, összekötve egyes gyakorlatait az erőforrás-gazdálkodási, illetve partnerkapcsolati menedzsmentjével. Ugyanakkor ez utóbbi területeken fejlesztendő tevékenységet jelent a PDCA mechanizmusok összhangjának megteremtése, így a tervezési tevékenységek erőteljesebb közelítése a monitorozás során megállapítottakhoz, vagy a monitorozás során mért mutatók közelítése a tervezés és a fejlesztés során hangsúlyozott kérdésekhez.



## IV/2. Egyes módszerek alkalmazásának kiterjedtsége

Az intézmény szervezetének kialakítása során jól megragadható törekvést jelentett az egységes irányíthatóság, az intézmény által alkalmazott megoldások egységes használatának érvényesítése. Ennek megfelelően a – földrajzilag meglehetősen széttagolt struktúrával rendelkező – intézetek működési, irányítási gyakorlata egységes elvek mentén, a szabályzatoknak megfelelően valósul meg. Mindez biztosítja a célok lebontásának és értelmezésének teljesülését, az értékelések és önértékelések intézményi szinttől az egyénekeig megvalósuló szisztematikus folyamatát, a beszámolási rendszerek működtetését.

A kialakított irányítási struktúra biztosítja a minőségfejlesztés folyamatainak egységes követését, a szakok egységes indítási eljárásának biztosítását, a lemorzsolódás csökkentésének támogatása érdekében alkalmazott megoldások intézményi szintű érvényesítését, az oktatási eljárások (tanulmányi adminisztráció, kreditelismerés, kedvezményes tanulmányi rend, panaszkezelés, stb.) során követett folyamatok egységes betartását, betartatását, a fogyatékkal, vagy hátrányos helyzettel élők egységes támogatását.

Az intézmény méretéből és földrajzi kiterjedéséből, az elődintézmények rendkívül színes tradícióiból következően számtalan értékkel bír, melyet eljárásai nem, vagy csak korlátozottan tudnak kezelni. Rendkívül színes gyakorlatok azonosíthatók az oktatás, az oktatási módszertan fejlesztése, a partnerkapcsolatok fejlesztése, a partnerközpontú működés, a munkatársak fejlesztése, tanszéki-, intézeti-, intézményfejlesztési kezdeményezések felvetése, megvalósítása során. Az intézmény által lefektetett irányítási, illetve minőségfejlesztési mechanizmusok e színes gyakorlatok kezeléséhez rendkívül merev hierarchikus kereteket határoznak meg, melyek bár az egységesítés felé hatnak, az egyediségek figyelembevételét nem támogatják. Az intézmény ugyanakkor – több esetben szabályzatain átlépve – biztosítja a megoldások egységessége és az egyedi jellemzők érvényesítésének összhangját, mégpedig a campus főigazgatók koordinációs tevékenysége eredményeként. A campus főigazgatók koordinációja szerencsés módon biztosítja az esetleges szabályozási anomáliák kezelését, az intézmény által alkalmazott gyakorlatok implementálhatóságának megvalósítását. Mindez ugyanakkor a jelenlegi szabályozási háttérből nem következik. Az intézmény mérlegelése ennek szabályozásban való lekötése. Fontos rögzíteni, hogy e fejlesztési szükségszerűség nem tekinthető anomáliának, sokkal inkább egy átgondolt, átfogó szervezeti átalakítás bevezetéséből származó következménynek, ahol az egyetem megfelelő tanulási mechanizmusokkal rendelkezik a szükségszerű következtetések levonására és implementálására.

## IV/3. Jó gyakorlatok terjesztése

A jó gyakorlatok megosztásának és terjesztésének kérdését az intézmény tudatosan kezeli, a Minőségügyi Szabályzat megfogalmazza a benchmark tevékenységek végzésének kötelezettségét, és bizottsági keretek között alakította ki annak alapvető terepét. A jó gyakorlatok feltárására és megosztására az egyetem számtalan további megoldással rendelkezik, melyeket a Látogató Bizottság tapasztalatai alapján az intézmény szereplői explicit, vagy implicit formában rendszeresen használnak.



A jó gyakorlatok terjesztésére explicit felületként szolgálnak az intézetvezetői értekezletek, , intézeti tanács ülések, vezetői értekezletek, egyes tanszékek közötti kooperációs projektek.

A jó gyakorlatok terjesztésének további – nem kifejezetten a jó gyakorlatok terjesztése érdekében életre hívott – megoldása a munkacsoportok rendszere, melyeket az egyetem elsődlegesen a fejlesztések előkészítése érdekében alkalmaz, ugyanakkor aktívan szolgálja a tudáscsere megvalósítását. Hasonlatos, de alulról szervező kezdeményezésként jelenik meg a szervezeti egységek/kollégák oktatásmódszertani fejlődése érdekében kezdeményezett megoldások (Pl.: Neveléstudományi Intézet kezdeményezése), melyek eredményeit az egyetem rugalmasan formalizálja.

E fentiek mellett a jó gyakorlatok megosztását (is) szolgáló campus szintű gyakorlatoknak tekinthetők egyes tradicionális események (minőség nap, online egyetemi újság) éppúgy, mint a campus koordinátorok tevékenysége.

Összességében megállapítható, hogy a jó gyakorlatok megosztására az intézmény meglehetősen gazdag eszköztárral rendelkezik. Más oldalról a jövő továbbfejlesztési irányát jelentheti az egyes eszközök mentén dedikáltan foglalkozni adott területeken jó gyakorlatok feltárásával, vizsgálatával, illetve megosztásával. Mindez nagyságrendnyi fejlesztést aligha igényel, sokkal inkább a meglévő eszköztár specifikus alkalmazását.

#### IV/4. Adatokra alapozott fejlesztések

Az intézmény rendkívül erőteljes fejlesztéseket valósított meg az adat alapú irányítás implementálása érdekében. Évente önértékelés elvégzését határozta el, mely mellett eredményfókuszú kontrolling rendszert működtet. Az egyetem intézményi szinten vezérelt integrált vezetői információs rendszert működtet, mely az intézményi teljesítménycélokat intézeti és tanszéki célfeladatokká transzformálja, a szervezeti egységek teljesítményéhez rendelve a költségvetési forrásait, humán erőforrás menedzsment mozgásterüket.

Az intézmény adatokra alapozott működése rendkívül teljesítmény-orientált működést tesz lehetővé mind az intézetek, mind a tanszékek, mind az egyének szintjén.

Más oldalról rendszeresen gyűjt adatot érdekeltjeinek megkérdezésével, így a záróvizsga bizottságok külső tagjainak megkérdezésével, tudományos diákköri bizottságok tagjainak megkérdezésével, intézeti tanácsadó testületek tagjainak megkérdezésével, hallgatói elégedettség vizsgálatával, oktatói munka hallgatói véleményezésével, ALUMNI elégedettség vizsgálatával, munkatársi elégedettség vizsgálatával, partneri elégedettség vizsgálatával. Ez utóbbi, elsősorban a minőségfejlesztést szolgáló adatok gyűjtése, és értékelése megtörténik, ugyanakkor koránt sem alkot olyan folyamatában szabályozott rendszert az értékelések és a visszacsatolások szintjén, mint az intézményi teljesítménymutatók menedzselése.

Az intézmény működési gyakorlatáról átfogóan megállapítható, hogy rendkívül erőteljes törekvéssel jellemezhető az adatalapúság, a működését, fejlesztését szolgáló kritikus pontok azonosítása, mérésük, értékelésük megvalósítása iránt. Az intézmény az elmúlt években határozott előrelépést tett az adatalapú irányítás implementálása érdekében, melynek





eredményeként az intézményi kritikus teljesítménymutatók alapján teljesítményközpontú irányítási rendszert alakított ki. További fejlesztési pontként jelentkezik a minőségirányítási mechanizmusokhoz rendelt adatalapú követési és visszacsatolási folyamatok erősítése.

## ESG 1.1 Minősegbiztosítási politika

A minőségügyi rendszer működése és az ehhez kapcsolódó minőségügyi szervezet felépítése, funkciója és feladatköre a 2018–2023 közötti időszakban három jól elkülöníthető szakaszra bontható. A 2018. és 2020. között még Szent István Egyetemenként működő intézmény az oktatási rektorhelyettes feladatkörébe sorolta a minőségügyi tevékenységet, munkáját az Egyetemi Minőségügyi Központ, valamint az Akkreditációs és minőségügyi Bizottság segítette. A Kari Minőségügyi Felelősök és az Egyéb Szervezeti Egységek Minőségügyi Felelősei látták el az operatív feladatokat. Az intézmény az ESG alapú minősegbiztosítási rendszert kialakította és annak működtetését a minőségügyi szervezet felépítése szerint szervezte. 2021. és 2023. január 31. közötti időszakban a modellváltás miatti szervezeti átalakítás jellemezte. Ennek megfelelően a minőségügyi tevékenységet a Tudományos és Minősegbiztosítási Rektorhelyettes feladatkörébe helyezte, létrehozta a Minőségfejlesztési és Minősegbiztosítási Bizottságot, amely a Szenátus döntéselőkészítő szerveként funkcionált, és a Minőségügyi és Teljesítménymenedzsment Igazgatóságot, mely alá tartoztak a Szakmaspecifikus Integrált Irányítási Rendszert Működtető Egységes IIR Megbízottjai, s Folyamatfelelősök, valamint a Campus Minőségügyi Koordinátorok. A minőségügyi tevékenység operatív feladatait ebben az időszakban az Intézeti Minőségügyi Megbízottak és a Szervezeti Egységek Minőségügyi Megbízottjai látták el. 2023. február 1-től megújult formában állt fel az Intézmény Minőségügyi Szervezete az ESG intézményi értelmezése erősödött, a működési folyamatokban a gyakorlati alkalmazása fejlesztendő. A minőségfejlesztés megvalósítása stratégiai és operatív szinten szervezetileg biztosított. A minőségtudatos irányítás, valamint a folyamatközpontú gondolkodásmód az intézmény minden szintjén, szervezeti formában is megjelenik.

A panelbeszélgetések során megerősítésre került az Intézmény elkötelezettsége az ESG elvárásoknak megfelelés és a TQM szemléletű minőseggkultúra kialakítása és megvalósítása mellett.

Az intézmény a minősegbiztosítás területén végzett tevékenységéről a honlapján, a Tudományos és Minőségügyi Titkárság oldalon ad részletes tájékoztatást (<https://tmt.uni-mate.hu/>). Az oldal jól áttekinthető, rendezett, logikusan szerkesztett, felhasználóbarát, aktuális információkkal bír, a minőségügyel és az akkreditálással kapcsolatos dokumentumok megtalálhatóak (Dokumentumtár), jól követhetőek.

Az intézmény minőségpolitikája 2023. október 4-én került megújításra, a nyilatkozat az intézmény honlapján hozzáférhető. Az intézmény minőségügyi tevékenységét és szervezeti



felépítését a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem minőségügyi szabályzata (Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Szervezeti és Működési Szabályzat I. kötet Szervezeti és Működési Rend 3. melléklet, Gödöllő 2023.) részletesen tartalmazza, szabályozza. A minőségpolitikai nyilatkozat és azzal összhangban a Küldetésnyilatkozat a szabályzatoknak megfelelően a szervezeti struktúrában megfelelő szinten rendszeresen felülvizsgált és aktualizált. Tartalmazza az Intézmény IFT-ben rögzített stratégiai szintű céljainak minőségbiztosítási megközelítését.

A minőségügyi és minőségfejlesztési tevékenységekkel kapcsolatban a Szenátus döntéshozatali tevékenységét az Akkreditációs és Minőségügyi Bizottság támogatja. Az egyetemi minőségügyi feladatok operatív szervezéséért, a tudományos és minőségbiztosítási rektorhelyettes szakmai felügyelete mellett, a rektor alá közvetlenül rendelt szervezeti egységként, a Tudományos és Minőségügyi Titkárság felelős. Az Akkreditációs és Minőségügyi Bizottság munkájában képviseltetve van az intézményi vezetés képviselői, a campus főigazgatók, a DHK vezető, valamint az EHÖK és az EDÖK is képviselteti magát. A bizottság saját ügyrendje alapján működik, 2023. május 4-én aktualizált ügyrend az egyetem honlapján elérhető.

Az intézmény eltérő fókuszú (menedzsment) irányítási rendszereket működtet ISO 9001:2015 valamint ISO 14001:2015 szabvány szerint, melyek tanúsítványai az Intézményi honlapon megtalálhatóak. Ezen túlmenően ISO/IEC 17025:2018 alapú akkreditált vizsgálólaboratóriumokkal rendelkezik különböző telephelyeken (Növényvédőgép, Badacsony, ÖVKI, Kaposvár, Energetika).

A minőségbiztosítási rendszer létrehozása Intézményi szinten egységes stratégia mentén történt a már meglévő, alapvetően ISO 9001 alapok egyes részeinek megtartásával vagy azok továbbfejlesztésével, átalakításával. A kiépítés alapvetően három fő egységben valósult meg:

1. A minőségbiztosítási rendszer szervezeti struktúra kialakítása az egyes munkafázisokhoz igazodva formálódott, alakult.
2. A minőségbiztosítási rendszer működését biztosító szabályzatok megújítása a kiépítési és működtetési folyamatok egységes rendszerének biztosítására.
3. A folyamatok kialakítása a PDCA elvek mentén az oktatási-kutatási folyamatok minőségközpontú megközelítése érdekében.

A fő vezérlőelv a minőségorientált, hallgatócentrikus elvek megvalósítása volt. Ez sok esetben sikeresen végrehajtásra került, emellett azonban vannak területek, ahol az Intézménynek még vannak feladatai a minőségfejlesztés újragondolásának tekintetében (pl. oktatói munka értékelése, hallgatói kapcsolattartás csatornáinak kialakítása).

A TQM elvek megvalósításából elsősorban a menedzsmentközpontú, felülről vezérelt; a folyamatközpontúság; a belső kommunikáció elvek erőteljesebben láthatóak, mindemellett a



munkatársak teljes elköteleződése, az érdekelt felek elvárásainak figyelembevétele, a folyamatos fejlesztés megközelítések egy-egy területen már megjelentek. A panelbeszélgetések során gyakran keveredtek az ISO-TQM kifejezések, amely mögött külön-külön mély tartalom van, ugyanakkor ezek még nem a letisztult formában jelennek meg. Az Intézmény törekedett a minőségügyi rendszer ESG sztenderdek történő megfeleltetésére, ez összhangban áll a minőségpolitika tartalmával is.

A minőségpolitika mutatja az intézmény hitvallását a minőségről, amely jól tükrözi a KEKVA vállalások mentén meghatározott stratégiai célokat, ezeket az Intézmény a Stratégiai minőségfejlesztési tervében konkrét indikátorokkal határozta meg. A mennyiségi és minőségi mutatók az egyes Intézetekre történő lebontása megtörtént, felülvizsgálatuk rendszeres és folyamatos, az ehhez szükséges adatszolgáltatás kidolgozott vagy folyamatban van. A minőségirányítás fejlesztésre kidolgozott mutatók direkt módon való megjelenítése kevésbé fellelhető, így azok mérése, értékelése és a meghozott intézkedések rendszere nem egységes Intézményi szinten, Intézeti szinten.

A minőségfejlesztés a képzési területen a legfelső vezetői szintre van delegálva, az ehhez beérkező inputok azonban különböző irányból érkeznek (pl. munkaerőpiac, kormányzat, Intézetek, tanszékek).

A minőségirányítási rendszer szervezeti felépítését tekintve rendkívül összetett. Vannak tanszéki, intézeti szinten minőségügyi megbízottak, Campus minőségügyi koordinátorok, különböző munkacsoportok (ISO, Akkreditációs és minőségügyi, Teljesítménymenedzsment). Mindezek tulajdonképpen kommunikációs csatornaként funkcionálnak a Tudományos és Minőségügyi Titkárság számára, ami összefogja és előkészíti az Akkreditációs és Minőségügyi Bizottság számára az aktuális feladatokat. A gyakran földrajzilag különböző helyeken lévő tagok kommunikációját segíti, áthidalja az online felületek adta lehetőségek, így tudnak a döntések Gödöllőn összpontosulni. A feladatok és a hatáskörök összemosódnak, gyakran egy személy több funkciójában is megjelenik ebben a rendszerben, az egyes pozíciók betöltésére kijelölt személyekkel szembeni alapvető elvárás, hogy kompetens legyen, jól átlássa a működési folyamatokat, esetlegesen minőségügyi előképzettsége is legyen. Fejlesztési javaslatként megfogalmazható, hogy az ilyen funkciót ellátó munkatársak folyamatos (minőségügyi) képzése kidolgozásra kerüljön.

### Javaslatok

- A választott minőségirányítási modellhez (TQM) tartozó elvek átültetése a gyakorlati alkalmazásra.
- Szükséges megvizsgálni, hogy az intézmény szervezetrendszere és működési folyamatai mellett melyek azok a minőségbiztosítási szintek és folyamatok, amelyeket az intézmény hosszútávon bürokratizálódás, elaprózódás nélkül tud fenntartani.



- Az intézményben kialakult működési folyamatokra figyelemmel az ESG gyakorlati szintű értelmezése (feladatokká bontása).

## ESG 1.2 és 1.9 A képzési programok kialakítása és jóváhagyása/folyamatos figyelemmel kísérése és rendszeres értékelés

Az új egyetem létrejöttével egy széleskörű portfólióracionalizálás történt a hazai agrárképzésben, amely a magyarországi agrár képzés színvonalának emelését, versenyképességének növelését szolgálja. Ennek jegyében történt meg az intézményben a legnagyobb/legnépszerűbb/legfontosabb szakok kiemelése, ún. zászlóshajó szakká tétele. Az egyetem a továbbra is széles képzési portfóliójának gondozása és fejlesztése során ezekre helyezi a legnagyobb hangsúlyt.

A 2024. március 15-i OSAP statisztika adatai alapján a közel tízezer hallgatóból 14% külföldi hallgató, további 10% idegennyelvű képzésen vesz részt. Alap- és mesterképzési szakon is az agrár területen lévő hallgatók száma kiemelkedő, ezt követi létszám szerint a pedagógusképzésen, gazdaságtudományok, majd a műszaki képzési területen lévő hallgatók száma.

A szakok racionalizálása a tantervek egységesítését és átalakítását is jelentette, mely folyamat a közelmúltban zárult. Ennek részeként kerültek kijelölésre a szak- és tárgyfelelősök, valamint döntés született arról is, hogy egy-egy tárgyat több szak tantervében is azonos tartalommal, óraszámmal és kreditértékkel oktatnak úgy, hogy ezen egységesítés ellenére a szakos specialitásokra figyelemmel tudnak lenni. E tevékenység hatalmas munka eredménye, a hatásvizsgálat azonban még az eredmény frissessége miatt nem tudott végbe menni.

A szakok létesítésével és indításával összefüggő szabályozás a 2021. májusi keltezésű „A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem szakjainak működési szabályzata” c. dokumentum. A szabályzat az intézmény intranet felületén érhető el. A szakindítás és szaklétesítés folyamata, valamint szak-, szakirány és specializációfelelősökkel szembeni követelmények meghatározottak.

Az intézmény szakjainak működési szabályzata jól rendezi a szakok működtetéséhez kapcsolódó személyek felelősségét és hatáskörét, világosan elválasztva egymástól – egyebek mellett – a szakfelelősi és az intézetigazgatói hatáskört. A látogató bizottság benyomása szerint a szabályzat inkább a szakfelelős számára fogalmaz meg jogokat és kötelezettségeket a szak működtetésével kapcsolatban, a látogatás tapasztalatai azonban azt mutatták, hogy legalább egyenlő mértékben (felelősséggel és jogkörrel) jár el az intézetigazgató és a szakfelelős. Ez az ellentmondás a napi szintű működésben nem okoz



zavart, a helyzet oka pedig lehet egyrészt a KEKVA-indikátorok intézeti szintű lebontása és számonkérése (azaz az indikátorok teljesítéséért nem a szakfelelős, hanem az intézetigazgató fele), másrészt az, hogy sok esetben az intézetigazgató maga is szakfelelős.

A szabályzat mindemellett a képzési portfólió és a képzési tartalom rendszeres értékelésére vonatkozó rendelkezéseket, értékelési szempontokat nem tartalmaz, így az intézmény ezen tevékenysége a szabályozás (hiányossága) miatt nem ítéltető meg. A szakfelelős feladatai között ugyan szerepel [12. § (1) bek. a) pont] egyfajta felülvizsgálati kötelezettség, ugyanakkor egyetlen személytől ilyen volumenű tevékenység – hatékonyan – nem várható el.

Egy egyetem oktatási tevékenységének monitorozása során számos mutató alkalmazható. Abból adódóan, hogy a MATE modellváltó egyetem, esetében ezek a mutatók – teljesen érthető módon – elsősorban a KEKVA-szerződésben rögzített indikátorokkal egyeznek meg. Az egyetem ezek nyomán követésére professzionális rendszert dolgozott ki, melyben – az egyetemi szintű indikátorok lebontása révén – intézetenként számszerűsített elvárásokat rögzítettek. Az intézetek, ill. a szakfelelősök elsősorban ezen elvárások mentén elemzik a képzési tevékenységet, a hallgatók előrehaladását. Bizonyos, alább részletezett ESG-sztenderdek figyelembevétele azonban nem nélkülözhető még akkor sem, ha azokon az egyetem finanszírozása nem múlik.

A szakok/képzések felülvizsgálatába történő hallgatói részvételről a szabályzat említést sem tartalmaz, az önértékelési jelentés említést tesz a 2021-2022-ben létrehozott Oktatási munkacsoportról, amelybe hallgatókat is bevontak, de nem világos, hogy ez a testület milyen módon vett részt a képzések felülvizsgálatában és (minőség)fejlesztésében.

A szakokkal kapcsolatos döntéseknél az elmúlt évek beiskolázási, pályakövetési információinak és a munkaerőpiac igényeinek figyelembevétele még jelentős fejlesztésre szorul. Az Egyetem ugyan végez saját belső felméréseket, de ezek kitöltöttsége alacsony, ugyanakkor az országos pályakövetési rendszer (<https://www.diplomantul.hu/>) adataira – az önértékelési jelentésben írtak alapján – nem támaszkodnak.

A kreditallokáció (intézmény szabályozott formában állapítja-e meg a tantárgyak kreditértékeit) az intézmény az önértékelési jelentésben hivatkozott Tanulmányi és vizsgaszabályzatban (TVSz) nem szabályozott, csak a jogszabályban rögzítettek ismétli meg a szabályozás. A TVSz – a vonatkozó jogszabályi rendelkezésekkel összhangban – szabályozza az előtanulmányi követelményeket, bizonyos mértékű rugalmasságot (részleges és teljes előfeltételek) is mutatva.

Az oktatási szervezeti egységek számára a kialakult óriási méretű intézményben a folyamat-felülvizsgálatok megkezdődtek, a kapcsolatépítés kiemelt fontosságú, a működés azonban még nem kipróbált, hatásvizsgálatok – a folyamatok újszerűségéből adódóan – még nem kezdődtek meg. Az új szervezeti kultúra – ahogyan az egyetem létrejötte is – megítélése



pozitív, azt az egyetemi polgárok ismerik, és azzal azonosulnak. A látogatóbizottság tapasztalatai szerint azon kérdéseket vagy problémákat, amelyekre az új működési rend nem tud választ vagy megoldást kínálni, a régi, bevált gyakorlatok, informális csatornák segítségével kezelik. Ez ugyanakkor teljesen természetes egy szervezeti váltás folyamatában, és működési problémákat egyáltalán nem okoz. Pozitívumként értékelhető az, hogy az új működési rend kialakítása során figyelemmel voltak az egyes elődintézményekben meglévő jó gyakorlatokra, és az adminisztratív folyamatok egységesítése során átvették, ill. beépítették azokat.

A képzési portfólió kialakítása, gondozása a campus szintű egységek alatt, az intézetek/tanszékek szintjén, zömében a hozott értékek és módszerek mentén történik. A szabályzatok ismertek, a bizottsági működés kialakított. Az egyetem elkötelezett a képzési programok folyamatos fejlesztése iránt, melynek eljárásai nagyrészt szabályozottak, a belső szereplők (oktatók, hallgatók) részvétele megfelelő, bár döntő mértékben a belső (oktató) elvárásokra támaszkodik, valamint figyelembe veszi a munkaerőpiaci elvárásokat, az adott szakterület fejlesztését.

A képzési programok nyilvánossága az Oktatási Igazgatóság weboldalán teljes értékű. A tárgyleírások elérhetősége változó. A fő hallgatói információs platform a Neptun. A képzések, tantárgyak eredményességéről a szélesebb egyetemi nyilvánosság ugyanakkor nem értesül, holott pont e nyilvánosságnak lenne (lehetne) olyan hatása, amely beavatkozási és minőségi fejlesztésre ösztönözne.

A hallgatók tanulmányi életútjának, előrehaladásának nyomon követése, monitorozása alapos, informatikai eszközökkel támogatott, a célszemélyek – akik szükség esetén a megfelelő beavatkozást el tudják végezni – megfelelő (releváns és időszerű) információkat kapnak. A kapott információk felhasználásán, a beavatkozások tervezésében és végrehajtásában a szervezeti felépítésből adódóan lehetnek nehézségek és fennakadások, de az egyetem igyekszik ennek elejét venni. Az előrehaladás támogatása céljából több intézet évfolyamfelelősi rendszert működtet.

A lemorzsolódás csökkentése érdekében az intézmény egészére vonatkozó mérések, majd konkrét fejlesztések történtek, azonban fontos lenne, hogy vizsgálják ezek hatékonyságát, eredményességét. Különösen fontos ez az előadásokon való jelenlét kötelezővé tételének esetében, mivel a látogatás során kapott válaszok alapján ez különböző képzéseken változó fogadtatásra talált.

A tanulmányi életciklust lefedő kompetenciavizsgálatot és -ellenőrzést a tantárgyak egymásra épülésére figyelemmel a számonkérések, egyes képzések esetén a szigorlatok és a záróvizsgák jelentik. Bemeneti kompetenciamérés – a felvett és beiratkozott hallgatókkal íratott szintfelmérőt leszámítva – nincs, és nem is fogalmazódik meg követelményként.



A kreditelismerési folyamatban az ismeretek és nem az adott tárgyakkal megszerezhető kompetenciák összevetése történik meg, így ezen a területen még szemléletváltásra van szükség.

Számos szak tanterve tartalmazza a mobilitási ablakot, ami egyfelől melegen üdvözlendő, másfelől azonban azt tapasztalta a látogatóbizottság, hogy annak hatásosságát nem monitorozza az intézmény, mindezzel azt a benyomást keltve, hogy a mobilitási ablak beépítésére amolyan külső elvárásra került sor (ez bizonyos szempontból így is van), ugyanakkor a benne rejlő lehetőségek kiaknázása még várat magára.

### Javaslatok

- A szakok/képzések értékelésébe és fejlesztésébe kívánatos lenne a hallgatókat szabályozott formában bevonni.
- A DPR adatoknak a képzésértékelésben és -fejlesztésben történő figyelembevételét célszerű bővíteni.
- A kreditallokáció szabályozását javasolt megalkotni.
- A kreditelismerés folyamatának szemléletváltása, a kompetencialapú elismerésre történő áttérés és az ehhez kapcsolódó belső képzések lebonyolítása még megvalósítandó.
- A képzési portfólió racionalizálásának hatásvizsgálatát folytassa le az intézmény a szakok rendszeres felülvizsgálatának keretei között
- Az egyetem használja a mobilitási ablakot a nemzetközi mobilitás ösztönzésére, aknázza ki a benne lévő lehetőségeket.

### ESG 1.3 Hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés

Az intézmény egyik célja a minőségi oktatás. Jól látják az ezzel kapcsolatos kihívásokat, nehézségeket, azonban ezek jelenleg nem konvertálódnak fejlesztési szükségletekké.

Vannak törekvések a hallgatóközpontú tanulás, tanítás megvalósítására, azonban ez a működést meghatározó dokumentumokban szűken értelmezve, a hallgatók tanulmányi előrehaladásának támogatására, bennmaradásuk segítésére, lemorzsolódásuk csökkentésére fókuszálva jelenik meg.

A sztenderdhez kapcsolódó aktuális szabályozók, dokumentumok (Hallgatói Követelményrendszer, Tanulmányi és vizsgaszabályzat és mellékletei) hozzáférhetők az intézmény honlapján.



A hallgatóközpontú tanulás kapcsán törekednek az adatalapú működésre. Bemeneti kompetenciamérés nyelvi szintfelmérés illetve a felzárkóztató tárgyakhoz kapcsolódó szintfelmérés formájában történik meg, amelyek alapján kerülnek csoportokba a hallgatók.

A lemorzsolódás és kreditelőrehaladás monitoring rendszere átgondolt. A lemorzsolódás csökkentése érdekében az egyetem egészére vonatkozó mérések, majd konkrét fejlesztések történtek, azonban fontos lenne, hogy vizsgálják e fejlesztések hatékonyságát, eredményességét. Az intézmény proaktív és reaktív rendszereket is működtet a lemorzsolódás csökkentésének érdekében. Az intézményben saját fejlesztésű rendszer működik, amely a tanulmányi eredmények alapján előre tudja jelezni, hogy mely hallgatóknál áll fenn a lemorzsolódás veszélye. Azonban ez a rendszer nem képes a tanulmányi okoktól eltérő faktorokat is kezelni, ezért érdemes lehet az ezirányú bővítésen dolgozni a továbbiakban.

Különösen fontos a hallgatók gördülékeny tanulmányi előrehaladásának biztosításáért tett intézkedések hatékonyságának vizsgálata az előadásokon való jelenlét kötelezővé tételének esetében, mivel a látogatás során kapott válaszok alapján ez különböző képzéseken változó fogadtatásra talált, az intézkedés nem minden esetben rendelkezik valós hozzáadott értékkel a hallgatók akadálytalan előrehaladásának szempontjából.

Az intézményben a szakok jellegéből adódóan nagy hagyománya van a gyakorlatorientált képzéseknek. Komoly veszélyt jelent azonban, hogy a korszerű módszerek, tanulásszervezési eljárások elszigetelten jelennek meg. Nincsenek olyan elemzések, amelyek megalapoznák az innovatív módszerek, tanulói tevékenységek használatát, nem vizsgálják a megváltozott tanulói jellemzőket, preferenciákat a szakok és tárgyak tervezése, felülvizsgálata kapcsán. Nem történnek mérések a módszertani innovációk eredményessége, elfogadottsága kapcsán.

Annak érdekében, hogy a különböző campus-okon tanuló hallgatók azonos színvonalú képzésekhez és így azonos értékű diplomához jussanak, elterjedt az online kurzusok, online előadások gyakorlata. Azonban ez jellemzően a hagyományos, tanárközpontú oktatás digitális formájaként jelenik meg, nem történik meg az online tanulási környezetben a tanulási-tanítási folyamat tudatos tervezése, az aktív tanulási formák, tanulói tevékenységek kialakítása.

A számonkérések eredményeit intézmény egészében monitorozzák. A nagyobb arányú nem teljesítés a tantárgyi követelményrendszer felülvizsgálatával jár.

A kedvezményes tanulmányi rendről a TVSZ 37. §-a rendelkezik. A szabályozás szerint a lehetőséggel a hallgatók széles köre élhet, azonban csak kevesen kérik ezt. Egyéni tanulási útvonalak kialakításának további módja a munkatapasztalatok elismerése, amelynek rendje szintén szabályozott. Más módon (pl. tárgyakon belül, online tananyagok formájában) nincs lehetőség egyéni tanulási utakra.





A hallgatói panaszkezelés rendje szabályozott. Van a kérdésért közvetlenül felelős személy. Az intézmény rendszeresen elemzi a beérkezett panaszokat.

### javaslatok

- A tanulmányi okokon túl egyéb faktorok (pl.: egymást követő passzív félév vagy egyéni tanrend kérelmek személyes okokból) beépítése a lemorzsolódás által veszélyeztetett hallgatók proaktív azonosításába.
- Az előadások kötelező látogatásának felülvizsgálata.
- Az egyéni tanulási jellemzőket, preferenciákat figyelembe vevő rugalmas, egyéni tanulási utak biztosítása előzetes kutatások, elemzések alapján az online tanulási környezetben.
- A hallgatók preferenciáinak, tanulási jellemzőinek intézményszintű feltárása.

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

A hallgatók előrehaladásának követésére az intézmény többemű rendszert alkalmaz, amely magában foglalja a tanulmányi rendszerben elérhető (mennyiségi) adatokat és bizonyos minőségi (pl. szintfelmérő) vizsgáló eszközöket is. Elemzik a jogviszony megszűnéséhez vezető folyamatokat is. Ugyanakkor ezen felmérési eredmények szervezett formában történő visszacsatolására a képzések tartalmi fejlesztésében még vannak további kiaknázatlan lehetőségek.

Az alapképzési szakok előtanulmányi követelményei – a közzétett tantervek alapján – világosan és egyértelműen meghatározottak, mentesek a túlzásoktól és a szakmai minőség fenntartása mellett biztosítják a hallgatók ütemezett haladását.

A diplomamunka/szakdolgozat elkészítésére, bíráltságára vonatkozó előírások részletesek és alaposak, segítik az érintettek (hallgatók, oktatók) tevékenységét és e tevékenység egységes szabályok szerinti megvalósítását.

A korábbi tanulmányok, a nem formális, az informális úton szerzett ismeretek, valamint a munkatapasztalat elismerése a TVSz-ben átlátható módon szabályozott.

Az egyéni élethelyzetekhez alkalmazkodó tanulmányi út tervezésének lehetősége a kedvezményes tanulmányi rend keretében a hallgatók számára a TVSz-ben szabályozott módon biztosított.

A hallgatók felvétele – figyelemmel az új felvételi rendszerre is – jól szabályozott, átgondolt, tudatos stratégiai és minőségfejlesztési célokat szolgáló egységes rendszerben valósul meg.



Az intézmény komolyan veszi az oktatói munka hallgatói véleményezését, a pozitív és negatív eredményekre is következetesen reagál, azonban a hallgatók legtöbbször csak közvetve értesülnek arról, hogy milyen hatást váltott ki az általuk megfogalmazott vélemény.

A vizsgálatok, interjúk során kissé ellentmondásos, vegyes kép alakult ki a tekintetben, hogy a hallgatók az egyetemi oktatási tevékenységnek tárgyai, alanyai vagy éppenséggel partneri viszonyban vannak az oktatókkal.

Az intézmény egyik célja a minőségi oktatás. Jól látják az ezzel kapcsolatos kihívásokat, nehézségeket, azonban ezek jelenleg nem konvertálódnak fejlesztési szükségletekké. Vannak már jó kezdeményezések arra vonatkozóan, hogyan készítik fel az oktatókat a megváltozott hallgatói preferenciákat is figyelembe vevő magas színvonalú tanításra, de egyelőre nem látszik, hogyan tervezik ennek kiépítését.

Az intézményben a képzések jellegéből adódóan elterjedt a gyakorlatorientált képzés, amely mellett van törekvés a korszerű módszerek, tanulói tevékenységek alkalmazására.

Az oktatástámogatás campus szintű egysége a tanulmányi osztály. A képzésekről való kommunikáció szakok és tanszékcsoportok szintjén valósul meg. Ugyanakkor a mátrix jellegű intézményi szervezetben a feladatmegosztás pontos rendje a gyakorlatban még nem kristályosodott ki teljes mértékben, az egyes egységek – a felmerülő problémák megoldása érdekében – esetenként túllépnek a hatáskörükön, ami a folyamatok pontos nyomon követhetőségét és így minőségbiztosítását kismértékben erodálhatja.

## javaslatok

- A hallgatók előrehaladását támogató monitoring elemzések eredményeinek szélesebb körű felhasználása a képzési programok tartalmi átalakításában indokolt lehet.
- Célszerű a hallgatók kiterjedtebb tájékoztatása a képzések fejlesztése és minőségbiztosítása érdekében tett intézkedésekről (pl. az OMHV eredmények következményeiről).
- Szükséges az oktatók belső képzések útján történő felkészítése a megváltozott hallgatói igényeknek való megfelelésre (pl. oktatásmódszertan, kommunikáció, konfliktuskezelés).
- A hallgatók előrehaladását támogató monitoring elemzések eredményeinek szélesebb körű felhasználása a képzési programok tartalmi átalakításában indokolt lehet.

## ESG 1.5 Oktatók

Az intézmény létrejöttét követően jelentős átrendeződés zajlott le az oktatói állományban is. Sokan távoztak az intézményből, mely többek között a doktori iskolák működését is befolyásolta. Az önértékelés készítésének idején (2022.10.15), hét akadémikus (MTA rendes és levelező tag), 36 MTA doktora, 153 habilitált, és 568 doktori fokozattal (PhD, DLA) rendelkező oktató dolgozott az intézményben.

Ez önmagában kedvezőnek értékelhető, azonban stratégiai célként fogalmazódik meg az MTA doktori fokozattal rendelkezők számának és arányának növelése.

Az egy oktatóra jutó hallgatók száma 11 fő, ez az országos átlag alatti érték és megfelel a nemzetközi standardoknak is.

Az oktatók korösszetétele kedvezőtlen. A 65 év feletti oktatók száma 179 fő, ami az oktatók 13,2%-át jelenti. Ha a 60 év felettieket tekintjük, akkor pedig ez az arány már 21,0%. Ez mindenképpen szükségessé teszi, hogy fokozottan gondoskodjanak az oktatói utánpótlásról. Igen magas a professor emeritusok száma és aránya is, ami 87 fő és a teljes oktatói állomány 6,4%-a. Ők elsősorban kutatási feladatokat látnak el és publikációs tevékenységükkel járulnak hozzá az intézmény tudományos teljesítményének növeléséhez.

Az utánpótlás nevelése a MATE egyik stratégiai célja. Erre kidolgozták az úgynevezett TUEP, azaz Tudományos Utánpótlást Elősegítő Programot, amelynek célja:

- új tehetségek bevonása a MATE oktatási és kutatási feladataiba;
- mentorálási modellek, az oktatók-kutatók mentorálási kompetenciáinak fejlesztése;
- A fiatalok önálló oktatóvá / kutatóvá fejlődésének támogatása.

Az oktatók telephelyek szerinti megoszlását az intézményben folyamatosan monitorozzák, amellyel figyelemmel kísérik az egyes oktatási helyszínek szakember ellátottságát és az oktatás minőségi feltételeinek teljesülését.

Az oktatói és kutatói teljesítményértékelés rendszere kiépült. A MATE vezetősége, majd a Szenátusa elfogadta az Egyetem Teljesítmény Menedzsment Rendszerének (TMR) koncepcióját. A koncepció alapján elkészült a megvalósítás részletes munkaterve, mindez Rektori utasításban került megfogalmazásra és 2023-ban pilot megvalósításra került sor akadémiai és funkcionális területen egyaránt.

A TMR szabályozott, a honlapról elérhetőek a részletes információk. Ugyanakkor a teljeskörű bevezetésén még dolgozniuk kell. Finomítani szükséges a követelmények leírását a különböző tudományterületek szerint (pl. művészeti képzés). A mátrix szerinti szervezeti struktúra itt is többletfeladatokat jelent, mivel az intézetigazgatók és a campusvezetők, továbbá az IFT munkacsoport munkájának összehangolására van szükség.



Az oktatók tanári kompetenciáinak fejlesztése egyre nagyobb hangsúlyt kap az intézményben. Az oktatókat pedagógiai gyakorlatuk fejlesztésében kizárólag a Neveléstudományi Intézet munkatársai segítik workshopokkal, támogató anyagok készítésével. Az intézmény oktatói létszámából adódó terhelést figyelembe véve hosszú távon a rendszer hatékonysága megkérdőjelezhető.

Egyelőre nem történt meg a hatékony, tanulóközpontú tanításhoz szükséges tanári kompetenciák feltárása és az azokat támogató átfogó képzési rendszer kialakítása. Ennek hiányában az oktatókat támogató belső képzések esetlegesek, nem járhatnak módszertani paradigmaváltással.

Az oktatói munka hallgatói véleményezésének rendszere (OMHV) kidolgozott és szabályzatban rögzített. A válaszadások aránya átlagosan 30% alatti. Az oktatói munka hallgatói véleményezésének rendje szabályozott. Az eredményeket az intézetek (intézetvezetők) és az értékelt oktatók kapják meg, akik ez alapján önértékelést készítenek, amelyben átgondolja a fejlődéséhez szükséges lépéseket. A szabályzat kitér az elvártnál rosszabb eredmények, illetve a kiemelkedő eredmények kezelésének rendjére. Az intézmény komolyan veszi az oktatói munka hallgatói véleményezését, a pozitív és negatív eredményekre is következetesen reagál, azonban a hallgatók legtöbbször csak közvetve értesülnek arról, hogy milyen hatást váltott ki az általuk megfogalmazott vélemény. Az intézmény törekszik az oktatói munka hallgatói véleményezéshez tartozó kérdőív kitöltési hajlandóságának növelésére, azonban ezt kizárólag külső motivációval, jutalmazási formával igyekszik elérni. A közvetlen visszacsatolás hiánya azonban demotiváló faktor a kérdőív átgondolt kitöltésével szemben, így mindenképpen előrelépés lenne, ha az intézmény kidolgozna egy megoldást arra, hogy a hallgatók tisztában legyenek vele, hogy a véleményük milyen formában járult hozzá az oktatási tevékenység fejlesztéséhez.

### Javaslatok

- Az oktatói korfa javítása, nemcsak belső utánpótlással, hanem fiatal oktatók külső bevonásával
- A professzor emeritusok megbecsülése, tapasztalatuk hasznosítása pl. a fiatalabb oktatók és kutatók mentorálásával, így elérhető a jelenleg magas arányuk fokozatos csökkentése.
- Az OMHV rendszerének hatékonyabb működtetése, pl. a HÖK bevonásával.

### ESG 1.6 Tanulástámogatás és hallgatói szolgáltatások

Az intézmény által biztosított hallgatói szolgáltatások köre széles, és általánosságban magas színvonalú, azonban campusonként eltérhet, hogy ezek milyen kapacitással működnek. Az egyetem vizsgálja a szolgáltatásokkal kapcsolatban a hallgatói elégedettséget és igényeket,



azonban nem egyértelmű, hogy a fejlesztések tervezése során ezeket milyen mértékben veszik figyelembe. Ennek az oka, hogy valamennyi campuson az éves beruházási terv tartalmazza a szolgáltatásfejlesztés elemeit is, nincsen egyetemi szintű stratégia arra, hogy mely campuson milyen fejlesztések szükségesek ahhoz, hogy valamennyi hallgató közel ugyanolyan színvonalú szolgáltatásokat vehessen igénybe függetlenül a képzési helyétől. Különösen igaz ez a nem fizikai beruházást, hanem emberi erőforrás bővítést igénylő szolgáltatások esetében, a látogatás során a mentálhigiénés tanácsadás merült fel példaként, ahol campusonként komoly eltérések vannak a szolgáltatás hozzáférhetőségében.

Számos különböző tanácsadási forma áll a hallgatók rendelkezésére, az intézmény a diplomás pályakövetés kérdőívébe integrált intézményi kérdésekkel méri ezek hatékonyságát. Ez a karriertanácsadás esetében valóban releváns, mivel a munkaerőpiacra való kilépést követően állapítható meg a tanácsadás hozzáadott értéke. Viszont a tanulmányi és életvezetési tanácsadási formák esetében a folyamatos értékelés célzottabb beavatkozást tenne lehetővé.

A jelenleg is létező mentorprogramok nagy kapacitással működnek és széles hallgatói réteg számára elérhetőek, ugyanakkor ezek főleg az adminisztratív segítségnyújtásra fókuszálnak, az intézmény hallgatói tanulmányi előrehaladás terén kitűzött céljait azonban hatékonyan támogathatná a tanulmányi támogatást, tutorálást biztosító programok létrehozása, a látogatás során folytatott beszélgetésből kiderült, hogy erre van is intézményi szándék.

Annak ellenére, hogy az intézmény több képzési hellyel is rendelkezik, a hallgatók egyre inkább ugyanazon közösség tagjainak érzik magukat, azonban továbbra is erős a lokális identitás. Az Egyetemi Hallgatói Önkormányzat a látogatáson tapasztaltak alapján tisztában van azzal, hogy helye van további fejlesztéseknek ezzel kapcsolatban, és aktívan dolgoznak is azon, hogy eredményeket érjenek el ezen a téren.

Az ösztöndíjak és a kollégiumi elhelyezés feltételrendszere a hallgatók elmondása alapján átlátható és méltányos.

Az intézményakkreditációs kérdőívet kitöltő hallgatók 95%-a nem vett részt mobilitási programban, amely alapján kifejezetten alacsony mobilitási hajlandóság feltételezhető a magyar hallgatók körében. Ennek az okait az intézmény eddig nem tárta fel, annyi azonban biztos, hogy összetett problémáról van szó, amelyben faktor lehet a magyar hallgatók nyelvi kompetenciája is. Pillanatnyilag mind az általános, mind a szaknyelvi oktatás angol, francia és német nyelveken érhető el. A látogatás tapasztalatai alapján a hallgatói igény és az intézményi szándék is adott ezen kínálat bővítésére.

### Javaslatok

- Olyan, az intézményfejlesztési tervhez illesztett, hosszútávú hallgatói szolgáltatásfejlesztési kohéziós stratégia kialakítása annak érdekében, hogy



valamennyi campuson hasonló színvonalú szolgáltatások legyenek elérhetőek, amely reagál az intézmény által folytatott hallgatói igényfelmérésre

- A tanulmányi és életvezetési tanácsadás hatékonyságának folyamatos mérése
- Tanulmányi támogatást, tutorálást kínáló rendszer kialakítása
- Az alacsony mobilitási hajlandóság okainak feltárása és az azokra való reakció
- Az elérhető idegennyelvi kínálat bővítése

## ESG 1.7 Információkezelés

Az Intézmény az információkezelési tevékenysége során külső és belső adatokra egyaránt támaszkodik. Az adatkezelés fókuszában 2022-2026. időszakra a működés finanszírozását biztosító Közfeladat Finanszírozási Szerződésben (ún. KEKVA) rögzített és vállalt indikátorok teljesítése áll. Az intézmény a stratégiai döntéseket IFT-ben rögzített, 9 fő területhez kapcsolódóan rendelkezésre álló adatok alapján hozza. Intézmény szinten az indikátorok (kredit elismerés, lemorzsolódás, K+F bevétel, szellemi tulajdon hasznosításból származó bevétel, EU pályázati bevétel, hazai pályázati bevételek, szellemi tulajdon bejelentés, publikációs kompozit indikátor, WoS/Scopus indikátor, EISZ, kutatási infrastruktúra, labor, OSJER-labor) teljesülését figyeli és ehhez kapcsolódóan végzi adatgyűjtési tevékenységét. Ezen túlmenően a Stratégiai Minőségfejlesztési tervben meghatározott IFT célokhoz további indikátorokat definiált, melyekhez konkrét célértékeket rögzített. Az éves önértékelés során kerülnek bemutatásra és értékelésre a minőségcélokhoz tartozó eredmények és ez alapján a fejlesztési irányvonalak meghatározása is.

Az oktatási és nemzetközi rektorhelyettes és a tudományos és minőségbiztosítási rektorhelyettes kommunikálja a szervezeti egységek vezetői felé a kitűzött célok érdekében meghatározott feladatokat, ezzel iránymutatást adva és felügyelve a feladatok végrehajtását.

A belső adatok alapjául az Intézetigazgatók által készített negyedéves beszámolók szolgálnak. Az intézetigazgatók részére a Kontrolling Osztály és az Oktatási Igazgatóság biztosítja az adatokat.

A beiskolázási és végzési adatok, a mintatanterv szerinti előrehaladást leíró adatok, a lemorzsolódási adatok, valamint a DPR adatok gyűjtése az Intézményen belül központilag történik. Azok eredményeit az egyes szervezeti egységek megkapják, így a szervezeti egység vezetők és munkatársak a saját képzésük tekintetében tudnak az adatok alapján fejlesztéseket, beavatkozásokat tenni. Az OMHV a Neptun rendszeren keresztül történik, annak eredményei is azon keresztül érhetőek el. Nagy hangsúlyt kap a lemorzsolódás figyelése időszakonként (félév közben, a vizsgaidőszak kezdetén és a félév végén), de az Intézmény tervezi egy olyan rendszer kiépítését, amely lehetővé teszi ezen adatok folyamatos figyelését is a hatékonyabb beavatkozás érdekében. A külső érintettek véleményének megismerése



többféle programon keresztül valósul meg (pl. záróvizsga, TDK, Educatio). A munkatársak tekintetében a kommunikáció többféleképpen jelenik meg. Egyrészt az egyetemi honlapon kialakított munkatársi felületen, másrészt Munkatársi fórumok szervezése révén.

A panelbeszélgetések alapján világossá vált, hogy az Intézmény számára rendkívül fontos terület a teljesítményértékelés, amely az oktatói munka minőségének javítását célozza. Emellett a hallgatói véleményezés (visszajelzési) rendszer átfogó vizsgálata feltétlenül javasolt, hiszen fontos részét képezi az oktatók értékelésének.

Az intézményen belül kialakított Campusok nem egyszerűen vagyongazdálkodási egységek, minden Campus más és más, így összetett feladatokat látnak el. A szervezeten belül kialakított tanácsok rendszeresített megbeszélésein kerülnek megvitatásra a minőségfejlesztési feladatok is. Mindezek alapján úgy tűnik, hogy a minőségbiztosítási kérdések, feladatok párhuzamos csatornákon keresztül áramolnak (szervezeti struktúra – minőségügyi struktúra).

Az adatszolgáltatási feladatokat az Intézetek végzik folyamatosan, rendszeres időközönként. A különböző adatok adatbázisai rendelkezésre állnak, elérhetőek, a nevesített indikátorok teljesítésének értékelése megvalósított körfolyamatnak tekinthető. Ugyanakkor a hallgatói visszajelzések által megtett intézkedések visszacsatolása már kevésbé fellelhető, az egyes Campusok esetében más-más gyakorlat mentén történik.

A jó gyakorlatok megosztása különböző formában jelennek meg (munkacsoportokban, vezetői megbeszéléseken, nyilvános felületeken).

### Javaslatok

- A belső érintettek hatékonyabb bevonása az adatok szolgáltatásába és elemzésébe, valamint a követő intézkedések tervezésébe.
- Az adatok alapján meghatározott javaslatok ismertetése széles körben, Intézményi szinten, és azok összehangolt formában történő kommunikációja.

### ESG 1.8 Nyilvános információk

Az intézmény központi honlapjának és a campus-ok honlapjainak felépítése egységes, átlátható, jól szolgálja az érdeklődők és érintettek tájékoztatását.

A felvételi eljárással és felvételi követelményekkel kapcsolatos információk a központi intézményi honlapon rendben elérhetőek, különös tekintettel a megváltozott (2024-es) felvételi rendszerre.



A 87/2015. (IV.9.) Kormányrendeletben rögzített tartalom szerinti intézményi tanulmányi tájékoztató az Oktatási Igazgatóság honlapján több évre visszamenőleg elérhető. A tantárgyi programok elérhetősége a tantervi adatbázisban (megosztott felületen) kapnak helyet. A hallgatókat érintő fontosabb szabályozók és a hallgatói életutat érintő fontosabb információk elérhetők angol nyelven is.

Az intézményi szabályozó dokumentumok elérhetősége biztosított, ebben hiányosság a doktori iskolák honlapjain mutatkozik. Az ezzel kapcsolatos javaslatokat az összevont értékelésben érintett három doktori iskolai jelentésben ad tájékoztatást a látogató bizottság.

A működési és eredményességi mutatók nyilvános felületen nem jelennek meg. Az oktatói és tanulói tevékenység méréséről nincs közzétett adat, az egyetemi polgárok sajtóközlemény, hírek folyamán értesülnek a felhasznált adatokból származó eredményekről. A pályakövetést az Oktatási Hivatal által működtetett DPR-felület használatával látja el, valamint saját kutatást készít évente. Elhelyezkedésre vonatkozó információk elérhetők még a hallgatói tájékoztatási felület DPR aloldalán, valamint az Alumni felületen.

Az intézményi minőségmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenysége egy aloldalon keresztül ismerhető meg. A minőségügyi dokumentumok strukturált formában jelennek meg, a folyamatfelelős Akkreditációs és Minőségügyi Bizottság ügyrendjének ismertetésével. Az intézmény minőségügyi szervezetének organogramja szintén elérhető.

Az intézmény közösségi médiafelületeken és egyéb fizetett csatornákon való jelenléte aktív. A felvételi kampányok, a képzések népszerűsítésére online hirdetéseket alkalmaz. A kiemelt időszakon kívül is aktív a hírek, kutatások, fejlesztések, innovációk megismertetése kapcsán. A kampányidőszakok aktivitásának monitorozásáról, nézettségi mutatókról információ nem érhető el.

A nyilvánosság számára közzétett információk tartalmi rendezését a Rektori Kabinet irányítása alatt álló Médiaközpont – együttműködve az Informatikai Igazgatósággal –, valamint a szervezeti egységek erre a feladatra kijelölt munkatársai végzik. A feladatokat, a belső kommunikációért felelősök körét a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kommunikációs Szabályzata rögzíti.

Összességében megállapítható, hogy az intézmény információnyilvánossága megfelelő, rendszeresen jelennek meg a szabályozó dokumentumok, a hallgatói életutat érintő dokumentumok és képzési információk, azonban az eredményességi mutatók közzététele elmarad.

### Javaslatok

- Eredményességi mutatók (tanulói tevékenység mérése, stb.) közzététele nyilvános felületen.



## ESG 1.10 Rendszeres külső minőségbiztosítás

Az intézmény a Minőségpolitikai Nyilatkozatában megfogalmazott célkitűzései szerint a szakmaspecifikus tevékenységet folytató termelő és szolgáltató szervezeti egységeiben integrált irányítási rendszert működtet.

Ez a rendszer az ISO 9001:2015 Minőség-irányítási és az ISO 14001:2015 Környezetirányítási Rendszer minőségirányítási szabványokat összesíti.

A szakmaspecifikus szabványok rendszeres külső minőségbiztosítása PDCA folyamatleírás szerint valósul meg. Az Egyetem Integrált Irányítási Kézikönyvében foglalja össze a minőség-irányítási szabványok szerinti működés megvalósításának részleteit. A kézikönyvben megfogalmazásra kerülnek az ISO rendszerek által érintett szervezeti egységek fő alkalmazási területei, céljai, folyamatai, a folyamatok kockázati tényezői, a működést támogató környezeti háttér, valamint a hatékonyság, eredményesség fejlesztéséhez szükséges vezetői intézkedések.

Az ehhez tartozó feladatok koordinációját az intézmény minőségirányítási szervezetének Tudományos és Minőségügyi Titkárságán működő ISO munkacsoport látja el.

A rendszer szabvány szerinti működésének tanúsítását a TÜV Rheinland InterCert Kft. független tanúsító szervezet végzi, 3 évente éves felügyelettel.

## V. Az intézmény / képzési terület szakmai tudományos tevékenysége

Az Nftv. 115. § kiegészítése szerinti, majd az azt követő szervezeti integrálások alapján a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem egyedülálló tudományos-kutatási koncentrációt jelent az ország középső részén. A megalakuláskor igen ambiciózus célt tűztek maguk elé, miszerint Közép-Kelet Európa legjobb agráregyetemévé kívánnak válni, hazai és nemzetközi szinten is megfelelő szakember bázist akarnak biztosítani. Ennek egyik fontos feltételét a szervezeti átalakítások mellett a képzések tartalmi megújításában látták. Amihez elengedhetetlenek a jól működő tudományos műhelyek.

A tudományos tevékenység harmonizálását a párhuzamosságok feltárásával kezdték, és a szakmai intézetek kialakításával jól meg is oldották. Ezzel az azonos diszciplínákhoz tartozóan új oktatási és kutatási egységek létrejötte.

A látogató bizottság valamennyi illetékes panelbeszélgetésén meggyőződhetett arról, hogy egyöntetű vélemény szerint a nagy átszervezések után létrejött a kívánatos kritikus tömeg a



hallgatói bázis mellett a tudományos, oktatói minőség vonatkozásban is valamennyi kulcsterületen.

A transzfúzió jót tett az agrárágazatnak, az integrációt a kezdeti oktatói lemorzsolódás ellenére utólag inkább megkésettnek értékelik, a hasonló profilú intézmények viszont példamutatónak tekintik. Természetesen az átállás a multicampus-os képzés és kutatás tekintetében is jár problémákkal, de kitapintható volt a szándék a kölcsönös előnyök kihasználása, az egységesítés irányában. Az eredmények a mutatókban, a rangsorbeli javuló helyezésben már láthatók.

Az intézményben folyó kutatások vagy pályázati (hazai és nemzetközi), vagy partneri kezdeményezésű K+F kutatások, különös tekintettel a körforgásos gazdaság követelményeire. Kiemelik az elsősorban agrár területen elért új tudományos eredményekből születő minőségi publikációk számának növekedését, amiben jó gyakorlat a Minőségi Publikációs Vándordíj. A vándordíj időszakos birtoklása presztízsnövekedést jelent a díjazottnak, és komoly erkölcsi értéke van intézményen belül.

A komplex intézményi struktúrában kialakított mátrix rendszerbeli átjárhatóság vonatkozásában megtudtuk, hogy a gesztorintézmények igyekeznek a társ-témavezetéssel, a laborok, szolgáltatások helytől független közös használatának biztosításával közreműködni, a képzésben néhol meglévő színvonalbeli eltéréseket kiegyenlíteni. Erre a Gödöllőn biztosított egyhetes tartózkodás ad lehetőséget pl. a kaposvári hallgatóknak, akik megfelelő felkészítés után már önállóan használhatják a berendezéseket a NEPTUN-beli ütemezésnek megfelelően. A laborok az intézetekhez tartoznak, de mindemelllett Laborközpont is üzemel, mely az egyetemi igényeken kívül külső szolgáltatásokat is végez.

Az intézmény stratégiájában világosan megjelölte azokat a fókuszterületeket, melyek köré a kutatási témák, pályázatok, együttműködések és a PhD képzést végző doktori iskolák is szerveződnek.

Ezek a fókuszterületek a következők:

- Digitalizáció és okostechnológiák a mezőgazdaságban és az élelmiszeripari termelésben
- Fenntartható környezet-, termelésbiztonság és élelmiszerlánc
- Globális élelmezés-, élelmiszerbiztonság és egészség
- Klímaadaptáció, karbon-, víz és biodiverzitás megőrzése
- Erőforrás hatékonyság és körforgásos gazdálkodás
- Társadalmi és ökonómiai innováció az életminőség javításáért

Ezek a kulcsterületek erősen multidiszciplinárisak, és nem lehetnek világosan elhatároltak. Jelenleg a megöröklött hagyományos szerkezetből adódóan tizenegy, jobbára eltérő profilú



MATE doktori iskola működik külön egyéni szabállyal. Az egyes doktori iskolák kötődése az elődintézményekhez eltűnőben van. Bár a gesztorintézmény szerepe meghatározó, egyre inkább összintézményi szinten működnek. A hasonló szakterületen, de más-más campus-on működő, kutató témavezetők általában a szakterületileg illetékes doktori iskola tagjai. A doktori iskolák számát hamarosan 4 multidiszciplináris jellegű PhD képzésre tervezik redukálni.

Kiterjedten alkalmazzák a pénzügyi ösztönzést, testreszabott ösztöndíjrendszer bevezetésével a kevésbé frekvenciált tudományterületi utánpótlás-képzésben. Jelenleg állami ösztöndíjjal 450 PhD hallgató tanul, mely kiegészül SH hallgatókkal. Összességében a hallgatók 53%-a magyar, 47%-a külföldi diák. A fenti intézkedés okoz némi feszültséget a hazai és az ezt a fajta stimulust nem élvező külföldi diákok között.

Az oktatók korfája rendezése a vezetés előtt álló feladat, hiszen a szakember-utánpótlás-képzésben mintegy 17 éves lemaradást kell leküzdeniük. Ez vonatkozik az MTA Dr. cím megszerzésében mutatkozó hiátusra is. Emiatt van szükség az intézményben 87 professzor emeritus tovább-foglalkoztatására - elsősorban a kutatási területen, témavezetőként a PhD képzésben. A törzstagellenőrzéseknél ezt a helyzetet az EDHT a DI-k beszámoltatásával szorosan nyomon-követi. A képzési szerkezet sajátosságai miatt akar az intézmény fokozottan építeni a saját nevelésű utánpótlásra, az intézményben fokozatot szerzett minősített oktatók munkába állítására. Ez azonban egy hosszú és lassú folyamat során valósulhat csak meg, így nagy valószínűséggel elengedhetetlen lesz külső erők bevonása. Különösen a nem a fősodorba tartozó képzési területeken, ami vélhetően igényli a majd a hazai más, intézményekben működő doktori iskolákkal való együttműködést és nemzetközi erők bevonását.

Az utánpótlás-nevelés korai lépése a TDK részvétel szorgalmazása és kiemelt kezelése a pályázók, nyertesek, valamint felkészítő oktatóik jutalmazásával. Általános tapasztalat, hogy a tehetséges hallgatók megnyerése a kutatói pálya számára nem csak a TDK munkákkal, de már a középiskolában, sőt ismeretterjesztéssel akár korábban kell, hogy kezdődjék. Ebben a vonatkozásban is sok aktivitást szerveznek. Ugyanakkor óriási változás zajlik az oktatás-módszertani igények területén. A diákok figyelmének fenntartása nem tűri már a 45 perces tantermi előadások megtartását, már a projekt alapú oktatás sem eléggé vonzó. A hangsúly a team-munkán van, de változatos módszerekkel, amihez a külföldi gyakorlatok átvétele és a pedagógusoktól (Kaposvár) átvett módszertani segítség elengedhetetlen. A neveléstudományi intézet 2 napos kurzust szervez a képességek felmérésére és kompetenciabővítésre. Ez a szolgáltatás tovább fejlesztendő területeket jelöl meg az intézménynek.

Bár az oktatás öt campus-on némileg eltérő körülmények között folyik, a szakkollégiumok rendszerében nem okoz problémát a helyhez kötött működés a szakmai munka



színvonalának, tartalmának összehangolásában. A két kutatóhely is nagymértékben bevont a témavezetésbe és szakmai gyakorlatokba, egyedi szakképzésekkel pl. a növekvő érdeklődésre számot tartó akvuakultúra területén (Szarvas) is jelen vannak.

A szabadalmak beadását, védjegyeket és egyéb piaci bevételt teremtő eredményeket intézményi szinten a Szellemi Tulajdon Innovációs Központ negyedévente véleményezi, bírálja el (elfogadás vagy visszautasítás), miután az intézetek felterjesztik az oltalomra. A folyamat tehát szabályozott, felső igazgatási-adminisztratív szinten dől el a szabadalmaztatás megindítása egy-egy arra érdemes eredmény, ötlet, kezdeményezés esetében. Az oltalmak is szerepelnek a nemzetközi rangsorokban a scientometria mellett. Pl. 500 államilag elismert és 60 védett fajta van a MATE portfólióban. Természetesen az MTMT-be is felviszik, ami tudományos pályázatok esetében követelmény.

Az intézmény szorgalmazza a képzés-kutatás minőségének emelése érdekében (a MAB által nem kötelezőnek tekintett) MTA doktora fokozat megszerzését, mint a tudományos teljesítménybeli minőségbiztosítás eszközt a habilitációban. Ez a multidiszciplináris intézményben művelt szakterületek között is egyfajta független teljesítmény-ekvivalenciát hivatott biztosítani.

A tudománypolitika alakítása szempontjából az intézmény fontosnak tartja az akadémikusok szerepét a tudománypolitikában. Az intézményben jelenleg összesen hét akadémikus (rendes és levelező tag), 36 MTA doktora, 153 habilitált, és 568 doktori fokozattal (PhD, DLA) rendelkező oktató dolgozik (2022.10.15).

Az intézményben unikális szerepet tölt be a kaposvári művészeti képzés a Rippl-Rónai Művészeti Intézetben. Mint Hatos Pál intézetigazgató elmondta, bár az ott végzetteknek a MATE-n tudományos fokozatszerzésre nincs lehetőségük, az intézet léte és tevékenysége különleges „politikamentes” kifejeződése a művelődési-kulturális kötődésnek a régióban, de azon túl is.

Az intézmény kutatási programjaiban előnyben részesíti a nemzetközi gazdasági szféra szereplőivel történő közös pályázatokat, de természetesen a hazai munkaerőpiac szereplőivel is folyamatosan keresi az együttműködés lehetőségét.

## Javaslatok

- Legyen pontosan szabályozva és valósuljon meg a tudományos és innovációs területen is a mátrix-típusú szervezet működtetésénél az intézeti és a campus célok harmonizálása.



- Javasolt a kutatási tevékenység koordinálása, és az innovációs folyamatokon túli tartalmi kapcsolat kialakítása (minőségcélok definiálása, erre a területre kiterjedően is) a minőségbiztosítási szervezeti egységhez való szervezeti kapcsolatot meghaladóan is.
- Javasolt a kutatási és innovációs tevékenység elemzéseit, az azokból levont következtetéseket a képzési programok kialakításába, tananyag fejlesztésbe bevonni és a hallgatók számára is közvetlenül hasznosuló formában elérhetővé tenni-
- A tudományos és kutatási tevékenység stratégiai irányainak meghatározása, az elért eredmények láthatóságának növelése kívánatos a kiemelt fókuszterületeken túli intézményi képzési területeken is.
- Szükséges a tudományos tevékenységek intézetenként eltérő megoszlásának minél nagyobb mértékű kiegyenlítése és a TDK-tevékenység kiterjesztése valamennyi területre.
- A tudományos utánpótlás nevelésében fokozottan kell törekedni a fiatal kutatók bevonására, akik a nagyszámú professzor emeritus-ok munkáját fokozatosan átvállalhatják. Emellett az egyetemi tanári kinevezéseknél célszerű törekedni az MTA Doktora cím megszerzésére.

**Látogató bizottság tagjai:**

**Elnök:** Prof. Dr. Bársony István

**Társelnök:** Sándorné Prof. Dr. Kriszt Éva

**Tagok:**

Dr. Farkas Gabriella

Dr. Csillik Olga

Dr. Vilmányi Márton

Dr. Bihari Péter

Dr. Cseszregi Tamás

Varga Levente Tamás

Mosolygóné dr. Gődény Ágnes

Bogdán Anikó