



INTÉZMÉNYAKKREDITÁCIÓS ELJÁRÁS

2016/2017

WEKERLE SÁNDOR ÜZLETI FŐISKOLA

AKKREDITÁCIÓS JELENTÉS

a 2017/10/V/1. sz. MAB HATÁROZAT MELLÉKLETE

2017. december 15.

Előző intézményakkreditáció: 2015/7/VII./6 sz. MAB határozat

TARTALOMJEGYZÉK

I. Akkreditációs minősítés.....	1
II. Az intézmény általános helyzete	1
II.1. A 2015. évi akkreditáció óta bekövetkezett változások.....	1
II.2. Az intézmény szervezete, vezetése és működése	3
II.3. Az akkreditáció kontextusa	4
III. A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata.....	5
III.1. ESG 1.1. Minőségbiztosítási politika.....	5
III.2. ESG 1.2. Képzési programok kialakítása és jóváhagyása.....	5
ESG 1.9. Képzési programok folyamatos figyelemmel kísérése és rendszeres értékelése....	5
III.3. ESG 1.3. Hallgatóközpontú tanulás, tanítás, értékelés.....	7
III.4. ESG 1.4. A hallgatók felvétele, előrehaladása, tanulmányaik elismerése és a képesítés odaítélése.....	8
III.5. ESG 1.5. Oktatók.....	8
III.6. ESG 1.6. Tanulástámogatás és hallgatói szolgáltatások.....	9
III.7. ESG 1.7. Információkezelés.....	10
III.8. ESG 1.8. Nyilvános információk.....	10
III.9. ESG 1.10. Rendszeres külső minőségbiztosítás.....	11
IV. Az intézmény szakmai tudományos tevékenysége.....	11
V. Az intézmény további működésére vonatkozó javaslatok.....	12

I. Akkreditációs minősítés

Wekerle Sándor Üzleti Főiskola	2017/10/V/1 SZ. MAB HATÁROZAT A (Akkreditált) A főiskola akkreditációja – az akkreditációs feltételeknek való folyamatos megfelelése esetén – 2022. december 31-ig hatályos.
---------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Az akkreditációs minősítés indoklása:

A MAB a 2015. évi akkreditáció során az intézményt két évre; 2017. december 31-ig akkreditálta. A jelenlegi intézményakkreditációs jelentés alapján megállapítható, hogy a Wekerle Sándor Üzleti Főiskola a MAB 2015/7VII/6. sz. határozatában megfogalmazott – elsősorban az intézmény működését és a minőségbiztosítási eljárásait érintő – hiányosságok megszüntetésére több érdemi, és számos tekintetben érzékelhető intézkedést hozott.

- Az intézmény a MAB javaslatait elfogadta, azokat esetenként teljes mértékben, számos esetben pedig részben megvalósította, illetve azok megvalósítása irányában érdemi lépéseket tett. A változások az intézmény vezetésében, oktatói állományában, minőségbiztosítási önértékelési eljárásaiban (pl. a korábbi nem AT foglalkoztatású rektor alkalmazásának megszüntetése, az oktatók FIR regisztrációja, az ESG 2015 dokumentum alapján összeállított önértékelés stb.) és az infrastruktúra fejlesztésében már értékelhető eredménnyel is jártak.
- Az Intézményfejlesztési Terv (IFT) elfogadásával a WSÚF elmozdult a rendszerszemléletű és minőségelvű működés felé. A stratégia központú szervezetfejlesztés képes új vágányra állítani a főiskolát, megerősítve misszióját a hazai felsőoktatásban.

II. Az intézmény általános helyzetképe

A főiskola a 2017 szeptemberében induló eljáráshoz az intézményi önértékelést a MAB által megadott időpontig elkészítette. Az *önértékelés elkészítésének leírt folyamata* példás. Az önértékelési dokumentum összeállításán egy nyolc fős munkacsoport dolgozott, támaszkodva a szakfelelősök, tanszékvezetők és adminisztratív ügyintézők munkájára.

II.1. A 2015. évi akkreditáció óta bekövetkezett változások

Az intézmény az elmúlt időszakban nagyfokú szervezeti átalakuláson ment keresztül, jelentős személyi változásokat magába foglaló új vezetési modellt dolgozott ki, részben a MAB 2015-ös ajánlásai, részben pedig a fenntartónak egy 21. századi felsőoktatási intézményre vonatkozó elvárásai alapján. Az ESG önértékelés elkészítési folyamata is ezt az utat követte (10. oldal), emellett elkészült a főiskola „Intézményfejlesztési Terve” (IFT), amelynek a végső változatát a főiskola szenátusa 2017. augusztus 28-án fogadta el. Az IFT előírásait a stratégiai program helyzetértékelése is követi.

Az önértékelés a MAB standardnak megfelelően készült, átlátható adatrendszerrel mutat, utal a PDCA nézőpontra, ugyanakkor a tervezés, megvalósítás és monitoring, valamint a javítás folyamatai nem láthatók. Bár az önértékelés megfelel a MAB sztenderdjeinek, azonban a stratégiai orientációt segítő adatelemzés a legtöbb esetben hiányzik, így csak részben segítik a vezetést a döntéshozatalban. Az ESG 2015 szerinti értékelés alapvetően leíró jellegű, de a helyenkénti reflektív megközelítés javítja az önértékelés minőségét.

A WSÜF a MAB 2015. évi intézményakkreditációs jelentésében tett *javaslataira* minden észrevételre külön-külön felsorolt intézkedésekkel válaszolt. A megtett intézkedések egy része már mérhető eredménnyel járt (pl. a jelenlegi oktatói állomány FIR adatait rendezték; a nagyobb piaci érdeklődéssel rendelkező szakokra való koncentrálással a hallgatói létszám stabilizálódott stb.). Mindamelllett néhány intézkedést az alábbiakban részletesebben is elemezünk:

- A különböző rendszerekben (FIR, NEPTUN, MTMT) való regisztrálást összefoglaló „eredménytáblával” is lehetett volna szemléltetni (pl. a 24 oktató elmúlt évekre vonatkozó MTMT szerinti legfontosabb publikációs statisztikáját).
- A magas oktatói fluktuáció kezelésére „mentorprogramot” dolgoztak ki, azonban ennek lényegét az önértékelésben nem ismertették. Az új szervezeti felállás és a stabilizálódó létszám feltehetőleg véget vet a fluktuációnak.
- Az *intézményi stratégiai irányok* vonzó perspektívát rajzolnak fel (pl. az alkalmazott tudományi egyetemi besorolás elérése a jelenlegi trendekből nem vezethető le), ugyanakkor a dokumentumból nem derül ki ezek magalapozottsága, indokltsága, a környezeti igényekhez való alkalmazkodása, emberi erőforrás igénye. Ebből a szempontból *az IFT is elnagyolt, nem tartalmaz a főiskola célkitűzéseit alátámasztó meggyőző és számszakilag is reális érveket.*

Néhány – az intézménynek a jövőre vonatkozó terveit érintő – megjegyzés:

- A főiskola akkreditációs kérelmet kíván benyújtani MBA mesterképzési szak indítására, azonban a honlapon a *szakirányú továbbképzések* között már szerepel az „Executive MBA szakközgazdász” szak; a két képzés közötti különbség hallgatói, piaci szempontból a jövőben pozícionálási megkülönböztetést igényel.
- Az intézmény tervei között a *duális képzés* bevezetése elsősorban az „alkalmazotti egyetemé válás” érdekében merül fel, miközben a gyakorlatorientált főiskolai képzés ezt önmagában is indokolná.
- A K+F+I tevékenység kapcsán helyesen rögzítik, hogy „főiskolaként a kutatás-fejlesztés nem elsődleges feladatunk.”. Az itteni tervek szintén egy „alkalmazott tudományi egyetem” irányába való elmozdulásra (pl. 3 mesterszak) utalnak.

1. sz. táblázat

A WSÜF árbevétele és bérköltsége a 2013-2016 közötti időszakban

Megnevezés MAB önértékelési jelentés	2013	2014. év	2015. év	2016. év
Bevételek				
Árbevétel	179 485 000	149 768 690	189 161 000	238 007 000
Külső erőforrás	327 32 000	36 089 000	37 041 000	32 069 000
Összesen	212 217 000	185 857 690	226 202 000	270 076 000
Költségek				
Bérek és járulékok	95 588 000	86 825 000	88 284 000	95 361 000
Működési költség	84 503 000	80 059 000	85 322 000	109 030 000
Marketing	26 081 000	11 765 000	10 870 000	15 454 000
Oktatási forrásfejlesztés	1 063 200	368 284	1 159 000	1 063 200
IT fejlesztés	5 006 000	5 364 000	5 499 000	6 001 000
Bérek %-ban	45,04	46,71	39,02	35,30

Forrás: MAB önértékelés 87-89. oldalak összevetve az IFT helyzetértékelés 24. oldal adataival.

Az önértékelés szerint 2017-ben 24 fő minősített oktatót (15 docens, 9 tanár) és 5 fő tanárt főállásban foglalkoztatnak, valamint további 12 fő részfoglalkoztatású oktatót¹ alkalmaznak, közel 100 millió forintos bérköltséggel.

Az intézmény a magyar üzleti világnál, és a felsőoktatás átlagánál alacsonyabb bérköltséggel dolgozik: a bérköltség a MAB önértékelési jelentés szerint 2016-ban 35,3 %-ot, a működtetés költségei 38,56 %-ot tesznek ki, a marketing 7,8 %, az informatikai fejlesztés 2,1 %-ot volt.² A főiskola költségvetése a fentiek alapján fenntartható.

A jelenlegi struktúra megfelel egy üzleti főiskola költségvetésének. (Viszont a költségvetési arányok átalakítása nélkül nem felel meg egy alkalmazott tudományok egyeteme költségvetésének, amiben a kutatási és szaki oktatói kutatásszervezési és foglalkoztatási minőségköltségek megjelenésével, a duális képzések költséghatásával – infrastruktúra költségsökkentés, belső óraszám csökkenés, a duális képzések monitoringja, költségnövelés, a munkahelyi mentori bérek költségnövelés, duális adminisztrációs költségek – is számolni kell!).

II.2. Az intézmény szervezete, vezetése és működése

A honlapon a főiskola küldetésének megfogalmazása eléggé általános, de az önértékelésben egy erős üzleti főiskolai szerepkör megvalósításának célkitűzése körvonalazódik. Az SZMSZ, a honlap, és az önértékelési dokumentum a főiskola vezetésének más és más struktúráját tükrözik. Mérvadónak az SZMSZ tekintendő, amely az intézményi irányítás formális és informális folyamatainak szabályozására is kitér. A dokumentum szerint a vezetéválasztás megfelelően szabályozott, az ellenőrzés folyamatai rektorhelyettesi és belső ellenőri szinten is szabályozottak.

Az SZMSZ 5.§- a szerint a WSÜF fenntartója az ATALANTA Oktatási KFT, a fenntartói jogokat a főiskola elnöke képviseli. Az elnök hatásköre és tevékenysége az SZMSZ-ben szabályozott (108.§), törvényességi és szakszerű működési felügyeleti jogkörrel bír. Jogosult az intézmény működését érintő változtatások jóváhagyására (átszervezés, megszüntetés, egyesülés, különválás); joga a minőségpolitika ellenőrzése, a kötelezettségvállalások jóváhagyása, továbbá a HÖK az elnök révén képviseli a hallgatói érdekeket.

Az intézményi működés felelőse a rektor és az elnök. A fenntartó képvisellete az elnöki (elnök és elnöki rektorhelyettes, Elnöki Gazdasági Tudományos Tanácsadó Testület (GTTT)) és a rektori (rektor, rektorhelyettesek, szenátus) szinten egyaránt érvényesül. Mivel az SZMSZ-ben az elnök a rektor után következik, az alá-fölérendeltségi viszony nem állapítható meg.

¹ Ennek bérköltsége, mivel az intézményi szabályzat szerint a közalkalmazotti besorolás érvényes legalább 150 mFt:

- 44 928 000 Ft a főiskolai tanári bér (320 000 Ft/hó bér+ járulék),
- 65 520 000 a docensi bér (280 000 Ft/hó+járulék),
- 14 040 000 Ft a tanári bér (180 000 Ft/hó+ a járulékok) számolva.

Azaz az oktatói bérállomány 124 488 000 Ft lenne, ha a foglalkoztatás teljes állással történne.

Közel 20 000 000Ft a további egyéb bérköltség (180 000 Ft nettó 9 fő), óraadói díjak. Azaz a megadott létszámok legalább 150 millió Ft bért igényelnének. Tehát az oktatói állomány többnyire félállásnyira leterhelt, vagy negyed állásra, mert az óraadó is bért jelent. Ezt egyébként a levelezői óraleterhelés indokolja is. A megadott bérköltségből az átlag havi fizetés 160 865 Ft-ot tesz ki. Az önértékelés adatok szerint a bérköltség a 2016.évben: 35,3 % volt. Mindez nem megfelelő a főállású felsőoktatási oktatói életpályához.

² Megjegyzés: a fenti adatok eltérnek az IFT adataitól.

Jelenleg az intézménynek nincs rektora, a megbízott rektor egyúttal az „általános rektorhelyettes”, aki a rektori feladatokat is ellátja. Az SZMSZ szerint a rektor feladata és hatásköre a szervezeti-vezetési funkciók ellátása, a kutatási tevékenység irányítása, a foglalkoztatásban a munkáltatói jogok gyakorlása.

Megjegyezzük, hogy a méretéhez képest a főiskolának az indokoltnál több felső szintű vezetője van. A rektor munkáját *három rektorhelyettes* segíti (*oktatási-, tudományos- és igazgatási és képzésfejlesztési rektorhelyettes*), utóbbi az intézményi minőségi folyamatok és az akkreditáció felelőse; az *oktatási és tudományos rektorhelyettes* feladatai a klasszikus egyetemi felálláshoz hasonlóak (pl. irányítója egy nem létező tudományos tanácsnak).

A WSÜF vezetése a *Szenátus* által irányított testület, az intézményi döntések a Szenátus által jóváhagyottak. A működés részfolyamatainak operatív irányítását *bizottságok* látják el. Az önértékelésben a *tanszékeket* oktatási-kutatási szervezeti egységként határozzák meg, az oktatási-kutatási munka három tanszék keretében folyik (*Gazdaságtudományi Tanszék, Társadalomtudományi Tanszék, valamint a Módszertani és Informatika Tanszék*).

Összességében megállapítható, hogy az intézményben „kettős irányítás” működik. A szakmai felsőoktatási képzési és a fenntartói működtetési folyamatok magában az intézményi szervezetben sűrűsödnek össze, ami kérdésessé teszi a felsőoktatási intézményi szakmai autonómia biztosíthatóságát.³

II.3. Az akkreditáció kontextusa

A WSÜF egyike azon hazai intézményeknek, amelyeket a felsőoktatási politika 2011 óta bekövetkezett markáns változásai negatívan érintettek, és konszolidációs folyamaton kellett, hogy átmenjen. A Felsőoktatási Törvény jelentősen bővítette a felsőoktatási intézményi profilt, amelyben egyértelmű a WSÜF helye és szerepköre. A főiskola a kis hallgatói létszámánál fogva csak korlátozottan járul hozzá a hazai felsőoktatás 2020-as célkitűzéseinek teljesítéséhez, de mivel a hallgatói állománya a nem-elit csoportokhoz sorolható, így mindenképpen segíti a magyar felsőoktatás célkitűzéseinek megvalósítását.

Az európai felsőoktatásban a magánszektor hasonló hatásokon ment át, az intézmények fele megszűnt, különösen azok, amelyek az aktuális hiányszakmákra szűkítették tevékenységüket (alacsony színvonalú - DALU: demand absorbing non-elite universities). Más részük elindult a fél-elitté válás útján (prima kategória SDAU (serious demand absorbing universities)). A magán felsőoktatási intézmények mindenütt vezetési kihívásokkal néznek szembe, amelyekkel az akkreditációs rendszer európai szinten sem foglalkozik, legfeljebb az intézményi típus szerinti kritériumokra találhatunk példát.

Az intézmény jelenleg az üzleti főiskolák kategóriájába esik, amelyekre a 2013. évi Ducker Fórum öt ajánlást fogalmazott meg, köztük a következőket:

- A 21. századi üzleti szervezetek komplex környezetben működnek, amelyben a társadalom és vevőközpontúság a képzés kulcseleme.

³ Megjegyzendő, hogy a hazai magán és egyházi felsőoktatás szinte minden intézménye számára jelentős feladat a fenntarthatóság érdekében szükséges fenntartói befolyás és a szakmai autonómia biztosítása. Ezt többnyire gyenge pozíciójú rektorral (kutatási felelősség és reprezentáció), és erős pozíciójú elnökökkel biztosítják, ami a fenntartói beavatkozás napi szintű gyakorlását is eredményezheti. Ezt a problémát a MAB a 2015.évi akkreditációs jelentésben is jelezte (utalva többek között a fenntartói szervezeti és főiskolai szervezeti működésre, a foglalkoztatásra, nem akkreditált szakokra, a cégcsoporton belüli számlázási rendszerre stb.).

- A tanterv készítsen fel a tulajdonosnak értéket termelő menedzsment gyakorlati tevékenységre.
- A business school kategóriába sorolható intézményekben az üzleti ismeretek oktatásában több gyakorlati tudást és kevesebb normatív elméleti ismeretet kellene átadni a hallgatóknak.

III. A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata

III.1. ESG 1.1. Minőségbiztosítási politika

Az önértékelési dokumentumnak a főiskola minőségpolitikára vonatkozó leírásában (1.1. pont) megállapítják, hogy az megegyezik a „kormányzat és a MAB által kidolgozott ajánlásokkal”. Megemlítik a „fenntartható és kiváló felsőoktatást”, mint minőségpolitikai célt, azonban a *minőségi képzés intézmény szerinti fogalmát nem definiálják*. A minőségi oktatás alapkövetelménye az ESG sztenderdeknek való megfelelés. Az intézményi közfelelősségnek pedig része – a fenntartói felelősség és kockázatsökkentés érdekében is történő – a képzések felsőoktatási törvény által előírt szabályainak és a MAB akkreditációs követelményeinek való megfelelés biztosítása. Az akkreditáltság az üzleti partnerek és a foglalkoztatók kockázatait is csökkenti, ami egy üzleti típusú intézmény esetében alapkövetelmény. Ennek ellenére az intézményvezetés minőségcélként nem fogalmazta meg a szakok akkreditálását (hazai vagy külföldi), az IFT-ben a minőségpolitika egyáltalán nem került megemlítésre, így a vezetés minőségcéljai nem kellően hitelesek, amit alátámaszt az is, hogy *nem kapcsolják össze az intézményfejlesztést és a minőségpolitika célkitűzéseit*.

Az önértékelési dokumentumban *nincs utalás minőségi szervezeti egység meglétére*. Mindamellet a minőségi rendszer kialakítása megindult, bár a kidolgozás kezdeti fázisban van, azonban az intézményfejlesztéshez szükséges javítandó területeket már megfogalmazták. A *Minőségügyi Kézikönyv* a honlapon elérhető, tartalmát összehangolták egyéb dokumentumokkal. Összességében elmondható, hogy *a minőségkultúra megteremtése kialakulóban van*.

Kidolgozták a minőségértékeléshez szükséges lapokat, végeznek méréseket, az adatgyűjtés főleg kvantitatív adatokra vonatkozik, kevés kvalitatív adat jelenik meg. Jelentős számú minőségcél fogalmaztak meg túlteljesítésekkel, viszont a képzések akkreditálhatósága továbbra sem javult. *A minőségbiztosítás stratégiai szintre történő kiterjesztése* (a fenntartói és egyéb kockázatviselői szintre: pl. felhasználói cégek) még *hiányzik*. Mindezek arra utalnak, hogy – a minőségbiztosítás funkcióját tekintve – *a minőségcélok meghatározása, a teljesülések ellenőrzése, az eredmények felhasználása még nem minden tekintetben megfelelő*, azonban a 2017. évi önértékelés alapot ad a továbbfejlesztésre.

III.2. ESG 1.2. Képzési programok kialakítása és jóváhagyása

ESG 1.9. Képzési programok folyamatos figyelemmel kísérése és rendszeres értékelése

A főiskolán jelentős előrelépés történt az ESG 1.2 és az ESG 1.9 sztenderdeknek való megfelelés tekintetében a képzési programok kialakításában, belső intézményi jóváhagyásában és folyamatos felülvizsgálatában. E sztenderdek azon körében, amelyet az üzleti főiskolákra vonatkozóan a Látogató Bizottság tagjai relevánsnak ítélt meg, a főiskola megfelel minden szokásos sztenderd elvárásnak. Az intézményben a képzési stratégia és a fejlesztési irányok értékelésénél a hallgatói és a piaci igényeket egyaránt figyelembe veszik. A közelmúltban megtett intézkedések a programok akkreditáltsága terén még nem hozhattak javulást (ami az akkreditációs eljárások természetes átfutási idejével is magyarázható), de feloldható a szakjaik

2016-ban megjelent KKK szerinti gyakorlatorientált jellegének való megfeleléssel, valamint az ehhez kapcsolódóan változott és 2017. január 1-től hatályos MAB követelmények teljesítésével.⁴

1.2. A WSÜF rendelkezik a képzési programok kialakításának és jóváhagyásának szabályozott folyamataival. E folyamatok figyelembe veszik az SZMSZ, TVSZ, Minőségirányítási Kézikönyv és az ISO E-16—01 elvárásait. A szakindítási tevékenység elemei egységes rendszerbe illeszkednek, és többnyire jól követik a PDCA elveket. Újabb szakok indításáról a főiskola eljárásrendjében pontosan és megfelelően szabályozott keretek között a legfelsőbb fórumok bevonásával döntenek. Új képzési programok fejlesztésének irányát a munkaerő-piaci igények és a jogszabályi lehetőségek határozzák meg, és e tekintetben az oktatói háttér biztosíthatóságát is kiemelten fontos feltételnek tartják.

A főiskola valós igényt elégít ki, egyfajta „community college” jelleggel, a jelenlegi piaci pozíciói megerősítését jól szolgálják az utóbbi évben a főiskola vezetésében és menedzselésében bekövetkezett változások, melyek a képzési programok megfelelési elvárásaira is jó hatással voltak. Erőfeszítéseket tesznek az akkreditációs követelmények teljesítésének javítására. *A hallgatói igények tendenciáit követve az alapképzési-, ezen belül elsősorban a felnőttképzési igényeknek igyekeznek megfelelni.*

Az intézmény tervei között szerepel a nappali képzések számának növelése, melyek kidolgozásához megfelelő tapasztalatokkal és szabályokkal is felkészültek. A széles körű vállalati kapcsolatrendszer lehetővé tenné a duális képzésbe való bekapcsolódást, és segítheti a hallgatók hosszú távú foglalkoztathatóságának, a „life long learning” követelményeinek a teljesítését.

Ugyanakkor ma még nincsenek meg az alkalmazott tudományok egyeteme kategóriába kerüléshez szükséges további mesterképzési szakok indításának feltételei, ez a cél ésszerű időtávon belül sem a jelenleg felmérhető kapacitások oldaláról, és sem a piaci igények oldaláról nézve nem látszik megvalósíthatónak.

1.9. Az intézmény a képzési programjait folyamatosan figyelemmel kíséri és a hallgatók, piaci szereplők, megrendelők (pl. Magyar Posta) változó igényeihez igazodva évente áttekinti és aktualizálja. Az értékelés során a minőségügyi vezető áttekinti a szakfelelősök jelentését, tájékoztatja az oktatásban résztvevőket, valamint a rektor ezen értékelések alapján tájékoztatja a szenátust. Az intézményben a 2016. évi kompetencia és kimenetközpontú képzési és kimeneti követelményekre való átállás megtörtént.

A képzési portfólió jól áttekinthető, összetettsége és mérete is átlátható, ami megkönnyíti, hogy a programokat megbízhatóan működtessék és a napi gyakorlati tapasztalatoknak megfelelően alakítsák a képzések

⁴ A szabályozási és felügyeleti valamint engedélyezési folyamatok átalakulása a magán főiskolák működési kereteinek szigorítását tükrözi, ami e szervezetek működési feltételeit jelentősen nehezítette az utóbbi években.

megvalósítását. Jelenleg a főiskolán *öt alapképzési szakot* (gazdálkodási és menedzsment, gazdaságinformatikus, emberi erőforrások, kereskedelem és marketing, pénzügy és számvitel) *oktatnak* (két szakon nappali és levelező képzési formában is), közülük *a MAB mindösszesen egy szakot akkreditált* (emberi erőforrások alapképzési szak). *A szakokra többnyire jellemző, hogy a létszám a képzési kapacitásokhoz képest alacsony és a piaci igényeknek megfelelően döntően levelező képzési formában folynak.* Az oktatott szakok *kiemelten gyakorlatorientáltak*, a képzéseket hozzáértő szakfelelősök irányítják.

Összességében – az oktatási piacon az elmúlt években kialakult változások, valamint a kedvezőtlen hallgatói jelentkezési tendenciák miatt is a főiskola jövőképét illetően az tekinthető reálisnak, ha a jelenlegi stratégiai körben igyekszik erősíteni a pozícióit.

III.3. ESG 1.3. Hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés

Az önértékelésből hiányzik a szakok programjára vonatkozóan a kreditallokációt, a tantárgyak mennyiségét szabályozó szakpolitikai vagy minőségpolitikai dokumentum, de az oktatói és hallgatói fókuszbeszélgetésekből egyértelmű, hogy a képzések generalizáltak, az első 3-4 félév képzési programjai standardizáltak. Az önértékelési dokumentumból hiányzik *a hallgatóközpontú tanulás értelmezése és politikájának kidolgozása, mindamelllett feltételezhető, hogy annak számos eleme megvalósul, de nem kellően integráltan.* A hallgatóközpontú tanulás fontos eleme a hallgatói kutatási, szakmakutatási, vezetői képességek fejlesztése, ennek érdekében a tantárgyi programoknak hallgatói projekteket is tartalmazniuk kell, továbbá a megújított tantervekbe *az aktív állampolgárság és a fenntartható foglalkoztathatóság tartalmait és módszereit is be kell építeni* (képzési tagozattól függetlenül).

Nincs kialakult rendszere a hallgatói motiváció, az önreflexió és a személyiségfejlesztés folyamatainak. Az oktatás alapvetően levelező képzési formában folyik, viszont *hiányoznak a levelezőképzéshez kidolgozott pedagógiai módszertani alapelvek*, és nincs nyoma annak sem, hogy a főiskola a levelezőképzésre, mint felnőttképzésre kidolgozott volna valamilyen tanulás-módszertani ajánlást.

Az önértékelés nem tartalmaz információt a szakmai programok üzleti pedagógiai módszertani nézőpontjáról, *nem derült ki, hogy az oktatók ismerik a gazdaságtudományi terület szakmai-módszertani eljárásait*, szakmapedagógiáját (pl. tapasztalati tanulás, integratív projektek, tanulmányutak, diagnosztikai értékelés, esetmódszer, on-line módszerek és technikák, alkalmazott kutatás, szakirodalom elemzés, feldolgozás stb.), az üzleti képzéshez kapcsolódó speciális szakmódszertant nem dolgoztak ki. *A nemzetközi képzésekre vonatkozó pedagógiai módszertani alapelvek kialakítása sem történt meg*, valamint nincsenek meggyőző adatok, információk a hallgatói motiváció, önreflexió és személyiségfejlesztés folyamatainak kialakult rendszeréről, eredményéről.

A *Hallgatói Követelményrendszer* kidolgozásában a WSÜF tekintettel volt a Hallgatói Önkormányzat (HÖK) által képviselt hallgatói érdekekre. Bár a főiskolán még kialakulóban van a HÖK működése és szerepköre, a jelenlevők elmondása alapján az intézmény vezetésével jó kapcsolatot alakítottak ki. A főiskola nyitott a hallgatók kérésére, javaslataikra az oktatással kapcsolatban, figyelembe veszik a hallgatók szükségleteit és a tanulmányaik során rugalmas tanulási útvonalakat biztosítanak számukra. A HÖK képviselői jelen vannak a hallgatókat érintő ügyeket tárgyaló bizottságokban, és a hallgatói kérvények elbírálásában is részt vesznek. Az intézmény OMHV kérdőívek útján igyekszik mérni a hallgatói elégedettséget, de a kitöltöttség nem kielégítő mértékű. A hallgatói fejlesztési javaslatok összegzésében a felmérés eredményei nyilvánosan hozzáférhetők az intézmény honlapján. Az önértékelésben a hallgatói panaszkezelés eljárási rendjét kellő részletességgel, konkrét adatokkal alátámasztva ismertetik.

III.4. ESG 1.4. A hallgatók felvétele, előrehaladása, tanulmányaik elismerése és a képzés odaítélése

A WÜSF a magyar környezetnek megfelelő módon, mélységben és szinten szabályozza ezt a kérdéskört. Még az is kijelenthető, hogy első ránézésre az intézmény honlapja és szabályozása talán informatívabb is, mint a hasonló magyar intézményeké.

A honlapon a képzések (szakok) rövid leírása, a szakok képzési, kimeneti követelményei (KKK) és a szakok tanterve a Főiskoláról / SZABÁLYZATOK / DOKUMENTUMOK/ Képzési program 2017-2018. tanév útvonalon elérhető. A látogatás után az LB által az intézménytől bekért adatokból, valamint korábban már az LB rendelkezésére álló hallgatói összlétszámokból készült az alábbi, a hallgatói létszámokra (felvettek, végzetek) vonatkozó 2. sz. táblázat:

2. sz. táblázat:

Hallgatói létszámok

tanév	képzés típusa	beiratkozott hallgatók összlétszáma	az adott tanévben felvett hallgatók száma	az adott tanévben kiadott diplomák száma
2012/13	alapképzés	--	198	97
2013/14	alapképzés	--	192	58
2014/15	alapképzés	564	233	70
2015/16	alapképzés	547	347	64
2016/17	alapképzés	571	320	38

Átlagosan hat féléves képzési időtartammal számolva a 2012-ben beiratkozott 198 hallgató nagy része 2015-ben végzett volna. A végzetek száma – 2015-ben 64 hallgató kapott diplomát – azonban ez csak a töredéke a beiratkozott hallgatói létszámnak. Hasonlóképpen a 2013-ban beiratkozott 192 hallgató várható végzési időpontjában (2016-ban) mindösszesen 38 hallgató végzett. Ez a *lemorzsolódás / nyelvvizsga hiánya miatt nem kiadott diplomák* száma a WÜSF speciális helyzetéből adódó körülmények, így pl. a levelező hallgatók jelentős arányának figyelembevételével is *nagyon magas*. Az intézménynek a jövőben kiemelt figyelmet kell fordítania a hallgatói előmenetel kérdéseire, a lemorzsolódás okainak vizsgálatára és arányának csökkentésére. Az IFT alapján a pályaeorientáció fejlesztésével, a hátrányos helyzetű csoportok mentorálásával egy kritikus nagyságrendű potenciális hallgatói háttér megteremtése elérhető.

III.5. ESG 1.5. Oktatók

Az oktatók kiválasztására és előmenetelére vonatkozó *szabályozás folyamata egyértelmű és logikus*. Az elmúlt években jelzett nagyfokú fluktuáció nem a teljesítményértékelésben, az előmenetelben vagy a karrierépítésben történő problémák megoldása miatt, hanem egy nagyszabású, távlatilag fontos szervezeti/működési/vezetési átrendezés miatt következett be. Miközben a hallgatók száma, nagyságrendje nem változott drasztikusan az elmúlt 8 évben, addig a korábbi MAB látogatások során tapasztaltak szerint az oktatói állomány gyakran és jelentősen módosult. 2009-ben 31 fő, 2014-ben 59 fő. 2017. októberében ismét egy alacsonyabb létszámú: 24 fő-állású és 12 részmunkaidős oktató jut 513 hallgatóra, mindemellett egyetlen oktató kreditterhelése sem haladja meg a 25 kreditet (1 oktató/8-9 fő egyenértékű hallgatószámmal). Az *Oktatási Hivatal adatai alapján 2017-ben a kapacitáskihasználás 30%-os* (1780 fős kapacitás áll szemben 527 hallgatóval), ami meglepően alacsony, főleg ha azt is figyelembe vesszük, hogy sok szak nem indul el, illetve csak alacsony létszámmal. A kapacitást vélhetően az épületre és a korábbi oktatói létszámra határozták meg.

Valószínűleg egyedülálló a hazai felsőoktatási intézmények között, hogy *az AT oktatók 100%-a rendelkezik tudományos fokozattal*, ugyanakkor az egészséges tanári kar összetétele szempontjából problémát is jelent pl. az oktatói utánpótlás tekintetében, hogy a személyi állományban nincs fő-állású tanársegéd, illetve adjunktus. Az oktatók kormegoszlása is ezt tükrözi, mivel csak két oktató született 1980 után. Az intézményben végeznek munkatársi elégedettségmérést – a 2014/15-ös felmérés összevont mutatója 80% –, ugyanakkor ez alapján fogatosított intézkedésekről nem számolnak be.

Az oktatók teljesítményértékelési sajátossága, hogy jelenleg próbaüzemi módban szerepel egy egyéni célokból levezetett kompetenciaértékelési rendszer, amely az oktatók önértékeléséből indul ki, és figyelembe veszi az oktatói munka hallgatói értékelését is. A legjobb oktatók elismerésben részesülnek. A 4,5 átlagos hallgatói értékelés magas szintű hallgatói elégedettséget jelez, amit a levelező hallgatókkal folytatott beszélgetés is alátámasztott. Ugyanakkor nem derül ki a jelentésből, hogy a kontaktórán kívüli kapcsolat a hallgatók és a tanárok között milyen intenzitású, hogyan mérhető, kialakult-e annak valamilyen rendszere.

III.6. ESG 1.6. Tanulástámogatás és hallgatói szolgáltatások

A hallgatók minden tanév elején megkapják – a felsőoktatási intézményekben általánosan szokásos – az adott tanév programjában a képzést érintő, törvény által szabályozott kötelező információkat. A tananyagok döntően digitális dokumentumokra épülnek. Az önértékelés a hallgatói tanulástámogatás és tanácsadás, valamint a hallgatói eredményesség közötti kapcsolatról nem tartalmaz információkat. A látogatáson történt beszélgetések alapján – az intézmény méretéből és hallgatóinak létszámából adódóan is – az oktatás és a hallgatói ügyintézés egyaránt családias légkörben folyik. A kontaktórákon kívül a hallgatók személyesen felkereshetik tanáraikat konzultáció vagy korrepetálás céljából. *A leendő elsőéves hallgatóknak matematika tárgyból ingyenes felzárkóztatási napokat szerveznek, a nyelvtanuláshoz az intézmény kihasználja az Atalanta csoportbeli tagságát, és igyekszik a hallgatóknak lehetőséget biztosítani a kötelező, mintatanterven felüli nyelvtanulásra.* Ennek keretében két félévnyi ingyenes nyelvi alapozó képzésen vehetnek részt „általános nyelv” címen, a kurzusokon az elmúlt időszakban a hallgatói részvétel bár lassan, de emelkedett.

A WSÜF 2009-ben csatlakozott az Erasmus programhoz, eddig kizárólag oktatói mobilitásra került sor, hallgatók még nem vettek részt külföldi részképzésben. *A hallgatók tanulásának motiválására ösztöndíjrendszert működtetnek* (Wekerle Elnöki különdíj, Tanulmányi ösztöndíj, Tudományos ösztöndíj, Közéleti ösztöndíj, Szociális ösztöndíj, Nyelvi ösztöndíj, Sport ösztöndíj).

A hazai felsőoktatásban általánosan szokásos szolgáltatások (álláskeresés, tanácsadás stb.) biztosításához az intézmény Karrier Irodát hozott létre. A WSÜF nem rendelkezik saját kollégiummal, de együttműködik diákszállásokkal és más kollégiumokkal, ahol lehetőség van a hallgatók elszállásolására. A külföldi hallgatókat ingatlanközvetítő cégen keresztül tudják segíteni a szálláskeresésben.

A hallgatók véleménye szerint a főiskolán az alapvető szolgáltatások rendelkezésre állnak. Az intézmény épületében konditermet biztosítanak a hallgatóknak, és további sportolási lehetőséget jelent számukra a Magyar Kézilabda Szövetséggel kötött megállapodás, amely szerint heti 20 óra sportolási lehetőséget kapnak a WSÜF hallgatói.

Az oktatási infrastruktúra sokat fejlődött, jó színvonalú és megbízhatóan működik. Ez azonban csak a közvetlenül látható „hardware”, ingatlan és berendezés állományra vonatkozóan mondható ki ilyen bizonyossággal. Az oktatáshoz szükséges virtuális infrastruktúra (tantárgyi, modul tartalom és tanulmányi forrásanyag, információs csomagok), bár korszerűnek nem

minősíthető, de jelenleg még megfelel az oktatási és a hallgatói igényeknek, azonban a modern eszközök bevezetéséhez szükséges anyagi ráfordítások – a jelenlegi hallgatói létszámok mellett – nem biztos, hogy ésszerű és vállalható kiadásokat jelentenének az intézménynek.

A főiskola modern oktatás virtuális infrastruktúrája ma még szintén megfelel a pillanatnyi oktatási és a hallgatói igényeknek, azonban igen távol van a korszerűnek minősíthetőtől, a fejlesztése pedig komoly anyagi forrást igényelne, ami a jelenlegi hallgatói létszámok mellett nem biztos, hogy vállalható a fenntartó számára.

A könyvtári szolgáltatások jelképesek, nem alkalmasak a levelező képzések igényeinek kiszolgálására, a tantárgyakhoz az intézmény honlapján elérhető jegyzeteken kívül további ismeretanyagok, könyvek, folyóiratok, adatbázisok, on-line hozzáférések csak igen korlátozott választékban és mennyiségben vannak meg az intézmény könyvtárában. A meglévő könyvtári állomány inkább középszintű oktatáshoz vagy nyelviskolai képzéshez felel meg, az oktatói munka szakkönyvtárként való támogatására és a szakokhoz szükséges információs szolgáltatásra nem alkalmas. A könyvtárban lehetőség van a számítógépek interneteléréssel biztosított használatára.

III.7. ESG 1.7. Információkezelés

Az intézményben az információs szolgáltatás és elemzés több rektorhelyettes feladatköréhez is tartozik. Gyűjtik a hallgatói előrehaladás, lemorzsolódás, eredményesség adatait és a DPR mutatókat, azokat az IFT-ben és az akkreditációs önértékelésben is prezentálták. Az információs politika és szabályozás hiányát az eltérő adatok (pl. költségvetés) is igazolják. Méri a tantárgyakkal és oktatókkal kapcsolatos elégedettséget, azonban nincs utalás arra, hogy mi történik a mérések követően. Megjegyezzük, hogy a hallgatói elégedettség adatai kvantitatív méréseken alapulnak, miközben a honlapon kizárólag kvalitatív információk olvashatók.

A WSÜF az oktatók és hallgatók kapcsolattartásához nem rendelkezik interaktív technológiákkal, a tantárgyakhoz szükséges információkról belső tantárgylistás rendszeren keresztül tájékoztatják a hallgatókat. A szakokra vonatkozó információs szolgáltatás lényegében hiányzik, e tekintetben pozitív példaként említhető, hogy a nemzetközi gazdálkodás alapszak esetében elemezték a hallgatói előrehaladást és törekedtek a végzés problémáinak feltárására.

A WSÜF teljesítmény-mutatóinak mérése nem kellően kidolgozott. Az IFT és az ESG adatok szolgáltatása részben a NEPTUN-ból történik, azonban a rendszer nem képes kellően átlátható adatokat produkálni a vezetés számára. Az intézmény képzési teljesítményének mérésére nincs kialakult vezetői információs igény, a VIR rendszere mögött nem látható megfelelő szoftveres támogatás. A mért adatok nem kellően feldolgozottak információkká, és nem kellően értékelték. Az intézményben az ISO-t kivéve a megfelelő minőségi információs és dokumentációs rendszer hiányzik.

III.8. ESG 1.8. Nyilvános információk

Bár a WÜSF honlapja a magyar oktatási intézmények átlagánál informatívabb, de nem ad információt – még egy önéletrajzi áttekintés szintjén sem – a főiskola vezetőségéről és oktatóiról. A tantárgyi tematikák az Oktatási Hivatal szabályozásának megfelelően, belső információs rendszerről érhetők el, és itt helyezték el az on-line tananyagokat is. A honlapon az információk gyakoribb frissítése szükséges (pl. a látogatás időpontjában a honlap szerint az idei tanévben nem volt szenátusi ülés).

III.9. ESG 1.10. Rendszeres külső minőségbiztosítás

Az intézmény külső auditálását, ISO szabvány szerinti tanúsítását a Dekra Kft. végezte, a tanúsító szervezet folyamatosan ellenőrzi a WSÜF szabványnak megfelelő működését. A külső auditálás információi és a tanúsítás jellege a főiskola honlapján elérhető. A főiskola élt a külső akkreditáció lehetőségével az intézményre vonatkozóan, azonban nem minden szakjára kérte a párhuzamos akkreditációt.

IV. Az intézmény szakmai tudományos tevékenysége

A kutatási- és innovációs stratégia egy főiskola esetében sem nélkülözhető, azonban a professziók kutatására kialakított tevékenységek összefogását kell, hogy tartalmazza, beleértve az üzleti innovációk és a szakmódszertani kutatásokat, amelyekkel olyan speciális főiskolai tudásalap fejlesztést végezhetnek, amelyekben – a főiskolai küldetéséből adódóan is – az oktatást és a hallgatói, szervezeti kiszolgáló tevékenységeket kellene előtérbe helyezni, a kutatásokban pedig az alkalmazott gazdaságtudományi kutatásokra kellene fókuszálni.

Az önértékelésben az *oktatók publikációs tevékenységét* mind magyar, mind idegen nyelven kimagaslónak ítélik, azonban ennek megítélésére a 76. oldalon szereplő táblázat nem alkalmas, mert többek között nem derül ki, hogy milyen időhorizontra vonatkozik a publikációk száma. Szerencsés lenne az adott oktatók *MTMT-ben jegyzett publikációinak* és hivatkozásainak közzététele és elemzése a beszámolási időszakra vonatkozóan. A látogatás során az LB megkapta 24 oktató MTMT adatlapját, amelyből kiderül, hogy a 2015 és 2016 években megjelentetett 83 publikáció ugyan nem kevés (az előadás diákat nem számítottuk bele), de nagyon egyenetlen. Sok oktátónak egyetlen publikációja sem jelent meg, míg a *legtöbbbet publikáló szerző 29 tétellel a hadtudományban* jeleskedik. A stratégiai célok érdekében a jövőben jelentős üzleti területi publikációs tevékenységre van szükség.

A WÜSF az eddig is meglévő két konferencia megszervezése (novemberben a Magyar Tudomány Ünnepe rendezvénysorozat, illetve februárban az iskola névadójának tiszteletére rendezett tudományos emlékkonferencia) mellett rendszeres rendez – külső szakemberek meghívásával – más szakmai programokat is. 2013-tól évente szerveznek TDK konferenciákat, amelyekre a hallgatói létszámmal arányos számú dolgozat készült. A főiskola tudományos együttműködési megállapodásokat kötött – a hallgatók és az oktatók szakmai fejlődési lehetőségeinek bővítésére – egy magyar és egy romániai egyetemmel, valamint egy vállalattal egy jövőbeli duális képzés megalapozására.

Az intézmény megújította és időszakos, kettős vaklektorálással készülő kiadvánnyá alakította át szakmai folyóiratát (*Acta Wekerleensis – Gazdaság és Társadalom*). Megjegyzendő, hogy egy impakt faktorral rendelkező folyóirat (időszakos kiadvány) létrehozása és hosszú távú fenntartása meghaladja a WÜSF szellemi és anyagi kapacitását és nem is tartozik az intézmény küldetéséhez. Míg egy intézményi információkat tartalmazó kiadvány megjelentetése mindenképpen hasznos, egy tudományos igényű és rangú kiadvány felépítése illuzórikus; ez egy olyan vállalkozás, amely még a magyar tudományegyetemeknek sem sikerült.

V. Az intézmény további működésére vonatkozó javaslatok

- 1. Az állami elismertség fenntartása érdekében fontos további erőfeszítéseket tenni a jelenleg a MAB által nem akkreditált szakok akkreditálására, akár a MAB akár az ENQA más minőségügyi szervezetének keretében.**

Az ISO alapú, eljárás központú minőségi külső értékelésről *célszerű a hangsúlyt az ESG 2015 szerinti stratégiához kötött minőségprogramhoz igazítani, erősítve a képzési orientáció és az intézményi profil szerinti vezetési, szakai akkreditációs megfelelésre törekvést.*

- 2. A WSÜF profiljának fejlesztésében alapvető kérdést jelent, hogy az erőforrásai milyen státusz fenntartására elegendőek: miként haladható meg az üzleti/szak főiskola profil, vagy milyen fejlesztések kellenek az alkalmazott tudományok egyeteme kategóriához.**

A szakpolitikákban kiutat jelenthet a hallgatói személyes felelősség növelése, az alacsony hallgatói létszámok fenntartható csoportokká fejlesztése és a hallgatói motiváltságnak a mentorálási tevékenység erősítésével való növelése. A végzési arányok növekedése a mesterszakok beiskolázási lehetőségét is megteremtheti.

- 3. A főiskola működésének fenntarthatósága a tanári állomány és az üzleti partnerségek további stabilizálását igényli. A szakok fenntarthatóságát megerősíthetik az oktatói és hallgatói szakmai innovációs és kutatási lehetőségek bővítésével, a képzési programok duális jellegűvé fejlesztésével, a munkahelyi tanulás és tehetséggondozás valamint innovációs lehetőségek feltárásával.**

A hallgatók létszámának növeléséhez érdemes lenne forrásokat invesztálni a cégekkel való stratégiai kapcsolattartás révén (a WSÜF jelentős ALUMNI kapcsolatrendszerét aktivizálva), kiemelten a duális gyakorlati partnerségek fejlesztése érdekében, a duális képzések szakmai szolgáltató szervezeti hátterének megteremtésével.

- 4. A kutatási tevékenység intézmény specifikus profiljának megteremtéséhez szükség van a vezető oktatók tudományos tevékenységének MTMT szerinti és szakterületi elemzésére az elmúlt 5 évre vonatkozó publikációk alapján. E tekintetben fontos az oktatók életpályájának fejlesztése (diszciplináris kutatói-oktatói, professzionális képzési, gyakorlati tanári, mentori pálya utak) és az életpályának megfelelő (diszciplináris, szakmakutatási, képzésmódszertani) alkalmazott kutatási műhelyekbe szervezése.**

Javasolt az oktatók és (hallgatók) tudományos konferencia részvételének, továbbképzésének, a hallgatók tanulás-módszertani képzésének ösztönzése és támogatása, és egy ehhez is kapcsolódó – akkreditációs ciklusokra megfogalmazott mutatókat is tartalmazó – oktatói értékelési rendszer kidolgozása.

- 5. A stratégiai működés megfelelő információs alapokra helyezéséhez a minőségirányítás terjedjen ki az adatszolgáltatásra, az adatminőségre és az adatfelelőségre. Fontos a lemorzsolódás valós adatainak nyilvántartása és elemzése – a felvettek, a beiratkozottak, az időközben eltávoztak és csatlakozók, a diplomát szerzettek arányszámai alapján.**

Javasolt a vezetői adatszolgáltatás továbbfejlesztése (a MAB és az OH adatigényeinek figyelembevételével) oly módon, hogy az alapját jelenthesse az éves belső értékeléseknek. A szakok rendszeres, ezen adatokra támaszkodó helyzetértékelése a főiskola minőségkultúrájának fejlesztéséhez is hozzájárulhat.

A látogató bizottság tagjai:

elnök: **Berács József** egyetemi tanár, BCE, NJE

tagok: **Ábel István** egyetemi tanár, BGE

Hervainé dr. Szabó Gyöngyvér főiskolai tanár, KJF

Vastag Gyula egyetemi tanár, SZE

Szabó Gábor hallgató, HÖOK elnökség tagja

A látogatás MAB referense: **Hernáth Terézia**

A látogatás időpontja: **2017. október 24.**