



***INTÉZMÉNYI AKKREDITÁCIÓS ELJÁRÁS  
2010/2011***

**A  
KÁROLY RÓBERT FŐISKOLA  
akkreditációs jelentése**

***A 2011/7/V/2. SZ. MAB HATÁROZAT MELLÉKLETE***

**2011. szeptember 30.**

Előző intézményakkreditáció: *2003/4/IV. sz. MAB határozat*

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>A Károly Róbert Főiskola akkreditációs értékelése.....</b>	<b>3</b>
I. Akkreditációs minősítés .....	3
II. Az intézmény működésének és szervezetének minőségértékelése .....	4
1. A főiskola általános helyzetképe .....	4
2. Szervezet és működés: helyzetkép és a folyamatok értékelése .....	5
3. A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata .....	12
4. C-SWOT analízis – következtetések .....	19
III. Minőségfejlesztési javaslatok, ajánlások az intézmény számára.....	20
<b>A Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar akkreditációs értékelése .....</b>	<b>21</b>
I. Akkreditációs minősítés .....	21
II. A kar működésének és szervezetének minőségértékelése .....	22
1. A kar általános helyzetképe.....	22
2. Szervezet és működés: helyzetkép és a folyamatok értékelése .....	22
3. A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata .....	26
4. A GTK (C)SWOT-analízise .....	27
III. Minőségfejlesztési javaslatok, ajánlások, a GTK számára.....	29
<b>A Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar akkreditációs értékelése</b>	<b>30</b>
I. Akkreditációs minősítés .....	30
II. A kar működésének és szervezetének minőségértékelése .....	31
1. A kar általános helyzetképe.....	31
2. Szervezet és működés: helyzetkép és a folyamatok értékelése .....	31
3. A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata .....	34
4. A TVK (C)SWOT analízise .....	34
III. Minőségfejlesztési javaslatok, ajánlások a TVK számára.....	35
<b>Függelék.....</b>	<b>36</b>
<b>Melléletek .....</b>	<b>39</b>

## A Károly Róbert Főiskola akkreditációs értékelése

### I. Akkreditációs minősítés

<b>Károly Róbert Főiskola</b>	<p><b>2011/7/V/2. SZ. MAB HATÁROZAT</b></p> <p><b>A</b></p> <p>A főiskola akkreditációja – az akkreditációs feltételeknek való folyamatos megfelelése esetén – <b>2016. december 31-ig</b> hatályos.</p>
-------------------------------	--

#### I. Az akkreditációs minősítés indoklása

A felsőoktatásról szóló hatályos 2005. évi CXXXIX. tv. vonatkozó §-ai, illetve a MAB akkreditációs követelményei alapján a **KÁROLY RÓBERT FŐISKOLÁT a MAB főiskolaként akkreditálja**, mert

- Az intézmény **3 képzési területen<sup>1</sup>, 14 szakon<sup>2</sup>** alapképzési szinten, **3** szakon mesterképzési szinten, valamint felsőfokú szakképzésben és szakirányú továbbképzésben szervez oktatást, eleget téve ezzel a képzési szintekre vonatkozó törvényi előírásnak.
- Rendelkezik a feladatai ellátásához szükséges állandó kutatói, oktatói karral: az alaptevékenységének ellátásához szükséges oktatók és kutatók *legalább hatvan százalékat* munkaviszony, illetve közalkalmazotti jogviszony keretében foglalkoztatja (**171 főből 125 fő: 73%**).
- Rendelkezik a képzéshez és a tudományos kutatáshoz szükséges tárgyi feltételekkel (megfelelő épülettel – benne a funkciók teljesítésére alkalmas szervezettségű terekkel; előadóteremmel, szemináriumi helyiséggel, intézményi könyvtárral, informatikai háttérrel, megfelelő hozzáférésekkel, laboratóriummal, kísérleti és gyakorlóhelyekkel, műszerekkel – valamint kollégiumi férőhelyekkel, sport és kulturális létesítményekkel, diákétkezési lehetőségekkel).
- Az intézmény minőségbiztosítási és -fejlesztési folyamatai – ennek keretei között a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési és értékelési eljárások a II. és III. fejezetben megfogalmazott észrevételek figyelembe vételével – megfelelőek.

<sup>1</sup> A vonatkozó képzési területek: agrár, gazdaságtudományok, informatika

<sup>2</sup> Ld.: a **Függelék**ben felsorolt szakok jegyzékét

## II. Az intézmény működésének és szervezetének minőségértékelése

### 1. A főiskola általános helyzetképe

A Károly Róbert Főiskola a magyar felsőoktatási intézményi paletta viszonylag fiatal intézménye. Az 1962-ben, felsőfokú technikumként alapított intézmény nagy utat tett meg az önálló főiskolává válásig (2003), majd a kétkarú, az agrár- és társadalomtudományok területén oktató és kutató, a Bologna-rendszert teljes mértékben adaptáló, a felsőfokú szakképzést, az alap- és mesterképzést egyaránt folytató intézménnyé válásig. A közel négy évtized említésre méltó mérföldkövei voltak még az alábbiak:

- 1972 Az agrárprofilú főiskolai kar megalapítása. (A Kertészeti Egyetem Kertészeti és Agronómiai Főiskolai Kara)
- 1977 Megkezdődik az üzemszervező üzemmérnök-oktatás.
- 1987 A hallgatói létszám jelentős megnövekedése.
- 1989 A távoktatás bevezetése.
- 2000 Integrálódik a SZIE-be, majd 2003-ban önállósul.
- 2003 Megkapja az első MAB akkreditációt.
- 2004 A két kar megszervezése (Gazdaság- és Társadalomtudomány Kar, GTK; valamint Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar, TVK), amelyek a főiskolán folyó oktatási és tudományos tevékenység mentén szerveződtek.
- 2005 Bologna-rendszer bevezetése.
- 2011 MAB akkreditáció.

A főiskola alaposan átgondolt stratégia mentén vezetett intézmény, amely önállóvá válásakor 2003-ban a következő víziót vázolta fel:

*„A főiskola az észak-magyarországi EU-régió meghatározó jelentőségű tudáscentrumaként, változatos formában végzett tudásszolgáltatásaival maximális mértékben hozzájárul a régió versenyképességének megalapozásához, illeszkedve a gyorsan és alapvetően átalakuló társadalmi-gazdasági kihívásokhoz.”*

Részben ezen jövőkép, másrészt annak továbbfejlesztése egy jól követhető értékrend mentén való működést eredményez, amelynek főbb összetevőit az alábbiakban foglaljuk össze:

- „Zöld főiskola” – amely az oktatásban és a kutatásban egyaránt a középpontba állított fenntartható fejlődés formái és tartalmi elemeit reprezentálja, de magába foglal olyan, a társadalmi felelősségvállalás köréhez tartozó elemeket, mint pl. a munkanélküliek foglalkoztatása vagy a rossz minőségű földek hasznosítása.
- Minőségközpontúság – amelynek keretében a főiskola a MSZ EN ISO 9001:2009 és az MSZ EN 14001:2005 szabványok szerint kialakított integrált minőség és környezetközpontú irányítási rendszert működtet. (E rendszerek akkreditációja, amely újabb meghosszabbítást eredményezett, a MAB akkreditációs eljárással párhuzamosan folyt.)
- Innovációképesség, amely mind a fő tevékenységek fejlesztésében (oktatás-kutatás, az üzleti szférával való kapcsolatokban éppúgy megmutatkozik, mint a hallgatói és lakossági szolgáltatások (pl.: Károly Róbert Piac) területén vagy éppen a ma már egyre jelentősebb pályázati tevékenységben.
- A hallgatóközpontúság egyrészt a főiskola jól felfogott érdeke, hiszen a jelentkezések csökkenésének megállítása, a lemorzsolódás visszafogása a legfontosabb stratégiai célok közé tartoznak, miközben az intézményi kultúra részévé is váltak. Ezt jelzik a „osztályfőnöki és szakfelelősi megoldások”, a nyelvtanulás átalakítása, a hallgatói szolgáltatások rendszere is. Hálából az intézmény iránt lojális, iskolájukat szerető hallgatók és öreg diákok tartoznak az évek során gyarapodó nagy közösségbe.

- A gyakorlathoz való közelség szintén a mindennapokat átszövő érték. Benne foglaltatik az oktatás tudatos gyakorlatisága, a munkaerőpiacra képzés céltudatossága éppúgy, mint a kutatások gyakorlatorientációja vagy a valós üzleti modell szerinti intézményirányítás (holdingstruktúra). Ennek szellemében kötődtek szerződések jelentős munkáltatókkal (APEH, VPOP stb.)
- Eredményorientáltság, amely köszönhető a kvázi üzleti modell alkalmazásának, de ami ennél fontosabb, stabil, kiegyensúlyozott gazdálkodást és folyamatos finanszírozási képességet eredményez.

A felsorolt értékek mentén való működés kiváló feltételrendszerét valósították meg. A főiskola alaptevékenységeit az ország egyik legjobban felszerelt oktató és kutató bázisain, mind mennyiségben, mind minőségben minden igényt kielégítő informatika rendszerrel támogatva végzi. Az elmúlt 6-8 évben a legnagyobb fejlődés a humán erőforrás területén következett be. A minősített oktatók aránya 62,2%, ami igencsak figyelemre méltó főiskolai vetületben.

A feltétlenül akceptálható értékek, a kiváló feltételek ellenére az utóbbi években csökkenő a jelentkezés, jelentős a lemorzsolódás, és a nyelvvizsga hiányában magas a diplomát át nem vehető hallgatói arány. Ezek a negatív folyamatok feltétlenül megállítandók, amit a főiskola világosan fel is ismert. Összefügg ezzel az intézmény elfogadottsága, rangsorokban elfoglalt helye, a presztízse sok esetben alacsonyabb, mint ami a teljesítményeiből kellene, hogy következzen. (Szerencsére sok munkáltatónál nem ez a helyzet.)

A megfelelő marketingen kívül ténylegesen is segíthet a változásban az oktatói gárda kiegyensúlyozottsága, a magasabb minőségű publikációs tevékenység, többek törekvése az MTA doktora cím megszerzésére, az egyes esetekben már meglévő nemzetközi reputáció bővítése és általában az oktatás és kutatás nemzetköziesedése.

Mára a főiskola profilja kikristályosodott. A realista vezetés nem kívánja „egyetemmé fejleszteni”, megelégszik a 14 alapszak, 4 mesterszak, 1 szakirányú továbbképzési és 17 felsőfokú szakképzési szak indítási lehetőségével, és a továbbiakban is a minőségre kívánja helyezni a hangsúlyt. Az évek során kiegészült jövőképe is, amely szerint:

*„A főiskola az **észak-magyarországi** térség meghatározó jelentőségű **tudáscentrumaként** hálozatok keretében végzett **tudásszolgáltatásaival** maximális mértékben hozzájárul a **fenntartható fejlődés** megvalósításához, **összhangban** a globális, a nemzetközi és regionális **társadalmi-gazdasági-környezeti kihívásokkal**. Tevékenységében megvalósítja a **harmadik generációs** felsőoktatási intézményekre jellemző **oktatás-kutatás-gyakorlati hasznosítás szerves egységét**.”*

## 2. Szervezet és működés: helyzetkép és a folyamatok értékelése

### 2.1. Az intézmény szervezete, vezetési rendszere a küldetésnyilatkozat tükrében. A stratégia alkotás szervezeti keretei. A célok egymásra épültsége és kiegyensúlyozottsága.

A főiskola a Szent István Egyetemből való kiválással a magyar felsőoktatás viszonylag új intézménye, amely 2003-ban kezdte működését. Küldetésnyilatkozat világosan megfogalmazott, egyértelmű célkitűzéseket tartalmaz. Ebben magát az észak-magyarországi régió tudáscentrumaként határozza meg a közgazdasági, agrárgazdasági, a környezet- és vidékfejlesztési felsőfokú képzés területén. Oktatási és tudományos tevékenységében egyaránt a régió innovációs piacán jelentkező kereslethez igazodva a munkaerő piacon versenyképes tudást, szakképzettséget kíván nyújtani. Meghatározó értéknek tekinti tevékenységének, szervezeti felépítésének, működési szabályozásának, személyi és tárgyi feltételeinek a változó környezethez való rugalmas alkalmazkodóképességét, tevékenységének versenyképességét, a nemzetközi mércének is megfelelő minőséget. Folyamatosan szélesíti és mélyíti hazai és nemzetközi kap-

csolatrendszerét, részt vesz a köz-, az üzleti- és civil szféra szereplőinek együttműködésén alapuló hálózatok programjaiban. A képzés különböző területein és szintjein kiemelt hangsúlyt helyez a gyakorlat orientált szakmai készségek elsajátítására, a szerzett szakképzettség munkaerő-piaci értékének növelésére, a képzéshez kapcsolódó hallgatói szolgáltatásokra.

Az intézmény szervezeti felépítése a hazai felsőoktatási intézményekétől és vezetési gyakorlatától eltérő. E sajátos intézményi szervezet és működési rend létrejöttét az alapítás feltételei nagyban meghatározták. A 2003 előtt főiskolai karként működő, majd az egyetemi szervezettel kiváló és ez által önálló intézménnyé váló főiskola stabilitásának, tartós működésének megalapozása, az irányítási gyakorlattal és tapasztalattal rendelkező munkatársak szűk köre, az **erőforrásokkal való ésszerű gazdálkodás szigorú követelménye**, a szervezeti egységek működésének összehangolása és vezetői támogatása a hagyományos felsőoktatási intézményi rendszerben kialakultnál **erősebben központosított irányítási rendszer és annak megfelelő szervezeti felépítés**, illetve vezetési szervezet kialakítását indokolta. E rendszernek alapvető sajátossága a legfontosabb intézményvezetési funkciók (pl. tanügyi, jogi, igazgatási, gazdálkodási, informatikai ellátás stb.) összpontosítása központi, tehát főiskolai szintű szolgáltató, illetve kiszolgáló egységekbe, az egyes karokhoz kapcsolódó funkcionális egységek párhuzamos létrehozása helyett. E szervezeti és működési rend az egységes működési szabályozás keretei között az akadémiai feladatkör (oktatás, kutatás, szaktanácsadás) teendőinek ellátására, annak összefogására, szervezésére, szervezeti egységei tevékenységének összehangolására korlátozza a kar szervezeten belüli önállóságát. E szűkebb tevékenységi kör ezzel együtt éppen az alapfeladatokra való figyelem összpontosításával, a funkcionális irányító egységek támogatásával általában megfelelő keretet ad a különböző képzési szintek oktatási-kutatási feladatainak ellátásához. Az intézményi költségvetés kézbentartásával, a pénzügyi források koncentrációjával és a fejlesztési prioritások e rendszerben történő meghatározásával **gyorsabb, hatékonyabb és célirányosabb fejlesztési tevékenységet** lehet megvalósítani. A feladatkörök, a hatáskör, valamint a felelősség ilyen módon való megosztása mellett is érvényesülhet ugyanakkor a szubszidiaritás elve, mert e feltételek mellett is biztosítható, hogy a döntések és azok végrehajtása azon a szervezeti szinten valósuljanak meg, ahol ahhoz a legnagyobb hozzáértéssel rendelkeznek.

Az alapítástól, illetve a karok létrehozásától számított, mintegy nyolc éves **működés** – a struktúrát alapjaiban nem érintő kisebb szervezeti kiigazításokkal együtt – **összességében eredményes volt**. Ennek bizonyítéka például a kutatási-fejlesztési pályázati tevékenység kiemelkedő eredményessége, az intézményi infrastruktúra 2011-ben befejeződő teljes megújulása, a legújabb kor igényeinek megfelelő belső technológia, a felnőtt korosztályok környezeti nevelését jól szolgáló külső környezet, gyakorlati készségek megszerzését hatékonyan támogató oktatási eszközrendszer.

A megváltozott körülmények, a felhalmozott tapasztalatok alapján észrevehető, hogy **vannak tartalékok a szervezeti decentralizáció ésszerű és differenciált kiterjesztésében is**. A karok vagy azon belül a tanszékek, intézetek gazdálkodási szempontból a jelenleginél nagyobb önállósága, felelősségi központként, elsődlegesen költségközpontként való működtetése a belső tartalékok mozgósításának egy lehetséges területe lehet. Vannak jelei annak is egyes részterületeken, hogy a karok közötti egészséges verseny, amely a döntési szabadságuk kiterjesztésével alakult ki, hozzájárulhat a szervezeti egységek teljesítményének növekedéséhez. Az ilyen irányú elmozdulások a felelősségi rendszerben a döntési folyamat időigényének csökkenésével és ez által a működési rugalmasság növekedésével is együtt járhatnak. Ezek a felismerések elindították azokat a **szervezetfejlesztési folyamatokat**, amelyek megteremtik a vezetői információs rendszerbeli alapokat az intézményi működés hatékonyságának növeléséhez.

Az **intézmény irányítása** a jogszabályokban, az SZMSZ-ben meghatározott módon a testületi szervek és a főiskola vezetői között megosztott hatáskörök útján, a vezetői elemek szoros együttműködésével valósul meg. A főiskola testületei: a *Szenátus és bizottságai*, a *Gazdasági Tanács*, a *Rektori Tanács* és a *Főiskolai Tudományos Tanács*.

A főiskola egyszemélyi felelős vezetője a **rektor**. Munkáját az általános, az oktatási és a tudományos rektorhelyettesek, a karok dékánjai, a főtitkár és a gazdasági főigazgató segíti. Feladatukat és hatáskörüket az SZMSZ rögzíti.

## 2.2. Az akkreditációs feltételek teljesítésének tényszerű bizonyítékai

A *képzési szintek és a szakok száma* alapján a főiskola a jogszabályi, valamint az akkreditációs követelményeknek megfelel. Több képzési szinten, több képzési területen és több szakon folytat képzést az alábbiak szerint:

*Alapképzések:* a gazdaságtudományok képzési területen 6 szak, az informatika képzési területen 1 szak, az agrár képzési területen 7 szak.

*Mesterképzések:* a gazdaságtudományok képzési területen 3 szak, az agrár képzési területen 1 szak.

Szakirányú továbbképzést egy szakon, felsőfokú szakképzést 17 szakon folytat.

*Az oktatói-kutatói kar* (ld. részletesen 1-2. sz. melléklet) és alkalmassága a feladatok ellátására

A főiskola alapfeladatai ellátásához 160 fő oktatót, továbbá 11 fő kutatót foglalkoztat jelenleg, 86,5%-ukat közalkalmazotti jogviszonyban. A teljes- és részmunkaidőben foglalkoztatottak 57%-a vezető oktató. Elismert és nagy gyakorlattal rendelkező külső szakemberek megbízási jogviszony keretében azokon a területeken látják el az oktatási feladatokat, ahol az ismeretek gyors változása, a gyakorlati szemlélet (pl. adózás, banki ismeretek stb.) ezt megköveteli.

A közalkalmazotti jogviszonyban foglalkoztatott (teljes és részmunkaidős) oktatók és kutatók **62,2%-a** rendelkezett az értékelés készítésekor **tudományos fokozattal**, közülük **hárman az MTA rendes tagjai, egy fő az MTA levelező tagja**. A tudományos fokozattal rendelkezők létszáma és aránya folyamatosan növekszik, elsősorban a doktori képzésben résztvevő munkatársak köréből (több mint 20 fő vesz részt doktori képzésben, közülük 2011-ben várhatóan tízen megszerzik a doktori fokozatot). Az intézmény vezetése kiemelt figyelmet fordít az oktatói, vezetői utánpótlásra, jelzi ezt a doktori képzésben részt vevők száma is. Ezen túlmenően külföldi szakmai utak finanszírozásával, jelentős jutalmakkal és más eszközökkel támogatja a továbbképzéseket. A munkatársi gárda korösszetétele kifejezetten jó.

A közalkalmazotti jogviszonyban foglalkoztatott oktatók életkor szerinti csoportjai  
2010. november 30-án

Korcsoportok	Teljes munkaidős oktatók		Részmunkaidős oktatók		Összesen	
	fő	%	fő	%	fő	%
25 év alatti	1	0,9			1	0,7
25-29 éves	5	4,3			5	3,7
30-34 éves	24	20,7	4	19,0	28	20,4
35-39 éves	27	23,3	3	14,3	30	21,9
40-44 éves	19	16,4	6	28,6	25	18,2
45-49 éves	7	6,0			7	5,1
50-54 éves	13	11,2			13	9,5
55-59 éves	7	6,0	2	9,5	9	6,6
60-64 éves	11	9,5	3	14,3	14	10,2
64 év feletti	2	1,7	3	14,3	5	3,7
<b>Összesen:</b>	116	100,0	21	100,0	137	100,0

Forrás: KRF személyügyi nyilvántartása

*Hallgatói létszámadatok* (felvettek és végzettek) az elmúlt három évről (*ld. részletesen 3. sz. melléklet*): az összes hallgatói létszám 2006-ban 16644 fő volt, amely 2010-re tízezer fő alá csökkent, melyet az országban egyedülállóan, a korábbi jogszabályok által megengedett rugalmas (nem féléves) rendszerben szervezett távoktatás visszaesése eredményezett.

A főiskola 2006 szeptemberétől kizárólag az új képzési rendszerben indított alapképzést, majd 2008-tól mesterképzést is. (Agrár képzési területen 2005-től folytat *kertésmérnöki*, valamint *mezőgazdasági mérnöki* szakon alapképzést.) Az intézmény 2003 szeptemberétől önálló, így a KRF-re a 2004/2005-ös tanévre lehetett először jelentkezni. Az önállóság számos előnye mellett komoly kihívást jelentett a főiskola számára, hogy több mint negyven éves múltja ellenére lényegében új intézményként jelent meg a képzési piacon. Ezt tovább nehezítette a 2007-től bevezetett új felvételi rendszer. Mindezek következményeként – az intenzív beiskolázási munka ellenére is – a felvett hallgatók létszáma fokozatosan csökken. Képzési szintenként és karonként árnyaltabb a kép: a mesterképzésben és felsőfokú szakképzésben már érzékelhetők pozitív változások.

A főiskola karai – az előbbieken leírtak mellett is – megfelelnek az akkreditációs követelményeknek: a különböző szintű képzésben *összesen felvett hallgatók létszáma* az utóbbi 3 év (2008-2010) átlagában *meghaladja a kettőszáz főt* mind a GTK, mind a TVK esetében.

A főváros-központúságot eredményező felvételi rendszer elsősorban az **alapképzés** létszámára gyakorolt negatív hatása mellett további kedvezőtlen körülmény, hogy a versenytárs felsőoktatási intézmények sorra kapták meg a szakindítási engedélyeket olyan képzésekre is, melyek korábban a KRF erősségeit jelentették (pl. *turizmus-vendéglátás, pénzügy és számvitel, agrárképzések*). Elsősorban a vidéki főiskolák versenypozícióját gyengíti az is, hogy mind a továbbtanulni akaró diákok, mind szüleik, mind tanáraik ismeretei hiányosak az új képzési rendszerről.

**Mesterképzést** három szakon folytat az intézmény. (A negyedik szak, a *vezetés és szervezés* jóváhagyása az intézményakkreditációs folyamattal párhuzamosan történt.) Kezdetben a részidős képzés iránt mutatkozott nagy érdeklődés, de az alapképzés első záróvizsgáját (2009. december) követően emelkedik a nappali tagozatos hallgatók létszáma.

A **felsőfokú szakképzés** hallgatói létszáma – az intézmény stratégiai céljaival összhangban – folyamatosan növekszik. A hallgatók előképzettségéhez, érdeklődéséhez és képességeihez igazodó *differenciált foglalkozás* (szintre hozó, valamint idegen nyelvi képzések, tehetség-gondozás) megfelelő felkészítést biztosít a tanulmányok folytatásához alapképzésben. A főiskola vezetése folyamatosan figyelemmel kíséri a felsőoktatási tevékenységre ható tényezőket, a munkaerő-piaci igényeket és nem utolsósorban a középiskolás diákok továbbtanulással kapcsolatos döntését (szak-, illetve intézményválasztás) meghatározó/befolyásoló szempontokat. Az új képzési rendszer bevezetése, majd ezt követően a megváltozott felvételi rendszer az intézményi stratégia kiigazítását igényelték, továbbra is kiemelt hangsúlyt fektetve a potenciális felvételizők megnyeréséért folytatott input piaci verseny mellett az output piacra, azaz **végzett hallgatóinak elhelyezkedésére**. A Diplomás Pályakövetési Rendszer keretén belül 2010-ben felmérés készült a 2007, 2008, 2009-es években végzett nappali, levelező és távoktatásos hallgatók körében 457 hallgatót kerestek meg, a válaszadási arány 23,4%-os volt. Néhány fontos megállapítás:

- A volt hallgatók 89%-ának van állandó munkahelye, a válaszolók közül csupán 2 fő volt munkanélküli. A beosztást tekintve 8% felsővezető, 18% középvezető 66% alkalmazott
- A válaszolók 29%-ánál a munka nagyon nagymértékben kapcsolódik a végzettséghez, 22%-nál nagymértékben, 17%-nál kismértékben, még 22%-nál egyáltalán nem.



*Karok együttműködése, közös képzések*

Az intézmény méretéből, belső szerkezetéből és centralizált irányításából adódóan a karok közötti együttműködés ésszerű és szabályozott. Az oktatási, kutatási infrastruktúra használata központosított.

Az órarendkészítés folyamata az integrált irányítási rendszer keretében szabályozott. E folyamatban – tekintettel a karok, illetve egyes tantárgyak speciális igényeire is – *intézményi szintű órarend* készül. A konferenciákat, versenyeket, egyéb rendezvényeket az infrastruktúra ésszerű hasznosítása érdekében, a főiskola intraweb rendszerében működő nyilvántartás, a Rendezvénynapotár keretében hangolják össze.

**Átiktatás:** Az intézmény szervezeti rendszerének kialakításakor alapvető követelmény volt a párhuzamosságok elkerülése, amely az oktatási adminisztráció, a felnőttképzés stb. központi szervezése mellett megnyilvánul a karok személyi állományának kialakításában, folyamatos fejlesztésében is. Bár az egyes karok által gondozott szakok képzési területi besorolása között nincs átfedés, a képzési és kimeneti követelmények, pl. az agrárképzési területnél olyan ismeretek elsajátítását is meghatározzák, amelyek a gazdaságtudományok körébe tartoznak.

Az átiktatás feltételrendszerét a belső szabályozó dokumentumok rögzítik (*Foglalkoztatási Követelményrendszer*, órarendkészítéssel kapcsolatos eljárás stb.).

**Kutatás:** Az elmúlt években a kutatási pályázatok alapvetően a TVK fejlődési irányát rajzolták ki, azonban a kutatási témák lehetővé és szükségessé teszik a karok együttműködését. A kutatási csoportok többségében intézményi szinten, illetve konzorciumi keretek között szerveződnek, biztosítva a kutatási kapacitások ésszerű hasznosítását.

### **2.3. Az intézmény kulcsfontosságú eredményeinek értékelése, különös tekintettel a kutatási, fejlesztési, alkotó/művészeti tevékenység és gazdálkodás eredményeire; az intézmény hazai és nemzetközi kapcsolatrendszere**

*Tudományos kutatás*

A főiskola tudományos kutatás-fejlesztési küldetésében Regionális Tudásszolgáltató Központként fejezi ki önmagát és határozza meg az e területre szóló célkitűzéseit. E törekvést és célt szem előtt tartva, egyre erőteljesebben fogalmazza és valósítja meg az oktatás-kutatás és a gyakorlati hasznosítás szerves egységét. Ez utóbbinak több, kézzel fogható látványos eredménye a **két éve működő biomassza fűtőmű, valamint a fűtőmű által hőenergiával táplált zárt belterű zöldségház, az országban egyedülálló fásszárú energiaültetvények, valamint a Regionális Technológiai Fejlesztési Központ.**

Az oktatói-kutatói karhoz kapcsolt teljesítménymutatók stabil tudományos háttérrel jeleznek, ugyanakkor **kétségtelenül hiányzik néhány főnél az „MTA doktora” cím.**

Az intézmény legfontosabb kutatási és innovációs szakterületei az alábbiak:

- közgazdasági jellegű kutatások
- környezetvédelemhez és életminőséghez kapcsolódó kutatások
- ökoenergetikai ágazat kialakításának megalapozása
- minőségi növényi és állati termékek előállításához kapcsolódó kutatások

**A K+F+I tevékenység legfontosabb eredményei**

- a hazai elismertség emelkedése az adott szakterületen
- új szellemi termékek létrejötte: 4 benyújtott szabadalom, 27 kidolgozott új szolgáltatás, 24 kidolgozott know-how, 4 kidolgozott új termék, 22 bevezetett új technológia
- három klaszter megalakítása, amelyből kettő már „fejlődő klaszter” minősítésű
- harminc új együttműködési megállapodás megkötése
- társaságok alapítása, amelyek a főiskola alaptevékenységeit támogatják

- új szakok indítása, létesítése
- új megrendelések elnyerésére, pl. vörös iszap katasztrófa felmérése
- új projektek (K+F+I) elnyerése

A főiskola 2005 és 2010 között 5 576 millió Ft támogatást nyert el, amelyből 2 850 millió Ft az infrastruktúra-fejlesztést, 86 millió Ft a felnőttképzést támogatta és 2 641 millió Ft a K+F+I tevékenységhez kapcsolódott. A főiskola tulajdonában lévő társaságok nyertes projektjei 2005-től 4 017 millió Ft-ot tettek ki. A teljes elnyert fejlesztési összeg 5 év alatt tehát 9 594 millió Ft volt.

A publikációs tevékenységet és egyéb részletes kutatási elemzéseket a karok értékelése tartalmazza.

#### *Az infrastruktúra*

A főiskola működéséhez szükséges tárgyi feltételek magas színvonalon rendelkezésre állnak. Az oktatás – kutatás – gyakorlati hasznosítás hármassága nemcsak a szervezeti felépítésben (szakmai műhelyek, tudáshálózati kapcsolatrendszer, spin-off cégek), a személyi feltételrendszerben (oktatók – kutatók – vállalkozók), de az infrastruktúrában is megvalósul.

A 2005-ben kezdődött infrastruktúra-fejlesztés a főiskola történetének az egyik meghatározó időszaka volt. A döntő többségében 2010-ben befejeződött fejlesztések révén az intézmény valamennyi telephelye nemzetközi színvonalúvá vált. A hallgatók 2006-ban vették birtokba az új, 436 férőhelyes diákhonort; 2007-ben adták át a 795 oktatási férőhellyel kibővített főépület, a könyvtárat és a tanszéki munkahelyek épületét, melyet 2009-ben a Gazdasági és Műszaki Igazgatóság épületének, majd 2010-ben Hallgatói Információs és Szolgáltató Központ, valamint a Kutatástechnológiai Központ átadása követett.

Az elméleti képzés infrastruktúrájának felújítása mellett kiemelkedő eredményként jelentek meg a gyakorlati oktatás és a kutatás fejlődését szolgáló infrastruktúrafejlesztések, amelynek legfontosabb elemei a következők:

**Zöldenergia Kutató Központ** kialakítása Atkár–Tass-pusztán, amely három egységből áll: a Fenntarthatósági Innovációs és Technológiai Centrum épülete és a két objektumban elhelyezkedő bioenergetikai képzést, kutatást és szaktanácsadás kiszolgáló mikrobiológiai, környezet-, és élelmiszeranalitikai laboratóriumok. Szintén e központ része az **1 MW teljesítményű biomassza fűtőmű**, amely 2000 m<sup>2</sup>-es növényház földgáz igénybevétele nélküli hőenergia ellátását biztosítja. Ez egyben a **természeti erőforrás-gazdálkodás és vidékfejlesztés** új, nemzetközileg is versenyképes oktatásának **gyakorlati oktatási háttérét** is biztosítja.

**Két kutatóintézet és egy arborétum** jelent innovációs és kutatási háttérrel a szőlészeti és borászati szakterület, a precíziós mezőgazdaság, valamint a környezeti fenntarthatóság kutatásához.

Elkezdődött a **Távérzékelő Kutató Központ kialakítása**, az eszközök részben rendelkezésre állnak.

A kutatási központok mellett a **gyakorlati oktatás infrastrukturális feltételei** elsősorban a főiskola tulajdonában lévő társaságok fejlesztéseinek megfelelően fejlődtek. Együttműködési megállapodások biztosítják a képzési struktúrához igazodó gyakorlati feltételrendszert:

A **szállodai gyakorlati háttér** a Hotel Opálban a korábbinál magasabb színvonalon áll majd rendelkezésre, mivel a felújítás után, 2011. szeptember elsejétől mint négy csillagos wellness szálloda üzemel tovább.

Az ugyancsak 2011. szeptember elsejétől újra induló, felújított **tankonyha, tanéletterem, tan-cukrászda** nyújt háttérrel a vendéglátás gyakorlati képzéséhez.

**Rendezvényszervező irodát** és **könyvelőirodát** működtet a KR Nonprofit Kft., amelyek a szolgáltatások elsajátításához biztosítanak korszerű feltételrendszert.

2011. februártól kezdte meg működését a **dísznövénykertészet**, amely új elem a gyakorlati oktatás feltételrendszerében. Hagyományosan magas színvonalú a Károly Róbert **Pincészet**, amely közel 56 ha-on gazdálkodik, és 4 000 hl kapacitással biztosít kiváló háttérrel a szőlész-borász mérnöki képzéshez.

A főiskolának Magyarországon a legnagyobb összefüggő területen elhelyezkedő (80 ha) **fás szárú energiaültetvénye van**. Teljesen kidolgozott technológia áll rendelkezésre a gyakorlati ismeretek elsajátítására.

Az elmúlt öt év során jelentős **informatikai fejlesztés** is megvalósult az intézményben. 1200 számítógép áll rendelkezésre, ebből 530 közvetlenül az oktatás szolgálatában.

Az **oktatást szolgáló épületek** újak vagy felújítottak, egyidejűleg 2 830 fő befogadását tudják a képzési helyszínek biztosítani. Az oktatóterek megosztása is kedvező, összesen 7 előadóterem, 29 szemináriumi terem, és 15 számítógépes terem biztosít megfelelő, korszerű feltételeket. Valamennyi terem jól felszerelt, mindegyikben beépített oktatástechnikai eszközök vannak. Az idegen nyelvi képzés multimédiás eszközök használatával folyik.

#### *A vezetés belső és külső kapcsolatrendszere*

*A belső kapcsolatrendszer:* részben formális, részben informális elemeken nyugszik. A formális kapcsolatrendszerben érvényesülnek az oktatásszervezési, kutatásszervezési és döntéshozatali együttműködések, amelyek megfelelően működnek. Az informális kapcsolatrendszer intenzitásának alapjául a hasonló értékrend, közös célok és személyes kötődések szolgálnak. Ez utóbbiról az oktatói, vezetői kérdőíves felmérések alapján pozitív képet lehetett alkotni: a dolgozók többségének véleménye az, hogy a menedzsment és a beosztottak közti ún. „hatalmi távolság” nem túl nagy, az intenzív személyes kontaktusok „családias” és „baráti” szövevénye jól kiegészíti a hivatali kapcsolatrendszert, és segíti a zökkenőmentes együttműködést a közös célok elérése érdekében.

*A külső kapcsolatrendszer:* Az intézmény valamennyi dolgozójának, kiemelten pedig valamennyi vezetői szintű munkakörben dolgozó munkatársnak kötelessége a lehető legszélesebb kapcsolatrendszer fenntartása a külső partnerekkel. Ennek vertikális tagozódása ötszintű: nemzetközi kapcsolatok, országos szintű intézmények és testületek, regionális szintű kapcsolatok, intézményközi kapcsolatok, lokális kapcsolatrendszer. A horizontális tagozódás főbb területei: közszféra szereplői (közigazgatási intézményrendszer, kutatási és oktatási intézményrendszer, egyéb közintézmények), üzleti szféra szereplői (multinacionális cégek és nagyvállalatok, KKV-k, mikro-szintű és egyéni vállalkozások, konzorciumok, TISZK-ek és egyéb polgári jogi formációk), civil szféra szereplői (nonprofit és közhasznú szervezetek, személyes informális kapcsolatok). A külső kapcsolatrendszer egy speciális eseteként az intézmény által képviselt holding szemléletet követve rendkívül szoros szakmai, pénzügyi és gazdasági kapcsolatot tartanak fenn a tulajdonukban lévő, illetve részesedésükkel működő gazdasági társaságokkal. Az intézmény vezetésének valamennyi említett szinten és szférában *széleskörű kapcsolatrendszere van*, ezt mutatják az egyes vezetők által hazai és nemzetközi testületekben, szervezetekben betöltött funkciók, akárcsak a civil szervezetekben (szövetségek, egyesületek) viselt választott tisztségek. Mindez eredményesen hasznosul az intézményi érdekérvényesítésben, a pályázatos együttműködésekben, a szaktanácsadási és üzleti megbízások terén, valamint a különféle támogatások (szakképzési hozzájárulás, innovációs járulék) megszerzésében.

*Az intézmény gazdálkodásának eredményei. Külső és belső erőforrások pályázati megszerzése, megszervezése és felhasználásuk, a változások tendenciái*

**A főiskola gazdálkodása megalakulása óta stabil. Határidőn túli kötelezettsége nincs.** A rendelkezésre álló forrásokkal racionális gazdálkodást folytat és a bevételek maximalizálására törekszik. Jelentősen növekedett 2005 óta mind a szellemi, mind a tárgyi eszközvagyon, és a gazdasági, műszaki terület hatékony segítője a fő intézményi folyamatok eredményes végrehajtásának. A gazdálkodás tervszerűen, a kockázatok minimalizálásával és a lehetőségek maximális kihasználásával történik. Az állami támogatások mellett a finanszírozási forrásokon belül kiemelt fontosságú az uniós és hazai pályázati források bevonása, azok hatékony elköltsége. Az elmúlt két évben bekövetkezett fenntartói támogatás csökkenését saját működési bevételekből és az átvett pénzeszközök növeléséből fedezte.

A gazdálkodás irányítása centralizált, amely átlátható, a változásokra rugalmasan reagálni tudó működési rendszert biztosít. Vezetői Információs Rendszer kiépítése befejeződött, és erősödött a Gazdasági és Műszaki Igazgatóság humán erőforrás állománya is.

A főiskola gazdálkodásában fontos szerepet játszanak a 100%-os tulajdonában, illetve társtulajdonában lévő gazdasági társaságok. A hat társaság létrehozásának célja az volt, hogy az olyan jellegű tevékenységek, amelyek a versenyszféra szabályai szerint hatékonyabban működtethetők, amelyek hozzájárulhatnak a főiskola finanszírozásához, minimalizálva a kockázatokat gazdasági társasági formában működjenek. Ezzel gazdasági terhet vesznek le a főiskoláról, egyben szélesítik a versenyszféra szereplőivel az együttműködést.

A főiskola gazdálkodásának egészére jellemző az innovatív gondolkodás, a piacorientáltság. Az intézmény méretéhez képest magas arányú a pályázati finanszírozás, ezért külön pályázati elszámolást irányító osztály működik. A jelentős épület vagyon mellett 700 ha fölötti a termőföld állomány, ezért a vagyongazdálkodással külön osztály foglalkozik.

A gazdálkodás legnagyobb gondjának a hallgatói létszámcsökkenés látszik. Az Alapító Okiratban elfogadott maximális hallgatói létszám 6502 fő. Ehhez képest a beiratkozott létszám 2008-ban 5914 fő, 2009-ben 6011 fő, 2010-ben 4712 fő. A hallgató létszám növelése az egyik legfontosabb stratégiai kérdéssé vált.

A nehezedő gazdasági körülményekhez való alkalmazkodáshoz a rövid távú intézkedési tervet és hosszú távú válságstratégiát dolgoztak ki. Rövid távon dologi költség racionalizálás, hosszú távon kétféle lépésű humán erőforrás és bevétel növelési stratégia készült. Elképzelések születtek a kapacitások fokozottabb piaci hasznosítására, az egyes telephelyek átalakítására.

A PPP konstrukcióban megvalósult beruházások egyelőre nem okoznak finanszírozási gondot.

*(A gazdálkodásról, a főiskola 2010 évi főbb előirányzatainak alakulásáról ld. részletesen a 4. sz. mellékletet)*

Csak részben gazdálkodási kérdés, mégis érdemes utalni a fenntartóval kötött 3 éves megállapodás (2007-2010) teljesítésére. A főiskola a megadott 16 mutató nagy többségében teljesítette vállalásait. A hallgatói létszám csökkenését és következményeit azonban rosszul prognosztizálta.

### **3. A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata**

#### **3.1. Stratégia és eljárások a minőség biztosítására**

A főiskola az MSZ EN ISO 9001:2009 és az MSZ EN ISO 14001:2005 szabványok szerint kialakított integrált minőség- és környezetközpontú irányítási rendszert működtet. A szabványokban érvényesülő minőség- és környezetközpontú szemlélet az, ami alapvetően meghatá-

rozsa alapidokumentumaink tartalmát, azok érvényesülését, az intézmény szervezetét, vezetési rendszerét. A minőségcélokat az évente elkészített minőségfejlesztési programban foglalják össze. A minőségcélok kialakítását a minőségfejlesztési igazgató koordinálja és az intézmény első számú vezetője hagyja jóvá. A 2011. évre vonatkozó minőségfejlesztési programot 2011.02.25-én hagyta jóvá az intézmény rektora és főtitkára. A program készítésekor figyelembe vették a felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény vonatkozó pontjait, illetve a Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) által meghatározott sztenderdeket és irányelveket.

A minőségi és környezeti politika jól illeszkedik az intézmény fejlesztési stratégiájához, annak szerves részét képezi. A kiépített minőségbiztosítási rendszer struktúrája minden tekintetben a stratégiai célokban megfogalmazottak elérésének elősegítését szolgálja.

A minőségi és környezeti célok megvalósítása érdekében az adott cél kijelölt felelőse cselekvési programot készít. A minőségi és környezeti célok megvalósulását a minőségirányítási igazgató folyamatosan nyomon követi, a vezetőségi átvizsgálások során a magasabb vezetők bevonásával értékeli. A vezetőségi átvizsgálások összefoglalói megfelelő részletességgel dokumentáltak, az abban foglaltak alapján tetten érhető a rendszer folyamatos fejlesztése. A feljegyzések megfelelnek minden formai és tartalmi követelménynek. A folyamatok jobb átláthatósága érdekében javasoljuk minél több vizuális megjelenítést, folyamatábrák alkalmazását. Ez segíthet a folyamatleírások alkalmazásának szélesebb körben történő elfogadtatását is.

A folyamatos fejlesztés egyik alappillére, a belső audit rendszer. Az intézményben ez a rendszer megfelelően dokumentált és végrehajtott. Az auditált folyamatok kiválasztása megfelelő bemeneti információk alapján folyik. Az eltérések jól kategorizáltak, az egyes kategóriák esetében az eszkalációs szint és a válaszdíó megfelelő. A feltárt eltéréseket azok validálása után minden esetben korrekt intézkedés követi. A belső audit rendszer minden tekintetben megfelel az ISO által előírt követelményeknek.

A minőségirányítási igazgató (a főtitkár) a látogatás során bizonyítottan sokrétű minőségirányítási ismereteiről tett tanúbizonyságot. A minőségirányítási rendszer kialakítását és fejlesztését is megfelelően magas színvonalú elemző munka előzte meg és kíséri. A felsőoktatási törvény, az ISO előírásai és a MAB minőségszemléletének elemzése által az intézmény minőségbiztosítási rendszere egy megfelelően átgondolt struktúrát ad, mely lehetővé teszi a folyamatos fejlesztést.

Mindazonáltal az intézmény víziója, stratégiai célkitűzései túlmutatnak az ISO előírásain. A stratégiában megfogalmazottak egy dinamikus követelményrendszer kielégítését, a versenyképesség növelését, a vevői igények egyre magasabb szintű kielégítését, illetve az üzleti működési modell által generált, egyre nagyobb piaci részesedés megszerzését célozzák. Ezek tipikusan nem az ISO szabvány által előírt követelmények, hanem TQM alapelemek. Éppen ezért, a kitűzött stratégiai célok megvalósulása érdekében a TQM melletti elkötelezettség további növelése mindenképp javasolt. Az előzőekben már ajánlott minőségfejlesztési módszerek széles körű alkalmazása sikeres lépés lehetne a TQM felé vezető úton.

A minőségirányítási vezető igen erős szakmai kompetenciáját a szervezet szélesebb rétegeire is ki kellene terjeszteni.

Amint azt már az általános helyzetképnél jeleztük az akkreditációval párhuzamosan készült el az *Integrált Irányítási Rendszer* felügyeleti audit jelentése, amelyből idézünk: „*A Károly Róbert Főiskola ... MSZT által tanúsított integrált irányítási rendszeréhez ... a minőségirányítási ... és a környezet központú irányítási ... rendszerek alkalmazott modellszabványaiban meghatározott általános követelmények, a szabályozó dokumentumok – folyamatos fejlesztése és módosítása mellett – továbbra is hiánytalanul érvényesülnek*”.

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

A képzési struktúra fejlesztése, „karbantartása” és módosítása szigorúan szabályozott módon része a minőségbiztosítási rendszernek.

Az elmúlt években kialakult, az *Intézményfejlesztési Terv*hez igazodó alap- és mesterképzési szakok akkreditációja ezen keretek között zajlott. A főiskola nagy hangsúlyt helyezett a személyi feltételek (szakfelelősök, tárgyfelelősök) biztosítására és a szakindítás belső kontrolljára, amely szerint a szakfelelős által kidolgozott javaslatot a kar Oktatási Minőségügyi Bizottsága véleményezi, majd a Kari Tanács támogató határozatával kerülhet a főiskola Oktatási és Minőségügyi Bizottsághoz. Annak pozitív állásfoglalása esetén dönt a Szenátus.

Az eddigiekben leírt folyamat ismétlődik a szakok és azokon belül a tantárgyi programok módosulása, korszerűsítése során is. Precízen meghatározottak a figyelembe veendő dokumentumok és információk, a felelős személyek, a változások átvezetésének módozatai. A képzési programok teljes körű ellenőrzését a karok évi önértékelésük során, november 30-ig terjesztik a Szenátus elé.

A főiskola a Bologna-rendszerű képzés első szakaszának lezárulta után teljes körűen felülvizsgálta képzési programjait. A módosításokat az alábbiakra tekintettel valósították meg és fogadták el:

- a munkaerőpiac (gyakorlati képzésben közreműködő szervezetek, munkáltatók) és a végzett hallgatók visszajelzései
- az intézményen belüli összehangolás lehetőségei (erőforrásokkal való racionális gazdálkodás lehetőségei)
- képzési és kimeneti követelmények
- MAB akkreditációs feltételrendszer, továbbá
- Jogszabályok, belső szabályzatok előírásai (Önértékelés 37 old.)

### 3.3. A hallgatói teljesítmények értékelési rendszere, az oktatás eredményessége

#### *Gyakorlatorientált szemlélet*

A főiskola kiválóan felszerelt laboratóriumai, a modern eszközök stabil alapot teremtenek a gyakorlatorientált képzéshez. A hallgatók elmondása szerint is tartalmas gyakorlati óráik vannak a szorgalmi időszakban, a korszerű berendezésekhez rendszeresen hozzáférhetnek, illetve a gyakorlati órák nem bemutató jelleggel valósulnak meg, hanem minden hallgatóra külön-külön egy eszköz jut, így ténylegesen minden hallgató egyénileg végzi el az előírt feladatot, és saját munkájával sajátítja el a gyakorlati tudást. A gyakorlatok teljesítését segíti, hogy a főiskola saját autóbusszal juttatja el hallgatóit az intézményhez tartozó külső helyszínekre, mint például a Tass-pusztai telephelyére. A gyakorlatorientált szemlélet a hallgatói létszám esetleges jövőbeni növekedésével is megőrizhető, hiszen a laboratóriumok és telephelyek nagyobb hallgatói létszám esetén is tudják biztosítani a színvonalas gyakorlati képzést. (Jelenleg a kihasználtság nem teljes.)

#### *Tehetséggondozás*

A főiskola nagy hangsúlyt fektet a tehetséggondozásra, amelyet bizonyítanak a kétévenként megrendezett OTDK-k eredményei. 2009-ben 26-an vettek részt ezen a megmérettetésen és 4 helyezést (két második és két harmadik) értek el. 2011-ben a 12. helyezést már jelentős növekedést jelez (egy első, öt második, négy harmadik hely és két különdíj), amelyek közül különösen a GTK eredményei (10. helyezést) emelhetők ki.

A tehetséggondozás egyik kiváló eszköze az intézményben működő „mintatőzsde”, amit egy valós tőzsdei cég irodájához hasonlóan rendeztek be. A hallgatók tőzsdei elemzéseket olvas-

nak és írnak, amiket egymásnak prezentálnak. Ezek alapján közösen hozzák meg a döntéseket az általuk kezelt portfólióval kapcsolatban. A vállalatoknál alkalmazott felvételi eljárásokhoz hasonlóan, itt is interjúkon és különböző teszteken keresztül kerülhetnek be a hallgatók ebbe a „szakkörbe”. Ez a mintatőzsde nagyszerű lehetőséget biztosít a tehetséges hallgatóknak, hogy az elméleti tudásukat gyakorlatban is kipróbálják és fejlesszék.

A főiskolán 2010-ben hozták létre a Károly Róbert Szakkollégiumot, amelynek szervezeti formája kialakult és mára rendszeres tevékenységet folytat. Egyelőre döntően előadásokat szervez, amelyre neves előadókat hív meg. Idén tavasszal tehetségnapot is rendeztek, a közeljövőben pedig szeretnének szakmai kirándulásokat szervezni, akár külföldre is. Mivel a szakkollégium nemrég alakult, ezért a programok, rendezvények további fejlesztése szükséges a jövőben, amihez az intézmény és a hallgatói önkormányzat további támogatására van szükség.

#### *Hallgatói elégedettség mérése*

A hallgatói elégedettség mérésének eszköze az oktatói munka hallgatói véleményezése (OMHV), amelynek alkalmazását a felsőoktatási törvény írja elő. Az intézmény önértékelésében szereplő SWOT-analízis a gyengeségek között tünteti fel az OMHV rendszerét, mivel nagyon alacsony a hallgatói kitöltöttség aránya. A felmérés akkor tekinthető sikeresnek - az intézmény szabályzata alapján - , ha az érintett hallgatók legalább 1/3-a kitölti a kérdőíveket. Ezt a kritériumot azonban 2009-ben és 2010-ben sem sikerült teljesíteni, a legnagyobb kitöltöttségi arány is mindösszesen 5,6% volt, melyet a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar előadást tartó oktatóinak véleményezésével kapcsolatban mértek. Érdeemes megjegyezni, hogy a GTK-n nagyobb volt a kitöltöttség arány, tehát a Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidékfejlesztési Karon ez a szám még kisebb volt. A látogatás során szervezett hallgatói fórumon részt vett hallgatók egyrészt a hallgatói érdektelenséggel, másrészt pedig azzal magyarázták a csekély érdeklődést a kérdőívek iránt, hogy mivel a hallgatók döntően elégedettek az intézménnyel és az oktatókkal, ezért nem tulajdonítanak olyan fontos szerepet a kérdőíveknek. Ugyanakkor az oktatói munka hallgatói véleményezése az egyik legfontosabb visszacsatolási elem a minőségbiztosítási rendszerben, ezért az intézménynek el kell érnie, hogy az OMHV rendszer sikeresen működjön. Ehhez javasolt megkeresni azokat az intézményeket, ahol sikeresen működik az OMHV és célszerű átvenni azokat a motiváló eszközöket, amivel az 1/3-os kitöltöttség elérhetővé válik.

#### *Diplomás Pályakövetési Rendszer*

Az intézmény önértékelésében szerepel, hogy az elmúlt években több felmérés is készült a területen. A pályakövetési vizsgálatok főbb elemei a hallgatói motivációs vizsgálat és a végzett hallgatók pályakövetése voltak. A 2006 és 2010 közötti időszak során készült felmérések eredményei megtalálhatók a főiskola honlapján. Az intézmény 2010. június 1-jétől a Központi Diplomás Pályakövetési Rendszer intézményi megvalósítását végzi a hallgatói és intézményi szolgáltatások fejlesztésére irányuló TÁMOP 4.1.1. pályázat keretében. A vizsgálat online módon történik és minden hallgatóra ki kell terjednie, valamint személyes megkereséses és telefonos adatfelvétellel is lehetőség van. A formálódó rendszer előnye, hogy követéses vizsgálatot is el kell végezni 3 és 5 évvel a végzés után. Mivel az első felmérések 2011 tavaszán, azaz a látogatóbizottság ottjártakor is folyamatban voltak, ezért ezzel kapcsolatban releváns információk nem álltak rendelkezésre. Bizakodásra ad okot, hogy a főiskolán az elmúlt években is folytak pályakövetéses felmérések, ezért a központi DPR rendszer bevezetése várhatóan továbbjavítja az eddigi felmérések hatékonyságát.

*Külföldi tanulási lehetőségek*

Az intézményi önértékelésben döntően az Erasmus program szerepel a külföldi tanulási lehetőségekkel foglalkozó fejezetben. A kiutazó hallgatók száma az utóbbi években jelentősen növekedett (megháromszorozódott: 2007-ban 10 fő, 2011-ben 31 fő). Ez arra enged következtetni, hogy a főiskola felismerte a külföldi részképzések jelentőségét. A meglévő külföldi együttműködési megállapodások mellett jelenleg is hét intézménnyel folynak tárgyalások további lehetőségekről. A nemzetközi légkör kialakulását segíti hallgatói oldalról, hogy a 2010-ben megalakult az ESN nevű nemzetközi diákszervezet gyöngyösi szekciója, amely az intézménybe érkező külföldi hallgatókkal, illetve az Erasmus program népszerűsítésével foglalkozik.

**3.4. Az oktatás minőségének biztosítása**

A precíz minőségbiztosítás elismerése mellett a MAB az oktatási színvonal további emelését stratégiai kérdésnek tekinti. Előrelépés szükséges elsősorban az MSc szinthez történő felzárkózásban. Ennek két már felismert módja van, a tudományos háttér erősítése, valamint a nemzetközi megismertetés és elismertetés. Fontos mérföldkő lehet ezen az úton, ha egyszer sikerül elérni, hogy a szakfelelősök, vagy legalább azok többsége rendelkezzen az MTA doktora címmel. A többi oktatónál, kiemelten beleértve a tárgyfelelősöket is a mennyiségi szemléletű publikációs-teljesítmény minőségi mutatóit kell növelni. A konferencia előadások, lektorálás nélkül megjelent cikkek helyett tudományos értéket jelentő, hazai és nemzetközi lektorált és referált folyóiratokban kell publikálni.

**3.5. Tanulás-támogatás, eszközök és hallgatói szolgáltatások***Hallgató-oktató viszony*

A kiváló hallgató-oktató viszonyt a főiskola oktatói és hallgatói egyaránt kiemelték a személyes találkozók alkalmával. Pozitív példa a kialakított csoportfelelős tanári rendszer, ami azt hivatott elősegíteni, hogy a főiskolára érkező hallgatókat a középiskolai rendszer mintájára összefogja, ily módon a hallgatók lemorzsolódását csökkentse. A hallgatók szakmai nehézségeik mellett akár személyes problémáikkal is bátran fordulhatnak ezekhez az oktatókhoz. A csoportfelelős oktatók mellett a szakfelelősöket is gyakran keresik a hallgatók, döntően a tantárgyakkal, illetve tanulmányi előmenetelükkel kapcsolatban.

*Hallgatói képviselet*

Az intézmény biztosítja a törvényben előírt hallgatói képviseletet a szenátusban és a főiskola különböző bizottságaiban, ugyanakkor a törvényben meghatározott egynegyed-es képviseleti minimum nem teljesül a két Kari Tanács összetételében, ugyanis a 11 főből csak két fő a hallgató, ami mindösszesen 18% képviseleti aránynak felel meg. A törvényszerű működéshez a két kar működési rendjének ez irányú módosítása szükséges.

*Az angol nyelv oktatása*

Az intézményben jelentős azoknak a hallgatóknak az aránya, akik a nyelvvizsga hiánya miatt nem tudják átvenni a diplomájukat. Ennek a problémának az orvoslása céljából a Gazdaság- és Társadalomtudományi Karon kötelező nyelvoktatást vezettek be 2010-ben. Ehhez a tanterveket úgy alakították át, hogy az idegen nyelvi órák beépítése ne jelentsen jelentős plusz óratelhelést a hallgatóknak. A kötelező nyelvoktatás bevezetésének hatásáról jelenleg még nincsenek információk, a kar vezetése bízik benne, hogy a jövőben egyre kevesebb hallgatónak



okoz majd problémát a nyelvvizsga hiánya. Érdemes megjegyezni, hogy számos idegen nyelv oktatása elérhető, a szakmai nyelv oktatására pedig különösen nagy hangsúlyt fektet a főiskola. A hallgatók számára előnyös, hogy intézményben akkreditált nyelvvizsga központ működik, tehát a hallgatóknak nem szükséges elutazni egy másik városba ahhoz, hogy a diplomához szükséges nyelvvizsgát megszerezzék.

#### *Hallgatói Tanácsadó Központ*

Az intézményben Hallgatói Tanácsadó Központ (*még mindig a korábbi neve szerinti rövidítést használva: HIK*) áll a hallgatók rendelkezésére. A központra is az egész intézményre jellemző kiváló infrastrukturális ellátottság jellemző. A tanácsadási tevékenységek meghatározó részét teszi ki a tanulmányi tanácsadás, amely nemcsak egyéni fogadóórák alkalmával, hanem minden félév megkezdésekor csoportos konzultációk formájában is megvalósul. Ami valamilyen szokatlan volt, hogy a HIK a tanulmányi osztály feladatainak egy részét is átvette, nevezetesen a tárgyfelvétellel kapcsolatos problémák kezelése is a HIK-hez tartozik. A többi tanácsadási tevékenységet az egészségügyi, pszichológiai, életpálya- és karriertanácsadás teszi ki. A jövőre vonatkozóan érdemes lehet a tanácsadási palettát tovább bővíteni (grafológia, önéletrajz, online tesztek stb). A HIK kiemelten foglalkozik az álláshirdetésekkel és gyakornoki lehetőségekkel is, amelyeket hírlevélben és levelezőlistákon keresztül juttat el a hallgatóknak. A hallgatói önkormányzattal jól együttműködik a HIK, amit segít, hogy a hallgatói önkormányzat irodája és a HIK egymás mellett helyezkedik el. Ez a hallgatók szempontjából is különösen előnyös, hogy kérdéseikre, felmerülő problémáikra egy helyen kaphatnak választ. Az ügyfélfogadási idő a félévkezdések kivételével rugalmas, azaz a HIK szolgáltatásai az egész nap folyamán a hallgatók rendelkezésére állnak.

#### *Öregdiák Klub*

Az intézmény jó kapcsolatot ápol a végzett diákjaival, amelynek egyik kiváló eszköze az Öregdiák Klub. A rendszeres hírlevelek, évfolyam-találkozók mellett a klub egyik erőssége, hogy álláslehetőségekről, különböző képzésekről és külföldi ösztöndíj lehetőségekről is rendszeresen tájékoztatja a végzett hallgatókat. Ez a gyakorlat, hogy az intézmény a végzett hallgatóit is segíteni kívánja, és több szolgáltatást nyújt számukra, mindenképpen példaértékű a többi felsőoktatási intézmény számára. Az intézmény által elvégzett pályakövetéses vizsgálat (2006-2009) azt mutatja, hogy a végzett hallgatók 30%-a tartja a kapcsolatot az Öregdiák Klubbal.

#### *Állásbörze*

Az állásbörzét, körülbelül 22 kiállítóval, minden évben megrendezi az intézmény. Pozitívum, hogy a kiállítók száma stabil, és a válság ellenére sem csökkent. A jövőben ezt a számot növelni indokolt.

#### *Diákotthon*

A diákotthon, mint kollégium, biztosítja a jelenlegi hallgatói létszámhoz szükséges férőhelyszámot, sőt a teljes kapacitást nem is sikerül minden évben kihasználni. Érdemes megjegyezni, hogy a régió többi felsőoktatási intézményéhez viszonyítva a főiskola kollégiumi férőhelyei drágábbak az átlagosnál.

#### *Sportolási lehetőségek*

Az intézményben külön sportszervező gondoskodik a hallgatók szabadidejének hasznos és egészséges eltöltéséről. Rendkívül sok sportolási lehetőség van az intézményben, amelyhez nagyban hozzájárul majd a főiskola új sportcentruma. Az intézmény vezetőinek elmondása

szerint a sportcentrum megnyitását követően a hallgatók meghatározott órarendi alkalmak keretében térítésmentesen használhatják majd ezeket a lehetőségeket. Emellett mindenképpen szükséges, hogy a térítésmentes időtartamok mellett is kedvezményes áron tudják igénybe venni a sportcentrum szolgáltatásait a hallgatók.

### 3.6. Belső információs rendszer

#### *Vezetői Információs Rendszer*

A főiskolán pályázati forrásból valósult meg a Vezetői Információs Rendszer (VIR). Az intézményi önértékelésben szereplő rendszerek mellett mindenképpen szükséges, hogy az oktatói munka hallgatói véleményezésének (OMHV) eredményei is a DPR-hez hasonlóan szerepeljenek a VIR-ben. Ez a jelenlegi belső információs rendszerből is hiányzik, ezért a formálódó VIR-t úgy kell kialakítani, hogy tartalmazza az OMHV rendszert.

#### *Globális Tanulmányi Rendszer*

A GTR saját fejlesztésű elektronikus rendszer, amely így rugalmasan tud igazodni a főiskola igényeihez. A hallgatókkal történt találkozó alkalmával egybehangzóan pozitív vélemény volt a rendszerrel kapcsolatban, amely fennakadások nélkül zavartalanul szolgálja ki a felhasználókat. A GTR előnye, hogy minden tanulmányokkal kapcsolatos információt egy helyen tartalmaz.

#### *Könyvtári szolgáltatás, tananyagok*

A főiskolán rendkívül igényes környezetben kialakított könyvtár van, ahol az állomány 90%-a szabadpolcon elérhető. A könyvtárban elhelyezett nemrég beszerzett számítógépeken keresztül pedig elérhetők különböző elektronikus adatbázisok (pl. Science Direct). A főiskola az oktatók és hallgatók véleménye szerint is digitális tananyagokban jól ellátott, az előadások, illetve gyakorlatok anyagai pedig a hallgatók számára egységesen elérhetők a Globális Tanulmányi Rendszeren keresztül. Ennek előnye, hogy a hallgatók egy helyen megtalálják a tantárgyukhoz kapcsolódó anyagokat, nem szükséges azokat a különböző tanszéki és intézeti honlapokról összegyűjteniük.

### 3.7. Nyilvánosság, a közvélemény tájékoztatása

A főiskola több információs csatornát is sikeresen használ. Az intézmény honlapja mellett, rendszeres elektronikus hírlevelet juttat el az érdeklődőkhöz, illetve tudományos folyóiratot szerkeszt, beiskolázási tájékoztatót és *KRF mindentudó* nevű kiadványt jelentet meg. Figyelemreméltó, hogy a főiskola nyomon követi a honlapjának a látogatottsági adatait. A honlap felépítése tükrözi az intézmény centralizációját, a karok és tanszékek nem rendelkeznek külön honlapokkal, minden velük kapcsolatos információ a főiskola honlapján érhető el. Az iskola honlapján minden releváns információ könnyen megtalálható. A felvételizők tájékozódását segíti, megnyitáskor egy választási lehetőség jelenik meg, ahol eldöntheti a látogató, hogy már egyből a honlap felvételizőknek szóló részét kívánja-e megtekinteni. A honlap bal oldalán található menüpontok is a felvételizőknek szóló résszel kezdődnek, amelyet a bemutatkozással és a pályázatokkal kapcsolatos pontok, valamint a karokról és szervezeti egységekről szóló részek követnek. Érdemes megjegyezni, hogy a Diplomás Pályakövetési Rendszer az Öregdiák Klubbal együtt a fő menüpontok között szerepel. Itt megtalálhatók az elmúlt évek felméréseinek eredményei. Egyébként a motivációs és pályakövetéses vizsgálatok eredményeire a felvételizőknek szóló részben is van utalás, ami nagyban segíti a potenciális jelentkezők objektív tájékoztatását.

#### 4. C-SWOT analízis – következtetések

A főiskola vezetése az „Önértékelés”-ben egy nagyon alapos, szakszerű SWOT analízist készített és hozzákapcsolódó akciótervet vázolt fel. Nyugodtan tekinthető ez a munka a következő 5 év stratégiája megalapozásának. A MAB egy kvázi SWOT elemzés keretében foglalja össze következtetéseit.

- A főiskolai működés kétségtelenül **legerősebb pontja az oktatási–kutatási–szolgáltatási infrastruktúra színvonala**. Nem véletlen, hogy országos összehasonlításban is nagy hallgatói és dolgozói megelégedettséggel találkozunk ezen a területen mind a mennyiséget, mind a minőséget illetően. Ez hosszú távú vonzerőt jelenthet a hallgatóság, illetve a jelentkezők számára.
- A főiskola vezetése szisztematikusan tervezi és valósítja meg a **kutatás–oktatás–gyakorlat–vállalkozás összhangját**. Ezt bizonyítják a tangazdaságok és laboratóriumok, az intézmény tulajdonába lévő szolgáltató és gyakorlati helyként működő vállalkozások, a beágyazódás a regionális és szélesebb körű üzleti környezetben, az olyan foglalkoztatókkal kötött megállapodások, mint pl. az APEH, VPOP (ma már egy intézmény: a NAV) stb. Mindez így együtt kiváló terep a jövő nemzedéke számára.
- Szintén kiemelkedő a **vezetés és a szervezet innovációs képessége**. (ld. Vezetői Összefoglaló) és ezzel összefüggésben a **gyorsan fejlődő humán erőforrás infrastruktúra**.
- + **Gyengeségként** emeljük ki azt, hogy a főiskola sok-sok erőfeszítése ellenére a **külső megítélés csak lassan ismeri el az elmúlt tíz év ugrásszerű fejlődését**. Akadályozza ezt az ezzel kölcsönhatásban lévő jelentkezési szám csökkenése, az alacsony bejutási pontszám és a jelentkezők nyelvtudásának hiánya.
- + **Az irányítás túlzott centralizációja** néhány vezető (elsősorban rektor) nagy terhelését idézi elő, kevesebb teret ad az alsószintű kezdeményezéseknek, nehezíti a felelősség megosztást és akadályozza is az utánpótlás kinevelését.
- + A gyönyörű infrastruktúra **magas üzemeltetési költségeket** eredményez. Ez csak a kapacitások maximális kihasználásával finanszírozható.
- A legnagyobb **„fenyegetést”** manapság az új felsőoktatási törvény készítése során „megszellettett” **intézményi struktúra átalakulás jelentheti**, amely során létrejövő új intézmény számos előnye mellett nem biztos, hogy hasonló felelősséggel és gondossággal kezeli az elmúlt évtized ezen „termékét”.
- A hallgatói létszám esetleges további csökkenése viszont egyértelműen megalapozza az összevonást, hiszen a kapacitások olyan mértékű kihasználatlanságát eredményezheti, amelyik önálló keretek között nem finanszírozható.
  - A **lehetőségek** között elsőként emeljük ki a „Zöld Iskola” filozófia és intézményi kultúra további kiterjesztését, a szűkebb és tágabb régió segítését.
  - Hasonló módon oldhat meg problémákat a már **megkötött szövetség** (Miskolc, Eger, Gyöngyös) **erőteljesebb kibontakozása**, jobb munkamegosztás kialakítása.
  - Az új törvény készítőinek azon, többször deklarált álláspontja, amely szerint a **vidéki főiskolákat meg kívánják erősíteni**, szintén egy kihasználható elem.

### III. Minőségfejlesztési javaslatok, ajánlások az intézmény számára

- A főiskola végzett hallgatóin keresztül és más eszközöket is igénybe véve folytassa pozitív imázsteremtő tevékenységét. Ehhez nagyban hozzájárulhat a minőségi kutatási eredmények megismertetése a közvéleménnyel.
- Fontos az alsóbb szintek gyakoribb bevonása bizonyos döntésekbe, ez motiválhatja őket, hogy hozzanak olyan saját ötleteket, melyekkel az első számú vezető által megalkotott vízió megvalósítása még tudatosabbá válhat egy folyamatosan fejlődő stratégia célrendszerben. Az oktatók teljesítményértékelési rendszerében nagyobb hangsúlyt kapjon a folyamatos fejlesztés iránti elkötelezettségre vonatkozó bizonyítékok áttekintése.
- A minőség szemlélet általános alapelvei is inkább ösztönösen, mint tudatosan jelennek meg, ezért a vízióban megjelölt üzleti szempontok és a felsőoktatás képzésének színvonalát jelentő szakmai követelmények összhangját meg kell teremteni.
- Fontos megkövetelni a kiegyensúlyozottabb és magasabb minőségű publikációs tevékenységet. A következő időszakban törekedjenek arra, hogy a főiskolán működő mindegyik mesterszak szakfelelőseinek MTA doktora címe legyen.
- A regionális beágyazódottság növelése érdekében a főiskola kezdeményezzen további régiós fejlesztési programokat. Többek között a kapacitás kihasználás érdekében is éljenek a regionális szövetségben rejlő lehetőségekkel.
- Folytassanak és erősítsenek meg minden olyan gyakorlatot (osztályfőnöki rendszer, nyelvoktatás, belső hallgatói nyomon követés stb.), amelyek a hallgatók vonzását, megtartását és minél magasabb arányú diplomaszerezését segítik elő.

## A Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar akkreditációs értékelése

### I. Akkreditációs minősítés

<b>Károly Róbert Főiskola</b> <b>Gazdaság- és Társadalomtudományi</b> <b>Kar</b>	<b>A</b> A kar akkreditációja – az akkreditációs feltételeknek való folyamatos megfelelése esetén – <b>2016. december 31-ig</b> hatályos.
--	--

#### Az akkreditációs minősítés indoklása

A felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. tv. egyes rendelkezésének végrehajtásáról szóló 79/2006. Korm. rend. 5. sz. mellékletének a karalapításra vonatkozó előírásai, illetve a MAB akkreditációs elvárásai alapján a Károly Róbert Főiskola **Gazdaság- és Társadalomtudományi Karát a MAB karként akkreditálja**, mert

- A különböző képzési szintek (alapképzés, mesterképzés, osztatlan mesterképzés, doktori képzés, felsőfokú szakképzés, valamint szakirányú továbbképzés) közül az alapképzésben és a mesterképzésben, azaz legalább kettőben szervez oktatást<sup>3</sup>. Emellett felsőfokú szakképzést és szakirányú továbbképzést is folytat.
- Rendelkezik az oktatott szakokhoz, azok számához, a tudományági sajátosságokhoz igazodó oktatói-kutatói testülettel, továbbá megfelelő infrastruktúrával és adminisztrációval.
- A kar magába integrálja a különböző képzési szinteken folyó szakokat és az egyetem más képzéseinek alapozó, szakmai törzsismeretköreinek a kar jellegéhez illeszkedő szervezeti egységeit. Ennek alapján a főiskolán biztosított a képzések közös vagy hasonló szakterületei oktatásának szervezése.

A 79/2006. (IV.5.) Korm. rendeletben a karlétesítés minimális feltételei között szereplő számszerű adatok a kar vonatkozásában a következők:

- A kar állományában lévő, teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók létszáma eléri a 40 főt, mindösszesen **76** fő.
- Különböző szintű képzésben összesen felvett hallgatók létszáma az utóbbi 3 tanév átlagában eléri a 200 főt, mindösszesen **1052** fő.
- Alap- és mesterszakokra számítva az egy szakra felvett hallgatók átlagos száma eléri a 80 főt, mindösszesen **236** fő.

<sup>3</sup> Ld.: a *Függelékben* felsorolt szakok jegyzékét

## II. A kar működésének és szervezetének minőségértékelése

### 1. A kar általános helyzetképe

A Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar 2004. január 1-jétől működik önálló szervezeti egységként a Károly Róbert Főiskolán. Megalapításakor négy főiskolai szak, egy felsőfokú szakképzés és egy szakirányú továbbképzés tartozott a képzési szerkezetébe. A lineáris képzésre való áttérés időszakában a főiskolai képzésben hat szakon bocsátott ki szakembereket. Az áttérés folyamatában e szakoknak tartalmilag megfelelő alapképzési szakok indítását kezdeményezte, és jelenleg összesen hét alapszakon és két mesterszakon folytat felsőoktatási tevékenységet teljes idejű és részidejű képzési formában. Továbbá eddig összesen tizenkilenc felsőfokú szakképzést regisztrált, melyeknek nagyobb hányadában elkezdte a szakmai képzést. A kar jelenleg nyolc tanszékkel lát el a gazdasági képzési terület három képzési szintjén oktatási feladatokat, végez kutatási tevékenységet, folytat egyéb kiegészítő szolgáltató tevékenységet. A kar létrejöttékor az 50 fő teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatóból 21 fő rendelkezett tudományos minősítéssel. A jelenlegi 76 fős teljes munkaidős állományból 42 a minősített oktatók száma.

A GTK, mint a Károly Róbert Főiskola integráns része, küldetését, jövőképét, értékrendjét és ennek megfelelően működésének alapelveit az intézményi küldetésnyilatkozat alapján határozza meg. A küldetés teljesítése érdekében követett alapértékek és elvek érvényesítésével a kar arra törekszik, hogy több legyen, mint egy egyszerű üzleti iskola. Ne csak az oktatott ismeretek tartalmát illetően váljon üzletivé, de az üzleti élethez köthető értékrend, erkölcsi normák, viselkedéskultúra, szolgáltatások, gyakorlati elemek, készségek stb. közvetítése is hétköznapijainak szerves részeivé váljanak. Olyan intézmény részeként működik, amely lojális volt, jelenlegi és leendő hallgatóihoz, alkalmazottaihoz, valamint lojális a térségéhez és annak lakóihoz. A fenntarthatóságot nemcsak oktatási és kutatási programjainak tartalmában jeleníti meg, hanem törekszik arra, hogy azt, működésének mindennapjaiban is kitartóan érvényesítse. Közösségének következetes és fegyelmezett munkája révén sikeres, ezáltal ismert és elismert karrá váljon a hazai felsőoktatásban.

A kar jó kapcsolatot ápol az üzleti világgal. Ezen keresztül is folyamatosan teszteli hallgatóinak gyakorlati alkalmasságát.

Emellett, éppen a gyakorlatorientált képzési kultúra bizonyítékeként újult meg a főiskola tanszállodája és cukrászdája. A kar oktatói tudományterületükön részt vesznek a hazai kutatásfejlesztésben. A publikációs tevékenység, a kutatási pályázatokon való részvétel azonban már egyenetlen, tanszékenként és személyenként is jelentő különbségek vannak.

Komoly erőfeszítéseket tesznek a hallgatói létszám csökkenésének a megállítására. A középiskolák személyes felkeresésétől kezdve a különböző reklámokon keresztül kedvezménycsomagok felajánlásáig tart az ennek érdekében alkalmazott megoldások köre. Sokat segíthet e téren az „Öreg Diák Klub”, hiszen a munkahelyén kiválóan teljesítő egykori hallgató a legjobb reklám, lényegében rajta keresztül ítélik meg a diploma minőségét. Hosszú távon a főiskola és ezen belül a GTK presztízsének további javulása hozhatja meg az eredményt.

## 2. Szervezet és működés: helyzetkép és a folyamatok értékelése

### 2.1. A kar szervezete, vezetési rendszere

A kar szervezeti felépítését a főiskola intézményi struktúrájába való beágyazottsága határozza meg. A központosított irányítási rendszer és az annak megfelelő szervezeti felépítés és vezetési szervezet következtében a kar intézményen belüli önállósága az akadémiai feladatkörök (oktatás, kutatás, szaktanácsadás) teendőinek ellátására, annak összefogására, szervezésére, szervezeti egységei tevékenységének összehangolására korlátozódik. Ennek során a kar okta-

tási fő irányát meghatározó gazdaságtudományi működési területen összefogja az elméleti és gyakorlati képzést, a tudományos kutatást. Gazdaságilag nem önálló szervezeti egység, saját költségvetése nincs.

A kar választott vezető testületi szerve a Kari Tanács. A döntés-előkészítésben közreműködnek a Kari Tanács bizottságai: Kari Oktatási és Minőségügyi Bizottság, a Kari Tudományos Bizottság, a Kari Tudományos Diákköri Tanács, a Kari Nemzetközi Kapcsolatok Bizottsága. Előbbiek mellett döntés-előkészítési, tanácsadási és végrehajtás szervezési feladattal működik a Tanszékvezetői Tanács és a Szakfelelősi Tanács. Kar jelenleg ad hoc feladatra létrehozott bizottsága a Stratégiai Munkabizottság, amelynek meghatározó szerepe van a kari stratégia alakításában, stratégiai akciók tervezésében. A kar fóruma a rendszeres havonkénti oktatói-kutatói értekezlet.

A karon a képzés, a tudományos kutatás és szolgáltatás, valamint a szaktanácsadás önálló alapegységei a tanszékek.

A kar működését a rektornak közvetlenül alárendelt **dékán irányítja**. Munkáját **dékáni ügyvivő** segíti. A létszámát illetően nagyon szűk kari vezetés feladatait az egységvezetőkkel közvetlen és jó munkakapcsolatot kiépítve, véleményüket kikérve és velük egyeztetve látja el. A sajátos szervezeti feltételekre is tekintettel nagyobb hangsúlyt kap a kar irányításában a szakmai bizottsági munka.

A kar Hallgatói Önkormányzata az intézményi Hallgatói Önkormányzat részeként működik és ellátja a hallgatók alanyi jogú képviselését. A Kari Tanácsba két hallgatót delegálhat, akik szavazati joggal vesznek részt annak munkájában. Az arányát tekintve ez nem felel meg a formális jogi előírásoknak. A főiskola szeptemberi tájékoztatása szerint a Kari Tanács már az előírt arányoknak megfelelően végzi munkáját. A hallgatók és a kari vezetés közötti kapcsolat együttműködő.

## 2.2. Az akkreditációs feltételek tényszerű bizonyítása

### *Képzési szerkezet*

A kar a gazdaságtudományok képzési területen hét alapszakon, három mesterszakon, egy szakirányú továbbképzésben és tizenkilenc felsőfokú szakképzési szakon rendelkezik regisztrációval, illetve szakindítási engedéllyel. Az alapszakokon, két mesterképzésben és a felsőfokú szakképzésben a képzés folyamatos. A harmadik mesterképzési szak indítási engedélyét az akkreditációs folyamattal egy időben 2011-ben kapta meg az intézmény. A szakirányú továbbképzési szakot az érdeklődés függvényében hirdetik meg.

A kar a képzési szintek és a folyamatosan indított szakok számát illetően megfelel az akkreditációs követelményeknek.

### *Az oktatói, kutatói kar és alkalmassága a feladatok ellátására*

A karon a vizsgált időszakban összesen 104 oktató, tanár, tanszéki mérnök dolgozik, 73%-uk, 76 fő teljes munkaidőben foglalkoztatott. A teljes munkaidőben foglalkoztatott munkatársak átlag életkora 42 év. A részmunkaidős oktatók tudományos minősítéssel rendelkeznek, közöttük DSc címmel rendelkező is van. A megbízásos jogviszonyban foglalkoztatott oktatók olyan tantárgyak oktatásában vesznek részt, amelyek speciális szakmai ismereteket tartalmaznak, illetve vállalkozási, intézményi gyakorlathoz szorosan kapcsolódóak. A tudományos fokozattal rendelkező teljes munkaidős oktatók száma és aránya magasan megfelel az akkreditációs követelményeknek. A minősítettek száma 42 fő, aránya 55,3%, ha a nyelvtanároktól és mestertanároktól eltekintünk, 67,7%. A jövő szempontjából fontos, hogy a fokozattal nem rendelkezők közül 19 fő folytat doktori tanulmányokat, 6 fő közvetlenül védés előtt áll.

Az alapszakok szakfelelősei tudományos fokozattal rendelkeznek, főiskolai tanárok, illetve docensek. Valamennyien teljes munkaidőben foglalkoztatottak, egy szak felelősei, legalább egy tantárgyat oktatnak az általuk felügyelt alapszakon. Szakmai területükön igazolt tudományos teljesítménnyel és gyakorlattal rendelkeznek.

A mesterképzési szakok felelősei tudományos fokozattal rendelkező, teljes munkaidőben foglalkoztatott, az intézménynek akkreditációs nyilatkozatot adó egyetemi, illetve főiskolai tanár. Tudományos, szakmai és oktatási tevékenységük alapján megfelelnek a szakvezetői feladatoknak. Részt vesznek több doktori iskola munkájában.

A kar a főállású oktatók számát és a minősítettek arányát tekintve jelentős mértékben meghaladja az akkreditációs minimumként meghatározott követelményeket.

#### *Hallgatói létszámadatok*

Az elmúlt három év során egyértelműen kirajzolódó tendencia a felvett hallgatók számának csökkenése. A létszámcsökkenés valamennyi képzési formára és képzési szintre kimutatható. A felvett hallgatók összlétszáma 2008 és 2010 között 1225-ről 682-re, az alapképzésre felvettek száma 807-ről 343-ra, a mesterképzésre felvettek 154-ről 118-ra, a felsőfokú szakképzés esetében 264-ről 221-re csökkent. A korábbi évekhez képest drasztikus a visszaesés a részidős, illetve távoktatásban résztvevő hallgatók esetében.

A kar jelentős erőfeszítéseket tesz a hallgatói létszámok javítására. Ebben érezhetően pozitív hatású a mesterképzést folytató szakok megjelenése, a beiskolázási programok folytatása, a középiskolákkal történő együttműködés erősítése. Ezt szolgálják a tehetséggondozó programok, a hallgatói szolgáltatás fejlesztése, a kar tevékenységének széles körű népszerűsítése. Nem egyedülálló, de említésre érdemes a záróvizsgát tett és diplomát kézhez kapó hallgatók száma között jelentős eltérés. Ennek oka az előírt, dokumentált nyelvismeret hiánya. Ezt felismerve a főiskola a hazai felsőoktatásban kivételes erőfeszítéseket tesz a nyelvi képzés fejlesztésére. A 2009-2010-es tanévtől a tantervbe építve mindkét karon a hallgatók az első 6 félévben heti 4 óra kötelező nyelvtanításban részesülnek.

#### *Infrastrukturális feltételek*

A gazdaságtudományi képzésnek helyet adó épületek nagy része az elmúlt néhány év alatt pályázati forrásokból teljesen megújult. Az előadótermek és a szemináriumi helyiségek belső technológiája teljesen átalakult. Valamennyi oktatóterem légkondicionált, beépített számítógépes prezentációs rendszerrel és projektorral felszerelt, internetelési lehetőséggel ellátott.

A gazdálkodás- és szervezéstudományi képzési terület, valamint az új *gazdaságinformatikus* alapszak oktatási eszközigényében döntő súlya van a számítástechnikai háttérnek. A számítástechnika oktatás és a szaktárgyak számítógépes teremigényének kiszolgálására 4 db 20, 6 db 30 és 6 db 40 számítógéppel felszerelt terem áll rendelkezésre, amelyek biztosítják az oktatási igényeket 8-16 óra között. Emellett további 60 db számítógép áll különböző felhasználási helyeken a hallgatók rendelkezésére. Ezekből 20 a gyengén látók igényeit szolgálja. A gyakorlati tárgyak oktatása e számítástechnikai eszközrendszer folyamatos használatával valósul meg. A számítógépes termeket a hallgatók 16–22 óra között demonstrátori felügyelet mellett foglalkozáson kívül is – egyéni feladataik teljesítése céljából – igénybe vehetik. A tantermek a felújítás után hálózati végponttal és beépített projektorral vannak felszerelve.

A kollégiumot igénybe vevő hallgatók szobáikból elérik az internetet, és ezen keresztül a számítógépes tanulmányi rendszert, a tanszékek honlapjait, valamint azokat a tanszéki szerveket, amelyeken az egyéni feladatok megoldásához szükséges adatbázisok, a letölthető oktatási segédletek, az önellenőrzést szolgáló tesztek megtalálhatóak.

A felsőoktatással szemben támasztott munkaerő-piaci igények magasabb szintű kielégítése érdekében az intézmény továbbfejleszti gyakorlati oktatásának infrastrukturális hátterét. Köz-



vetlen cél a felsőfokú gazdasági, üzleti területek gyakorlatorientált képzési feltételeinek további javítása. A fejlesztés fontosabb oktatási egységei: *adókabinét, kvalitatív kutatások laboratóriuma, reklámstúdió, üzleti szimulációs szaktanterem, vállalatirányítási kabinet, területfejlesztési kabinet* kialakítása. A már működő „látványirodában” a gyakorlati oktatás egy ún. „Oktatási Befektetési Alap” létrehozása után virtuális portfólió menedzselésén keresztül valósul meg. E felkészülést követően a hallgatóknak lehetőségük van arra, hogy egy befektetési vállalkozással (a CODEX Rt.-vel) kötött együttműködési megállapodás keretében – külön szabályozott feltételek teljesülése mellett – **ténylegesen részt vegyenek valós tőkepiaci ügyletek előkészítésében és bonyolításában.**

A *turizmus-vendéglátás* szakon a közvetlen gyakorlati oktatási háttérét a Károly Róbert Nonprofit Kft. kezelésében lévő tanszálloda, a „három + egy csillagos” **Opál Szálló** biztosítja, ezen kívül a gyakorlati képzés háttéréül a kft **rendezvényszervező irodát és könyvelő irodát is** működtet,

2011. szeptember elsejétől újra használják a felújított **tankonyhát, tantermet és tancukrászdát** a vendéglátás gyakorlati képzéséhez.

#### *A karok együttműködése*

Az intézmény méretéből, a két kar egymásra utaltságából adódóan is szoros a karok közötti együttműködés, az átoktatás jelenleg is gyakorlat. A Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar alapszakjain és mesterképzési szakján a gazdasági tárgyak oktatását (*pl. környezet-gazdaságtan, minőségbiztosítás*) jelenleg is a GTK oktatói látják el. Határozott továbbra is a szándék, hogy a képzési szerkezet fejlesztése során a szükséges oktatói kompetenciák biztosításában kölcsönösen együttműködik az intézmény két kara.

A karok közötti együttműködés az intézményi pályázatokban való közös részvételre és a tantárgyfejlesztő kutatásokra is kiterjed.

Az alapvető infrastruktúra hasznosításának szervezése központi feladat. A tantermekkel az Oktatási Igazgatóság gazdálkodik. A jármű kapacitás, a számítógépes állomány, a könyvtár napi használata szintén a központi egységek által koordinált. Ebből következően a kari elkülönülés önmagában nem eredményezheti felesleges kapacitások létrehozását, illetve a meglévők kihasználatlanságát.

### **2.3. A kar kulcsfontosságú eredményeinek értékelése különös tekintettel a kutatási-fejlesztési tevékenység és gazdálkodás eredményeire a kar hazai és nemzetközi kapcsolat-rendszerére**

#### *Kutatási és publikációs tevékenység*

A kar kutatási-fejlesztési és szakmai közéleti tevékenysége a művelt tudományterületekhez kapcsolódik. A kar oktatóinak tudományos eredményei nagyrészt a gazdálkodás- és szervezéstudomány, valamint tudományági besorolás tekintetében sajátos helyzetű a turizmus irányultságú képzéssel összefüggésben a földtudományok területére esnek. A közös kutatási programokban való részvétel eredménye a multidiszciplináris területeken folytatott tudományos tevékenység.

A kar oktatói résztvevői az intézményi komplex kutatási és egyéb pályázati programoknak. A bioenergetikai kutatási területek szervezési, marketing, valamint ökonómiai altémáiban témavezetőként és kutatóként érintettek: *pl. hálózati és marketingmenedzsment, természeti erőforrások hasznosítása, racionális földhasználat kérdései, a biohajtóanyagok előállításának gazdasági vonatkozásai*)

A publikációs teljesítmény tudományterületi megoszlása a kar profiljának megfelelően alakul. Legnagyobb a publikációs teljesítmény a gazdálkodás- és szervezéstudományok területén.

Emellett figyelemre méltó a multidiszciplináris társadalomtudományok, valamint a közgazdaságtudományok reprezentánsainak szakirodalmi tevékenysége.

A tudományos publikációk összetételét vizsgálva a karon az arányok következőképpen alakulnak: könyv 5,9%, könyvrészlet 12,1%, folyóiratcikk 24,1%, konferencia kiadványban megjelent publikáció 48,8%, egyéb kiadvány 9,1%. Ezek között idegen nyelvű kiadványok is és nívódíjas könyvek is találhatóak. E felsorolás a konferencia kiadványok jelentős túlsúlyát jelzi. Az előrelépés irányát az jelentheti, hogy a kutatási eredmények minél magasabb akadémiai „pontértékű” folyóiratokban jelenjenek meg. A publikációs aktivitás a karon átlagosan 4 publikáció évenként, de ennek megoszlása egyenetlen.

#### *Regionális, országos, nemzetközi kapcsolatok, azok hatásai*

A Károly Róbert Főiskola a kar működési területét érintő együttműködési megállapodást kötött többek között: az Állami Számvevőszékkel, a BM Bevándorlási és Állampolgársági Hivatallal, az Országos Egészségbiztosítási Pénztárral, az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatallal, a Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnokságával, a Magyar Szabadalmi Hivatallal, az Agrárgazdasági Kutató Intézettel, a Központi Statisztikai Hivatallal, az OTP Bank Nyrt.-vel, a Budapest Bank Nyrt.-vel, a Generali-Providencia Biztosító Zrt.-vel, továbbá a Magyar Posta Zrt.-vel. A megállapodások köre bővül, illetve követi az intézményrendszer változásait (pl. APEH, VPOP átalakulását).

Kifejezetten a gyakorlati oktatásban való közreműködésre vonatkozóan évről évre *több, mint 200 gazdálkodó szervezettel van együttműködési megállapodásuk*. E vállalati kör nagy hányadára jellemző, hogy a gyakorlati képzésben való részvételük nem egy-egy végzős évfolyamot érint, hanem egyes képzési területen több éve jelen vannak, már a lineáris képzési rendszer kialakulását megelőzően is részt vettek a hallgatók fogadásában és gyakorlati oktatásában. A kihelyezett gyakorlatokkal kapcsolatos megállapodások felügyeletét, az együttműködéssel és a gyakorlati képzéssel együtt járó oktatói és kapcsolattartói feladatokat a szakfelelős oktatók látják el.

### **3. A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata**

Az intézmény stratégiaalkotása és minőségbiztosítási rendszere erősen központosított. Figyelembe véve továbbá, hogy az intézményen belül csupán két kar működik, logikusan következik, hogy az egyes karok stratégiája és eljárásai minőségbiztosítási szempontból nem különböznek. A főiskola az MSZ EN ISO 9001:2009 és az MSZ EN ISO 14001:2005 szabványok szerint kialakított integrált minőség- és környezetközpontú irányítási rendszert működtet, a rendszert a Gazdaság- és Társadalomtudományi Karra is kiterjesztették. A szabványokban érvényesülő minőség- és környezetközpontú szemlélet az, ami alapvetően meghatározza alapküldetésük tartalmát, azok érvényesülését, a kar szervezetét, vezetési rendszerét. A minőségcélokat az évente elkészített minőségfejlesztési programban foglalják össze. A minőségcélok kialakítását a minőségfejlesztési igazgató koordinálja és az intézmény első számú vezetője hagyja jóvá.

Az integrált minőség- és környezetközpontú irányítási rendszer bevezetésével a kar egységes eljárási szabályba foglalta a képzési programok indításának folyamatát. Ebben rögzítette a kapcsolódó feladatok felelőseit és a betartandó határidőket. Ennek megfelelően a karon rendszerbe foglaltan szabályozott a képzési programok indításának folyamata a kezdeményezés szabályaitól egészen a képzés meghirdetéséig. Külön eljárási rend szabályozza a felvételi eljárást, a beiratkozást, az órarendkészítést. A minőségirányítási rendszer eljárási rendjét szabályozás tekintetében kiegészíti a Szervezeti és Működési Szabályzat mellékletét képező Foglalkoztatási Követelményrendszer, valamint a Hallgatói Követelményrendszer. A képzési programok követésében kiemelt szerepe van az évente elvégzett szakönértékeléseknek.

A kar – a vállalatokkal, intézményekkel kialakított szoros kapcsolatokból eredően – a gyorsan változó környezeti feltételek között is rendelkezik információkkal a hallgatóinak gyakorlati alkalmasságáról. Tanterveinek, tantárgyi programjainak kialakításakor támaszkodik a gyakorlat visszajelzéseire, követi annak igényeit, a programok kidolgozásakor a vonatkozó jogi előírások, és az azokra épülő belső szabályozás szerint tervezi meg ismeretellenőrzési rendszerét. A kontroll mechanizmus meghatározásakor ügyel arra, hogy az értékelés mindenkor szakszerűen történjen, az elsajátított ismeretanyag ütemezett és következetes ellenőrzése biztosítsa az oktatás és tanulás kellő hatékonyságát, valamint az ismeretek megszilárdítását, ezzel a megfelelő kimeneti minőség elérését.

Az oktatók minőségi megfelelését, kompetens voltát a *Foglalkoztatási Követelményrendszerben* megfogalmazott, és a kiválasztás, valamint a teljesítményértékelés során érvényesített előírások alapozzák meg. A teljesítményértékelés formalizált rendszere, külső értékelők időnkénti bevonása a minősítésbe, illetve ezek alapján elkészített egyéni munkatervek teljesítésének ellenőrzése biztosítja a közvetlen visszacsatolást az oktató számára az általa nyújtott teljesítmény vezetői minőségéről.

A kar feladatkörében együttműködik a társakkal, annak oktatási és kutatási szervezeti egységeivel, részt vállal az ott folyó oktatásban. Együttműködik hazai és külföldi felsőoktatási intézményekkel, a kutató, fejlesztő, tervező és egyéb intézetekkel, a gazdálkodó és társadalmi szervezetekkel, kiemelten a Károly Róbert Főiskola tulajdonosi körébe tartozó üzleti vállalkozásokkal, az általa létrehozott hálózatokban közreműködő vállalkozásokkal, intézményekkel, szakmai szervezetekkel.

A kari vezetés belső kapcsolatrendszerének meghatározói az intézményi szervezeti struktúra függelmi és funkcionális, illetve szakmai kapcsolatai. E formális kapcsolatrendszer biztosítja a szervezeti egységek, valamint az egyes vezetési szintek zökkenőmentes együttműködését. A funkcionális vezetési funkciók ellátása alapvetően szakértői, illetve támogató jellegű. Az informális viszonyrendszer jellemzője a karon belül a közvetlenség, a korábbiakban említett személyes konzultatív jelleg, amelyben a problémák konszenzusos megoldási módja a fő sajátosság.

#### 4. A GTK (C)SWOT-analízise

Az önértékelésben közölt alábbi analízissel a MAB egyetért, megállapításait reálisnak és a tapasztaltakkal egyezőnek találja, a következtetések, a teendők kijelölése is helytálló és előremutató.

Működési terület	Jelenlegi intézményi adottságok		Várható környezeti változások		Stratégiai feladatok
	Erősségek (+)	Gyengeségek (-)	Fenyegetések (-)	Lehetőségek (+)	
Szervezet, vezetés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Széles szakmai hálózati kapcsolat-rendszer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nagy vezetői terhelés</li> <li>Nem egységes oktatói értékrend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A változó szabályozási környezet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nemzetközi kapcsolatok szélesítése</li> </ul>	<p>A vezetés feltételeinek javítása a projekt rendszerű vezetés további szélesítésével, nemzetközi kapcsolat-rendszerbe illeszkedő, elkötelezett fiatal oktatók bevonásával. Elérni a karon közösségi feladatokban való részvétel iránti érdeklődés és teljesítményközpontúság általánossá válását.</p>

<p><b>Képzés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egymásra épülő, összehangolt képzések</li> <li>• Munkaerőpiaci igényekhez igazodó, gyakorlatias képzések</li> <li>• Széles körű vállalati és intézményi gyakorlati háttér</li> <li>• Hatékony oktatási módszerek egyre szélesebb körű alkalmazása</li> <li>• Tehetség-gondozó és felzárkóztató programok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az alapképzés hallgatói létszáma</li> <li>• A felvettek gyenge nyelvtudása, felkészültsége</li> <li>• Az idegen nyelvű képzés hiánya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éles versenyversenyszabályok nélkül a kar képzési területén</li> <li>• Kedvezőtlen demográfiai változások</li> <li>• A budapesti és nagyvárosi intézmények elszívó hatása</li> <li>• A versenytársak földrajzi közelsége</li> <li>• A felvételi rendszer változásainak negatív hatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Középiskolák és munkaerőpiaci szereplők növekvő kooperációs igénye</li> <li>• A hazai és külföldi felsőoktatási intézmények növekvő kooperációs igénye, közös képzések</li> </ul>	<p>A beiskolázás eredményességének javítása kreatív megoldásokkal, módszerekkel, a minőséget és megkülönböztető értékeket központba helyező képzési programokkal, hazai – nemzetközi partnerintézményi hálózat fejlesztésével, növelni ezzel az alapképzés hallgatói létszámát.</p>
<p><b>Humán erőforrás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudományos fokozattal rendelkező oktatók aránya</li> <li>• Az oktatói állomány kedvező korösszetétele, átlagos életkora</li> <li>• Az oktatók szakmai rugalmassága</li> <li>• Vállalati, üzleti gyakorlattal rendelkező oktatók nagy aránya</li> <li>• A gazdasági képzést támogató színvonalas infrastruktúra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az oktatók aránytalan terhelése</li> <li>• Oktatói munka hallgatói véleményezése</li> </ul> <p>Végzettek pályakövetése</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szűk szakmai merítési bázis</li> <li>• A személyi feltételeket érintő MAB-követelmények gyakori változásai</li> <li>• Versenyszféra és más felsőoktatási intézmények elszívó hatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Együttműködés doktori iskolákkal</li> <li>• Tudományos minősítéssel rendelkező vállalati és intézményi szakemberek bevonása</li> <li>• külföldi oktatók szélesebb körű bevonása</li> </ul>	<p>Egyéni kompetencia-tertképen és -fejlesztésen alapuló komplex és kiegyensúlyozott oktatói teljesítményértékelési – ösztönzési rendszer kialakítása. A minősítettek arányának fenntartása, illetve a képzési szerkezetnek megfelelően differenciált további növelése. Az értékek megtartását szem előtt tartó állományfejlesztés.</p>
<p><b>Kutatás, innováció</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hazai és nemzetközi pályázatos kutatási referenciák</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pályázati és publikációs teljesítmény oktatonkénti egyenetlensége</li> <li>• Nemzetközi publikációs tevékenység</li> <li>• A publikáció megoszlása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az egyes szakmai területek közötti különbségek pályázati lehetőségekben</li> <li>• A finanszírozás bizonytalanságai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Új források bevonási lehetőség</li> <li>• A vállalkozások üzleti szolgáltatások iránti növekvő igény</li> </ul>	<p>Növelni a pályázatos kutatások intenzitását a karon. Szélesíteni a nemzetközi és üzleti projekteken való részvételt. Oktatói körben általánossá tenni a pályázati kooperációs kultúrát, az igényességre törekvő publikációs tevékenységet.</p>

### III. Minőségfejlesztési javaslatok, ajánlások, a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar számára

- Javasoljuk, hogy a továbbiakban a kar ne a képzési kínálat bővítésére, hanem a meglévő szak és tantárgyi struktúra minőségének növelésére helyezze a hangsúlyt. Különösen fontos a mesterszakok jó bevezetése az oktatási piacra. Siker esetén ugyanis ez vonzóerőt jelenthet az alapképzési szakok számára is.
- A humánstratégia megvalósítása területén jó irány a fokozattal rendelkezők arányának további növelése, a teljesítmény követelmények egységesebb számonkérése. Tovább emelheti a szakok presztízsét, ha a mesterképzések esetében a szakfelelősnek MTA doktori címe van. Ez ugyan nem követelmény, de az ez irányú törekvések a karon érzékelhetőek. A realizálásához elsősorban a tudományos kutatások és a publikációk területén kell jelentősebb fejlődést elérni.
- A tudományos kutatásban a gyakorlatorientáció mellett hangsúlyt kell helyezni olyan projektek (K+F) elnyerésére, amelyek kutatási eredményei elége általánosíthatók, és mind hazai, mind nemzetközi szinten publikálhatók. Ez a gazdaság- és társadalomtudományok területén korántsem egyszerűen valósítható meg. Érdemes e tekintetben hazai és nemzetközi konzorciumokhoz csatlakozni.
- A kar minden eszközzel törekedjen a hallgatói létszám növelésére és megtartására. A jó kezdeményezések (középiskolák látogatása, instruktori rendszer, kötelező nyelvoktatás) mellett további kreatív megoldásokra van szükség, amelyek felhívják a figyelmet a sokszor szinte egyedülálló főiskolai lehetőségekre (pl.: wellness szálloda, országos hatáskörű szervezetekkel kötött szerződések).
- A minőségfejlesztési rendszerek területén mind főiskolai, mind kari szinten javasolhatóak további lépések a TQM bevezetésének irányába

## A Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar akkreditációs értékelése

### I. Akkreditációs minősítés

<b>Károly Róbert Főiskola</b> <b>Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidék-</b> <b>fejlesztési Kar</b>	<b>A</b> A kar akkreditációja – az akkreditációs feltételeknek való fo- lyamatos megfelelése esetén – <b>2016. december 31-ig</b> hatályos.
---	---

#### Az akkreditációs minősítés indoklása

A felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. tv. egyes rendelkezésének végrehajtásáról szóló 79/2006. Korm. rend. 5. sz. mellékletének a karalapításra vonatkozó előírásai, illetve a MAB akkreditációs elvárásai alapján a **Károly Róbert Főiskola Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidékfejlesztési Karát a MAB karként akkreditálja**, mert

- A különböző képzési szintek (alapképzés, mesterképzés, osztatlan mesterképzés, doktori képzés, felsőfokú szakképzés, valamint szakirányú továbbképzés) közül legalább kettőben folytat oktatást<sup>4</sup>.
- Rendelkezik az oktatott szakokhoz, azok számához, a tudományági sajátosságokhoz igazodó oktatói-kutatói testülettel, továbbá megfelelő infrastruktúrával és adminisztrációval.
- A kar magába integrálja a különböző képzési szinteken folyó szakokat és a főiskola más képzéseinek alapozó, szakmai törzsismeretköreinek a kar jellegéhez illeszkedő szervezeti egységeit. Ennek alapján a főiskolán biztosított a képzések közös vagy hasonló szakterületei oktatásának szervezése.

A 79/2006. (IV.5.) Korm. rendeletben a karlétesítés minimális feltételei között szereplő szám-  
szerű adatok a karon:

- A kar állományában lévő, teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók létszáma eléri a 40 főt, mindösszesen **41** fő.
- Különböző szintű képzésben összesen felvett hallgatók létszáma az utóbbi 3 tanév átlagában eléri el a 200 főt, mindösszesen **307** fő.
- Alap- és mesterszakokra számítva az egy szakra felvett hallgatók átlagos száma nem éri el a 80 főt, mindösszesen **38** fő.

A helyzetet és a körülményeket mérlegelve a MAB tudomásul veszi, hogy a 79/2006. (IV.5.) Kormányrendeletben felsorolt karlétesítésre vonatkozó feltételek közül az alap- és mesterszakokra számítva az egy szakra felvett hallgatók átlagos számára vonatkozó előírás nem teljesül.

<sup>4</sup> Ld.: a *Függelékben* felsorolt szakok jegyzékét

## II. A kar működésének és szervezetének minőségértékelése

### 1. A kar általános helyzetképe

A Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar (TVK) 2004. január 1-jétől vált önállóvá a főiskolán. Három intézete a korábbi Agrár- és Vidékfejlesztési Kar jogutódjaként, annak öt tanszékéből, két kutatóintézetéből és az Erdőtelki Arborétumból alakult ki 2009 szeptemberében. A szervezeti egységek kettős felépítésűek, oktatási egységek mellett a kutatóintézetek, illetve csoportok tudományos háttérével is rendelkeznek.

A TVK, nevének megfelelően a természeti erőforrások hasznosításának mérnöki feladataira fókuszál. Tevékenységi köre a konvencionális mezőgazdasági ismeretektől kezdve a vadgazdálkodáson és szőlészet-borászaton keresztül egészen a korszerű környezettudomány és távérzékelés területéig terjed. Ezt egyrészt a közvetlen környezet (Mátra vidék) hatása, másrészt, nemzetközi mércével mérve is fontos kutatási projektekbe való bekapcsolódás lehetőségei (sarkvidéki klímakutatás, mexikói-öbölbeli olaj, kolontári vörös iszap katasztrófa hatásainak felmérése) motiválják.

A kar kifejezett erőssége a kutatás, amelynek humán háttérét a 62,5%-ban tudományos minősítéssel rendelkező oktató-kutató gárda jelenti. Három részfoglalkozású akadémikus jelentős presztízst és tudományos kapcsolatot, kapcsolatrendszert biztosít. Kiemelkedően jók az infrastrukturális feltételek is. Mindezek eredménye az elismert publikációs tevékenység.

A TVK 7 alapképzési szakon, egy mesterszakon, valamint a 17 engedélyezettből jelenleg 8 felsőfokú szakképzési szakon folytat tevékenységet. A jelentkezések számának utóbbi években tapasztalt csökkenése a 2009-2010-es tanévben megállt. Ez bizakodásra ad okot, hiszen a kar az észak-magyarországi régió egyetlen agrár felsőoktatási intézménye, és mint ilyen meghatározó tényező mind az oktatás, mind a K+F, mind a szaktanácsadás terén.

### 2. Szervezet és működés: helyzetkép és a folyamatok értékelése

#### 2.1. A kar szervezete, vezetési rendszere a küldetésnyilatkozat tükrében

A kar küldetése, hogy „... az agrárképzési területeken olyan, szakmai ismeretekkel és gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező diplomásokat képezzen, akik hozzájárulnak a magyar agrárium szakember ellátásának javításához. Kutatómunkája, innovációs tevékenysége révén segíti a szakterület technológiai ismeretrendszerének bővülését, az agrárgazdaság versenyképességének javítását.” A kar stratégiájának fontos elemei:

- az alkalmazkodóképesség a munkaerőpiac változásaira, gyors reagálás a szakterület igényeire.
- nívós, ismert és elismert oktatói és kutatói gárda, amely széles nemzetközi és hazai kapcsolatrendszere van.
- folyamatos publikációs tevékenység, a kutatói és oktatási programok megjelenítése
- gyakorlatorientált képzés,
- a képzési kínálat olyan alakítása, amelyben a szakok közötti átjárhatóság biztosított, és amelyben helyet kap az egész életen át való tanulás lehetősége is.

A TVK 3 intézetet és a hozzájuk kapcsolódó kutatóintézeteket, tangazdaságot és kutatócsoportokat foglal magába. Ezek a következők:

Környezettudományi Intézet Erdőtelki Arborétum

Agrotechnológiai Intézet Fleischmann Rudolf Kutatóintézet, Szőlészeti Borászati Kutatóintézet, Tass-pusztai Tangazdaság

Agrárinformatikai és Vidékfejlesztési Intézet Térinformatikai és Távérzékelési Kutatócsoport; Regionális Vidékfejlesztési Kutatócsoport; Regionális Szaktanácsadó Központ

Ez a szervezeti felépítés biztosítja a tudományos háttérrel és a gyakorlatorientációt mind a kutatásokban és szolgáltatásokban, mind a képzésben.

## 2.2. Az akkreditációs feltételek teljesítésének tényszerű bizonyítékai

### *Képzési szerkezet*

A kar 1 mesterképzési, 7 alapképzési és a 17 engedélyezettből jelenleg 8 felsőfokú szakképzési szakon folytat képzést. Az utóbbi 3 év összesített hallgatói létszáma meghaladja a 200 főt. E mutatók az akkreditációs elvárásoknak megfelelőek.

### *Az oktatói, kutatói kar alkalmassága a feladatok ellátásához*

A karon 41 fő teljes állású és 12 részmunkaidős oktató és 9 fő kutató dolgozik.

Az oktatói- kutatói kar (kor- és szakmai tevékenység szerinti) összetétele megfelel a főiskolai szintű képzési-kutatási követelményeknek. A kutatási diszciplinák összhangban vannak a képzési területekkel. Az oktatási tevékenység során a kutatási eredmények hasznosításra kerülnek. Az egyes kutatási területek az agrártudományok és környezettudományok célzott részterületeit jelentik, s összhangban vannak a főiskola és a kar e területre vonatkozó küldetésével, stratégiájával és céljaival.

Az összes oktató 62,5%-ának van tudományos fokozata (CSc: 25%, PhD: 37,5%). A 30 év alattiak (12,5%) tudományos fokozattal nem, de nyelvvizsgával rendelkeznek. A 30-42 év közötti korosztály 31%-a PhD fokozatú és 45% nyelvvizsgával bír. A 42 évnél idősebb oktatóknak tudományos fokozata és nyelvvizsgája is van. A főállású kutatók tudományos minősítési aránya (43%) gyengébb, mint az oktatóké (62,5%). Nyelvvizsga-mérőszámok (két nyelv 30%, egy nyelv 10%) átlagosak. Az egyes szakok szakfelelősei tudományos fokozattal rendelkező egyetemi vagy főiskolai docensek és főiskolai tanárok. Valamennyien a főiskola főállású oktatói, több tárgy tárgyfelelősei. Szakmai területükön igazolt tudományos teljesítménnyel és gyakorlattal rendelkeznek.

### *Hallgatói létszámadatok, tehetséggondozás*

Az elmúlt 3 év során a felvett hallgatók számában ellentétes tendenciák jelentek meg. Amíg 2008-ban összesen 275 fő került be a kari oktatásba, ez a szám 2009-re 229 főre csökkent. 2010-ben viszont jelentős mértékben, 416 főre emelkedett. Külön megemlítendő az egyetlen mesterszak felvételi eredményei (2008: 96 fő; 2009: 59 fő; 2010: 64 fő).

Örvendetes a végzett hallgatók számának növekedése alap- és mesterszakon. Közismert ugyanis, hogy a nyelvvizsga hiánya sok hallgató számára nem teszi lehetővé a diploma átvételét. A nyelvtanítási program minden bizonnyal ezen a karon is komoly változásokat fog eredményezni. A viszonylag kevés számú hallgatóság ellenére az intézményi TDK-n a kar általában 2-3 önálló szekciót indít. Az akkreditációt megelőző, 2009-es OTDK-n a hallgatók két második, egy harmadik és egy különdíjat nyertek. Folyamatosan jól szerepelnek a hallgatók a különböző borászati és virágkötészeti versenyeken.

### *A karok együttműködése*

Az ésszerű gazdálkodás jegyében a két kar közösen használja az oktatási infrastruktúrát. Az órarend főiskolai szinten készül. A TVK szakjai tartalmazzák gazdálkodási és társadalomtudományi ismereteket is, amelyeket a GTK tanárai oktatnak. Az idegen nyelvi képzést biztosító lektorátus is a másik karhoz tartozik.

### *Infrastrukturális feltételek*

A képzés és kutatás infrastrukturális feltételei a karon maximálisan biztosítottak. Az alap tevékenységek számára jól felszerelt, akkreditált laboratóriumok, tangazdaságok állnak rendelkezésre.



kezésre (kémia és talajtan laboratórium, élelmiszeranalitikai laboratórium, környezetanalitikai laboratórium, mikrobiológiai laboratórium, növénytan laboratórium)

Tass-pusztán energetikai kutatások folynak (energia növények). Az atkári tangazdaság 374 hektáron gazdálkodik, ahol rendelkezésre áll a 2000 m<sup>2</sup> alapterületű, hidrokultúrás termesztésre alkalmas, számítógéppel vezérelt fóliaház.

A műszaki oktatást a jól felszerelt gépműhely szolgálja.

A Fleischmann Rudolf Kutatóintézet az észak-magyarországi régió mezőgazdasági kutatási központja. Az eгри Szőlészeti Borászati Kutatóintézetben több mint 100 éve folyik szőlészeti-borászati jellegű kutatás. Az Erdőtelki Arborétum természetvédelmi terület.

Nemzetközi szinten is figyelemre méltó eszközpark áll a térinformatikai és távérzékelési kutatások ellátásához.

### 2.3. A kar kulcsfontosságú eredményeinek értékelése különös tekintettel a kutatási, fejlesztési, alkotó tevékenység és gazdálkodás eredményeire; a kar hazai és nemzetközi kapcsolatrendszerére

A kar oktatóinak kutatás-fejlesztési tevékenysége összesen több mint **3000** – hazai és nemzetközi kiadványokban publikált – szakanyagot jelentett, s csupán az elmúlt öt év **ezernél több publikációban** dokumentálódott. Jó tendencia, hogy az utóbbi években a konferencia publikációk visszaszorultak, s nőtt a könyvek, könyvrészletek, folyóiratcikkek és idegen nyelvű publikációk száma. Az akkreditációhoz készített kari önértékelés részletes statisztikákat közöl a publikációs tevékenységről, az oktatók egyéni publikációs jegyzéke pedig a főiskola honlapján elérhető.

A tudományos tevékenység eredményességét a főiskola és a kar a munkáltatói (oktatói) követelményrendszerben rögzített feltételek meghatározásával, *időbeni pozitív kényszerével*, s cél-támogatással segíti elő. (*Külföldi ösztöndíjak, vendégelőadó státusz, pénzügyi támogatás MTA doktori cselekményhez* stb.) A kutatói tevékenység akadémiai indikátora a kumulált impakt faktor (IF) közel **900**. **Jó tendencia, hogy a 30-40 év közötti fiatal oktatók publikációinak impakt faktora folyamatosan nő.**

A kutató-fejlesztő tevékenység infrastruktúrája az utóbbi években különösen fejlődött. Nemzetközi szolgáltatási szintű *könyvtárral* és ahhoz tartozó informatikai háttérrel rendelkeznek, akkreditált laboratóriumok szolgálják ki a kutató igényeket és tartanak kapcsolatot a gazdálkodókkal. Négy telephelyen *1000 ha* üzemi kísérleti terület tematikailag jól tervezetten szolgálja a bioenergetikai kutatásokat, a növénytermesztési kutatás-fejlesztést, a szőlészeti kutatómunkát, a távérzékelést és a távérzékelési repüléstechnika módszertani fejlesztését.

Az eredményes és tényszerűen fejlődő kutató-fejlesztő tevékenység háttérét a sokszínű és sokoldalú hazai- és nemzetközi kapcsolati bázis jelenti. **A kar oktatói öt hazai doktori iskolával tartanak fenn érdemi együttműködést.** (Tantárgyfelelős-oktató, külső témavezető, bíráló stb.) Kihelyezett tanszékek és a kutatás-fejlesztési irányzataikhoz kötődő konzorciumok is erősítik a nélkülözhetetlen szakmai háttérét és kapcsolati tőkét. A kar K+F eredményeit külföldi partnereiknél (főként Németország, USA) ismertetik és vendég professzorokat is rendszeresen fogadnak. Jelentősek a környezettchnológiai kutatások, mint pl. a „*zöld energiák*” *innovációja*, vagy a *csurgalékvizek vizsgálata*. A kar 19 nagy értékű kutatási pályázaton nyert az elmúlt 5 évben. Kifejezetten új értéknek tekinthető a bioenergia ipar hazai megalapozására irányuló hét konzorciumi tagból álló, 144 kutatót foglalkoztató konzorcium vezetése (2006-2009) és a vidéki térbe- és környezetbe szerkesztett energiaszemléletű kutatása.

A *térinformatika és távérzékelés* kutatásai hazai és nemzetközi méretekben is jelentősek (*Kolontár – vörös iszap, Mexikói öböl – olaj kitörés, Északi-sarkkör – klíma*) E kutatások eredményeként eddig egy közlemény (*Acta Geographica Debrecina*) és öt konferencia előadás született!

Figyelemre méltó eredmények születtek a *sörárpa* és *a mustár* kutatása során, valamint a *szőlő rezisztenciája és stressztűrő képessége* területén.

Elismerésre méltó eredmények születtek hazai- és nemzetközi szinten a különböző hálózatok kialakításában. E hálózatokhoz kötődően több spin-off cég, illetve közhasznú társaság (egyesület) alakult ki. Ezek érdemi tevékenységet folytatnak és generálják a magasabb színvonalú kutatás-fejlesztés és gyakorlati megvalósítás egységes kifejeződését.

A főiskola kutatás-fejlesztési „húzó” programjai és projektjei kialakultak, ezek a kutatás-fejlesztési tevékenység számára életszerű dinamizmust adnak, s várhatóan biztosítják a viszonylagos gyengeségek folyamatos felszámolását. A „húzó” programok kialakításának alapvető háttérét a kutatás-fejlesztési-innovációs pályázatokon alapuló bevételek, pénzforrások biztosították. 2005-ben az ilyen jellegű bevétel 71,41 M Ft volt, ugyanez az érték 2011-ben főiskolai szinten 697,2 M Ft-ot tett ki.

A kutatási eredmények érdemi továbbfolytatása mindig aktuális szempont. Ennek megvalósulásaként három új klaszter alakult, melyek a kar K+F eredményeit is befoglalva, gyakorlati megoldásokat készítenek elő az észak-magyarországi régióban.

### 3. A minőségbiztosítás alapelvei és gyakorlata

Az intézmény stratégiaalkotása és minőségbiztosítási rendszere erősen központosított. Figyelembe véve továbbá, hogy az intézményen belül csupán két kar működik, logikusan következik, hogy az egyes karok stratégiája és eljárásai minőségbiztosítási szempontból nem különböznek. A főiskola az MSZ EN ISO 9001:2009 és az MSZ EN ISO 14001:2005 szabványok szerint kialakított integrált minőség- és környezet-központú irányítási rendszert működtet, a Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidékfejlesztési Karra is kiterjesztve. Ez a szemlélet érvényesül a szabványokban is, alapvetően meghatározza alapidokumentumainak tartalmát, azok érvényesítését, a kar szervezetét, vezetési rendszerét. A minőségcélokat az évente elkészített minőségfejlesztési programban foglalják össze. A minőségcélok kialakítását a minőségfejlesztési igazgató koordinálja és az intézmény első számú vezetője hagyja jóvá.

Összességében a Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar minőségértékelése megegyezik az intézmény minőségértékelésében megfogalmazottakkal, a látogatás során a karok illetve az intézmény egésze között szignifikáns eltérést nem találtunk.

### 4. A TVK (C)SWOT analízise

BELSŐ TÉNYEZŐK	
<b>ERŐSSÉGEK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jól képzett, gyakorlatorientált oktatói állomány.</li> <li>- Tudományos fokozattal rendelkező oktatók kedvező aránya.</li> <li>- Akadémikusok jelenléte az oktatásban és a kutatásban.</li> <li>- Az oktatók kedvező korösszetétele.</li> <li>- Különböző képzési szintek (FSZ, BSc, MSc, szakirányú továbbképzés) jelenléte a képzésben, a szakok egymásra épülése.</li> <li>- A felhasználói igényekhez igazodó korszerű tantárgyi struktúra és tananyag.</li> <li>- Stratégiai szemléletű oktatás-, kutatásfejlesztés.</li> <li>- Kutatóintézeti háttér.</li> <li>- Jó pályázati aktivitás.</li> <li>- Korszerű infrastruktúra és színvonalas oktatástechnikai háttér.</li> <li>- Gyakorlatorientált képzést szolgáló korszerű tanegyesületi és gyakorlóüzemi háttér.</li> <li>- Kiterjedt hazai és nemzetközi kapcsolatrendszer.</li> <li>- Korszerű infrastruktúra és színvonalas oktatástechnológiai háttér.</li> <li>- MIR-KIR által szabályozott tevékenységek.</li> </ul>	<b>GYENGESÉGEK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Középkorlából érkező hallgatók gyenge felkészültsége.</li> <li>- A hallgatók alacsony szintű idegen nyelvi tudása.</li> <li>- A kampusz és a gyakorlati oktatási helyek közötti távolságok.</li> <li>- Bár publikációs tevékenység folyik, de jelentős különbség van az oktatók kutatási és publikációs színvonalában.</li> </ul>

KÜLSŐ TÉNYEZŐK	
<b>LEHETŐSÉGEK (Esélyek)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A régiós előnyök kihasználása a beiskolázásban és a munkaerő piacon.</li> <li>- További pályázati források felkutatása.</li> <li>- Nemzetközi együttműködések továbbfejlesztése.</li> <li>- A hallgatók nagyobb arányú bevonása a kutatási munkákban.</li> <li>- Innovatív kutatási tevékenységek bővítése, pályázat független kutatásszolgáltatás végzése.</li> <li>- A határon átnyúló kapcsolatok erősítése.</li> </ul>	<b>VESZÉLYEK (Fenyegetettségek)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Folyamatosan csökkenő államilag finanszírozott keretszámok.</li> <li>- Állami finanszírozás reálértékének csökkenése.</li> <li>- A felvételi rendszer negatív hatásai.</li> <li>- Az agrárszakma presztízsének csökkenése.</li> <li>- Túl kínálat az oktatási piacon.</li> <li>- Versenytársak földrajzi közelsége, a vonzáskörzet térben koncentrációja.</li> <li>- Csökkenő beiskolázható fiatalok száma.</li> <li>- Kedvezőtlen makrogazdasági környezet.</li> </ul>
KORLÁTOK	
<b>BELSŐ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Az intézmény és a szak kapacitáskorlátai.</li> <li>- Belső erőforrás szűkösség.</li> <li>- Oktatók túlterheltsége.</li> </ul>	<b>KÜLSŐ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kedvezőtlen demográfiai folyamatok.</li> <li>- Külső erőforrás szűkösség.</li> </ul>

### III. Minőségfejlesztési javaslatok, ajánlások a kar számára

- A TVK-n az oktatási tevékenység mennyiségileg szinte marginális, a hallgatók minőségi színvonala alacsony. A minőségközpontú stratégia ne a sokféle szak gyenge hallgatókkal való feltöltésére fókuszáljon, sokkal inkább a kiváló kutatási eredményeknek, nemzetközi kapcsolatoknak néhány, szinte egyedi (természetesen megalapított) képzési területen való hasznosítása hozhat sikert. Paradox helyzet, hogy felkészült, nemzetközileg is elismert tudósok gyengébb felkészültséggel érkező hallgatóságot oktassanak.
- Ilyen és hasonló kutatási eredmények birtokában megvizsgálandó a felnőttképzés különböző területeire való „behatolás” (legújabb eredmények megismertetése, új technológiák, laboratórium, tanegyesítő eszközök használatának bemutatása stb.) és külföldi diákok toborzásának lehetősége.
- Célszerű, hogy a kar finanszírozásában továbbra is és egyre inkább a kutatási megbízások, az innovációs szerződések és egyéb projektek játsszák a főszerepet. E téren érdemes tovább gondolni a két kar kutatási együttműködésében meglévő szinergiákat.

## Függelék

### A Károly Róbert Főiskolán folyó képzések a 2010/2011-es tanévben

(Az önértékelési beadványokból nyert adatok alapján. Az adatok kelte: 2010. december 31.)

#### Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

képzési területek: gazdaságtudományok, informa-  
tika

##### alapképzések (BSc)

*emberi erőforrások* (N, L)  
*gazdálkodási és menedzsment* (N, L)  
*kereskedelem és marketing* (N, L, T)  
*közszolgálati* (L, K)  
*pénzügy és számvitel* (N, L, T)  
*turizmus-vendéglátás* (N, L)  
*gazdaságinformatikus*

##### mesterképzések (MSc)

*vállalkozásfejlesztés* (N, L)  
*turizmus-menedzsment* (N, L)

##### szakirányú továbbképzések

*rehabilitációs gazdasági menedzser*

##### felsőfokú szakképzés

*adóigazgatási szakügyintéző* (N, L)  
*általános rendszergazda*  
*banki szakügyintéző* (N, L)  
*értékpapír-piaci szakügyintéző* (N, L)  
*Európai Unió üzleti szakügyintéző* (N, L)  
*idegenforgalmi szakmenedzser* (N, L)  
*informatikai statisztikus és gazdasági tervező*  
*kereskedelmi szakmenedzser* (N, L)  
*kis- és középvállalkozási menedzser* (N, L)  
*költségvetés-gazdálkodási szakügyintéző* (N, L)  
*nemzetközi szállítmányozási és logisztikai szakügyintéző* (N, L)  
*pénzügyi szakügyintéző* (N, L)  
*projektmenedzser-asszisztens* (N, L)  
*reklámszervező szakmenedzser* (N, L)  
*számviteli szakügyintéző* (N, L)  
*titkárságvezető* (N, L)  
*üzleti szakmenedzser* (N, L)  
*vendéglátó szakmenedzser* (N, L)  
*webprogramozó* (N, L)

**Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar**képzési terület: agrártudományok

## alapképzések (BSc)

*gazdasági és vidékfejlesztési agrármérnök* (N, L)*informatikus és szakigazgatási agrármérnök* (N)*kertész-mérnök* (N, L)*környezetgazdálkodási agrármérnök* (N, L)*mezőgazdasági mérnök* (N, L)*szőlész-borász mérnök* (N, L)*vadgazda mérnök* (N, L)

## mesterképzés (MSc)

*vidékfejlesztési agrármérnök* (N, L)

## felsőfokú szakképzések

*baromfitenyésztő és baromfitermék-előállító technológus**bortechnológus* (N, L)*energetikai mérnökasszisztens* (N, L)*erdőgazda* (N, L)*élelmiszeripari menedzser**gyógynövény- és fűszernövény-termesztő és feldolgozó* (N, L)*hulladékgazdálkodási technológus* (N, L)*közösségi civil szervező* (N, L)*ménesgazda**mezőgazdasági laboratóriumi szakasszisztens* (N, L)*mezőgazdasági menedzserasszisztens* (N, L)*mezőgazdasági műszaki menedzserasszisztens**növénytermesztő és növényvédő technológus* (N, L)*ökológiai gazdálkodó* (N, L)*sertésenyésztő és sertéstermék-előállító technológus**szőlész-borász szaktechnikus* (N, L)*vadgazdálkodási technológus* (N, L)

## A Látogató Bizottság

Elnök: (2010/10/X/2. számú MAB-határozat)

**Dr. Mészáros Tamás**, elnök      CSc, egyetemi tanár, rektor, BCE

Tagok: (2011/1/VI/1. számú MAB határozat)

**Dr. Molnár József**      CSc, intézetvezető egyetemi tanár SZIE-GTK

**Dr. Sárdi Katalin**      CSc, tanszékvezető egyetemi tanár PE-GK

**Dr. Sinóros-Szabó Botond**      DSc, tanszékvezető egyetemi tanár DE-MÉK

**Pataki Csaba**      National Instruments, minőségirányítási vezető

**Gáspár Marcell**      hallgató (ME), HÖÖK delegált

A látogatás MAB-referense: **Adamkó Zsuzsa**

A látogatás időpontja: **2011. április 20-21.**

## Mellékletek

## 1. számú melléklet

**Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar**  
**oktatók száma oktatói besorolás szerint (2010. 11. 30-i állapot szerint)**

Oktatók létszáma	egyetemi				főiskolai				adjunktus	tanársegéd	gyakornok	nyelvtanár	testnevelő tanár	kollegiumi tanár	egyéb tanár	összesen tanársegéd	ebből nő	ebből nyugdíjas
	tanár	docens	adjunktus	tanár-segéd	tanár	docens	adjunktus	tanár-segéd										
Teljes munkaidős	3	9			8	21		2	11	8		11			3	76	38	1
Részmunkaidős	1	2			2	2			2							9	4	3
Megbízással foglalkoztatott															19	19	8	
<b>Összesen</b>	<b>4</b>	<b>11</b>			<b>10</b>	<b>23</b>		<b>2</b>	<b>13</b>	<b>8</b>		<b>11</b>		<b>22</b>	<b>104</b>	<b>50</b>	<b>4</b>	
Teljes munkaidős összesenből	nő		3		2	11		2	7	3		10				38		
	30 évesnél fiatalabb											3				3	3	
	nyugdíjas		1													1		
	nem rendelkezik nyelvvizsgával														1	1		
	egy nyelvvizsgával rendelkezik	2	4			6	12		1	3	4		8			40	18	1
	több nyelvvizsgával rendelkezik	1	5			2	9		1	8	4		3		2	35	20	
	más felsőokt.int-ben is közalkalmazott																	
	más felsőokt.int-ben is megbíz.szerződéses																	
	a MTA rendes tagja	1																
	az MTA levelező tagja																	
	az MTA doktora	1														1		
	a tudomány(ok) kandidátusa	2	5			3	2									12		
	doktor (PhD)		4			5	15			5						29		
	mester (DLA)																	
dr. univ. (1984. szept. 1. utáni)																		
dr. cím (1984. szept. 1. előtti)																		

Részmunkaidős akadémikus oktató: 1 fő

## 2. számú melléklet

Természeti Erőforrás-gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar  
oktatók száma besorolás szerint (2010. 11.30.)

Oktatók létszáma	egyetemi				főiskolai				adjunktus	tanársegéd	gyakornok	nyelvtanár	testnevelő tanár	kollégiumi tanár	egyéb tanár	összesen	ebből nő	ebből nyugdíjas
	tanár	docens	adjunktus	tanár-segéd	tanár	docens	adjunktus	tanár-segéd										
Teljes munkaidős	1	5			5	10	1		13	5						40	13	3
Részmunkaidős	2					8			2							12		
Megbízással foglalkoztatott																		
<b>Összesen</b>	<b>3</b>	<b>5</b>			<b>5</b>	<b>18</b>	<b>1</b>		<b>15</b>	<b>5</b>						<b>52</b>	<b>13</b>	<b>3</b>
Teljes munkaidős összesenből	Nő				1	2			7	3						13		
	30 évesnél fiatalabb																	
	nyugdíjas	1	2			1			1							5	1	
	nem rendelkezik nyelvvizsgálóval								1							1	1	
	egy nyelvvizsgálóval rendelkezik		3			4	7		10	3						27	9	1
	több nyelvvizsgálóval rendelkezik	1	2			1	3	1	2	2						12	4	2
	más felsőokt. int-ben is közalkalmazott																	
	más felsőokt. int-ben is megbíz. szerződéses																	
	a MTA rendes tagja																	
	az MTA levelező tagja																	
	az MTA doktora																	
	a tudomány(ok) kandidátusa	1	2			4	3									10	1	3
	doktor (PhD)		3			1	7		4							15	4	
mester (DLA)																		
dr. univ. (1984. 09.01. előtti)																		
dr. cím (1984. 09.01. utáni)																		

Forrás: KRF Személyi Nyilvántartás

Részmunkaidős akadémikus oktató: 2 fő



## 3. számú melléklet

**A KRF hallgatói létszáma képzési szintenként  
a 2006 – 2010-es években**

Megnevezés	2006		2007		2008		2009		2010	
	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
<b>Összes hallgató</b>	<b>16644</b>	<b>100,0</b>	<b>15629</b>	<b>100,0</b>	<b>13380</b>	<b>100,0</b>	<b>11381</b>	<b>100,0</b>	<b>9955</b>	<b>100,0</b>
Támogatott	4015	24,1	3611	23,1	3130	23,4	3188	28,0	2352	23,6
Nappali	2746	16,5	2679	17,1	2286	17,1	2281	20,0	1879	18,9
Levelező	2506	15,1	2306	14,7	2168	16,2	2537	22,3	2064	20,7
Távoktatás	11392	68,4	10644	68,1	8926	66,7	6563	57,7	6012	60,4
<b>Alapképzés hallgatói létszáma</b>	<b>2088</b>	<b>12,5</b>	<b>2952</b>	<b>18,9</b>	<b>3282</b>	<b>24,5</b>	<b>3670</b>	<b>32,2</b>	<b>2831</b>	<b>28,4</b>
Támogatott	1452	8,7	1702	10,9	1851	13,8	1944	17,1	1256	12,6
Nappali	959	5,7	1414	9,0	1619	12,1	1729	15,2	1219	12,2
Levelező	919	5,5	1204	7,7	1262	9,4	1544	13,6	1293	13,0
Távoktatás	210	1,3	334	2,1	401	3,0	397	3,4	319	3,2
<b>Mesterképzés hallgatói létszáma</b>					<b>242</b>	<b>1,8</b>	<b>494</b>	<b>4,3</b>	<b>483</b>	<b>4,9</b>
Támogatott					209	1,6	452	4,0	444	4,5
Nappali					38	0,3	119	1,0	140	1,4
Levelező					204	1,5	375	3,3	343	3,5
<b>Felsőfokú szakképzés hallgatói létszáma</b>	<b>188</b>	<b>1,1</b>	<b>284</b>	<b>1,8</b>	<b>363</b>	<b>2,7</b>	<b>484</b>	<b>4,2</b>	<b>671</b>	<b>6,7</b>
Támogatott	175	1,1	269	1,7	346	2,6	427	3,6	550	5,5
Nappali	144	0,8	209	1,3	242	1,8	300	2,6	452	4,5
Levelező	44	0,3	75	0,4	121	0,9	184	1,6	219	2,2
<b>Főiskolai (hagyományos) képzés hallgatói létszáma</b>	<b>14368</b>	<b>86,4</b>	<b>12393</b>	<b>79,3</b>	<b>9493</b>	<b>70,7</b>	<b>6733</b>	<b>59,2</b>	<b>5970</b>	<b>60,0</b>
Ebből: támogatott	2388	14,3	1640	10,5	724	5,4	365	3,2	102	1,0
nappali	1643	9,9	1056	6,8	387	2,8	133	1,2	68	0,7
levelező	1543	9,2	1027	6,6	581	4,3	434	3,8	209	2,1
távoktatás	11182	67,3	10310	65,9	8525	63,6	6166	54,2	5693	57,2

## 4. számú melléklet

**A KRF 2010. évi főbb előirányzatai alakulásának  
részletes indoklása, az előirányzatok értékelése**

	2009. évi teljesítés	2010. évi eredeti előirányzat	2010. évi módosított előirányzat	2010. évi teljesítés
<b>Kiadások összesen</b>	<b>4 370 273</b>	<b>3 463 445</b>	<b>5 174 942</b>	<b>4 327 709</b>
<b>Működési kiadások összesen</b>	<b>3 389 005</b>	<b>2 883 945</b>	<b>3 769 500</b>	<b>3 095 572</b>
Ebből: - személyi jellegű juttatások	1 166 310	1 050 545	1 279 652	1 148 967
- dologi kiadások	1 618 580	1 263 065	1 845 869	1 457 606
<b>Értékpapírok</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Előző évi maradvány visszafizetése</b>	<b>23 350</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Felhalmozási kiadások összesen</b>	<b>961 968</b>	<b>576 500</b>	<b>1 402 442</b>	<b>1 229 887</b>
- intézményi beruházási kiadások	785 064	100 000	1 001 179	923 427
- központi beruházás	29 150	0	218 663	218 663
- felújítás	144 254	416 500	122 600	73 797
- egyéb intézményi felhalmozási kiadások	3 500	0	0	14 000
- kölcsönök	2 500	3 000	3 000	2 250
<b>2009. évi tényleges maradvány</b>	<b>699 455</b>			
<b>Bevételek összesen</b>	<b>4 218 777</b>	<b>3 463 445</b>	<b>5 174 942</b>	<b>4 791 512</b>
<b>Támogatás</b>	<b>1 958 261</b>	<b>1 828 945</b>	<b>2 046 878</b>	<b>2 046 878</b>
<b>Működési bevételek</b>	<b>1 037 678</b>	<b>813 500</b>	<b>936 053</b>	<b>932 879</b>
<b>Átvett pénzeszközök</b>	<b>1 184 719</b>	<b>758 000</b>	<b>999 999</b>	<b>1 022 230</b>
- működési célra	54 3 618	260 000	260 000	333 337
- felhalmozási célra	641 101	498 000	739 999	688 893
<b>Egyéb bevételek</b>	<b>32 950</b>		<b>87 820</b>	<b>87 820</b>
<b>Kölcsönök</b>	<b>5 169</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>2 250</b>
<b>Pénzmaradvány igénybevétele</b>	<b>229 320</b>		<b>699 455</b>	<b>699 455</b>
Létszám (fő)				
Engedélyezett létszám	430	430	430	430
Átlagos statisztikai állományi létszám (fő)	430			430
Tartósan üres álláshelyek száma	-	-	-	-