



A

HELLER FARKAS FŐISKOLA
INTÉZMÉNYI AKKREDITÁCIÓS JELENTÉSE
(Második akkreditációs értékelés)

2008/6/XII/1. sz. MAB határozat

2008. július 4.

Tartalomjegyzék

I. Akkreditációs minősítés	3
I.1. Összegző vélemény	3
I.2. A Látogató Bizottság munkamódszere	5
II. Minőségértékelés	7
1. Intézményi szintű vezetés és szervezet	7
1.1. Az intézmény küldetése, jövőképe és stratégiája, az intézményfejlesztési koncepciók és tervek megalapozottsága, átláthatósága.....	7
1.2. Az intézmény szervezete, működtetése, nyilvánossága.....	7
1.3. Humánerőforrás (oktató/kutató/alkalmazott) tervezés, fejlesztés	8
1.4. Az intézmény infrastrukturális feltételei, képzési kapacitása	8
1.5. A működés pénzügyi, gazdálkodási feltételei.....	9
1.6. Regionális funkció, hazai és nemzetközi kapcsolatok	10
2. Oktatás-, kutatás- és fejlesztés	13
2.1. Oktatási szintek és szakok, jövőbeli tervek.....	13
2.2. Kutatási stratégia és gyakorlat.....	15
3. Minőségbiztosítás és –fejlesztés	17
3.1. Minőségpolitika, -stratégia és eljárások a minőség biztosítására.....	17
3.2. Képzési programok indítása, követése, rendszeres belső értékelés.....	18
3.3. A hallgatói teljesítmények értékelése.....	18
3.4. Az oktatói minőség biztosítása.....	18
3.5. Tanulástámogatás, eszközök és a hallgatói szolgáltatások	19
3.6. Belső információs rendszer	19
3.7. Nyilvánosság, a közvélemény tájékoztatása	20
III. Minőségfejlesztési javaslatok	21

1. Akkreditációs minősítés

A felsőoktatásról szóló hatályos 2005. évi CXXXIX. tv. vonatkozó §-ai , illetve a MAB akkreditációs követelményei alapján a **HELLER FARKAS GAZDASÁGI ÉS TURISZTIKAI SZOLGÁLTATÁSOK FŐISKOLÁJA (HFF) FŐISKOLAKÉNT 2016-IG AKKREDITÁLHATÓ**, mert:

- Egy képzési, illetve tudományterületen, 2 szakon folytat alap-, valamint 1 szakon mesterképzést, továbbá 2 szakon felsőfokú szakképzést.
- Rendelkezik a feladatai ellátásához szükséges állandó kutatói, oktatói karral:
 - Az alaptevékenységének ellátásához szükséges oktatók és kutatók 60,2 %-át munkaviszony keretében foglalkoztatja.
- Rendelkezik az alapító okiratában rögzített képzési és tudományos kutatási feladatai ellátásához szükséges tárgyi feltételekkel és dokumentumokkal.

1.1.Összegző vélemény

A felsőoktatásról szóló 2005. CXXXIX tv. vonatkozó §-ai, illetve a MAB akkreditációs követelményrendszere alapján a Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája főiskolaként akkreditálható 2016-ig.

A MAB a főiskola által készített önértékelési jelentés és a helyszíni vizsgálatok alapján úgy ítéli meg, hogy a HFF olyan dinamikus és fejlődőképes intézmény, amely dokumentumokban is rögzített határozott elképzelésekkel rendelkezik a jövőről. A főiskola szervezete és menedzsmentje az évek során folyamatosan fejlődött. A jelenlegi szervezet teljes mértékben eleget tesz a jogszabályi és funkcionális működés követelményeinek. A főiskola eddig elért eredményeihez nagyban hozzájárult, hogy az alapító-fenntartó és a főiskola vezetése kiemelt szempontként tartotta szem előtt a változó körülményekhez való folyamatos alkalmazkodást.

A főiskola 2001 szeptemberében kezdte meg működését és az elmúlt években látványos és gyors fejlődést mutatott a szakmai körök, a munkáltatók és a hallgatói preferenciák alapján. Ez utóbbi azért különösen fontos szempont, mert bevételeinek 85 %-a származik a hallgatói költségtérítésből, s csak 11 % adja az állami normatíva, a fennmaradó 4 %-ot pedig egyéb külső forrás (támogatás, pályázat) fedezi.

A főiskola egy képzési ágon, illetve tudományterületen, két főiskolai szakon, két alapképzési szakon (BA), egy mesterszakon (MA) és két felsőfokú szakképzési szakon folytat képzést. Rendelkezik akkreditált, illetve regisztrált szakirányú továbbképzésekkel és felnőttképzéssel. A hagyományos főiskolai képzés keretében a mintatanterv szerint haladóknak 2009. júliusában adnak ki utoljára diplomát. Az új típusú képzésben az első diplomák kiadására alapképzésben 2009. decembere és 2010 januárja között kerül sor, a mesterképzésben pedig 2010 júliusában.

A főiskola szakjai közül a *turizmus-vendéglátás* szak országos viszonylatban is nagyon jól pozicionált, a szakirányok is jól megválasztottak (pl.: kongresszus- és rendezvényszervezés, egészségturizmus, logisztika, környezetmenedzsment). A *gazdálkodási és menedzsment* szak összehasonlító pozícionáltsága gyengébb, de a főiskola vezetése ezen a területen is erőfeszítéseket tett az egyediség megtalálására - a szakirányok, különösen a gyakorlatorientált EU-szakirány megválasztásával is -, a saját arculat kialakítására. Indítási előkészület alatt van egy újabb üzleti alapképzés, a *kereskedelem és marketing* szak is.

A főiskola eddigi története egy extenzív 3-4 éves szakaszra és az ezt követő intenzív fejlődési szakaszra osztható. Ez a pályáiv igazodott a külső piaci, demográfiai körülményekhez és a felsőoktatás átalakításának követelményeihez, belső tekintetben pedig a tudás-, tapasztalat- és forrásfelhalmozás igényéhez.

A teljes munkaidőben foglalkoztatott (főállású) oktatók száma megfelelő, (41 fő) ők tartják a tanórák 60,2 %-át (2007/2008-as tanév). A főiskola ezzel 2007-re teljesítette az Ftv. működő magánfőiskolák számára 2008. szeptember 1-ei határidővel megjelölt követelményét. A 2008/2009-es tanévben ez az arány az indított kurzusok számának függvényében 64-67 %-ra emelkedik az oktatói teljesítményértékelési rendszer bevezetésének eredményeként. A tudományos minősítéssel rendelkező oktatók aránya a teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatókon belül 49 %, ami igen magas arány. A teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók átlagéletkora 48 év, a minősítéssel rendelkező oktatók átlagéletkora 52,8 év.

A főiskola kutatási tevékenysége megfelel a főiskolai szintű követelményeknek, bár az egyes szakterületeken nem egyenletes. A turizmus területén országosan elismert kutatóműhely. Az elmúlt években nyolc jelentősebb kutatási projekt zajlott le a főiskolán, többségük külső megrendelés alapján. Ez egyben azt is jelenti, hogy ezek a kutatások alkalmazásra, felhasználásra kerültek a turizmusban elsősorban a desztináció- és termékfejlesztés területén. A Gazdálkodási Kutatóműhely beindítására csak 2006-ban került sor és e szak kutatási alapjai erősítésre szorulnak. A főiskola eddig 3 alkalommal szervezett tudományos konferenciát, az oktatók által írt tudományos cikkek – többek között – a főiskola által kiadott, lektorált *Tudományos Közlemények*ben kerülnek publikálásra. A főiskola széleskörű szak- és nyelvkönyv kiadási tevékenységet folytat az alapító KIT Kiadóval együttműködve. Jelentős az oktatás-módszertani fejlesztő tevékenység.

A tanulmányi folyamatok az intézményben szabályozottak, a főiskola az ETR rendszert alkalmazza. A szakmai gyakorlatok megszervezése és értékelése átgondolt, magas színvonalú. A turizmus szakterületen folyó gyakorlatok vállalati háttérét a főiskola széleskörű, a munkaadókkal, szakmai szövetségekkel és kamarákkal kialakított – részben hosszútávú szerződéses – kapcsolatok adják, a főiskolának több mint 80 állandó partnere van. A nemzetközi kapcsolatok és pályázatok segítik a hallgatók külföldi nyelvi és szakmai gyakorlatát, a hallgatói és oktatói mobilitást. A hallgatók pályára állítását a Karrier Iroda végzi. Hatékonyabbá kell azonban tenni a pályakövetést, ezt segítő többek között javasolt a HFF Alumni Club megszervezése.

A főiskola infrastruktúrája biztosítja a megfelelő szintű oktatást, bár ezen a területen a megtett intézkedések ellenére van javítani való. A legnagyobb előadóterem befogadó képessége is csak 120-140 fő, ami nem pedagógiailag, hanem gazdaságilag okoz gondot. Kevés továbbá a hallgatói közösségi tér. Ugyanakkor az összes előadóterem korszerű oktatástechnikával van felszerelve. A főiskolai Könyvtár és Információs Pont korszerű és szakszerű, a végrehajtott fejlesztés után az olvasótermi számítógépes kapacitás elegendő. Az oktatáshoz megfelelő mennyiségben áll rendelkezésre számítógépes kabinet.

A hallgatói Önkormányzat jelentős fejlődésen ment keresztül az elmúlt évek során: rendszeressé váltak a választások, a HÖK munkaszobával és a főiskolától érkező támogatással rendelkezik. A hallgatói képviselet a Szenátusban biztosított. Egyedi sajátosság a hallgatók által működtetett újszerű és sokirányú tevékenységet végző HFF Social Club.

A megkérdezett hallgatók azon az állásponton voltak, hogy örülnek, hogy a Heller Farkas Főiskolára járnak, értékelik a főiskola oktatási színvonalát, a légkört jónak tartják. A hallgatók ugyanakkor megjegyezték, hogy főként a korábbi években érezték, hogy új főiskoláról van szó, s számos eljárás stb. kialakítása menet közben, a gyakorlatban történt. A hallgatók pozitív véleményt fogalmaztak meg a főiskola folyamatos fejlődéséről szakmai és infrastrukturális területen.

A főiskolán először az ISO szerinti minőségbiztosítási rendszer bevezetését tervezték és kezdték meg, tekintve, hogy az alapító KIT ilyen akkreditációval rendelkező intézmény. A bolognai folyamathoz igazodva azonban végül a rugalmasabb ESG alapján tervezték meg rendszerüket. A minőségbiztosítási rendszer kiépítése jól halad, teljessé válása 2008 nyarán várható. A főiskola megfelelően megfogalmazott minőségpolitikával rendelkezik, s a látogatás során egyértelmű volt a vezetés elkötelezettsége a minőségfejlesztéssel kapcsolatban. A vezetés reálisan látja a minőségbiztosítási rendszer bevezetésével kapcsolatos feladatokat és veszélyeket, ezért döntött – helyesen – a fokozatos bevezetés mellett. Ennek eredményeként a minőségügyi eljárásokkal szabályozott fő folyamatok kevés kivétellel a dokumentumoknak megfelelően működnek, bizonylatoltak (pl. panaszkezelés, helyesbítő-megelőző intézkedések).

A főiskola 2005, 2007 és 2008-ban végzett hallgatói elégedettség-mérést, a kérdőívek alacsony kitöltési arányának javítására módszerbeli változtatás javasolt, többek között a felmérés eredményei transzparenciájának biztosításával. A MAB álláspontja szerint az ESG szerinti rendszer bevezetését – a kialakított menetrend szerint – folytatni kell, az elfogadott dokumentumokat pedig meghatározott időnként felülvizsgálni.

A MAB részletes jelentésében további feladatokat és ajánlásokat fogalmazott meg a főiskola részére, illetve a helyszíni látogatások során tanácsaival, iránymutatásaival válaszolt a menedzsment által felvetett problémákra.

1.2. A Látogató Bizottság munkamódszere

A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság felkérése alapján a Látogató Bizottság (elnök: Dr. Niklai Ákos, a Magyar Turizmus Zrt. elnöke; tagok: Dr. Dávid Lóránt PhD tanszékvezető főiskolai tanár; Dr. Horváth Attila minőségügyi szakértő; Nagy József HÖÖK képviselő) – Négyesi Judit MAB kapcsolattartó referens közreműködésével – azt a feladatot kapta, hogy tegyen javaslatot a Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája 2. körös intézményi akkreditációjára vonatkozóan.

A Látogató Bizottság munkáját a MAB vonatkozó dokumentumai alapján végezte, felhasználva a felkért látogató bizottsági tagok számára tartott felkészítőn elhangzott iránymutató információkat.

A Látogató Bizottság a MAB által átalakított, új akkreditációs rendszer alapján végezte munkáját. A jelen vizsgálat tárgya az *intézmény* akkreditációja, annak áttekintése, hogy működése, menedzsmentje, szabályozottsága és nem utolsósorban minőségbiztosítása révén eleget tesz-e a törvényben rögzített előírásoknak, feladatai ellátáshoz rendelkezik-e a szükséges személyi, tárgyi stb. feltételekkel. Természetesen az intézmény átfogó értékelése során nem mellőzhette az oktatott szakok vizsgálatát sem, tekintve, hogy az oktatási és kutatási tevékenységet meghatározza a főiskolán folyó képzések oktatói-kutatói hátterének minősége.

A Látogató Bizottság munkája során érvényesítette azt az új, meta-akkreditációnak is nevezett szemléletmódot, amely egyensúlyra törekszik a külső értékelés és az intézményi önértékelés között. Ez egyben azt is jelenti, hogy a Bizottság jelentésében nemcsak bemutatja a főiskola működését, és értékítéletet mond a megfelelésről, hanem feladatokat is meghatároz, javaslatokat tesz, esetenként módszerbeli ajánlásokat fogalmaz meg. A Bizottság a főiskola működését a jelenlegi gazdasági, társadalmi és oktatási környezet rendszerében vizsgálta, kiemelt figyelmet fordítva a munkaerőpiaci igényekre, a gazdasági szférához való kötődésre. Nem statikus állapotot kívánt rögzíteni, vizsgálta az intézmény fejlődését és fejlődőképességét.

A Látogató Bizottság munkamegosztása mintegy automatikusan következett a bizottság összetételéből, amelyben oktató-kutató, minőségügyi szakértő, gazdasági szakember illetve hallgatói képviselő egyaránt helyet kapott. Így az intézmény szervezetével, működésével és menedzsmentjével kapcsolatos kérdések, továbbá a gazdaság igényeinek való megfelelés elsősorban az elnök feladata volt. Az oktatás és kutatás-fejlesztés a felsőoktatást képviselő tag, a minőségügyi rendszer működése pedig a minőségügyi szakértő elsődleges vizsgálati területét képezte. A Bizottság HÖOK tagja a főiskola HÖK és HFF Social Club képviselőivel együttműködve végezte értékelő munkáját. Az intézmény menedzsmentjével, az oktatókkal és hallgatókkal a Bizottság minden tagja találkozott.

A Látogató Bizottság munkáját a főiskola által elkészített és időben megkapott akkreditációs önértékelési jelentés tanulmányozásával kezdte. A Bizottság tanulmányozta a főiskola honlapját, az ott található publikus dokumentumokat, szabályzatokat, illetve a többi bekért dokumentumot (akkreditációs beadványok, Intézményfejlesztési Terv, minőségügyi dokumentáció stb.).

Az összbizottsági helyszíni látogatásra 2008. április 14-én került sor, először plenáris, majd szekcióülések formájában. A Bizottság tagjai ezt követően több alkalommal személyes látogatásokat tettek a főiskola szakterületi vezetőivel, oktatóival találkozáva, óralátogatásokon vettek részt. Az elnök kiemelt figyelmet fordított arra, hogy a munkamegosztás alapján kapott saját vizsgálati területe mellett megbízható és átfogó képet kapjon minden fontos területről, kérdésről.

A HFF Látogató Bizottság a fenti alapelvek, munkamódszerek és helyszíni vizsgálat alapján készítette el az intézményakkreditációra vonatkozó jelentését.

II. Minőségértékelés

1. Intézményi, kari szintű vezetés és szervezet

1.1. Az intézmény küldetése, jövőképe és stratégiája, az intézményfejlesztési koncepciók és tervek megalapozottsága, átláthatósága.

Az intézmény 2001-ben történt indulásakor elfogadta Küldetésnyilatkozatát, melynek felülvizsgálatára 5 év után került sor. Az a tény, hogy az eredeti küldetésnyilatkozat csak kismértékű változtatásra, kiegészítésre szorult, azt bizonyítja, hogy a kezdetekben megfogalmazott misszió időtálló, stabil jövőképet tükröz. A Küldetésnyilatkozat a főiskola honlapján is megtalálható, publikus dokumentum. A főiskola küldetésnyilatkozata egyértelműen tükrözi a hazai felsőoktatás többciklusúvá történt átalakításának céljait, elvárásait (tágabb munkaerőpiacra felkészítés, gyakorlatorientáltság, kompetenciák fejlesztése).

Az intézmény fejlesztési stratégiája, tervei megfelelő iránymutatást adtak a főiskola vezetése számára. Az intézmény vezetése gondoskodott arról, hogy a körülmények változása miatt, illetve nem várt tényezők megjelenése kapcsán a fejlesztési tervek a szükséges mértékben módosításra kerüljenek. Az intézmény felismerte, hogy az első diplomák kiadását követően egy új szakasz kezdődött meg, és ehhez igazította tervezett fejlesztési stratégiáját.

A formai és jogszabályi kritériumoknak is megfelelő Intézményfejlesztési Terv (2007-2011) egy új, intenzív fejlődési pályát rajzolt meg a főiskola számára, szemben történetének első fejlődési szakaszával, amelyet a különböző mutatók dinamikus növekedése okán extenzívebb jellegű szakasznak tekinthetünk. Megtörtént az Intézményfejlesztési Terv első akciótervének meghatározása, s az abban foglaltak folyamatos és időarányos végrehajtása.

Megállapítható, hogy az intézmény fejlesztési stratégiája eredményesen szolgálja a Küldetésnyilatkozat megvalósítását. A főiskola fennállásának 7 éve alatt sikeresen alkalmazkodott a gyorsan változó gazdasági, társadalmi és felsőoktatási-szabályozási környezethez, ugyanakkor lényegében követni tudta az induláskor megtervezett fejlődési pályát.

1.2. Az intézmény szervezete, működtetése, nyilvánossága

A főiskola szervezeti rendje és irányítási-működési rendszere megalapítása óta jelentős fejlődésen ment keresztül. A működés első éveiben a szervezeti struktúra fejlődése nehezen tartott lépést a hallgatói létszámnövekedéssel.

Az első ciklus végére kialakult azonban egy differenciált, a felsőoktatási törvénynek megfelelő és célszerű szervezet, amelyben a szervezeti egységek és testületek szabályozottan, elkülönülten és formalizáltan működnek, ugyanakkor sikerült megőrizni a korábbi feladatközpontú teamekre jellemző kooperációs viszonyokat, a működési és döntési flexibilitást. A főiskolán a magasabb munkavállalói státuszok szabályozása összhangban van a felsőoktatási törvénnyel.

A főiskola 2006. novembere óta közhasznú szervezetként működik, s az intézmény biztosítja a törvényben előírt transzparenciát. A Szenátus ülései, illetve határozatai nyilvánosak, a hallgatói képviselőt biztosított. A főiskola működése során keletkezett hivatalos iratok – leszámítva a személyes és minősített adatokat, üzleti titkokat tartalmazókat – nyilvánosak. A főiskola a hallgatókat és az oktatókat érintő szabályzatokat és egyéb dokumentumokat honlapján közzéteszi.

A főiskola fenntartója a Közép-Európai Üzleti Akadémia Alapítvány, melynek fenntartói jogai és kötelezettségei szabályozottak az alapítvány illetve a főiskola vonatkozó dokumentumaiban. A főiskolán Felügyelő Testület működik.

1.3. Humánerőforrás (oktató/kutató/alkalmazott) tervezés, fejlesztés

Az intézmény a humánerőforrás-tervezés és -fejlesztés területén jelentős fejlődést ért el, eleget téve az akkreditációs követelményeknek, és középtávon biztosította az oktatás megfelelő színvonalát. Ennek kapcsán az intézmény vezetői hangsúlyozták, hogy a humánerőforrás-fejlesztés – különösen az oktatói kar bővítése – hosszabb időigényű feladat. Az ezen a területen mutatott intézményi fejlődés értékelésénél azt is figyelembe kell venni, hogy a követelmények az elmúlt 2-3 évben fokozatosan szigorodtak. Az intézmény a gyakorlati, specializált szaktárgyak oktatására gyakorló gazdasági, turisztikai szakembereket kér fel. Az erre vonatkozó visszajelzések pozitívak. Az oktatói állomány bővítése az intézmény által kialakított alapelvek (fokozatosság az óraadói státusztól a teljes munkaidős foglalkoztatásig) és az elfogadott Oktatói követelményrendszer alapján történik. A humánpolitikai tevékenység személyi-szervezeti feltételei adottak. A „főállású” oktatók létszámának növelése erősítette a kutatási tevékenységet, a hallgatókkal történő szélesebb körű foglalkozást.

Az oktatói minőség tervezésében és biztosításában jelentős szerepe van a tanszéknek – mint mikroközösségnek, s meghatározó a tanszékvezető személye és követelménytámasztása. Ilyen téren tapasztalhatók bizonyos különbségek, egyenetlenségek a tanszékek között.

Az adminisztratív dolgozókkal kapcsolatos humánerőforrás tervezési és fejlesztési tevékenység igazodott a főiskola hallgatói létszámához, illetve a bevezetett ETR-rendszerhez. A munkaerő-felvételnél és belső továbbképzésnél egyre nagyobb figyelmet fordít az intézmény az informatikai ismeretekre.

Összegezve:

A Bizottság arra a megállapításra jutott, hogy a főiskola humánerőforrás-gazdálkodása, annak személyi, szervezeti és szabályrendszere biztosítja a feladat-ellátáshoz szükséges oktatói és adminisztratív személyi állományt.

Javaslatok:

- További erőfeszítéseket kell tenni a humánpolitika eszközeit bevonva az oktatók tudományos fokozat-szerzésére, ezzel tovább erősítve a saját „nevelésű” oktatói gárdát.
- Az oktatói minőségértékelés szabályzatban rögzített kvantitatív követelményrendszere mellett szükséges a rendszer kvalitatív elemeket jobban tükröző finomhangolása.

1.4. Az intézmény infrastrukturális feltételei, képzési kapacitása

A főiskola önálló épülettel nem rendelkezik, az alapító Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft-től (KIT) hosszú távú, 2016-ig szóló bérleti szerződés keretében bérelt, mintegy 6 ezer m²-es épületegyüttesben működik. Az épület központi fekvése kedvező, azonban építészeti adottságai miatt átalakítási, korszerűsítési lehetőségei korlátozottak. Ennek ellenére a főiskola – a KIT-tel közösen – folyamatos korszerűsítést végzett az épületen, nagy előadókat, irodákat, fogadó helyiségeket alakított ki, biztosította a korszerű irodabútort, folyamatos számítástechnikai fejlesztést hajtott végre.

Az intézmény könyvtára (Szakkönyvtár és Információs Pont) felsőoktatási nyilvános szakkönyvtárként működik. Fő gyűjtőköre a közgazdaságtudomány, az idegenforgalom, a vendéglátó- és szállodaipar, a kereskedelem és nyelvoktatás szakirodalma. A szakdolgozatok, audio- és vizuális dokumentumok, valamint folyóiratok képezik a különgyűjteményeket. A könyvtár olvasótermeiben 27 számítógép áll a könyvtárhasználók rendelkezésére. Külön számítógépek állnak az olvasók részére a WebOPAC-ban való keresésre. A szakdolgozatok digitalizáltak. Az állomány adatait a világon elterjedt és a magyarországi felsőoktatási intézményekben is használt ALEPH integrált könyvtári rendszer kezeli. A könyvtár dokumentumállománya közel 12 ezer db. A helyben használt dokumentumok számára évente 10-12 ezer darab, a távhasználók száma – a WebOPAC mért adatai alapján – évente 60 ezer. A könyvtárosok rendelkeznek szakmai képzéssel és gyakorlattal. A könyvtár munkatársai részt vesznek a *tanulás, kutatás, prezentáció* tantárgy oktatásában, segítve a kutatás és szakdolgozat készítés kutatás-módszertani technikáinak elsajátítását.

A saját tulajdonú, önálló (vagy kiegészítő) épület szerzésére irányuló erőfeszítések nem jártak eredménnyel, ezért a főiskola az ideiglenesen jelentkező infrastrukturális kapacitás-hiányt bérlettel oldotta, illetve – csökkenő mértékben – oldja meg. Az oktatás infrastrukturális adottságai összességében megfelelőek. A tan- és előadótermek oktatástechnikai ellátottsága magas színvonalú, az irodai és tanszéki szobák megfelelően kialakítottak, az épületben azonban kevés a közösségi-hallgatói tér.

Elfogadható a főiskola vezetésének azon megállapítása, hogy a számos tekintetben bizonytalan piaci, szabályozási és demográfiai környezetben az indokoltnál nagyobb kockázatot jelentett volna nagy léptékű beruházásba kezdeni saját források, illetve kölcsön terhére.

Az infrastruktúra hosszú távú megoldását csak a 2010-et követő időszakra prognosztizálja a főiskola fenntartója és menedzsmentje a jelenlegi gazdasági, társadalmi és nem utolsósorban felsőoktatási folyamatok eredőjeként létrejövő immáron új scenárió alapján.

Javaslatok:

A MAB javasolja tovább bővíteni az idegennyelvű szakkönyvek és szakfolyóiratok számát. Szintén javasolható az idegennyelvű on-line folyóiratok más főiskolákkal történő közös előfizetése, amely költség-takarékosabb megoldás.

1.5. A működés pénzügyi, gazdálkodási feltételei

Az intézmény gazdálkodásának sajátossága, hogy mint államilag elismert alapítványi fenntartású főiskolára nem az államháztartási törvényben foglaltak az irányadóak, hanem az egyéb társadalmi szervezetekre előírt szabályok, illetve 2006-tól kezdődően az intézménynek – saját választása alapján – a közhasznú felsőoktatási intézményekre vonatkozó gazdálkodási szabályokat kell figyelembe venni. A főiskola gazdálkodása előre rögzített és a Szenátus által elfogadott, a Fenntartó által jóváhagyott költségvetési tervek alapján zajlik. Ugyanilyen mechanizmusban kerül sor az éves beszámoló és a közhasznúsági jelentés elfogadására és jóváhagyására. A főiskolán a gazdálkodás ügyviteli folyamatai számítógépes rendszerbe szervezettek. A főiskola rendelkezik a működéséhez előírt összes gazdálkodási szabállyal.

A főiskolán centralizált gazdálkodás folyik, amely lehetővé teszi a centralizált forrásképzést, illetve a komplex oktatási szolgáltatásokhoz szükséges, de önmagában nem vagy kevésbé költséghatékony tevékenységek fenntartását. Túl azon, hogy a főiskola méretei, szervezeti tagoltsága sem indokolta a decentralizált, részlegek szerinti gazdálkodást, a centralizált gazdálkodás alkalmazását az a fenntartói elvárás is indokolta, hogy a főiskola a beindulását követő 2-3 éven belül teremtsen meg önálló működésének gazdasági alapjait. Ezen belül célként került megjelölésre, hogy a főiskola biztosítson bevételeiből forrásokat az infrastrukturális és technikai, oktatástechnikai fejlesztésekre, valamint – tekintettel az előre vetíthető hallgatói létszámcsökkenésre – képezzen tartalékot.

A főiskola ennek a célkitűzésnek és feladatnak maximálisan eleget tett az első ciklus folyamán. Az első hat évben egyértelműen eredményes gazdálkodást folytatott. Az intézmény gazdálkodását pénzügyi stabilitás jellemezte. 2007-ben érzékelhető volt a hallgatói létszám kismértékű csökkenése, továbbá a hallgatói összetétel strukturálódása, valamint a hallgatói fizetőképesség csökkenése. Az ebből keletkező bevételkiesést az intézmény likvid tartalékaiból megnyugtató módon tudja fedezni.

A gazdálkodás szempontjából meghatározó körülmény, hogy a főiskola bevételeinek csupán 11 %-a származik az állami normatív támogatásból. Ez egyben azt is jelenti, hogy az intézmény folyamatosan megméretteti magát „a piacon” a hallgatói választási preferenciák, valamint a költségtérítés ár-érték aránya révén.

A főiskola vezetői egyértelműen megfogalmazták, hogy az elmúlt években bevezetett gazdasági szabályozók, valamint az új felsőoktatási törvény számos helyen megnyilvánuló indokolatlan merevsége csökkentik a gazdálkodás hatékonyságát. Már a 2007. évi felvételi eljárás számos bizonytalanságot tartalmazott, ami egyaránt nehezíti az oktatásszervezés és a gazdálkodás tervezhetőségét.

1.6. Regionális funkció, hazai és nemzetközi kapcsolatok

A főiskolát alapító KIT széleskörű hazai kapcsolatrendszerrel rendelkezik, amely kezdetektől fogva jelentős támogatást, háttérrel biztosított a főiskola számára a gazdálkodó szervezetekkel, szakmai szövetségekkel és kamarákkal történő kapcsolatépítésben. Ezen kapcsolatok révén biztosított a hallgatók szakmai gyakorlata, amelynek eredményes teljesítése növeli elhelyezkedési esélyeiket. A főiskola jelenleg 80 állandó – köztük 12 szerződéses – partnerrel rendelkezik a gazdálkodó szervezetek körében, s önállóan vagy a KIT-tel közösen részt vesz számos szakmai szövetség munkájában, így például a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara szerződéses partnere (Turisztikai, Kereskedelmi és Pénzügyi Tagozat).

E kapcsolatok révén a főiskola beágyazódott a szolgáltató és turizmus szektorba, erősítve a felsőoktatás és – mint végső felhasználó – a gazdaság kapcsolatát. A főiskola vezetésének kifejezett célja, hogy megvalósítsa „a gazdaságba beágyazott szolgáltató főiskola” koncepcióját, amelyben a főiskola, az állam és a hallgató mellett a gazdaság szereplői is egyenrangú szerepet kapnak. E koncepció része az is, hogy vezető, gyakorló szakemberek tanítanak a főiskolán, különös tekintettel a gyakorlat-orientált differenciált szak- és szakiránytárgyakra, továbbá, hogy a szektor meghatározó vállalatainak vezetői meghívást kapnak a záróvizsgákra.

Véleményeik, visszajelzéseik fontos szerepet kapnak az oktatás korszerűsítésében, tematikai naprakészségének biztosításában. A rendszer fontos eleme a szakmai gyakorlaton lévő hallgatókkal és gyakorlatvezetőjükkal való folyamatos kapcsolattartás. Ezt a tutorális tevékenységet a Szakmai Gyakorlati Iroda végzi. Az évente megrendezésre kerülő Karrier Napon 12-15 potenciális munkaadó, munkaközvetítő képviselteti magát, további 15-20 pedig ajánlataival segíti a hallgatók elhelyezkedését.

Folyamatban van a pályakövetési rendszer kiépítése. Ezen a területen ugyanis a végzetek motiválása a legfontosabb. A főiskola által 2006-ban végzett pályakövetési felmérés is igazolja a fentieket. A pályakövetési kérdőívet a végzetek negyede juttatta vissza a főiskolára. Ugyanakkor a felmérés a szakmai gyakorlat jelentőségét is igazolta, tekintve, hogy a nappali tagozatos hallgatók 30%-a a szakmai gyakorlat révén vagy alatt helyezkedett el. A végzést követő 3 hónapon belül további 39%, fél éven belül 9% talált munkahelyet. A felmérés szerint az elhelyezkedett hallgatók 65%-a a képzettségének és szakirányának megfelelő állásban helyezkedett el.

A főiskola élő munkakapcsolatokat alakított ki a felsőoktatás szereplőivel, tagja a Magán és Alapítványi Felsőoktatási Intézmények Egyesületének. Megindult a kapcsolatépítés a hasonló profilú intézményekkel is. Ezek közül kiemelkedő a bolognai képzéshez kapcsolódó HEFOP projektekben való részvétel, valamint a *turizmus* mesterszak létesítési akkreditációjára létrehozott konzorcium vezetése volt. Ilyen átfogó együttműködés jelenleg – a turizmus-képzést is folytató – Pécsi Tudományegyetem TTK Földrajzi Intézetével létezik. Ebbe a sorba illeszkedik be – elsősorban a gazdálkodási szak kutatási tevékenységét erősítő – a Világgazdasági Kutatóintézettel aláírás alatt álló együttműködés, amely a meglévő együttműködést kívánja szélesebb alapokra helyezni. E kapcsolatok azonban inkább egyedi akciókra (konferenciákra történő részvételekre, tankönyvírásra, lektorálásra) irányulnak.

A főiskola budapesti elhelyezkedésénél fogva, tekintettel az itt koncentrálódó hatalmas felsőoktatási, oktatási és kutatási potenciálra, nem tűzte ki célul konkrét regionális funkció betöltését. A főiskola ehelyett azt a stratégiát választotta, hogy próbál olyan szolgáltatást nyújtani, amely országosan jelent egyedit, eredetit. Ez a törekvés legmarkánsabban a szakirányok megválasztásában mutatkozott meg. Tekintve, hogy a főiskolán oktatott alapszakok (illetve azok főiskolai elődszakjai) számos képzőhelyen megtalálhatók, a főiskola nem a széles körben oktatott szakirányok beindítása mellett döntött, inkább a „fehér foltokat” kereste a képzés területén. Így került sor az *idegenforgalmi és szálloda szakon (turizmus-vendéglátás szakon) az egészségturizmus*, illetve a MICE (*kongresszus és rendezvényszervezés*) szakirányok, valamint a TDM (*turizmus desztinációs menedzsment*) szakirány beindítására. Ez utóbbit az Országos Idegenforgalmi Bizottság külön határozatban támogatta, hangsúlyozva a desztinációs szakemberek képzésének jelentőségét. A főiskola legfontosabb kutatási irányait is ehhez igazította. Így például a Balaton-régióban több önkormányzat is megkezdte a főiskolai kutatások gyakorlati alkalmazását a TDM modell megvalósításával. A *gazdálkodási szakon* a főiskola a logisztikára – mint képzés szempontjából hiányterületre – koncentrál.

A nemzetközi kapcsolatokat a főiskola a fokozatosság elve alapján alakította ki és fejlesztette, tekintve, hogy csak eredményekkel rendelkező intézmény tud sikeres partnerként megjelenni a nemzetközi szinten. Ennek megfelelően kezdetben a főiskola a külföldi szakmai és nyelvi gyakorlatot biztosító Leonardo pályázatok révén

megvalósítható kapcsolatokra koncentrált, eredményesen. Ezt követte a hallgatói és oktatói mobilitást biztosító ERASMUS programba való bekapcsolódás.

Az UNWTO-val (United Nations World Tourism Organization), a WTTC (World Travel and Tourism Council) és más külföldi szervezetekkel fenntartott kapcsolatokat a főiskola elsősorban az idegen nyelven tartott kurzusok és a könyvtári állomány bővítésére használja. A külföldi egyetemekkel indítandó, közös diplomát adó kurzusokra vonatkozó tárgyalások folyamatban vannak. A közös képzések színvonalas megvalósításához azonban a főiskolának további szakmai-nyelvi felkészülésre és nem utolsósorban jelentős anyagi forrásokra van szüksége.

Összefoglalva:

A főiskola regionális szerepet nem direkt módon szándékszik betölteni a Közép-magyarországi régióban, hanem a küldetésnyilatkozatában is megfogalmazott módon hozzá kíván járulni – az általa képzett szakemberek, valamint elvégzett kutatások gyakorlati alkalmazása révén – a regionális és vidékfejlesztéshez.

E koncepció további sikeréhez a MAB elengedhetetlennek tartja a megkezdett témák továbbvitelét és széleskörű, olyan szolgáltatások nyújtását, mint például on-line tanácsadás, távoktatás, tanfolyami képzés, on-the-job trainingek. Ehhez megfelelő bázist jelenthet a KIT mint gazdasági-üzleti szakképzést folytató intézmény országos hálózata. Ide tartozik az adott témákhoz kapcsolódó oktatói-kutatói utánpótlás nevelés erősítése is.

Javaslatok:

- Egyértelműen támogatható, hogy a főiskola – tekintettel arra, hogy most már több kibocsátott évfolyammal rendelkezik – szervezze meg a tervbe vett HFF Alumni Clubot, amely segítheti az előírt pályakövetési rendszer működését is.
- A kapcsolatok konkurencia eleme ellenére is célszerű hosszútávú, szerződéses kapcsolatokat létrehozni, nagyobb időtávú közös kutatási projekteket beindítani hasonló, vagy azonos profilú felsőoktatási intézményekkel.
- A MAB szorgalmazza a nemzetközi kapcsolatok bővítését, bár egyetért azzal, hogy az idő előtti vagy formalizált megvalósítás inkább káros, mint hasznos.
- Javasolt a szakmai gyakorlatokról szóló vállalati visszajelzések, tapasztalatok tantervi adaptálásának erősítése, ennek további formáit, rendszeres fórumait is megteremtve (pl. workshop).

2. Oktatás-, kutatás és- fejlesztés

2.1. Oktatási szintek és szakok, jövőbeli tervek

A Heller Farkas Főiskolát az alapító eredetileg három szakkal kívánta indítani: a jelenlegi két eredeti szak (*idegenforgalmi és szálloda szak, gazdálkodási szak*) mellett a *műszaki informatika* szak indítását is tervbe vette. Az akkreditációs folyamat elhúzódása és jogszabályi változások alapján az alapító egy szűkített oktatási koncepciót fogadott el, amely csak 2 szak indítását tűzte ki célul. Ez a koncepció rövidítette az engedélyezési folyamatot és csökkentette az indítási kockázatokat, tekintve, hogy e két szak elindításához az alapító egyértelműen rendelkezett a szükséges erőforrásokkal, oktatási és szakmai kapcsolatrendszerrel és tapasztalatokkal.

Ugyanezen megfontolások – és az addig elért eredmények – alapján akkreditáltatta a főiskola 2005-ben az eredeti két szak bolognai „utódszakját” is.

A főiskola szakválasztási koncepciójának megalapozottságát és megvalósítását értékelve, a Bizottság megállapította, hogy:

Az *idegenforgalmi és szálloda*, ill. *turizmus-vendéglátás* szakok egyértelműen jól pozicionáltak. Ezt bizonyítják a jelentkezési létszámok és ponthatárok, a szakmai és hallgatói visszajelzések. Mindezen tényezők alapján a főiskola a turizmus-képzés területén az elmúlt években az ilyen képzést folytató felsőoktatási intézmények között a 2-3. helyre pozicionálta magát.

A főiskola vezetése, fenntartója és alapítója ez alapján hozott olyan döntést, hogy a főiskolán a főiskolai, illetve alapképzési szak révén elért erős pozíció megtartása és megerősítése céljából a főiskola a turizmus területén biztosítson egy teljes képzési vertikumot, azaz:

- felsőfokú szakképzést
- alapképzést
- szakirányú továbbképzést
- mesterképzést

Felsőfokú szakképzés meghirdetésére először 2007-ben került sor, *vendéglátó és idegenforgalmi szakmenedzser* szakokon. A főiskola a meghirdetett – és reálisan megtervezett – keretszámot (70 fő) teljes egészében be tudta tölteni. 2008-tól az új OKJ szerinti szakmenedzser szakokat indítja, melyhez rendelkezik az Oktatási Hivatal regisztrációjával. A szakmenedzser képzés programja szintén tartalmaz 1 félév összefüggő szakmai gyakorlatot. Az intézménnyel együttműködve 2008-tól a VIK Középiskola és Szakiskola, valamint az Atalanta Üzleti Szakiskola is indítja e képzéseket. A főiskola vezetése elsősorban a teljes vertikum megléte és a középiskolákkal meglévő és kiépítendő partnerség miatt indítja a felsőfokú szakképzést, noha az állami normatívát tekintve alulfinanszírozott. A felsőfokú szakképzés minőségbiztosítási kritériumát úgy állapította meg a főiskola, hogy azok a formalizált kreditátviteli technikákon túl a minőségi összevetést is lehetővé tegyék. A szakmai gyakorlat szabályozása megegyezik az alapszakéval.

A főiskola 2005-ben sikeresen akkreditáltatta a *turizmus-vendéglátás* alapszakot, melynek beindítására 2006-ban került sor. Az alapszak (illetve a főiskolai szak) tekintetében az intézmény nagy hangsúlyt fektet a szakirányokra, a korábbiakban jelzettek szerint ezekkel kívánja egyediségét, önálló arculatát megmutatni. E szakirányválasztások sikeresnek bizonyultak nem utolsósorban azért is, mert a munkaerőpiac igényli az ilyen specializált ismeretekkel rendelkező szakembereket.

A főiskolán folyó alapképzéssel kapcsolatban kiemelhetők a következő erősségek: jónevű, elismert elméleti és gyakorlati szakemberek, oktatók állnak rendelkezésre; az elméleti felkészítés és a gyakorlatorientáltság megfelelő arányú a turizmus-szakokon, a szakmai visszhangok pozitívak;

jól megválasztottak a szakirányok, amelyekben nincs túlképzés, a szakma és a képzés jellege miatt az elhelyezkedési lehetőségek szélesebbek (részben itthon más területeken, pl. nemzetközi tevékenységgel foglalkozó részlegeknél, részben a külföldi elhelyezkedési lehetőségek révén), széleskörűek a nyelvoktatási és nyelvvizsgázási lehetőségek; a szakterülethez kötődő egyedi kutatások folynak;

A *turizmus-menedzsment* mesterszak létesítésére az intézmény által vezetett konzorcium munkájának eredményeként került sor. Ezt követte a sikeres szakindítási akkreditáció 2007-ben. A szak beindítására 2008-ban kerül sor. A főiskola a mesterszakon is intézményi specializációt alakított ki, ezzel is jelezve, hogy a felsőoktatási versenyben az indított szakok tekintetében önmagát nem totális, hanem specializált szereplőként kívánja pozicionálni.

A főiskola másik alapszakja a főiskolai szintű *gazdálkodási*, ill. a *gazdálkodási és menedzsment* alapképzési szak. A gazdálkodási szak iránti érdeklődés – főleg a nappali tagozaton – alatta marad a turizmus szakénak. Ez főleg azzal magyarázható, hogy e szakon jóval több a képzőhelyek száma. Az érdeklődés mértéke megmutatkozik az alacsonyabb felvételi pontszámokban is. A szak pozícionáltságán a főiskola szakirányokkal kívánt és kíván javítani. A „*közösségi politikák és támogatások (EU)*”, illetve a *logisztika* szakirány visszaigazolták e törekvéseket.

A *gazdálkodási és menedzsment* alapszakon sor került a *környezetmenedzsment* szakirány akkreditálására is, oktatásában azonban a felmenő rendszer miatt még nem rendelkezik tapasztalatokkal a főiskola.

Összegezve:

Elmondható, hogy a főiskola oktatási koncepciója, szakstruktúrája megalapozott és időtálló. A turizmus-képzés területén maximális mértékben teljesültek az elvárások, ugyanakkor a *gazdálkodás és menedzsment* szakos képzés – a nagy konkurrenciára is tekintettel – további erősítésre szorul, főként azzal a céllal, hogy a főiskola e szak területén is kialakítsa egyedi, vonzó arculatát.

Az oktatásszervezés folyamata szabályozott, az ETR tanulmányi rendszer bevezetése egyértelműen átláthatóvá, követhetővé tette a rendszert a beiratkozástól a diplomáig. A főiskolán gondot okoz a passzív – részben eltűnt – hallgatók növekvő aránya. Ebben kétségtelenül közrejátszik a hallgatók csökkenő fizetőképessége. A főiskola vezetése azt tapasztalta, hogy a kreditrendszer széthúzta az átlagos képzési időt, főként levelező tagozaton.

A főiskola igyekszik a hallgatói igényeket maximálisan kielégíteni az idegennyelv- oktatási szolgáltatások területén. Ezt segíti a KIT által működtetett akkreditált KITEX Kereskedelmi Szakmai Nyelvvizsgarendszer és Vizsgaközpont is.

A főiskola a rendeletben előírt idegen nyelven is kiadott diplomamelléklettel látja el hallgatóit.

Javaslatok:

- A főiskola erősítse a turisztikai informatikai szoftverek oktatását és készség szintű használatát, mert az ICT az előre jelzettnél is gyorsabban hódít teret a turizmusban, annak nyitott és globalizált jellege miatt.
- Felhívjuk a figyelmet, hogy más képzési helyek is felismerték a képzés szempontjából a hiányterületeket a turizmus területén. A főiskola csak akkor tudja megőrizni pozícióját, ha tovább erősíti ezen szakirányok háttérbázisát, például olyan specializált szak- és tankönyvek kiadásával, amelyeket más képzők is használhatnak, vagyis a felhalmozott tapasztalatok disszeminációjaival. Erre jó példa a főiskola turizmus tanszékének munkaközössége által nemrégiben megjelentett TDM Kézikönyv.
- Az előző ajánláshoz is kapcsolódva javasolt, hogy a főiskola kísérelje figyelemmel az elfogadott Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia megvalósulását, mert ez befolyásolja a turizmus területén jelentkező munkaerőpiaci – és ezáltal képzési – igényeket.
- A szakirányú továbbképzések új szabályozásához igazodva a főiskola a regisztrált szakirányú továbbképzések keretében tegye lehetővé – nem kis részben saját volt hallgatói részére – újabb szakirányok elsajátítását.
- Felhívjuk a főiskola figyelmét, hogy mivel minden bolognai üzleti alapszak tanterve tartalmaz egy félév egybefüggő szakmai gyakorlatot, célszerű időben gondoskodni a gyakorlatok szakmai-gazdálkodói háttéréről, mert 2009 őszén nagy létszámú gyakornok „zúdul” a gazdaságra.
Ezen a területen a legjobb a logisztika helyzete a Magyar Logisztikai Egyesülettel kialakított kapcsolatok és együttműködés miatt.
- Támogatható a *környezetmenedzsment* szakirány indítása, tekintettel a környezeti és fenntarthatósági problémákra, mint korunk legnagyobb kihívására. Felhívjuk ugyanakkor a figyelmet, hogy a környezet iránti érzékenységet a főiskola menedzsmentjének feladatává is kell tenni, beleértve nemzetközileg elfogadott környezetirányítási program bevezetésének megfontolását.

2.2. Kutatási stratégia és gyakorlat

A főiskola oktatási koncepciójának egyik fontos eleme az önálló szellemi műhely megteremtése középtávon. Ennek eredményei az első ciklus végén már érezhetőek voltak.

A kutatási-innovációs tevékenység fejlesztésének főbb irányai és feladatai az Intézményfejlesztési Tervben is rögzítésre és elfogadásra kerültek.

2002-ben került sor a *Turizmus Kutatóműhely* megalakulására. A műhely fő célja, hogy lehetőséget adjon az alkotó szellemű és érdeklődő hallgatók számára a tudományos igényesség és a kutatási technikák elsajátítására, hogy ezáltal alkalmassá váljanak az önálló kutatásra. A műhelyben csoportos és egyéni kutatási munkák folynak, amelyek segítséget nyújtanak az évfolyamdolgozatok, a diplomamunka, a TDK dolgozatok vagy egyéb tudományos igényű munkák elkészítésére. A műhely annyiban tér el a hagyományos TDK-tól, hogy órarendbe illesztése révén biztosított, hogy a II. és III. évfolyamos hallgatók egyaránt tagjai lehessenek, és a kutatóműhely folyamatosan, heti rendszerességgel működhessen.

A Turizmus Kutatóműhely megalakulása óta 8 jelentősebb kutatást végzett többségében külső megrendelés alapján:

- Füzér község önkormányzatának megbízásából a füzéri vár turisztikai hasznosítási lehetőségei (2004-2005)
- Magyar Turizmus Zrt. megbízásából kérdőíves megkérdezés a Tác-Gorsium Florália tavaszköszöntő ünnep látogatóinak fogyasztói szokásairól (2005)
- Balatoni Regionális Idegenforgalmi Bizottság megbízásából Balatoni Turizmus Fejlesztési Konceptiója és Programja - BTFKP (2005)
- Turizmus Trend Szakmai folyóirat (Geomédia Kiadói Rt.) megbízásából „A Turizmus Trendjei” c. kutatás (2006)
- Turizmus és biztonság felmérés (2004-2007)
- Balatoni Integrációs Kht. megbízásából megvalósíthatósági tanulmányi multifunkcionális központok létesítésére a Balaton régióban (2006)
- Balatoni Integrációs Kht. megbízásából Turisztikai Desztinációs Menedzsment minta-projekt helyszíneinek meghatározása a Balaton régióban (2007)
- Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium megbízásából TDM működési kézikönyv és pályázati segédlet (2007)

A főiskolán beindított *TDK tevékenység* eredményeként számos sikeres és díjnyertes dolgozat született. Több hallgató díjat nyert a Magyar Turizmus Zrt. Szakdolgozat pályázatán.

A főiskola már 2005-ben tervbe vette a *gazdálkodási* szak megerősítése céljából egy önálló *Gazdálkodási Kutatóműhely* létrehozását. A műhely megszervezésére és személyi feltételeinek biztosítására végül 2006-ban került sor. A műhelyben különböző közgazdasági, üzleti, gazdálkodási, marketing, környezetmenedzsment és egyéb témák kutatására nyílik lehetőség. A műhely munkája erősítésre szorul legfőképpen külső kutatási megrendelések elnyerésével.

A Heller Farkas Főiskola együttműködést kötött a Magyar Turizmus Zrt-vel, melynek keretében a Zrt Kutatási Igazgatósága szakmai segítséget nyújt a kutatásokhoz, a hallgatók betekintést nyerhetnek a Zrt kutatási adatbázisába, illetve a legkiválóbb záródolgozatok részt vesznek a Zrt által meghirdetett kiváló diplomamunka országos versenyen.

A főiskola két vezető oktatója tagja a Turizmus Bulletin Szerkesztő Bizottságának. A főiskola oktatói számos szakmai szövetségben töltenek be vezető funkciót (pl. MATUR – elnök, Európai Logisztikai Szövetség – elnök).

A főiskola 2005-től évente szervez *tudományos konferenciát*, amelyen jeles külső meghívottak (egyetemi oktatók, kutatók, szakemberek), a főiskola oktatói, PhD-hallgatók, valamint hallgatók vettek részt. A 2006. évi konferenciára már a magyar Tudomány Napja országos rendezvénysorozathoz kapcsolódóan került sor „A fenntartható jövő” címmel, melyen a plenáris ülés mellett 4 szekcióban hangzottak el előadások. Az elhangzott előadások anyaga lektorált tudományos közleményekben publikálásra kerültek. A 2007. évi tudományos konferencia „Egy nap a jövőnkért” címet viselte. A konferencia tartalmilag és szervezésileg egyaránt pozitív értékelést kapott.

Összegzés és javaslat:

A főiskola egyik szakterületén – rövid története dacára – jelentős kutatási eredményeket tud felmutatni. A Turizmus Kutatóműhely országosan elismert kutatóhely, az elvégzett kutatások hasznosulása biztosított. Feltétlenül erősítésre szorulnak a *gazdálkodási és menedzsment* szakhoz kapcsolódó kutatások, a Gazdálkodási Kutatóműhely tevékenységét aktivizálni kell. Törekedni kell az inter- és transzdiszciplináris kutatások támogatására.

A főiskola – amikor már rendelkezett kellő kutatási potenciállal és tapasztalattal – megkezdte tudományos konferenciák szervezését és közlemények kiadását. A konferenciák témája korszerű, profilba illeszkedő, ezt folytatni kell, növelve továbbá a publikációk számát.

A főiskola kutatási-fejlesztési és innovációs stratégiája megfelelő útmutatást ad e terület további fejlesztéséhez, az elért eredmények megerősítéséhez, a Tudományos Tanácsnak azonban célszerű rendszeres időközönként a jövőben is áttekinteni a stratégia megvalósulását.

3. Minőségbiztosítás és –fejlesztés

3.1 Minőségpolitika, -stratégia és eljárások a minőség biztosítására

A Főiskolán először az ISO rendszer bevezetését fontolgatták, mivel az alapító szervezetnél, a KIT-nél ez működött. Rövid idő alatt azonban úgy döntött az intézmény vezetése, hogy inkább a rugalmasabb ESG alapján tervezik meg rendszerüket.

A minőségirányítási rendszer kiépítése jól halad, de még nem fejeződött be. Ennek teljessé válása 2008 nyarára várható, amikor a rendelkezésre álló minőségügyi szabályozó dokumentumok kézikönyvvé állnak össze.

A minőségbiztosítási rendszert a minőségügyi vezető (rektorhelyettes) működteti a tavalyi évben létrehozott Minőségbiztosítási és Értékelési Bizottság (MÉB) segítségével.

A Főiskola megfelelően megfogalmazott minőségpolitikával rendelkezik, a látogatás során egyértelmű volt a vezetés elkötelezettsége a minőségfejlesztéssel kapcsolatosan. A vezetés reálisan látja a feladatokat és a veszélyeket a minőségbiztosítási rendszer bevezetésével kapcsolatban - ez utóbbit elsősorban az oktatók kisebb csoportjának félelme, gyanakvása jelenti. Az intézményvezetés, helyesen, a fokozatos bevezetés mellett döntött. Ennek eredményeként az eljárásokkal szabályozott fő folyamatok kevés kivétellel a dokumentumoknak megfelelően működnek, bizonylatoltak.

Az intézmény minőségirányítási rendszere a kipróbálás alatt levő eljárások véglegesítése után válik teljessé. Ehhez tartozik szorosan az egyik legfontosabb minőség-tényező, az oktatók értékelésének véglegesítése. Ez jelenleg a próba időszakában van, a minőségügyi vezető és az önértékelés során sikernek könyvelik el, hogy sikerült az oktatói gárda ellenkezését és gyanakvását legyőzni. A további fejlődéshez mindenképpen szükséges éves szinten konkrét minőségcélok megfogalmazása, amelyek a rendszeres értékelések során szerzett adatokra épülnek.

3.2 Képzési programok indítása, követése, rendszeres belső értékelés

A működésre vonatkozó belső értékeléseket kétféle módon végzik: egyrészt hallgatói véleményezéssel (kérdőíves megkérdezés), másrészt a tanulmányi előadók heti jelentéseket készítene a tanulmányi igazgatónak az észlelt működési problémákról (ezek bizonylatolt, működő gyakorlatok).

A hallgatói elégedettség mérése az elmúlt években folyamatos volt, kérdőíves módszerrel. A kérdőíveket a HÖK, a Tanulmányi osztály adta ki, ezen kívül elektronikus verziója az ETR-en is elérhető. A kitöltött íveket név nélkül, dobozokba lehetett bedobni. A rendszer legnagyobb problémája a kisszámú visszajelzés volt: az évek óta 10 %-nál kevesebb, aktív hallgatóktól származó visszajelzés alatta marad a megfelelő reprezentativitásnak.

Javasoljuk ezért a másutt már bevált modell alkalmazását, azaz a hallgatókkal az utolsó foglalkozáson kitöltetni a kérdőívet, majd egy hallgató gyűjtse be azokat a helyszínen és továbbítsa lezárt borítékban a kijelölt főiskolai dolgozónak.

A hallgatókkal történt interjú során határozottan jelent meg az igény az eredmények megismerésére és megbeszélésére még ilyen kis létszámú válaszadó esetén is.

3.3 A hallgatói teljesítmények értékelése

A hallgatói teljesítmények értékelése a Hallgatói vizsgaszabályzat alapján történik. Ezek nyilvánosak és számszerűek. Az önértékelés szerint előfordultak eltérések a minimumszint meghatározásában az egyes tanszékek között, illetve abban, hogy a követelményektől eltérő dolgot íratott oktató. Ezek elkerülésére megelőző intézkedéseket hoztak.

A hallgatói panaszok kezelésére eljárás és panaszkezelési nyomtatvány áll rendelkezésre. A hallgatói interjúk során is felmerült, hogy az értékelésekkel kapcsolatban panaszt tehetnek. A panaszkezeléseket szűrőpróbaszerűen megvizsgálva példászerű bizonylatolást találtunk, ahol a panasz, annak kivizsgálása és a megtett intézkedés is egy helyen, jól áttekinthetően szerepelt.

3.4 Az oktatói minőség biztosítása

Az oktatói minőség biztosításának jelenlegi akkreditációs szabályai nem elég differenciáltak a Főiskola jellege szempontjából, mivel miközben a felsőoktatás-politika szorgalmazza a munkáltatókkal, az iparral való szorosabb kapcsolatok kiépítését, aközben megköti a teljes állásban foglalkoztatottak létszámát, és előírja a minősített oktatók számát. Ez utóbbi az erősen gyakorlat-orientált képzési területeken - mint pl. az idegenforgalmi főiskolák - nehezíti, hogy a szakmában kiváló teljesítményt nyújtó gyakorlati szakemberek nagy számban vegyenek részt az oktatásban. Ezt egyébként részben az is bizonyítja, hogy miközben a főiskolán a főállású oktatók látják el az oktatási feladatokat 60%-át, ez tanszékenként jelentős eltérést mutat, pl. EU tanszék 90%, Módszertani tanszék 80%, Turizmus tanszék 55%.

Az oktatók teljesítményértékelési rendszere kiépülőben van a főiskolán. A legfejlettebb szinten a Nyelvi Intézetben van az értékelés, itt több éve jól működik a rendszer, azonban a főiskolán belüli kiterjesztés a tanszékek tevékenységének különbözősége miatt nehézkes. A főiskola előtt álló fő feladat azoknak a számszerű és jól mérhető indikátoroknak a megtalálása, amelyek lehetővé teszik egy egységes rendszer

létrehozását. Jelenleg nincs összefüggés az oktatói díjazás és a teljesítményértékelés között - jutalmat az évente megválasztott „Az Év Oktatója” díj nyertese kap.

A jelenlegi oktatói teljesítményértékelési rendszerben évente, a tanszékvezetők által történik az oktatók értékelése. Az eredményeket az oktatók egyénenként ismerik meg és a feladatokban is megállapodnak a vezetővel. Az eljárás írásban rögzített rend szerint történik, ún. értékelő lapokon. A tanszékvezetőket a rektor értékeli, de erről nincs formális eljárás.

A hallgatók hallottak az oktatói teljesítmény-értékelésről, de a HÖK nem vett részt a folyamatban. Az Év oktatói cím odaítélésében azonban meghatározó szerepe volt a kislétszámban megválasztott, de egyöntetű hallgatói véleménynek.

3.5 Tanulástámogatás, eszközök és hallgatói szolgáltatások

A Főiskola jelentős erőfeszítéseket tesz a hallgatói szolgáltatások javítása érdekében. A megújult könyvtár és Internet elérhetőség megfelelő körülményeket biztosít a tanuláshoz.

Az intézmény megkísérel alkalmazkodni a hallgatói igényekhez - ezt a hallgatói interjúk is megerősítették. Pozitív példa, hogy a hallgatók igényelték az olyan terek létrehozását, ahol csoportosan tudnak készülni, feladatokat megoldani, s a Főiskola vezetése létre is hozott erre termeket.

A tanulástámogatás eszköze a bevezetett ETR, amely kielégítően működik a hallgatók szerint.

Az egyéb, nem teljesülő hallgatói igények elsősorban ütköző érdekek miatt jelentenek problémát. Ilyen az internet-hozzáférés korlátozása (csak bizonyos honlapok hozzáférése engedélyezése) az aulában (más a szolgáltatás funkciója). Fejlesztési feladat még a létrehozott diáklklub bővítése.

A főiskola segíti a hallgatók megfelelő gyakorlati helyhez, illetve végzés után álláshelyhez jutását. Ennek érdekében Karrier Irodát működtet.

3.6 Belső információs rendszer

A belső kommunikációt egyre növekvő mértékben az ETR jelenti. A felület nem csak a főiskolai adminisztrációra használt, feltöltésre kerülnek az elérhető jegyzetanyagok, illetve szakmai anyagokat töltenek fel régi hallgatók is. A hozzáférési jogosultságok szabályozottak, a hallgató csak a saját teljesítményét látja.

A belső kommunikációt segíti a Főiskola honlapja is, ahol rektori utasításban meghatározott módon lehet egyes felületekhez hozzáférni.

Az oktatók közötti információ elsősorban a szervezeti ábrán vázolt vonalak mentén zajlik, de bizonyos horizontális csatornák is működnek. Rendszeresek a funkcionális feladatok mentén szervezett értekezletek. Ezek eredménye mindig dokumentált: a bizonylatot az adott feladatért felelős és az érintettek kapják alkalmi lista szerint.

A vezetői interjúk során lényeges kommunikációs akadályok, blokkok nem kerültek felszínre.

A hallgatói interjúkon jelentkezett némi információs probléma, amely elsősorban nem mennyiségi, inkább minőségi jellegű volt: a hallgatók vegyesnek ítélték a Tanulmányi osztály dolgozóinak attitűdjét és stílusát - egyesek kiemelkedően segítőkész hozzáállásról számoltak be, míg másoknak ellenkező tapasztalatuk volt. Ezt a gondot a Főiskola vezetése is látja, a megoldás érdekében intézkedéseket is tettek, az elmúlt évekhez képest javult a helyzet, de még van feladat e téren.

3.7 Nyilvánosság, a közvélemény tájékoztatása

A nyilvánosság tájékoztatása terén a főiskola határozottan elkülöníti a nyilvános és nem nyilvános dokumentumokat. Nem kerülnek nyilvánosságra az üzleti stratégiai terveket tartalmazó dokumentumok és a belső utasítások, így pl. az intézményfejlesztési terv, a gazdálkodási szabályzatok, a szervezetre vonatkozó rektori utasítások. A minőségirányítási program, az intézmény egyéb, a hallgatók és érdeklődők tájékoztatását szolgáló egyéb dokumentumok ugyanakkor, helyesen, nyilvánosak, a honlapon, a rektori titkárságon levő dokumentumtárban, illetve a Tanulmányi osztályon megtekinthetők.

Nyilvánosak a szenátus ülései, ezeken több esetben külső személyek is részt vettek.

A külső tájékoztatást szolgálják a nyílt napok, tájékoztatók, illetve a főiskola saját honlapja.

A MAB javasolja, hogy a főiskola terjessze ki a nyilvánosságot az oktatók hallgatói értékelésére.

A külső nyilvánosságot szolgálja majd a tervbe vett alumni-szervezet felállítása.

III. Minőségfejlesztési javaslatok

A Minőségértékelés egyes fejezeteiben részletesen megfogalmaztuk javaslatainkat. A MAB a következő komplex feladatokat javasolja és jelöli ki az intézmény számára:

1. Tovább kell erősíteni az oktatói kart, fiatalítva a korfát, szorgalmazva a saját nevelésű oktatók fokozatszerzését a minőségbiztosítási rendszer lehetőségeit is felhasználva. Továbbra is biztosítani kell azonban vezető gyakorló szakemberek oktatóként-előadóként való foglalkoztatását a gyakorlatorientáltság biztosítása és a munkaerőpiaci igények kielégítése érdekében.
2. Erősíteni kell a *gazdálkodási és menedzsment* szakon folyó képzés oktatási és kutatási alapjait az egyedi arculat megtalálásával.
3. Az ESG minőségbiztosítási rendszert teljes körűvé kell tenni, és rendszeres vezetői átvizsgálás során az intézmény menedzsmentje tekintse át a rendszer működését, hajtsa végre a szükséges korrekciókat.