



**INTÉZMÉNYAKKREDITÁCIÓS ELJÁRÁS**

**2012/2013**

*Harmadik akkreditációs értékelés*

**A**

**ZSIGMOND KIRÁLY FŐISKOLA**  
**akkreditációs jelentése**

*a 2013/8/IX/5. sz. MAB HATÁROZAT MELLÉKLETE*

**2013. szeptember 27.**

Előző intézményakkreditáció: 2006/6/VII/1. sz. MAB határozat

## Tartalomjegyzék

<b>Zsigmond Király Főiskola akkreditációs értékelése.....</b>	<b>3</b>
<b>I. Akkreditációs minősítés.....</b>	<b>3</b>
<b>II. Minőségértékelés.....</b>	<b>4</b>
<b>II.1. A főiskola általános helyzetképe</b>	<b>4</b>
<b>II.2. Az intézmény kulcsfontosságú eredményei</b>	<b>9</b>
2.1. Oktatás	9
2.2. Kutatás-fejlesztés	11
2.3. Gazdálkodás	11
<b>II.3. A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata</b>	<b>12</b>
3.1. Intézményi stratégia és eljárások a minőség biztosítására	12
3.2. Képzési programok indítása, követése és rendszeres belső értékelése	13
3.3. A hallgatói teljesítmények értékelési rendszere	13
3.4. Az oktatók minőségének biztosítása	13
3.5. Tanulástámogatás, eszközök és hallgatói szolgáltatások	14
3.6. A főiskola belső információs rendszere	15
3.7. Nyilvánosság, a közvélemény tájékoztatása	15
<b>III. Az intézmény további működésére vonatkozó javaslatok.....</b>	<b>16</b>
<b>FÜGGELÉK</b>	<b>17</b>
A Zsigmond Király Főiskola által folytatott képzések	17
A látogató bizottság tagjai, a látogatás időpontja, az eljárás MAB referensei	18

## Zsigmond Király Főiskola akkreditációs értékelése

### I. Akkreditációs minősítés

<b>Zsigmond Király Főiskola</b>	<b>2013/8/IX/5. SZ. MAB HATÁROZAT</b> <b>A</b> A főiskola akkreditációja – az intézmény akkreditációs feltételeknek való folyamatos megfelelése esetén – <b>2018. december 31-ig</b> hatályos
---------------------------------	--

#### Az akkreditációs minősítés indoklása

A nemzeti felsőoktatásról szóló hatályos 2011. évi CCIV. tv. vonatkozó §-ai, illetve a MAB akkreditációs elvárásai alapján a **Zsigmond Király Főiskolát a MAB főiskolaként akkreditálja**. A jogszabályoknak és akkreditációs elvárásoknak való megfelelés tekintetében a MAB a következőket állapította meg:

- Az intézmény az Nftv. 6.§ (2) szerinti választható képzési szerkezetben folytat képzést.<sup>1</sup> Emellett felsőfokú szakképzésben, illetve szakirányú továbbképzésben is jogosult képzés meghirdetésére.
- Rendelkezik a feladatai ellátásához szükséges állandó kutatói, oktatói karral: a teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatóinak létszáma eléri a **35 főt**, mindösszesen **55 fő**. Az intézmény az alaptevékenységének ellátásához szükséges oktatók és kutatók számáról és azok alkalmazási formájáról különböző adatközléseket tett. A látogatáskor (2013.05.15.) átadott egyik kimutatás szerint a főiskola **190 oktató-kutató főből 62 főt (32,6%)** foglalkoztat munkaviszony keretében, ez **nem éri el** az Nftv. által előírt legalább **hatvan** százalékos mértéket.<sup>2</sup> Meg kell jegyezzük azt is, hogy az intézmény a honlapján<sup>3</sup> közölt névsorokban **110 oktató** mellett **134 óraadót** sorol fel. (E személyi feltételek tekintetében a törvényi megfelelés határideje 2015. szeptember 1.)<sup>4</sup> További figyelmet érdemlő adalék, hogy a honlapon szereplő 110 oktató közül mindössze 35 személy neve mellett szerepel egyéni (általában ...@zskf.hu) e-mail cím, a többiekénél a vonatkozó ZSKF intézeti központi e-mail cím van feltüntetve.
- A munkaviszony keretében foglalkoztatott oktatók, kutatók legalább **egyharmadának** van tudományos fokozata: **62 főből 42 fő: 67,7%**.
- Rendelkezik a képzéshez és a tudományos kutatáshoz szükséges **tárgyi feltételekkel** (megfelelő épülettel – benne a funkciók teljesítésére alkalmas szervezetszerű terekkel, előadóteremmel, szemináriumi helyiséggel; intézményi könyvtárral; informatikai háttérrel és megfelelő hozzáférésekkel; számítástechnikai laboratóriummal –, diákétkezési lehetőségekkel) és pénzügyi eszközökkel. Vidéki hallgatóinak elhelyezésére a főiskola kollégiummal nem rendelkezik, erre a célra egy közeli szállodával kötött – limitált számú hallgató elhelyezésére lehetőséget nyújtó – megállapodást.
- Az intézményi **dokumentumok**<sup>5</sup> – az intézményfejlesztési terv (és annak részeként a kutatási-fejlesztési és innovációs stratégia) kivételével – kidolgozottak, rendelkezésre állnak.
- Az intézmény **minőségbiztosítási** és -fejlesztési folyamatai – ennek keretei között a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési és értékelési eljárások – megfelelőek (*a II. és III. fejezetben megfogalmazott észrevételekre tekintettel*).

<sup>1</sup> Nftv. 6.§ (2) Legalább két képzési területen (bölcseztudomány, gazdaságtudományok, informatika, társadalomtudomány) legalább négy szakon, a következő képzési szerkezetben folytat képzést: alap- és mesterképzés. Ld.: a Függelékben felsorolt szakok jegyzékét.

<sup>2</sup> Nftv. 7.§ (3) Az állandó oktatói, kutatói karra vonatkozó feltétel akkor teljesül, ha a felsőoktatási intézmény az alaptevékenységének ellátásához szükséges oktatók és kutatók legalább hatvan százalékát munkaviszony, vagy közalkalmazotti jogviszony keretében foglalkoztatja.

<sup>3</sup> [http://www.zskf.hu/a\\_foiskola\\_servezete/olvas/permalink:a-foiskola-vezetoi](http://www.zskf.hu/a_foiskola_servezete/olvas/permalink:a-foiskola-vezetoi) (2013.05.17.)

<sup>4</sup> Nftv. 115.§ (4) Az e törvénynek megfelelő fenntartási rendszert, intézményi, szervezeti felépítést, személyi feltételeket – ha e törvény eltérő rendelkezést nem tartalmaz – a felsőoktatási intézményeknél **2015. szeptember 1-ig** kell kialakítani.

<sup>5</sup> Alapító okirat; küldetésnyilatkozat; organogram; szervezeti és működési szabályzat; minőségbiztosítási szabályzat.

## II. Minőségértékelés

### II.1. A főiskola általános helyzetképe

A Zsigmond Király Főiskola (ZSKF) működése 2000-ben indult, *nemzetközi kapcsolatok, humán erőforrás menedzser és művelődésszervező* szakokkal. Az intézmény képzési profilja azóta jelentősen kibővült, és az elmúlt évtizedben megszilárdult, a magyar felsőoktatási rendszerbe integrált intézménnyé vált.

Képzési és kutatási profilja megfelel az európai magán felsőoktatás alapvető trendjeinek, szakstruktúrája nem túldiverzifikált, komplementer jellegű, szakmai orientáltságában a Budapest világvárosi szerepköre által igényelt nemzetközi szolgáltatói munkakörökre orientált. Kutatási profilja beleilleszkedik a budapesti kutatói hálózatokba. Hallgatói profiljában dominál a részidejű képzés. Nemzetközi kapcsolati profilja kialakult, finanszírozásában a közhasznú támogatás a legutóbbi akadémiai évig mintegy 30 %-nyit tett ki.

A főiskola jövőbeni profiljára (működési, képzési, kutatási, oktatói, hallgatói, nemzetközi, finanszírozási) vonatkozó elképzelések csak egyes elemeiben kristályosodtak ki, ami a hazai felsőoktatási környezet folyamatos változásainak is köszönhető. A *ZSKF-ről* című honlapi tájékoztató és a *Küldetés* ([http://www.zskf.hu/a\\_zskf\\_rol/olvas/permalink:kuldetesunk](http://www.zskf.hu/a_zskf_rol/olvas/permalink:kuldetesunk)) c. dokumentum szól az intézmény küldetéséről, nem szól azonban a jövőképeről.

A ZSKF akadémiai vezetése az intézmény stratégiai célkitűzéseinek változásairól nyilatkozott: amíg korábban az intézmény a doktori és mesterképzésekre fókuszálva hazai magán-egyetemi célokat vizionált, napjaink felsőoktatási környezetében e célt nem tartja reálisnak, és szerepkörét az alkalmazott kutatások főiskolája és a közösségi szolgáltatások főiskolája szerepek között és révén határolja be.

A szolgáltató, piacképes intézmény általános stratégiai céljához jól illeszkednek a ZSKF piaci pozicionálásával kapcsolatos elképzelések, nevezetesen:

- az Észak-Buda és a Pilis vonzáskörzeteként azonosítható földrajzi szegmens;
- a családi vállalkozások számára való szakemberképzés szegmense;
- a közepes jövedelmű családokban nevelkedő potenciális hallgatói szegmens;
- a közszolgálati életpálya iránt érdeklődő hallgatói szegmens.

A már a gyakorlatban dolgozók, s előbb-utóbb a felsőoktatás levelező képzései iránt érdeklődők (élethosszig való tanulás) keresletére eddig is épített a főiskola, de az ebből való merítést a jövőben a maihoz képest megnehezíti az emelt szintű érettségi követelményének bizonyos szakokon<sup>6</sup> való hirtelen bevezetése, amely a következő éveket tekintve akár drasztikusan csökkentheti a gyakorlati ismereteket előtérbe helyező felsőoktatási képzésekre jelentkezők számát. Erre fel kell hívnunk az oktatási kormányzat figyelmét, mint egy olyan új, szabályozási környezeti elemre, ami könnyen a szándékával ellentétes eredményre vezethet a magyar felsőoktatásban.

A főiskola fentiek szerint kijelölt szerepköre reális, elfogadható és fenntartható, az intézmény megkezdte a képzésbeli működtetés ennek megfelelő átalakítását. A vezetés reálisan szemléli a ZSKF lehetőségeit, ám a *Küldetés* c. dokumentum alapján a küldetés, a jövőkép, az intézményi értékek további pontosítást, tisztázást igényelnek.

<sup>6</sup> Lásd a 423/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet 3. sz. mellékletét.

*Az előző intézményakkreditációs határozat ajánlásai nyomán tett intézkedések.*

Az előző intézményakkreditációs eljárásakor, 2006-ban megfogalmazott észrevételeket a ZSKF törekedett beépíteni a működésébe, az alábbiak szerint:

- „Kívánatos, hogy az intézmény folytassa az oktatói állomány megerősítését főállású, lehetőleg első helyen foglalkoztatott, tudományos minősítéssel rendelkező oktatókkal.” (2006-os MAB értékelés) A 2012/13-as helyzet szerint az oktatói háttér megfelelő, a teljes munkaidőben foglalkoztatottak között talán a szükségleteket meg is haladja a tudományos minősítést szerettek aránya. Ugyanakkor a ZSKF oktatási profilja és filozófiája indokolja a viszonylag nagyszámú külső óraadó rendszeres foglalkoztatását, ahogy az a létszámadatokban vissza is tükröződik.
- „A Hallgatói Önkormányzat működésének fejlesztésére hangsúlyt kell helyezni, s be kell integrálni az intézmény vezetésébe.” A hallgatói önkormányzat szerepe az intézmény életében továbbra sem tűnik túl erősnek, s ez valószínűleg összefügg a hallgatói érdeklődésnek az átlagosnál szerényebb mértékével. A hallgatói önkormányzat a MAB látogatás idejére megválasztásra került (bár elnökével a látogató bizottságnak nem volt módja találkozni), s így szükség szerint hallatni tudja a hangját a hallgatókat érintő ügyekben.
- „Fejlesztést igényel a könyvtári állomány is.” A könyvtár fejlesztése, ha nem is látványosan, de megtörtént (nagyobb részben adományozás révén). A fejlesztés ellenére továbbra is szerény könyvvállományt a hálózaton hozzáférhető szélesebb online források jelentősen bővítik. A kettőt együtt értékelve mondható, hogy a ZSKF gyakorlat-orientált képzési irányát a könyvtár megfelelően támogatni tudja, s nem lenne méltányos az elméleti képzések letéteményeseiként kezelhető nagy múltú tudományegyetemek könyvtári állományával összevetni az intézményét.

*A főiskola dokumentumainak kidolgozottsága, folyamatos aktualizálása.*

A ZSKF alapító okirata ([http://www.zskf.hu/images\\_uploaded/4ea9742ccf7ef.pdf](http://www.zskf.hu/images_uploaded/4ea9742ccf7ef.pdf)) 2011. októberében megújított. A dokumentum világosan rendelkezik a fenntartó jogairól és kötelezettségeiről. A ZSKF fenntartói jogosítványai megfelelnek az új felsőoktatási törvény követelményeinek, és hatékony működtetést garantálnak. A fenntartó jogosítványai jelentősen bővebbek annál, mint ami a magyar felsőoktatásban megszokott, ám ezt ellensúlyozza a szenátus fenntartói jogköre, a *Minőségügyi és Ellenőrzési Bizottság* felelőssége. Az alapító okirat tartalmazza az intézmény organogramját is. (Megjegyezzük, hogy az alapító okirat a már hatályon kívül helyezett korábbi felsőoktatási törvényre, annak egyes paragrafusaira hivatkozik, s nem a hatályos, a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvényre. E tekintetben tehát az alapító okirat a legközelebbi frissítéskor pontosítandó!)

A főiskola *szervezeti és működési szabályzata* a 2011. évi új felsőoktatási törvényből fakadó változásokat megjelenítő, megújult SZMSZ. Az SZMSZ megfelelően tagolt, a szervezeti működést megfelelően szabályozó dokumentum, a főiskola feladatait széleskörűen határozza meg. Az SZMSZ-nek nem része a szervezeti organogram, csak az alapító okiratnak, s a minőségirányítási rendszer mellékletében is szerepel. A minőségirányítási organogram és az alapító okirat organogramja nem azonosak, annak ellenére hogy a minőségi dokumentum későbbi keltezésű.

Az intézményi *stratégiát* illetően az önértékelés elég szűkszavú ugyan, de a látogatás során folytatott beszélgetések arról győzték meg a látogató bizottság tagjait, hogy az intézmény vezetésének megvannak a határozott, jól körvonalazott elképzelései arról, hogy a jobbra kedvezőtlenül változó külső környezetben (kiemelten: a felsőoktatást érintő egyes jogszabályi változások, az állami finanszírozású hallgatói kvóták fokozatos megszűnése, az általános kereslet csökkenés a felsőoktatási képzések iránt, más felsőoktatási intézmények erőteljesebb jelenléte

a fizetős képzések területén) hogyan maradjon talpon a ZSKF. Ezeket az elképzeléseket azonban formalizáltan nem foglalták össze egy *intézményfejlesztési terv* formájában.<sup>7</sup>

A főiskola képzési stratégiája erőteljesen behatárolt a kormányzati közigazgatási környezet hektikussága és nem-állami intézményeket sújtó negatív hatásai miatt. Az átfogó kutatási stratégia hiánya összefügghet a kutatás rektor-helyettesi szintről igazgatói szintre helyezésével, az óraadó (egyéb) oktatók magas arányával, a belső pályázati támogatás hiányával.

Az intézmény meglévő alapidokumentumai (SZMSZ, foglalkoztatási szabályzat) jó színvonalúak, a hatékony működést szolgálják, a hiányzó dokumentumok és a minőségügyi szabályzat működést kevésbé támogató jellege azonban kijelölik a javítás szükségességét is.

#### *A főiskola szervezete, vezetése*

A ZSKF szervezeti működése megfelelő, jól tagolt, ugyanakkor nem fragmentált, és az új felsőoktatási törvényben is kimutatható törekvéseknek megfelelően a fenntartó jelentős részvételére épít a gazdálkodás és menedzsment területeit érintő működtetésben. A ZSKF-en más, hasonló magánfenntartású felsőoktatási intézménnyel szemben a tulajdonosi szerkezet nyilvános és átlátható: személyhez kötött. A fenntartó tulajdonosok képviselőjében a *főiskola elnöke* személyesen van jelen a főiskola mindennapjaiban. Az elnök szerepe nem kizárólagos a fenntartó képviselőjében.

A főiskola vezetésében a funkciók megosztottak: az SZMSZ szerint a felelős vezető és képviselő a rektor, a gazdasági vezető és az igazgatási feladatok irányítója a kancellár, míg a rektor-helyettes felelős az akadémiai működtetésért, a főtitkár pedig az általános és oktatásszervezéssel kapcsolatos igazgatási feladatokért. Ezzel szemben az alapító okirat 3 teljes jogú képviselőt jelöl meg: az elnököt, a rektort, és a kancellárt. Szerencsés lenne a két dokumentum összefésülése.

A *rektor* feladat- és hatásköre akadémiai jellegű, közvetlen felelőssége a hazai és nemzetközi kapcsolatok irányítása, a testületi döntések végrehajtása, a munkáltatói jogkör gyakorlása az SZMSZ szerint, míg az alapító okiratban a kutatóközpontok irányítása tartozik hatáskörébe. A *rektor-helyettes* operatív feladatkörébe tartozik az intézményfejlesztés és tervezés, a könyvtár irányítása, a pályázatszervezés, az intézetek szakmai tevékenysége felügyelete, a kutatási igazgató felügyelete (ez utóbbi a rektort erőforrás nélkülivé teszi). Tevékenységében inkább a monitoring jelleg dominál. A rektor-helyettesi funkció ezáltal a tervezésben hangsúlyosnak, a végrehajtásban súlytalannak tűnik, ám a szakmai ellenőrzési szerepe hangsúlyosabb, a magyar felsőoktatásban megszokottnál.

A fenntartó képviselőjében a működtetésben meghatározó *kancellári* poszt felelőssége az intézményfejlesztés, a minőségirányítás, amelyben a hangsúly az operatív működtetésre, valamint a fennálló társadalmi-gazdasági és felsőoktatási jogi környezetnek megfelelő gyors adaptációs képességekre került. Az intézményfejlesztési terv (IFT) egészéért a kancellár felel, míg a rektor felelőssége a terv benyújtása a fenntartónak. Az SZMSZ a kancellári poszt révén in-

<sup>7</sup> **Nftv. 115.§ (5) A (4)** bekezdésben foglaltak teljesítése céljából a felsőoktatási intézmény önállóan vagy más felsőoktatási intézménnyel, illetve felsőoktatási intézmény alapítására jogosulttal együttműködve új négyéves intézményfejlesztési tervet fogad el. Az intézmény a tervben javaslatot tehet a fenntartónak a felsőoktatási tevékenység más intézményi keretek között történő folytatására is. Az előkészítésbe a fenntartó képviselőjét be kell vonni. Az intézményfejlesztési tervet legkésőbb 2012. június 30-ig meg kell küldeni a fenntartó részére. **94.§ (6)** Ha a magán felsőoktatási intézményben magyar állami (rész)ösztöndíjjal támogatott képzésben részt vevő hallgatók létszáma – öt év átlagában – nem éri el a felsőoktatási intézménybe felvett összes hallgatói létszám ötven százalékát, a 73. §-ának (3) bekezdésében foglaltakat azzal az eltéréssel kell alkalmazni, hogy a fenntartó hagyja jóvá a felsőoktatási intézmény költségvetését, a számviteli rendelkezések alapján elkészített éves beszámolóját, szervezeti és működési szabályzatát, intézményfejlesztési tervét.

tegrálja a működtetés vezetői és támogató szolgáltatói feladatait, ilyen minőségében rendkívül széles hatáskör és felelősség hárul rá.

A főiskola testületeinek feladatköre megfelelően szabályozott, hatáskörük egyértelmű. A szenátus összetétele és létszáma a döntésekben az egyéni felelősségi szempontokat és érvényesíti. A vezetői értekezlet az intézmény operatív működését meghatározó testület.

A szervezet működtetésében világosan elkülönülnek a fő folyamatok: az akadémiai folyamatok a rektor, az intézetvezetők, a főtitkár szerepkörében megjelenített, míg a kancellár irányítja a vezetési, a funkcionális menedzsment, és a támogató folyamatokat. A fenntartó képviselői, a szenátus tagjai, a Minőségügyi bizottság tagjai egyben alkalmazottak, akik nem elkülönült érdekeltjei a szervezet hatékony működésének, hanem közvetlenül is közreműködnek a szervezet sikeressége és fenntarthatósága érdekében.

A főiskola az oktatás és kutatás szervezeteire elkülönült egységeket tart fenn, alapvető képesszervezési egység az intézet és az intézeti tanszék (3 intézet 16 intézeti tanszék). A kutatás nem jelenik meg önálló tevékenységi ágként, az a szakok oktatásához kapcsolódik, azok tárgyainak tudományos alapozását és megfelelő műhelyek jelenlétét biztosítja. A nyolc kutatóközponttal a szervezeti egységek száma már 24, ami a 62 „főállású” oktató-kutató számához viszonyítottnak eltúlzott, legfeljebb az összes óraadót is figyelembe véve mondható racionálisnak az arány. A főiskola szervezeti tagoltsága a finn főiskolák hálózati szervezeti modelljeire emlékeztet, ahol nem ugyanazok a szabályok az egyetemek és a gyakorlatorientált főiskolák esetében (az 50 %-os „főállású” állomány a gyakorlatorientáltság szempontjából kívánatos).

A ZSKF igazgatási egységei a karok nélküli működésnek megfelelően hatékonyan integráltak: ennek a része a titkársági feladatok ellátásán túl az oktatásszervezés is. A tanulmányi igazgatás osztály szinten szervezett, a pénzügyi-számviteli igazgatást a *Gazdasági Hivatal* végzi. Működnek a hallgatói munka tanulmányi támogatását biztosító szervezeti egységek is.

A szervezeti folyamatokat rendszeresen áttekintik, értékelik, az ellenőrzés és a javítás a napi működés és a szervezeti kultúra része. A szervezeti működési modell jól átgondolt, a képzési stratégia alakítása megfelelő helyen van a rektor-helyettesnél, azonban a kutatási stratégia (ami a rektor irányítói felelőssége az alapító okirat szerint) nem felső vezetői szintre került (a minőségügyi kézikönyv szerint). A kutatóközpontok hovatartozása nem egyértelmű, nem szerepelnek az SZMSZ-ben, vezetőik hovatartozása és felelőssége nem szabályozott. Ugyanakkor az alapító okirat szerint a kutatóközpontok a rektor közvetlen felelősségébe tartoznak. Áttekintve a feladat- és hatásköröket, megfontolandó, hogy a kutatási stratégia is a rektor felelősségi körébe tartozzon. Miután az elnök – rektor – kancellár – rektor-helyettes – főtitkár feladat- és hatásköre sajátosan megosztott (ami egyáltalán nem probléma), a stratégiai működés és a minőségirányítás feladatai és szerepkörei egymást átfedőek, és bár kellően elhatároltak a fenntartói szervezet és a főiskola működésében, az operatív működtetésben e két feladat nem egyértelműen megjelölt. Ezért a stratégiai működés főbb tervezési felelősségét célszerű pontosabbá tenni, míg a minőségirányítás és minőségstratégia feladatköreit az elnökhöz kapcsolni, hatékony operatív közreműködővel. Természetesen más, a felelőségeket és részfelelőségeket tisztázó megoldás is hatékony lehet.

#### *A HÖK részvétele az intézmény vezetésében*

A hallgatói önkormányzat létrehozása a hallgatók érdektelensége miatt az elmúlt években rendre kudarcot vallott, így 2013-ban már másodszor vállalta át a főiskola vezetése a hallgatói érdekképviselőt megszervezését. A tapasztalatokból okulva arról született döntés, hogy a jövőben a HÖK választási folyamatot a főiskola apparátusa bonyolítja le.

A szenátusban a hallgatói önkormányzat képviselője biztosított. (Az LB szívesen látta volna a HÖK frissen megválasztott elnökét a főiskola vezetésével való megbeszéléseken.) A HÖK

anyagi erőforrásai és a vezetők munkájának elismerése az állami intézményekhez képest, korlátozott.

*A főiskola képzési szerkezete, intézményi szintű együttműködések az oktatási feladatokban és az infrastruktúra hatékonyságának növelésére.*

A főiskola képzési szerkezete az előző intézményértékelés óta változást mutat: a szerkezet kiteljesedett (mesterképzések), ugyanakkor letisztult, racionális és reális. 11 alapképzési és 6 mesterképzési szakon hirdet képzést az intézmény, s felsőoktatási szakképzések és szakirányú továbbképzések folytatására is jogosultságot szerzett (a szakok listáját lásd a függelékben).

A hallgatói létszám csökkenő tendenciája világosan kirajzolódó realitás, s ennek beszámításával kell a gyakorlatias, s ezáltal piacképes képzéseket fejleszteni, az ezt szolgáló vállalati kapcsolatrendszeret erősíteni. Az is világos, hogy a ma is sikeres szakok erősítése együtt jár majd az oktatás szak- és tantárgyi kínálata kevésbé sikeres elemeinek leépítésével.

A hazai üzletemberképzésben való erős versenyhelyzet (ami a magánintézmények működésére is erőteljesen kihat) nem támogatja az *intézményközi együttműködések*et, pedig ezek nélkülözhetetlenek lennének a hazai piacon. Az intézménynél szerzett tapasztalatok szerint a nagy és erős iskolák (egyetemek) eleve elzárkóznak az együttműködéstől, a kisebb intézmények felé irányuló kormányzati nyomás pedig az utóbbi időben enyhült. A piac évről évre (bár rosszabbodó körülmények közepette) haladékat ad a kisebb főiskoláknak a további működésre, a túlélésre. Így intézményközi közös képzés nincs, kooperáció a Diplomás Pályakövetési Rendszer kutatási projektjében van több éve, elsősorban magánfenntartású főiskolákkal.

Az *infrastruktúra* hatékony kihasználása a ZSKF-en is égető szükségesség. A korábbi évek nagyobb (elsősorban levelezős) hallgatói létszámára méretezett oktatási infrastruktúrát a főiskola konferenciák szervezésével (bérbeadással is) és a *Nyugdíjasok Óbudai Akadémiája* működtetésével igyekszik hasznosítani. Ez utóbbi népszerűségéről az LB-nek a látogatás alkalmával személyesen is volt módja meggyőződni.

*A főiskola regionális szerepe, országos és nemzetközi kapcsolatai, azok hatásai.*

A ZSKF gyakorlatias képzést kínáló felsőoktatási intézmény, amely mindenekelőtt az északbudai és pilisi körzetből toborozza a hallgatóságát, építi ki a gyakorlati szférával a kapcsolatrendszerét. Regionális, közép-magyarországi, budapesti képzési kínálata megfelelően igazolható Budapest világváros szerepével, amelyhez fontos a nemzetközi szolgáltató szerepkörnek megfelelő munkavégzésre alkalmas diplomások kellő számú jelenléte. A közösségi szerepkör kiemelten jelen van Óbuda, és a Dunakanyar térsége fejlesztési célkitűzéseiben, kiegészítve olyan szervezetekkel való együttműködéssel, mint a pl. a *Graphisoft*, a helyi kerületi önkormányzatok. A ZSKF helyi funkciója és társadalmi felelősségvállalása főként a térség nyugdíjasainak nyújtott szolgáltatásokban (szabadegyetemi jellegű felnőttképzés) jelenik meg.

A nemzetközi kapcsolatok fejlesztése érdekében jelentős erőfeszítéseket tett az intézmény a legutóbbi akkreditációs értékelés óta. Az önértékelés tanúsága szerint 32 magyar és 22 európai felsőoktatási intézménnyel épített ki szorosabb szakmai kapcsolatokat. Az *Erasmus Extended University Charter* megszerzése 2006/07-ben jelentősen kitágította a hallgatók és oktatók számára a nemzetközi mobilitás lehetőségeit, a kezdeti kettőről harminchétre növekedett a 2012/13-as tanévre a partnerintézmények száma. Mindez erősíti a ZSKF vonzerejét a jó képességű és ambiciózus hallgatók körében, illetve megteremti a nemzetközi oktatói csere lehetőségét is. Az elért eredmények e téren ha nem is kimagaslóak, de mindenképpen értékelendők, s biztatóak a jövőre nézve. A főiskola a diplomás pályakövetési projektjével nemzetközileg is sikeresen szerepelt, több rendezvényen, konferencián mutatták be rendszerüket, eredményeiket.



A ZSKF nemzetközi stratégiájának az önértékelésben bemutatott, ambiciózus célja, hogy egyes külföldi partnerekkel közös angol nyelvű tanulmányi programokat fejlesszenek ki és ennek eredményeként közös diplomákat adjanak ki. E cél realizálását a közeljövő történései fogják eldönteni.

#### *C-SWOT analízis – következtetések, tennivalók.*

Az önértékelésben szereplő C-SWOT analízis reális. A *külső korlátok* között a csökkenő hallgatói létszám, a finanszírozási kihívások, az általános makrogazdasági helyzet érdemel említést. A főiskola *erősségének* tekinthető az oktatói kar, a döntési-vezetési rendszer, az infrastruktúra, a széles vállalati-intézményi-civil kapcsolatrendszer, a diplomás pályakövetés. A *gyengeségek* között lényegében kizárólag külső korlátokat sorolnak fel – nem központi fekvés, viszonylag rövid múlt és kis méret, kollégium hiánya –, miközben talán csak az utóbbi tekinthető valamelyest belső gyengeségnek is, amelyről az intézmény tehet. Azaz hiányzik az elemzésből a belső működésre vonatkozó kritikai önreflexió. A *lehetőségek* között a további nemzetközi szerepvállalás, a generációs nyitás az idősebbek és fiatalabbak felé egyaránt, a „nyitott egyetem” megvalósítása, míg a *veszélyek* sorában az árverseny (költségtérítéses hallgatók), a piaci koncentráció (a nagyok még nagyobbak, a kicsik kisebbek lesznek), s a központi szabályozás nehezen kiszámítható változásai szerepelnek. Kiemelt veszélynek tekinti az intézmény a nagy tudású, magasan kvalifikált idősödő oktatói korosztály pótlásának esetleges elmaradását. Tegyük hozzá, hogy ez releváns a gyengeségek szempontjából is!

A C-SWOT analízis értékelése kapcsán felmerült a gyengeségek belső okainak vizsgálatára irányuló erőfeszítések szükségessége. A főiskola vezetése tisztában van ennek fontosságával. A külső környezeti tényezők radikális és erős intenzitású változása azonban a kifelé való fordulást (alkalmazkodást) diktálja.

A MAB felhívja az intézmény fenntartóinak és vezetésének figyelmét:

- a regionális beágyazódás erősítésére,
- az új EU költségvetési időszakban megnyíló pályázati lehetőségek kihasználására,
- a nagy fenntartási költségeket jelentő épület-együttes kihasználtságának további javítására.

A MAB támogatandónak tartja a generációs nyitás stratégiáját, amely az intézmény jövőbeli lehetőségeit gazdagíthatja.

Az intézmény vezetése tisztában van a tennivalókkal. A vezetők fejében mára egy letisztult és reális helyzetkép alakult ki a főiskola helyzetéről, közeli jövőjéről. A tervek megvalósításában akkor lehet sikerre számítani, ha az intézmény erősíti partneri kapcsolatait a felsőoktatás szereplőivel és további erőfeszítéseket tesz a minőség fenntartása érdekében.

## **II.2. Az intézmény kulcsfontosságú eredményei**

### **2.1. Oktatás**

#### *Képzések kimeneti eredményei, hallgatói létszámadatok*

Önértékelésükben részletesen elemzik a képzéshez kapcsolódó statisztikai adatokat. Az intézményben tanuló hallgatók létszáma folyamatosan csökken: 2008-ban a teljes hallgatói létszám **4.055** fő, 2012-ben pedig **2.622** fő volt. Ezen belül különösen szembeötlő a részidejű képzésben részt vevők számának és arányának csökkenése. Ezeket a tényeket a magyar felsőoktatási rendszert jellemző tényezők magyarázzák. A ZSKF esetében a csökkenés más intézményekhez képest nem kirívó, azonban további csökkenést vetít előre az a tény, hogy a 2012/13-as tanévtől kezdődően az intézmény, mint magán főiskola államilag támogatott fel-

vételi hellyel az alapképzésben nem rendelkeznek. A hallgatói létszám változásának vizsgálatakor figyelemmel kell lenni a felsőoktatási törvény változásaira, a hallgatók besorolására vonatkozó szabályokra. Az aktív-passzív „státuszváltás” kötelezően alkalmazandó szabályai rontották az intézményi statisztikákat.

A korábbi időszak felfutó létszámadatai következtében a főiskolán záróvizgázott és diplomázott hallgatók száma mind a két képzési munkarendben még növekedést mutat (oklevelet szerzett 2008: **248** hallgató, 2012: **419** hallgató). A beiratkozás és végzés közötti lemorzsolódás mintegy **40%**-os, ez az arány meglehetősen magas. A félév-halasztások okait az intézmény akkurátusan nyomon követi, az indokok négy nagy csoportba oszthatók. Ezek csökkenő gyakorisági sorrendben: családi okok, külföldön tartózkodás, munkahellyel összefüggő okok, anyagi okok. Sajnálatos tény, hogy a fizetési nehézségek miatt halasztó (passzív) hallgatók száma 2005 után megnőtt. A főiskola az ilyen jellegű gondok esetén részletfizetési megállapodás kötésével segíti a hallgatók további tanulmányait.

A hallgatók tanulmányi átlageredményei a vizsgált ötéves időszakban folyamatos javulást mutatnak. Eszerint a nappali tagozaton az összes kurzus átlaga 3,31-ről 3,84-ra, a levelező tagozaton 3,43-ról 3,85-re nőtt. Sajnálatos, hogy az állami finanszírozás megszűnésével a nappali tagozatos hallgatók száma csökkenni fog.

A hallgatók TDK tevékenységének ösztönzése (a tehetséggondozáshoz kapcsolódva) kellő hangsúlyt kap az intézményben, ugyanakkor tekintettel a ZSKF méretére, fiatal intézmény jellegére, és felvállalt gyakorlati-orientációjú képzéseire a TDK eredmények viszonylag szerények. (A 31. OTDK-n 18 dolgozat szerepelt összesen és 4 ért el helyezést.) Egyedi gyakorlat a TDK-kurzus tantárgyként, kredittel való elismerése. A hallgatói kutatómunka általános problémáinak ellensúlyozására helyi kezdeményezések is születnek, mint a „Taniroda SAP N<sup>o</sup>1” program sikeres működtetése.

*Végzetek elhelyezkedése, munkaerő-piaci bevalás, a DPR működtetése, az adatok felhasználása az intézmény képzési stratégiájában.*

A ZSKF-en a professzionálisan művelt DPR kutatások kapcsán megjelent a kimenetek feltérképezése és mérése, különös tekintettel a végzetek képességeire. E kutatások eredményeit a képzési egységek felhasználják, amelynek következtében megindult a képzés pedagógiai módszertani elemeinek gazdagítása és bővítése, különös tekintettel a hallgatói képességekben a team munka, valamint a foglalkoztathatóság szempontjából kiemelt fontosságú, vezetői képességekre. A képzési programokat illetően a DPR kutatási eredmények hatása egyelőre a tantárgyakon belüli fejlesztésekre korlátozódott.

A ZSKF számára fontosak a munkaerő-piaci visszajelzések a végzett hallgatókról. Jellemző, hogy a hallgatók tanulmányi életútja sok esetben fordított a hagyományoshoz képest: előbb jelenik meg benne a munkába állás, és vele vagy párhuzamosan, vagy utóbb a magasabb végzettség megszerzése. A ZSKF diplomás pályakövetési vizsgálati adatai más intézményekkel való összehasonlításban nem tekinthetőek rossznak. Az Educatio Kht. 28 intézmény adatait figyelve azt tette közzé ([www.felvi.hu](http://www.felvi.hu)), hogy a munkanélküliséggel érintettek<sup>8</sup> aránya a 2008-ban és 2010-ben végzetek összátlagában **31,4%** volt, a ZSKF **29,5%**-os értékével a 9. helyen szerepel ezen a listán. A megkérdezés időpontjában a munkanélküliek aránya a teljes mintában **6,8%**-os volt, míg a ZSKF esetében ez az arány **7,2%** – középmezőny. A munkakeresés átlagos időtartama a ZSKF-en végzett hallgatók esetében 5,3 hónap. Összességében a főiskolán végzetek munkaerő-piaci helyzete elfogadható. A hallgatók visszajelzései kimondottan kedvezőek a jólét-érzetre tekintettel. A statisztikák és a visszajelzések azonban nem vizsgálják azt, hogy a munkát találó hallgatók milyen arányban tudtak elhelyezkedni szakmai vég-

<sup>8</sup> A vizsgált időszakban bármikor, bármennyi ideig munkanélküli volt.

zettségüknek megfelelően. Az intézmény budapesti működése országos összevetésben javítja az elhelyezkedési lehetőségeket, különösen az időleges munkát adó munkáltatók erős jelenlétéből kifolyólag. Az intézmény büszke arra, hogy az Educatio összesített rangsorában a magyar felsőoktatáson belül az előkelő 12. helyet szerezte meg a DPR vizsgálatok szerint. A ZSKF jövőben kidolgozandó stratégiájának központi eleme kell, hogy legyen a munkaerőpiaci pozíciók tartása, esetleges javítása a végzett hallgatók életkilátásainak érdekében.

## 2.2. Kutatás-fejlesztés

A ZSKF oktatóinak publikációs tevékenysége megfelel az intézmény profiljának: összességében és átlagban egy oktatóra egynél valamivel több publikáció jut évente. Az önértékelésben olvasható statisztikák viszont a minőségi publikációs mutatókat nem tartalmazzák, így az információértékük meglehetősen korlátozott.

A ZSKF 8 kutatóközpontja közül – nem szokásos irányultságánál fogva – említésre érdemes a *Gerontoeducációs Kutatóközpont*. Bizonyos sikereket a pályázati tevékenységben is fel tud mutatni a főiskola, bár itt a versenyhátránya nyilvánvaló és behozhatatlan a nagy tudományegyetemekkel szemben. Az intézményben folyó kutatási tevékenység jól illeszkedik a képzési szerkezethez, s egyúttal lehetőséget teremt az ilyen ambíciókkal rendelkező hallgatók bevonására a kutatási munkába.

A kutatási tevékenység főként a kutatók egyéni törekvései mentén alakított. Országos műhelyek jelenléte kimutatható a nemzetközi politika (geopolitika), az andragógia (társadalmi gerontológia) területén, valamint interdiszciplináris területen (*Duna térség*). A kutatásban a stratégiai gondolkodás főként a folyóirat kiadásokban érhető tetten. A vallástudományi kutatások eredményei figyelemreméltóak, kár, hogy a *vallástudomány* mesterszakra gyenge a hallgatói érdeklődés, a szak így nem tartható fenn. A ZSKF oktatóinak tudományos eredményessége elismert, amennyiben azonban az alkalmazott kutatások főiskolája címre törekszik, célszerű átgondolnia a kutatási programokhoz és projektekhez kapcsolódó alkalmazott kutatási témákra vonatkozó stratégiát, ami az intézetek működésében a kutatást szervezettebbé, tervszerűbbé teszi.

## 2.3. Gazdálkodás

A ZSKF közhasznú szervezet, a gazdálkodására vonatkozó éves közhasznúsági jelentések honlapján elérhetők ([http://www.zskf.hu/kozhasznusagi\\_informaciok](http://www.zskf.hu/kozhasznusagi_informaciok)). A főiskola gazdálkodása a 2008-2012. évek eredmény-kimutatási adatai szerint tükrözi azokat a külső környezeti változásokat, amelyek között az intézmény működött az elmúlt öt évben. A monoton csökkenő bevételeket a ráfordítások csökkentésével kellett ellensúlyozni, ennek mértéke viszont nem volt mindig elegendő. Az intézmény oktatói tisztában vannak a kiadáscsökkentés szükségességével, megértik a fenntartó-tulajdonos racionalizálásra irányuló gazdasági jellegű intézkedéseit. Ennek eredménye a 2012-13-ban végrehajtott konszolidáció, amely nem befolyásolta károsan az intézmény oktatási-kutatási tevékenységének színvonalát. A képzési kínálatra és a gazdálkodásra kiható változások „főállású” és szerződéses oktatók, valamint az adminisztratív állományú dolgozók támogatásával és közreműködésével valósultak meg.

A 2011-ben keletkezett magas mérleg szerinti veszteséget 2012-ben sikerült jelentősen csökkenteni (bár a veszteség még 2012-ben sem elhanyagolható mértékű). A helyszíni látogatáskor kapott tájékoztatás szerint egyensúlyba kerül az intézmény gazdálkodása: bevételei fedezik a költségeket, a fizetőképessége jó, lejárt tartozásai nincsenek, gazdálkodása stabilnak minősíthető.

Működésének finanszírozásában a főiskola kevésbé törekszik pályázati források bevonására.

## II.3. A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata

A ZSKF szervezeti modelljében a minőségirányítás felsővezetői szinten pozícionált. A *Minőségirányítási és minőségellenőrzési bizottság* felelős az akadémiai minőség kérdéseiért, a kancellár felelős a minőségirányítás szervezeti és titkári feladataiért. A bizottság feladatköréből fakadóan értelemszerűen nem lehet felelős az intézményvezetés kiválósági szempontjai kialakításáért és az éves minőségjavítási programok megvalósításáért. A rektor feladata javaslatok megfogalmazása. A bizottság elnökének nem hatásköre a szervezeti működés egésze minőségelvű szempontjainak érvényesítése, ezért láthatólag nem is tudott megbirkózni ezzel a feladattal, miközben az akadémiai minőség ügyeiben alapvetően otthon van és jártas. (Megjegyezzük, hogy a bizottság aktuális összetételéről és tevékenységéről nem találtunk információt a főiskola honlapján.)

Az intézmény által kiválasztott ISO 9001:2008 minőségirányítási és tanúsítási rendszer inkább megfelelő egy felnőttképzési intézménynek, de az ISO modellben is vannak olyan fejlesztések, amelyek kiválóan alkalmazhatók a felsőoktatási intézményekben. Sokkal inkább elfogadott az ISO 9001:2000, az oktatási szektorra kialakított tanúsítási rendszer, vagy annak nem tanúsításra kidolgozott ún. IWA 2:2007 alkalmazási ajánlata az oktatási szektorra, különösen a felsőoktatásra vonatkozóan. (Más kérdés, hogy kevés cég tudja tanúsítani, és kell-e egyáltalán tanúsíttatni.) Az ISO 9001:2008 nem elegendő a szervezeti működés kiválósága egészéhez, ezért a legtöbbször felváltják az ISO 9004: 2010-zel, és kiegészítik az ISO 26000:2010-zel. Az ISO 9004:2010 a vezetés folyamataira koncentrálna hatékony eszköz már bármilyen szervezet, így a felsőoktatási intézmények számára is. Az ISO 26000:2010 a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősség stratégiai menedzsment folyamatainak standardizálásával segíti a vezetőket tevékenységük kiválóvá tételében.

Tehát amennyiben a ZSKF vezetése elkötelezett az ISO modell iránt, akkor az ISO-rendszer eljárásainak és szabványainak több elemét célszerű alkalmaznia. Másrészt meg kell jegyeznünk, hogy az ISO alapú minőségirányítási rendszer kevésbé alkalmas az ESG által megkövetelt szempontok integrálására, tehát nem véletlen, hogy így nem orientál bizonyos tevékenységekre.

### 3.1. Intézményi stratégia és eljárások a minőség biztosítására

A ZSKF minőségügyi szervezete kiépített és bürokratikus fragmentált. A *Minőségirányítási és minőségellenőrzési bizottság* az elnök alá rendelt. A vezetőség képviselője a bizottságban a kancellár, akinek hatásköre e tekintetben az oktatásszervezési folyamatokra koncentrálna, miközben az akkreditációs felelősség a rektor-helyettesé. A fenntartó feladatköre ugyanakkor korlátozott, a Minőségirányítási és minőségellenőrzési bizottság funkciója pedig teljes hatáskörű, miközben a minőségellenőrzés eszközzrendszere főként a kancellár alá rendelt.

A *minőségirányítási kézikönyv* is ennek a korlátozott szerepkörnek felel meg, és kevésbé alkalmas arra, hogy az amúgy jól és hatékonyan vezetett intézményt az önértékelés, fejlesztés, ellenőrzés, javítás ciklusaiban jól láttassa. Az ISO 9001:2008 modell alkalmazása, mint fentebb jeleztük, csak korlátozott minőségpolitikát tesz lehetővé, amit az is jól mutat, hogy a minőségi működés számos eleme megjelent és működik a rendszer korlátozott hatáskörén túl.

Az intézmény vezetése a fenntartó szervezet minőségi modellje átvételén és annak folyamatos működtetésén túl, az akkreditációs szempontok folyamatait csak részben integrálta minőségirányítási rendszerébe, ezért javasoljuk, hogy az eltérő funkciók (a vezetés minősége, az akadémiai minőség, az oktatásszervezés folyamatainak minősége) esetében a fragmentált modelleket és eljárásokat integrálják egységes rendszerré.

- A rendszer ISO vagy TQM modell alapján támogassa a vezetési és menedzsment folyamatok integrálását, mert ezek segítik a most meglévő rések kiküszöbölését.

- Tekintsék át, hogy az ESG szerinti követelmények és az oktatásszervezés különböző modelljeinek egyes elemei (pl. az ISO családból, a felsőoktatási minőségdíj modellből, a CAF-edu 2008 modellből) miként segíthetik egy a felsőoktatási folyamatoknak a változások folyamatában is megfelelő rendszerét.

A vezetés minőség iránti elkötelezettsége a dokumentumokban regisztrált. Az ISO 9001:2008 csak korlátozottan utal a feladatokra, míg az ISO 9004: 2010 kiemelkedően segítheti a kancellár, a rektor-helyettes, az igazgatók munkáját; vagy az ISO 26000: 2010 támogathatja a teljes felső vezetés szerepkörét. A hangsúly nem a tanúsításon, hanem olyan modell kialakításán van, amely integrálja a szervezet egyes folyamatait, kreatív munkavégzésre ösztönöz, és az önértékelés orientálásával egy professzionálisabb önértékelésre teszi képessé a vezetést. Mindez könnyedén megoldható, hiszen a IIASA-Shiba díjas *Szabó Gábor* professzor, minőségügyi szakember az intézmény oktatója.

### 3.2. Képzési programok indítása, követése és rendszeres belső értékelése

A képzési programok indítása az operatív hatáskörű vezetői értekezlet hatáskörében van, a döntés a szenátus jogköre. Az intézményi szintű koordináció megfelelő, 2009-ben történt egy utánkövetés, és a programok ellenőrzése intézeti, illetve rektor-helyettesi szinten megvalósított.

A specializációk és tantárgyak folyamatos felülvizsgálata az egyes szakokat gondozó intézetekben történik, a hallgatói igényeket (pl. választható tantárgyak) is figyelembe véve. A tantárgyfejlesztések kialakításakor az intézetek egyeztetnek egymással, mivel számos tantárgy több szakot, intézetet is érint.

### 3.3. A hallgatói teljesítmények értékelési rendszere

A megszerzett ismeretek értékelésére, a vizsgáztatásra vonatkozó szabályokat a *Hallgatói Követelményrendszer* részét képező *Tanulmányi és Vizsgaszabályzat* tartalmazza. Az egységes alkalmazás szakmai irányelveit az intézeti, tanszéki oktatói értekezleteken egyeztetik. Az egyes kurzusok teljesítésének feltételeit a hallgatók a kurzus tematikákkal megismerik. A hallgatói teljesítmények értékelése a szokásos ötfokozatú skálán történik. A kollokviumok formája – az adott kurzus tárgyától, jellegétől függően – a szokásos szóbeli, illetve írásbeli vizsga mellett lehet többféle kombinált vizsga, valamint folyamatos számonkérés (3-4 zárthelyi vagy házi dolgozat / félév) is. A vizsgák eredményeit az Egységes Tanulmányi Rendszerben (ETR) teszik közzé.

A szakdolgozatok és szemináriumi dolgozatok plágiumszűrésére az intézmény már több éve a *Turnitin* programot használja (<http://turnitin.com>), s ezt a hallgatók is tudják. A plágiumgyanús dolgozatok száma az utóbbi években jelentősen csökkent a főiskolán. Ez annak is köszönhető, hogy a hallgatók az első félévben a tudományos írásművek készítésére vonatkozó bevezető kurzuson vesznek részt.

A minőségügyi kézikönyv a hallgatói teljesítmények értékelésére, a mérési rendszerre vonatkozóan nem tartalmaz előírást, abban csak a hallgatói elégedettség mérése szerepel.

### 3.4. Az oktatók minőségének biztosítása

Az oktatók minőségének biztosítását tekintve az intézmény a magasan kvalifikált oktatók foglalkoztatására koncentrálna. Az oktatói állományban – akárcsak a budapesti egyetemek többsége esetében – jelentős az akadémiai intézeti kutatók száma. A munkaviszony keretében foglalkoztatott 62 oktató és kutató közül 42 főnek van tudományos fokozata, ez a magyar felsőoktatásban magasanak számító, 67,7%-os minősítettséget jelent. Az összes oktatóra vonatkoztatva ez az arány mintegy 43%, a különbséget a nem minősített, ám komoly szakmai, gyakorlati

tapasztalattal rendelkező óraadók száma eredményezi. Az oktatók előmenetele vonatkozásában a foglalkoztatási követelményrendszer megfelel a felsőoktatási törvény előírásainak.

Az oktatók fokozatszerzési támogatására vonatkozóan – az önértékelés szerint – „a főiskola minden segítséget megad”. Az oktatók a látogatáskor nem jeleztek ezzel kapcsolatosan észrevételt. Az oktatók számára belső továbbképzési rendszert működtetnek (oktatástechnika, pedagógia, szakmai konzultációk és értekezletek)

Az oktatók képzési tevékenységét a magyar felsőoktatásban ritkán tapasztalható rendszeres oktatói teljesítmény értékelés gyakorlata is erősíti. Ennek részei a vezetői óralátogatások, melyekről visszacsatoló jegyzőkönyv készül, leíró és ötfokozatú skálát használó értékeléssel; az éves intézetvezetői értékelés minden oktatóról 10 fokozatú skálán, személyes visszacsatolással; s az OMHV, az oktatói munka hallgatói véleményezése, mely öt kérdésre adandó ötfokozatú skálaértékeléseket alkalmaz. Az önértékelésükben bemutatott adatok szerint az utóbbi 9 félévben az oktatók hallgatói értékelésének átlaga minden dimenzióban négyes feletti, azaz nagyon jó.

### 3.5. Tanulástámogatás, eszközök és hallgatói szolgáltatások

A képzés tárgyi feltételeit biztosító *infrastruktúra* kifogástalan, korszerű oktatástechnikai eszközök, igényes gondossággal rendben tartott oktatási és kiszolgáló helyiségek állnak a hallgatók rendelkezésére. A fenntartó és a főiskola kancellári vezetése képes volt egy városszéli lakótelepi iskolát vonzó felsőoktatási környezetté alakítani. A gondosság és a beltéri esztétikai igényesség, a kertvárosias jelleghez kapcsolódó megoldások (pl. a dohányosok részére árnyas asztalos-pados környezet kialakítása, mely kisebb szabadtéri összejövetelek számára is kiválóan alkalmas), az otthonosság érzetét alakítják ki.

A főiskola teljes infrastruktúrája – a magyar felsőoktatás egészéhez hasonlóan – a csökkenő hallgatói létszámot tekintve mára bizonyos mértékig túlméretezetté vált (12.000 m<sup>2</sup>), ami nagyban köszönhető a felsőoktatási igazgatás korábbi túlzó elvárásainak, az akkori *Oktatási Hivatal* eltúlzott kapacitás-követelményeinek is. Az intézmény a tágas helyiségeket megfelelően alkalmazhatja a jelenlegi kiscsoportos képzési szükségletekhez.

A gyakorlatot középpontba állító oktatási szemlélet ennek megfelelő tanulástámogatási eszközöket és szolgáltatásokat kíván. A ZSKF a korábbi nagyobb (és elsősorban levelező) hallgatói létszám kiszolgálására alkalmazta, illetve alakította ki 2006-ban az ILIAS LMS (*learning management system*) nyílt forráskódú tanulástámogató, *e-learninges* keretrendszert. Ez, továbbá az ETR és a saját fejlesztésű HIK ügyfélkapu rendszer megbízhatóan és fenntartható módon működik. (Pl. az ILIAS-ban már több mint 13 ezer fájl – az egyes kurzusokhoz kapcsolódó elektronikus tartalmak – érhető el.) Egy éve kísérleti jelleggel működik a BBB (*Big Blue Button*) online óratámogatási rendszer, melynek révén egy-egy óra távolból is megtartható. A gyakorlat-centrikus oktatás céljaira azonban a tanulástámogatás korábbi módszerei is használhatóak. A szakmai gyakorlatok tapasztalatainak katalogizálása, a feldolgozott esettanulmányok elérhetőségének biztosítása és más szakmai metodikák alkalmazása könnyen, erőforrások nélkül is megvalósítható lehetne. A *kommunikáció és média* szakos képzési tapasztalatok a korszerű tudásátadás és –megosztás eszközeiről, hasznosítható. A „*generációk képzése*” szlogen nyitást igényel a technikában is, elsősorban a „Z” generáció igényeinek feltérképezésével és majd azok kiszolgálásával. Mindeközben az egységes intézményi minőség-szemlélet biztosítása az oktatók folyamatos felkészítését, erre is irányuló továbbképzését kívánja. A fogadókészség erre megvan, akció megindítása javasolt.

A hallgatói támogató szolgáltatások folyamataiban megjelennek a szolgáltatási minőség fejlesztésének olyan elemei, mint a *back-office – front office* szolgáltatások különválása a tanulmányi ügyintézésben. A tanulástámogatás eszközei között szerepelnek továbbá a karriertre-

ningek és kompetenciafejlesztés (szakszöveg-értés, írásos stílusgyakorlatok, üzleti viselkedés és kommunikáció), az egyéni tanácsadás, a mentorálás, karriernap és állásbörze.

A Hallgatói Önkormányzatot és a hallgatókat elsődlegesen érintő szabályzatok (*HÖK Alapszabály, Hallgatói követelményrendszer*) a törvényi előírásoknak megfelelnek, az Nftv-ben biztosított hallgatói jogok nem sérülnek. Az intézmény számos ösztöndíj lehetőséget biztosít az államilag finanszírozott és az önköltséges hallgatók számára egyaránt. A hallgatókkal történő beszélgetés során nyilvánvalóvá vált, hogy meg vannak elégedve a képzés minőségével és színvonalával. Számos lehetőség nyílik számukra tudományos munkát folytatni, ennek köszönhetően rendszeresen részt vesznek az Országos Tudományos Diákköri Konferencián.

### 3.6. A főiskola belső információs rendszere

A belső információáramlás, a ZSKF belső információs rendszere megfelelő, s példászerűen jó elemei is vannak. A diplomás pályakövetés (*EVA – TRACKIT* programok) olyan információs támogatással bír, amely lehetővé tette:

- konzorcium létrehozását (4 taggal),
- oktatási DPR Csomag (Oktatói Klub) létrehozását,
- ötszereplős „párbeszéd-modell” kidolgozását és
- a program piaci értékesítésének megkezdését.

Az oktatók megfelelő fegyelmezettséggel és begyakorlottsággal használják a tanulmányi és szolgáltatási információs rendszert. Az esetleges mulasztások (pl. határidőre nem javított dolgozatok), hiányosságok az információs rendszer közvetítésével az oktatók javadalmazásában is következményekkel járnak. A főiskola a teljes szerződéses juttatást csak a minőségi munkáért, a pontosan és határidőre elvégzett feladatokért fizeti ki. Ugyancsak a minőség egységesítésének érdekében lett kidolgozva és bevezetve a munkatársak elektronikus munkaidő felhasználási és nyilvántartási rendszere is.

A belső információs rendszer része a minősítési és teljesítményértékelési rendszer is (lásd még feljebb a 3.4. pontban). Oktatói vélemények szerint a begyakorlás megtörtént, a vezetői ellenőrzés (szakfelelősök, intézeti vezetők részéről) és visszacsatolás a napi munka része.

A hallgatói elégedettségmérés kellőképpen formalizált. A teljesség és reprezentativitás azonban nehezen biztosítható. (18-20%-os arány tapasztalható átlagosan.)

Anyagi akadályok (korlátok) a rendszerfejlesztéseket eddig nem gátolták. A számítástechnikai eszközök és a szoftverek pótlása és azok legalizációja eddig megoldott, a források szűkülése (pl. innovációs járulék elmaradása) a jövőben nehezebb helyzetet teremt.

### 3.7. Nyilvánosság, a közvélemény tájékoztatása

A főiskola a társadalom nyilvánossága előtt működik. Beszámolóit, mérlegeit, közhasznúsági jelentéseit megfelelnek az érvényes (bár hektikusan változó) jogi szabályozásnak. A ZSKF honlapja színvonalas, információ tartalma megfelelő.

A főiskola kiadványai, tudományos közleményei az érdeklődők, a partnerek és a hallgatók számára elérhetőek. Támogatandó hagyomány a hallgatói tudományos dolgozatok, projektek (TDK szereplések) kötetben való megjelentetése és őrzése. A ZSKF regionális beágyazottságának bizonyítéka (egyben az ismertség fokozásának jó eszköze) az *Óbudai Nyugdíjas Akadémia*. Ennek összekapcsolása más főiskolai célok megvalósításával (pl. hallgató toborzás, önkéntesek bevonása), indokoltnak látszik. A kerület és az észak-pesti régió szimbiózisa jó eszköz lehet a főiskola stratégiájának kidolgozásához és megvalósításához.

### III. Az intézmény további működésére vonatkozó javaslatok

A megújuló magyar felsőoktatásban helye van az új típusú magán főiskoláknak, mint a Zsigmond Király Főiskola, ha képes olyan tudást nyújtani a hallgatóinak, amellyel azok boldogulni tudnak a munkaerő-piacon, a társadalmi-gazdasági életben. A képzésnek és a képzési struktúrának a tudás gyarapítását kell szolgálnia, nem pedig kizárólagosan az intézmény fennmaradását. Mindehhez az alábbi javaslatok megfontolása ajánlott a főiskola vezetésének:

1. A stratégiai és operatív működés feladatai, szervezeti és személyi hatáskörei **összhangban legyenek** az alapító okirat, az SZMSZ, és a minőségirányítás (*Minősegbiztosítási kézikönyv*) esetében.
2. Belátható rövid időn belül készítsék el az intézmény **stratégiai, intézményfejlesztési tervét** és annak támogatására határozzanak meg akciókat.
3. Hajtsák végre a már betervezett (és a piac által igényelt további) **szak-konzolidációt**, hogy a kereslet-kínálat a főiskola oktatási piacán tartósan egyensúlyba kerüljön (piacképes képzéseket fejlesztése, az ezt szolgáló vállalati kapcsolatrendszer erősítése).
4. Gondolják újra az intézmény **minősegbiztosításának szervezeti és személyi feltételeit**. Ennek keretében megfontolandók a következők:
  - a) A *Minőségügyi és minőségellenőrzési bizottság* (MEB) fenntartói – jelenlegi látszat – szerepköre helyett pl. fenntartói belső ellenőr beállítása.
  - b) A MEB a fenntartótól a rektorhoz vagy a kancellárhoz kerülve integrálhatná az akadémiai (ESG és kutatásminőség), a szervezeti vezetési, valamint az oktatási támogató, és a szervezeti támogató minőségi szolgáltatásokat.
  - c) A jelenlegi modellben a minőségirányítás túlságosan fent (fenntartói szerepkör, bizottság) és kissé homályosan (rektor-helyettes ellenőrzési funkciója), a minőségellenőrzés túlságosan lent (a kancellár alatti minőségi képviselő, aki maga a kancellár) elhelyezkedve a minőségszemlélet nem teljes kiforrottságát tükrözi.
  - d) A jelenlegi minőségmodell is lehetőséget teremt a szervezeti fejlesztésre, de fejlettebb, felsőoktatásra alkalmazható elemeinek alkalmazása jobban szolgálná az intézmény szervezeti céljait. Összességében a minőségügy modell fejlesztése nem önmagában érdekes, hanem ezáltal jobban integrálhatók az intézményi fenntartói, valamint a főiskolai felsővezetői és vezetői irányítási, megvalósítási és ellenőrzési folyamatai. Megfelelő minőségi eszközökkel alátámasztva az önértékelés hatékonyabb trendelemzést, jobb, a profilfejlesztéshez és stabilizáláshoz is alkalmasabb C-SWOT eredményt adhat. A főiskola vezetőiben ehhez megvan az elkötelezettség, a szervezet munkatársainak professzionális minőség tudása bevonásával a szervezeti minőségirányítási folyamatok eredményesebbé tehetők.
5. Erősítsék a hallgatók **tananyag és szakirodalmi ellátottságának** színvonalát, beleértve a korszerű tudásátadási és tudásmegosztási eszközök (csatornák) alkalmazását. (*e-learning* fejlesztések, online oktatási módszerek alkalmazása).
6. Tegyenek hathatós intézkedéseket a hallgatók **lemorzsolódási arányának** csökkentésére.
7. A **finanszírozási egyensúly** biztosítása tekintetében javasolható:
  - a) az új EU költségvetési időszakban megnyíló pályázati lehetőségek kihasználása,
  - b) a nagy fenntartási költségeket jelentő épületegyüttes kihasználtságának javítása.
8. Az államilag támogatott hallgatók után járó **hallgatói normatíva felosztása** a *Hallgatói követelményrendszer* mellékletként egyértelműen rögzítve legyen, hogy a felhasználható keretek a jövőre nézve tervezhetőek legyenek, úgy az intézmény vezetése, mint a HÖK számára.
9. Saját kollégium hiányában javasolható, hogy az intézményben szervezett módon működjön a vidéki hallgatók számára a **szálláshely biztosítása**, közvetítése, a HÖK bevonásával.



## FÜGGELÉK

## A Zsigmond Király Főiskola által folytatott képzések

**bölcsészettudományi képzési terület**alapképzések (BA)*andragógia* (N,L)*szabad bölcsészet* (N,L)mesterképzés (MA)*andragógia* (L)*vallástudomány* (L, érdeklődés hiányában kifutó képzés)**gazdaságtudományok képzési terület**alapképzések (BA)*emberi erőforrások* (N,L)*gazdálkodási és menedzsment* (N,L)*nemzetközi gazdálkodás* (N,L)*pénzügy és számvitel* (N,L)mesterképzés (MA)*nemzetközi gazdaság és gazdálkodás* (L)**informatika képzési terület**alapképzés (BA)*gazdaságinformatikus* (N,L)**társadalomtudományi képzési terület**alapképzések (BA)*kommunikáció és médiatudomány* (N,L)*nemzetközi tanulmányok* (N,L)*politológia* (N,L)*szociológia* (N,L)mesterképzések (MA)*kommunikáció- és médiatudomány* (L)*nemzetközi tanulmányok* (L)*politikatudomány* (L)szakirányú továbbképzések (2006 óta nem indultak)*időskori munkavállalási tanácsadó; diplomás rendezvény és protokoll szakreferens; gazdasági szakújságíró; közigazgatási ügyfélszolgálat; közmenedzsment; sportmenedzsment-sportdiplomácia; társadalombiztosítás és munkaügy; adatvédelmi felelős és adatkezelési ismeretek; biztonságpolitikai (nemzetbiztonsági) elemzés; dokumentumfilm és tv-dokumentáció; elektronikus újságíró; magazin- és bulvárújságíró; önkormányzati kommunikáció; politikai szakújságíró; vallási és interkulturális kommunikáció.*felsőoktatási szakképzések*emberi erőforrások* [humánpolitikai] (N, L)*emberi erőforrások* [személyügyi] (N, L)*gazdaságinformatikus* (N, L)*kommunikáció és média* [kommunikátor] (N, L)*kommunikáció és média* [moderátor] (N, L)*nemzetközi gazdálkodási* [európai uniós üzleti] (N, L)*nemzetközi gazdálkodási* [külgazdasági] (N, L)*nemzetközi gazdálkodási* [nemzetközi szállítmányozás és logisztika] (N, L)*pénzügy és számvitel* [pénzügyintézet] (N, L)*pénzügy és számvitel* [vállalkozási] (N, L)

**A látogató bizottság tagjai:**

**Farkas Ferenc** elnök, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem

**Gálik Mihály**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem

**Hervainé Szabó Gyöngyvér**, főiskolai tanár, Kodolányi János Főiskola

**Pausits Péter** egyetemi hallgató, Óbudai Egyetem

**A látogatás időpontja:** 2013. május 15-16.

**Az eljárás MAB referensei:** Szántó Tibor, Bátovszky Marianna