

A

Tomori Pál Főiskola

Intézményfejlesztési Terve

2017/2021

Szenátus általi elfogadás dátuma: 2017.01.24.

Határozat száma: 2017/1/3.

Hatályos: A Főiskola fenntartójának döntését követő napon.

Az intézményfejlesztési tervet a fenntartó
képviselésében és felhatalmazásában jóváhagyom:.....

Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló	3.
2. Helyzetértékelés	4.
2.1 A társadalmi-gazdasági környezet elemzése	4.
2.2 A képzési tevékenység értékelése	6.
2.2.1 Az intézmény, képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése	6.
2.2.2 Az intézmény képzési profiljának értékelése	6.
2.2.3 A képzési eredményesség értékelése	9.
2.3 A K+F+I tevékenység értékelése	10.
2.4 A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése	10.
3. Az intézmény stratégiája	13.
3.1 Az intézmény jövőképe	13.
3.2 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása	15.
3.3 Jövőkép	16.
3.4 Stratégiai akciótervek meghatározása indikátorokkal	17.
3.4.1 A képzési tevékenységben	17.
3.4.2 A K+F+I tevékenységben	18.
3.4.3 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységben	19.
1. melléklet: Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia	20.
2. melléklet: Helyzetelemzés, kockázatok értékelése	39.

1. Vezetői összefoglaló

A Bologna-folyamat indulása és felsőoktatás állami finanszírozásának jelentős csökkentése óta jelentős események történtek a magyar felsőoktatásban, melyek döntően befolyásolták a Főiskola életét is. A fentiek figyelembevételével három állítást tudunk megfogalmazni:

- a) A közelmúltban bekövetkezett és a Főiskola szempontjából kedvezőtlen változások ellenére a Főiskola vezetői, oktatói és dolgozói elhivatottságának köszönhetően még mindig talpon lévő és eredményes intézmény.

Az eredményességet és a színvonalat jól jelzi, hogy a Főiskola 2016-ban lefolytatott intézményi és párhuzamos szakakkreditációs eljárások mindegyikében sikeresen szerepelt, illetve az intézmény megítélése a különböző felsőoktatási rangsorok szerint sem esett vissza: a Főiskola a számára releváns kategóriákban még mindig az országos élmezőnyben található.

- b) A Főiskola, mint közhasznú magánfenntartású felsőoktatási intézmény a felsőoktatás folyó átalakításának – dominánsan finanszírozási szempontból – szenvedő alanya.

A kedvezőtlen hatások kivédése komoly erőfeszítést és áldozatot kívánt mind a menedzsment, mind a szervezeti tagság részéről. Megítélésünk szerint a helyzetet azonban sikerült stabilizálni, a kedvezőtlen hatásokat kompenzálni. Ennek eredményeképpen a különböző gazdasági és beiskolázási mutatók lassan újra pozitív változásokat tükröznek.

- c) A Főiskola székhelyén kívül még két telephelyen folytat oktatási tevékenységet. A hallgatók aránya a korábbi kalocsai székhely irányából a budapesti és kecskeméti telephelyek irányába súlyozódott át az elmúlt időszakban.

Az intézményi és párhuzamos szakakkreditációs eljárások során megfogalmazódott a MAB részéről, hogy az arányok eltolódása – a vonatkozó jogszabályok értelmében – indokolják, hogy a Főiskola vegye fontolóra székhelyének megváltoztatását, és azt tegye át arra a telephelyre, ahol a legtöbb hallgató található, illetve a legtöbb oktatási és kiszolgáló szervezeti egység működik.¹

A felsőoktatás szereplői számára közismert, hogy 2013 májusában az Emberi Erőforrások Minisztériuma, bármiféle előzetes bejelentés vagy konzultáció nélkül, egy folyó gazdasági év közepén tudományos normatívát vont el az intézményektől. A Főiskola esetében ez közel 70 millió forintot jelentett, továbbá kötelezte a Főiskolát a 2012-es évben kifizetett költségvetési támogatásból – a 85%-os szabályra hivatkozva – közel 20 millió forint visszafizetésére.

A kialakult helyzetet tovább súlyosbította, hogy 2013. január 1-től a felsőoktatási intézmények által használt ingatlanok kikerültek a helyi adók tekintetében a mentességi körből. Ennek következtében a Főiskolának hirtelen több mint 10 millió forintos kiadást kellett

¹ A Tomori Pál Főiskola székhelye 2017. február 1-től hivatalosan is a korábbi budapesti telephely lett: 1223 Budapest, Művelődés u. 21-27.

kigazdálkodnia. Hogy érzékelte a közel százmillió forintos elvonás nagyságát: ez a Főiskola éves bevételének több mint 25%-a!

Az elmúlt évek pénzügyi eseményeinek gazdasági kihatásai azóta is rányomják bélyegüket az oktatási, de főleg a kutatási tevékenységünkre. Ma Magyarországon nagyon kevés olyan gazdálkodó szervezet van – különösen közhasznú jogállású –, amely egy ekkora, hirtelen veszteséget el tudna viselni. Nem túlzás tehát azt kijelentenünk, hogy a fenti események meggyengítették az intézmény gazdálkodását és tevékenységét, mely krízis stabilizálása megítélésünk szerint még nem fejeződött be, bár ennek kedvező előjelei tapasztalhatók. A Főiskola menedzsmentje az elmúlt időszakban igyekezett mindent megtenni a tevékenység folytatása érdekében, mely folyamat első eredményei mostanra körvonalazódnak. A talpon maradás érdekében számos költségcsökkentő lépést vezetünk be, a működésünket a lehető legteljesebb mértékben racionalizáltuk, s mindezt oly módon igyekeztünk megtenni, hogy mindeközben az oktatási és egyéb, hallgatóknak nyújtott tevékenység színvonala és eredményessége ne csökkenjen.

2. Helyzetértékelés

2.1 A társadalmi-gazdasági környezet értékelése

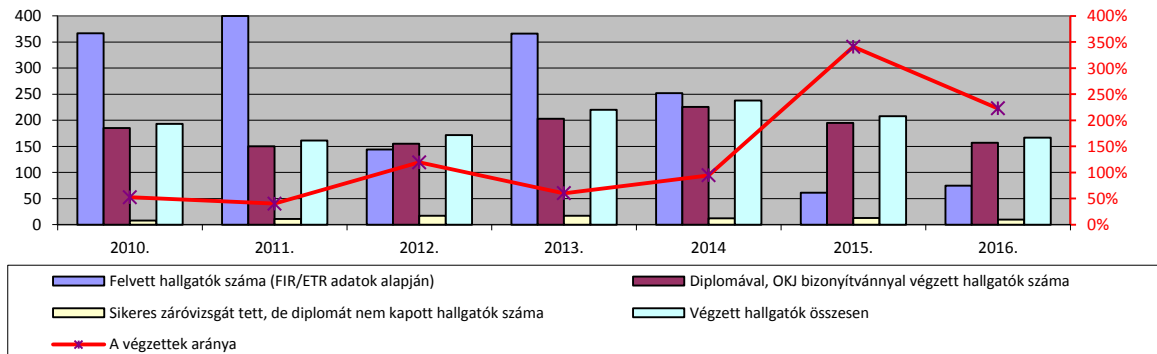
A hazai felsőoktatás helyzetére vonatkozóan általánosan megállapítható, hogy a magyar felsőoktatás átalakításának egyértelmű vesztesei a magánfenntartású intézmények, vagy másképpen a magántőke bevonásával működő intézmények. A Főiskola esetében ez azt jelenti, hogy pénzügyi lehetőségeink egyre inkább lecsökkentek, lekorlátozódtak gyakorlatilag a költségterítéses hallgatók felvételének a lehetőségére. A kutatási normatíva „eltűnése” is tartósan bizonyul, ugyanis a 2013-as elvonás után, 2014-től kezdődően már nem kaptunk ilyen jogcímen költségvetési támogatást, még meglévő államilag támogatott hallgatóink után sem! Ráadásul a Főiskola folyamatosan bruttó befizetője lett a költségvetésnek, mivel az államilag támogatott hallgatók számának csökkenése miatt folyamatosan vissza kell fizetni az egyre kevesebb költségvetési támogatást, amelynek alapszabályja lassan egy évtizede változatlan.

Ráadásul a magánfenntartású intézményeket sújtja továbbá egy nem érthető, de annál komolyabb kihatású felvételi hátrány is: 2012. szeptember 1-je óta az állami ösztöndíjas (állami támogatással rendelkező) hallgatókat a magán felsőoktatási intézmények nem vehetnek fel sem alapképzésben, sem felsőoktatási szakképzésben. Nem a fenntartói támogatásról van szó, mert azt magánfenntartású intézmények soha sem kaptak. Azonban ugyanazt oktatjuk, mint az állami intézmények, ugyanazok a minőségi elvárások is velünk szemben, továbbá ugyanolyanok a hozzánk jelentkezőkkel szembeni felvételi kritériumok, mint az állami felsőoktatási intézményekbe jelentkezőkkel szemben. Ennek ellenére a magánfenntartású felsőoktatási intézményben már nem biztosítja az állam az első diploma ingyenes megszerzésének a lehetőségét! A jogszabályi lehetőség ugyan adott, mégsem tudunk olyan magánfenntartású intézményről, amelynek alapképzése vagy felsőoktatási szakképzése tekintetében az állam támogatási szerződést kötött volna. Nem kell különösebben részletezni, hogy az ingyenes tanulás lehetősége milyen kecsesgöcs a hallgatók számára a felvételi eljárás során, ezért óriási versenyhátrányba kerülnek azon intézmények, amelyeknél nincs lehetőség az állam által finanszírozott képzésben tanulni. Az ilyen intézményeket még az önköltségterítéses hallgatók egy jelentős része is elkerüli, hiszen esélyük sincs rá, hogy átsorolással – pl. kiváló tanulmányi eredményeik okán – államilag támogatott finanszírozás mellett folytathassák tanulmányaikat.

A bemutatott negatív hatások egy évtizedre elosztva is komoly megterhelést jelentettek volna, azonban sajnálatosan ezek nem egy évtized alatt, hanem egyszerre zúdultak a Főiskolára – és természetesen az összes magán felsőoktatási intézményre – 2012-ben és 2013-ban, az államilag finanszírozott hallgatók hiánya pedig 2012 óta folyamatosan.

A Főiskola menedzsmentje igyekezett racionalizáló intézkedésekkel a helyzetet kezelni, megtartva az oktatás színvonalát, részt venni kutatási projektben, infrastruktúráját fenntartani, sőt bővíteni is, ha erre lehetőség van. A közelmúlt olyan megoldások keresésére ösztönzött minket, amelyek kevés anyagi ráfordítással képesek eredményeket produkálni. Úgy véljük, e tekintetben jó úton járunk, mára már kijelenthetjük, hogy komoly nehézségek árán ugyan, de az intézmény stabilizálta helyzetét ebben a nehéz szituációban.

A Főiskola 2004-es indulása óta egy folyamatos progresszív trend volt érzékelhető az intézmény működésében és oktatási tevékenységében. Az eddigi csúcspont a 2011-es évben volt: 2011-ben a jelentkezők és a felvettek száma rekordot ért el a Főiskolán, és mindez egy további kedvező irányú fejlődési irányt vetített előre. A tendencia ezután – a külső tényezők hatására – megfordult és jelentős visszaesést tapasztalhattunk a felvételizők számában. 2013 és 2015 között a korábbi kedvező trend megfordulni látszott, a jelentkezők és a felvettek száma a kiugró 2011-es értékeknek csak mintegy felét, majd később csak negyedét érték el. E tekintetben a mélypont 2015 volt, ennek magyarázata az volt, hogy az intézmény belső tartalékai eddigre kimerültek, a még aktivizálható források pedig csak szerény eredményt voltak képesek produkálni. 2015-ben ugyanakkor sikerült az intézmény működését stabilizálni, aminek jótékony hatásai a beiskolázásban is érzékelhetők voltak. 2016-ban a jelentkezők és a felvettek száma újra felfelé ívelő irányt vett, igaz ugyan, hogy csak kis mértékben. A hallgatói létszám változását az alábbi táblázatban foglaltuk össze:



A felvett és a végzett hallgatók száma

Meggyőződésünk, hogy a pozitív irányú elmozdulás stabilizálható és fokozható a jövőben. A Főiskola menedzsmentje, oktatói és dolgozói hisznek abban, hogy konzisztens oktatási színvonal fenntartásával, a hallgatóknak nyújtott szolgáltatások és lehetőségek bővítésével és ebből következően közvetett módon a Főiskola ismertségének és elismertségének a növelésével a jelentkezők száma újra nőni fog. Ebben remélhetőleg segítségünkre lesz a belföldi munkaerőpiac felé való erőteljesebb közeledés, a duális képzésbe való bekapcsolódás, továbbá egyre több külföldi partner és hallgató bevonása az oktatásba, az angol nyelven is kínált képzési programokba. A Főiskola menedzsmentje, oktatói és dolgozói a fentiek szellemében kívánják megvalósítani a 2017-2021 időszakra vonatkozó Intézményfejlesztési tervben megfogalmazott célkitűzéseket.

2.2 A képzési tevékenység értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

2.2.1 Az intézmények képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése

Általánosságban elmondható, hogy amennyiben az összes foglalkoztatási kategóriát együttesen vizsgáljuk, jól látható, hogy a foglalkoztatottak körében kismértékű csökkenés történt. Besorolásuk tekintetében azonban jelentős átrendeződés ment végbe, a 2009/2010 – 2014/2015 időszak alatt a teljes oktatói létszám 67 főről 45 főre csökkent, majd ezt követően 2015/2016-ban ismételten növekedett kis mértékben és elérte a jelenlegi 49 főt. Az oktatói létszám jövőbeli alakulása és a velük szemben támasztott elvárások a mindenkori hallgatói létszámtól és a hallgatói állomány összetételétől függ.

2.2.2 Az intézmények képzési portfóliójának értékelése

Alapképzési szakok:

A Főiskola alapításkor a képzés két alapszakkal indult: a Gazdálkodási és a Külgazdasági szakokkal. Ezek akkreditációs dokumentumaira vonatkozó adatait a következő táblázat tartalmazza:

Szak neve	Képzési hely	Főiskolai Tanács határozata	Magyar Akkreditációs Bizottság határozata
Gazdálkodási szak	Kalocsa	KF-SZ Kalocsai Felsőoktatási és Szolgáltató Közhasznú Társaság 2003. szeptember 15-i ülésén hozott határozata	2003/9/VI/1/42.
Külgazdasági szak	Kalocsa	KF-SZ Kalocsai Felsőoktatási és Szolgáltató Közhasznú Társaság 2003. szeptember 15-i ülésén hozott határozata	2003/9/VI/1/43.

A Bologna-rendszerre való áttéréssel az indításkor akkreditált szakokon a képzés folytatását az intézmény kifutó jelleggel, fokozatosan megszüntette. A Bologna-rendszer szerint a Tomori Pál Főiskola újabb szakokat akkreditáltatott, melyeken hallgatók képzését jelenleg is folytatja.

Ezek a következők: Szabad bölcsészet (BA), Pénzügy és számvitel (BA), Gazdálkodási és menedzsment (BA), Nemzetközi gazdálkodás (BA), Nemzetközi tanulmányok (BA).

2016-ban sor került a MAB által lebonyolított intézményi és párhuzamos szakakkreditációs eljárásokra, melyeknek keretében a Pénzügy és számvitel (BA), a Gazdálkodási és menedzsment (BA) és a Nemzetközi gazdálkodási (BA) szakok ismételten megkapták az akkreditációt, melyet a MAB a 2016/1/VII. számú bizottsági határozatban állapított meg és tett közzé.

A Tomori Pál Főiskola jelenleg 8, az Oktatási Hivatal által nyilvántartásba vett szakirányú továbbképzési szakkal rendelkezik. Ezek a következők: Gazdasági informatikai menedzsment, Logisztikai és szállítmányozási menedzser, Gazdaságvédelmi szakközgazdász, Gazdaságvédelmi szakreferens, Üzleti rendszereket fejlesztő szakközgazdász, Üzleti rendszereket fejlesztő szaktanácsadó, Gazdasági és munkaügyi mediátor, Közbeszerzési

menedzser.

Felsőfokú szakképzési szakok / Felsőoktatási szakképzési szakok:

A Tomori Pál Főiskola a korábbi rendszerben iskolai rendszerű felsőfokú szakképzést folytatott kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció szakmacsoportban, közgazdaság szakmacsoportban, ügyvitel szakmacsoportban, valamint vendéglátás-idegenforgalom szakmacsoportban.

A felsőfokú szakképzés rendszerének átalakulásával a fenti szakokat az intézmény még kifutó jelleggel működtette, a szakokra hallgatók felvétele 2012 szeptembere óta azonban már nem volt lehetséges.

A felsőfokú szakképzés új rendszerében a Tomori Pál Főiskola akkreditáltatta, regisztráltatta 3 új szakját: a Gazdálkodási és menedzment felsőoktatási szakképzési szakot, a Nemzetközi gazdálkodási felsőoktatási szakképzési szakot és a Pénzügy és számvitel felsőoktatási szakképzési szakot.

Az első táblázat az Oktatási Hivatal által nyilvántartásba vett, és a korábbi időszakban indított felsőfokú szakképzési szakokat és azok dokumentumait mutatja be, szakmacsoportonkénti bontásban.

A második táblázat az új típusú felsőoktatási szakképzési szakok akkreditációjára, regisztrációjára vonatkozó adatokat tartalmazza.

A korábbi Felsőfokú szakképzési szakok melyeknek indítására az intézmény jogosult volt:

Szakmacsoport	Felsőfokú szakképzés neve és kódja	Képzési hely	Főiskolai Tanács/Szenátus határozata	Oktatási Hivatal határozata
Kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció	Európai Unió üzleti szakügyintéző OKJ 55 345 01 0010 55 01	Kalocsa Budapest	2007/7/25. 2008/1/1.	OH-FHF/141-6/2008.
	Kereskedelmi szakmenedzser OKJ 55 345 01 0010 55 02	Kalocsa Budapest	2007/7/25. 2008/1/1.	OH-FHF/142-6/2008.
	Kis- és középvállalkozási menedzser OKJ 55 345 01 0010 55 03	Kalocsa Budapest	2007/7/25. 2008/1/1.	OH-FHF/143-6/2008.
	Külgazdasági üzletkötő OKJ 55 345 01 0010 55 04	Kalocsa Budapest	2007/7/25. 2008/1/1.	OH-FHF/144-6/2008.
	Logisztikai műszaki menedzserasszisztens OKJ 55 345 02 0010 55 01	Kalocsa Budapest	2007/7/25.	OH-FRKP/17717-4/2007.
	Nemzetközi szállítványozási és logisztikai szakügyintéző OKJ 55 345 01 0010 55 05	Kalocsa	6/2006/IFT.	FRKP/35-9/2006.
		Kalocsa Budapest	2007/7/25. 2008/1/1.	OH-FHF/145-6/2008.
	Reklámszervező szakmenedzser OKJ 55 345 01 0010 55 06	Kalocsa	6/2006/IFT.	FRKP/35-10/2006.
		Kalocsa Budapest	2007/7/25. 2008/1/1.	OH-FHF/146-6/2008.
Üzletviteli szakmenedzser OKJ 55 345 01 0010 55 07	Kalocsa Budapest	2007/7/25. 2008/1/1.	OH-FHF/147-6/2008.	

Közgazdaság	Banki szakügyintéző OKJ 55 343 01 0010 55 01	Kalocsa Budapest	2008/6/53.	OH-FHF/11-4/2009.
	Értékpapírpiaci szakügyintéző OKJ 55 343 01 0010 55 02	Kalocsa Budapest		
	Gazdálkodási menedzserasszisztens OKJ 55 343 01 0010 55 03	Kalocsa Budapest		
	Pénzügyi szakügyintéző OKJ 55 343 01 0010 55 04	Kalocsa Budapest		
	Projektmenedzser-asszisztens OKJ 55 343 01 0010 55 05	Kalocsa Budapest		
	Számviteli szakügyintéző OKJ 55 343 01 0010 55 06	Kalocsa Budapest		
Ügyvitel	Gazdasági idegen nyelvű menedzser OKJ 55 346 02 0010 55 01	Kalocsa Budapest	2007/7/25.	OH-FHF/1831-1/2008.
	Titkárságvezető OKJ 55 346 02 0010 55 02	Kalocsa Budapest		OH-FHF/1830-1/2008.
Vendéglátás-idegenforgalom	Idegenforgalmi szakmenedzser OKJ 55 812 01 0010 55 01	Kalocsa Budapest	2007/7/25.	OH-FRKP/17719-4/2007.

Az új típusú Felsőoktatási szakképzési szakok a Tomori Pál Főiskolán:

Felsőoktatási szakképzés elnevezése	Szakirány	Képzési hely	Szenátus határozata	Oktatási Hivatal határozata
Gazdálkodási menedzser és felsőoktatási szakképzési szak	Kis- és Középvállalkozási szakirány	Kalocsa, Kecskemét, Budapest	2012/4/34.	FF/87-2/2013; FF/87-3/2013; FF/87-4/2013;
Gazdálkodási menedzser és felsőoktatási szakképzési szak	Projektmenedzser szakirány	Kalocsa, Kecskemét, Budapest	2012/4/34.	FF/87-5/2013; FF/87-6/2013; FF/87-7/2013;
Nemzetközi gazdálkodási felsőoktatási szakképzési szak	<ul style="list-style-type: none"> Európai Uniósi üzleti; Külgazdasági; Nemzetközi szállítmányozás és logisztika szakirányok; 	Kalocsa, Kecskemét, Budapest	2012/4/34.	FF/86-2/2013; FF/86-3/2013; FF/86-4/2013;
Pénzügy és számvitel felsőoktatási szakképzési szak	<ul style="list-style-type: none"> Államháztartási; Nonprofit; Vállalkozási; Pénzügyintézet; 	Kalocsa, Kecskemét, Budapest	2012/4/34.	FF/85-2/2013; FF/85-3/2013; FF/85-4/2013;

2.2.3 A képzési eredményesség értékelése (a DPR, a lemorzsolódás és egyéb rendelkezésre álló adatok alapján)

Az oktatás és tanulás eredményessége a hallgatói eredményesség tükrében. A Tomori Pál Főiskolán 2016 májusáig 1865 hallgató végzett. A diplomával, OKJ-bizonyítvánnyal és felsőfokú szakképzési bizonyítvánnyal végzettek száma 1554. A sikeres záróvizsgát tett, de – nyelvvizsga hiánya miatt – diplomát nem kapott végzettek száma 311. Az alábbi táblázat a felvett és a diplomával, OKJ-bizonyítvánnyal, illetve diploma nélkül – azaz, csak tanúsítvánnyal – végzett hallgatók számát mutatja.

Év	A felvett és a végzett hallgatók száma			
	Felvett hallgatók száma (FIR/ETR adatok alapján)	Diplomával, OKJ bizonyítvánnyal végzett hallgatók száma	Sikeres záróvizsgát tett, de diplomát nem kapott hallgatók száma	Végzett hallgatók összesen
2010.	367	185	8	193
2011.	400	150	11	161
2012.	144	155	17	172
2013.	366	203	17	220
2014	252	226	12	238
2015.	61	195	13	208
2016.	75	157	10	167

A felvett és végzett hallgatók adatainak összevetéséből azt láthatjuk, hogy a végzett hallgatók száma 2014-ig folyamatos növekedést mutatott, ez egészen 2013-ig – a korábban már részletesen leírt kedvezőtlen változások bekövetkezéséig – nem is jelentett problémát, mivel a felvett hallgatók száma is folyamatosan nőtt. A felvett hallgatók esetében a komoly visszaesés 2015-ben volt tapasztalható, azonban a trend megfordulását vetíti előre a 2016-os adat, ahol a felvett hallgatók száma némi növekedést már mutat, illetve a végzettek és a felvettek aránya is kedvezőbb, mint a korábbi 2015-ös évben.

A Tomori Pál Főiskolán alapítása óta jelentős hallgatói létszámcsökkenés, a képzési formák, illetve a képzőhelyek szerinti létszámmozgás tapasztalható. Az elmúlt 5 év áttekintő és részletes elemzését „Az oktatási tevékenység részletes áttekintése” című dokumentumban kínáljuk.

A Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR) keretében az elmúlt időszakban összesen 4 adatfelvétel történt, ezek mindegyike egy azonos kérdéssorból álló, saját fejlesztésű kérdőív volt (Részletes értékelésüket ld. a „Az oktatási tevékenység részletes áttekintése” c. dokumentumban. 2017-ben DPR-es adatfelvétel nem történt.

Összességében elmondható, hogy a Tomori Pál Főiskola fontosnak tartja a Diplomás Pályakövetési Rendszer működtetését, egyben fejlesztendő célként fogalmazta meg a saját maga számára a rendszer fejlesztését és a hallgatói aktivitás növelését is. Ezzel kapcsolatos feladatként jelenik meg, hogy rendszeresen felül kell vizsgálni a feltett kérdéseket, továbbá nagyobb arányú részvételre, javuló válaszadási hajlandóságra kell ösztönözni a Főiskola hallgatóit.

2.3 A K+F+I tevékenység értékelése (nem művészeti intézmények esetén)

A Főiskola K+F+I stratégiáját elkészítettük, jelen dokumentum 1. mellékleteként olvasható: „Tomori Pál Főiskola: Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia” címmel, így ebben a pontban csak néhány mondatos helyzetjelentést és jövőbeli stratégiát vázolunk fel.

A Főiskolán folyó kutatási tevékenység interdiszciplináris keretei adottak. A három tudományterületet átfogó öt alapszakunk oktatói a folyamatos egyéni publikációs tevékenység mellett részt vesznek különböző kutatói csoportokban is (Főiskolán belül és más intézmények kutatóival közösen). A közös kutatások a szakokon folyó kutatómunka eredményeképpen összegződnek szakmai vitákon keresztül, műhelymunka formájában.

A kutatási tevékenység további fejlesztése és a nemzetközi K+F+I transzferbe való erőteljesebb bekapcsolódás ugyanakkor továbbra is az intézmény előtt álló komoly feladat. Az egyértelműen látszik, hogy a Főiskola e tekintetben nem tudja felvenni a versenyt a tudományos normatívával támogatott állami felsőoktatási intézményekkel és kutatóintézetekkel. Ennek ellenére források átcsoportosításával az intézmény továbbra is fenn kívánja tartani kutatási programjait, illetve újabbakat kíván indítani, továbbá célul tűzte ki kutatási tevékenysége nemzetköziesítését is.

2.4 A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése (a rendelkezésre álló intézményi átvilágítási jelentések megállapításai alapján)

A Főiskola esetében az alaptevékenység bevételei az állami normatívákból, a költségtérítéssel hallgatók befizetéseiből, továbbá a felsőfokú szakképzés felügyeletére kapott saját bevételből állnak. A bevételek közül a költségtérítéssel (önköltségtérítéssel) hallgatók által fizetett költségtérítésen (önköltségtérítésen) kívül sajnálatosan a többi bevételi forrás kifutó rendszerű. A vállalkozási tevékenység bevétele alapvetően a kiadói hivatal és bérleti díjak bevételeiből tevődik össze, mértéke egyik évben sem haladta meg az adott év teljes bevételének 5%-át.

A hallgatóarányos bevételeken belül költségtérítésből, a felsőfokú szakképzés felügyeletére kapott saját bevételből és az állami normatívák közül a legnagyobb bevételi forrást jelentő oktatási, tudományos és fenntartási normatívából származó bevételek alakulását és az összes bevételhez viszonyított arányát a következő táblázatok és grafikon szemlélteti:

Év	Oktatási normatíva (Ft)	Tudományos normatíva (Ft)	Fenntartási normatíva (Ft)	Állami normatívák összesen (Ft)	Költségtérítés (Ft)	Az FSZ képzés felügyeletére kapott saját bevétel (Ft)	Hallgatóarányos saját bevételek összesen (Ft)	Összes bevétel (Ft)
2009	73 279 000	87 825 000	0	161 104 000	96 341 000	45 078 000	141 419 000	359 912 000
2010.	80 669 000	81 703 000	0	162 372 000	107 752 000	36 781 000	144 533 000	341 702 000
2011.	88 590 000	84 102 000	0	172 692 000	136 851 000	24 394 000	161 245 000	389 123 000
2012.	73 626 000	69 998 000	0	143 624 000	167 266 000	16 852 000	184 118 000	413 727 000
2013.	73 418 000	0	0	73 418 000	180 156 000	14 678 000	194 834 000	403 079 000
2014.	70 500 000	0	0	70 500 000	178 706 000	3 013 000	181 719 000	360 564 000
2015.	44 200 000	0	0	44 200 000	191 896 000	0	191 896 000	279 309 000

Az összes bevételhez viszonyított arány							
Év	Oktatási normatíva	Tudományos normatíva	Fenntartási normatíva	Állami normatívák összesen	Költségtérítés	Az FSZ képzés felügyeletére kapott saját bevétel	Hallgatóarányos saját bevételek összesen
2009.	20,36%	24,40%	0,00%	44,76%	26,77%	12,52%	39,29%
2010.	23,61%	23,91%	0,00%	47,52%	31,53%	10,76%	42,30%
2011.	22,77%	21,61%	0,00%	44,38%	35,17%	6,27%	41,44%
2012.	17,80%	16,92%	0,00%	34,71%	40,43%	4,07%	44,50%
2013.	18,21%	0,00%	0,00%	18,21%	44,69%	3,64%	48,34%
2014.	19,55 %	0,00 %	0,00 %	19,55 %	49,56 %	0,83 %	50,39 %
2015.	15,83 %	0,00 %	0,00 %	15,83 %	68,70 %	0,00 %	68,70 %

Az adatokból jól látható a megváltozott környezet hatása, amely szerint 2012 szeptemberétől intézményünk nem rendelkezett állami támogatott hellyel, így a „kifutó” állami támogatott létszám csökkenésének megfelelően csökkent az oktatási (képzési) normatíva. 2013-tól kezdődően, függetlenül a még intézményünkben tanuló állami finanszírozott hallgatók létszámától, intézményünk nem kapott tudományos normatívát. Ez közel 70 milliós bevételt kiesést jelentett 2013-ban. Az állami normatívák összes bevételen belüli aránya a vizsgált időszakban 44,78%-ról 15,83%-ra csökkent. Mint ahogy az a fenti táblázatokból is világosan látszik, a Főiskola 2013 óta nem kap sem tudományos, sem fenntartási normatívát, ugyanakkor költségtérítésből befolyt bevételeit képes volt megduplázni 2009-2016 között, még a csökkenő hallgatói létszám ellenére is.

Kiadások alakulása, tendenciái

A bevételi oldallal szembeállítva a kiadási oldalon a legnagyobb összegeket a személyi és a dologi kiadásoknál, valamint az infrastruktúra-fejlesztési, karbantartási kiadásoknál találjuk. A személyi költségek a megváltozott környezet hatására csökkentek, míg a dologi kiadások évről évre növekvő tendenciát mutatnak. Említésre érdemes ugyanakkor, hogy 2016-ra a Főiskola forrása oly mértékben kimerültek, hogy dologi és karbantartási kiadásokat nem tudott eszközölni. Figyelemre méltó tény, hogy a személyi ráfordítások ugyanakkor 2009 és 2016 között majd 40%-os visszaesést mutatnak, miközben a foglalkoztatott létszám csökkenése nagyjából mindössze 20% körüli. Mindez azt mutatja, hogy a személyi kiadások visszaszorítása is részét képezte az intézmény gazdasági racionalizáló csomagjának, de még így is nehéz volt megőrizni az intézmény pénzügyi stabilitását. A kiadási oldal három fő tételének alakulását mutatjuk be a következő táblázatban és diagramon:

A személyi, a dologi és az infrastruktúra-fejlesztési kiadások alakulása (Eft)			
Év	Személyi kiadások	Dologi kiadások	Infrastruktúra-fejlesztés, karbantartás
2009.	206 660	4 033	12 279
2010.	210 428	6 901	9 286
2011.	211 533	15 628	14 366
2012.	205 077	26 521	11 745
2013.	172 383	36 018	14 471
2014.	162 801	78 087	25 000
2015.	137 750	-	-

A megváltozott külső körülmények miatt bekövetkezett pénzügyi problémák ellenére a Tomori Pál Főiskola alapítása óta minden gazdasági évet pozitív eredménnyel volt képes zárni. Az összes bevétel és az összes kiadás, valamint az eredmény alakulását mutatjuk be a következő táblázatban és grafikonon:

A bevételek, a kiadások és az eredmény alakulása (Eft)			
Év	Összes bevétel	Összes kiadás	Eredmény
2009.	359 912	336 387	23 525
2010.	341 702	340 946	755
2011.	389 123	383 284	5 839
2012.	413 727	412 832	895
2013.	403 079	401 829	1 250
2014.	360 563	360 050	513
2015.	279 309	277 320	1 989

A bevételi, kiadási és eredmény adatok elemzéséből láthatjuk, hogy a Főiskola 2013-ban és 2014-ben valóban képes volt stabilizálni működését és gazdálkodását és 2015-ben már ismét egy emelkedő trendet előre jelző üzleti eredményt tudott felmutatni.

A gazdálkodás eredményének értékelése

A Főiskola, mint magánfenntartású, közhasznú, nonprofit intézmény alapítása óta törekszik a felesleges kiadásoktól mentes, hosszútávra szóló és hosszútávra előtervezhető gazdálkodás kialakítására. A gazdasági és működési stabilitás megteremtését követően a pozitív előjelű gazdálkodási egyensúly megtartása a menedzsment legfőbb feladata az oktatási és kutatás színvonalának a fenntartása mellett, sőt kutatási téren további előrelépést elérve a vállalati szféra szereplőinek aktívabb bevonásával.

Bízunk abban, hogy a társasági adóról szóló törvény által 2015. január 1-től megteremtett lehetőség hatására több vállalkozás is úgy fog dönteni, hogy Főiskolánkat támogatja, élve a társasági adó kedvezmények lehetőségével. Ezt kitartó munkával kell elérnie a Főiskola menedzsmentjének, de ez lehet a Főiskola hosszútávú működésének egyik kulcsa.

A Főiskola vezetőségének meggyőződése, hogy az elmúlt években, az elvonások ellenére is sikeres gazdálkodást folytatott, biztos abban, hogy mára már – a kedvezőtlen feltételek ellenére is – megteremtette az intézmény működési és finanszírozás stabilitását, vagy legalábbis képes volt letenni annak alapjait. Továbbá a Főiskola menedzsmentje és dolgozói elkötelezettek az elért eredmények és színvonal fenntartása és fejlesztése irányában.

3. Az intézmény stratégiája

3.1 Az intézmény jövőképe (hazai és nemzetközi dimenzióban)

A Főiskola jövőképét megalapozott környezetelemzés után készítette el. Az intézmény a 2015. évi intézményakkreditációs folyamat során készített C-SWOT analízist kiindulási alapként használja a 2017-2021-es időszakra vonatkozó jövőkép és intézményi stratégia meghatározásához.

A C-SWOT táblázatot jelen dokumentum 2. melléklete, „Tomori Pál Főiskola: Helyzetelemzés, kockázatok értékelése” címmel tartalmazza, illetve az alábbiakban közöljük. Az analízis alapján a Főiskola a következő fejlesztési irányokat és szükséges intézkedéseket határozza meg:

C – SWOT ANALÍZIS

Külső korlátok	ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
<ul style="list-style-type: none"> a potenciális hallgatók rossz anyagi és szociális helyzete, a gazdasági válság elhúzódása, a hazai és regionális gazdasági fejlődés stagnálása, a folyamatos jogszabályi változások következtében bizonytalan és kiszámíthatatlan működési környezet, az intézmény a hatályos szabályozás szerint nem vehet fel államilag támogatott hallgatókat (állami (részt-) ösztöndíjas hallgatókat), a felsőoktatás finanszírozásának bizonytalansága, az emelt szintű érettségi, mint bemeneti követelmény kizárja a korábban érettségizetteket a főiskolai képzésből, még levelező rendszerben is, tudományos kutatómunka eredményeinek „elértéktelenedése” felsőoktatási és tudományos tevékenység társadalmi és pénzügyi elismertsége egyre alacsonyabb, finanszírozási források csökkenése és eszökenő befektetési kedv e területen finanszírozási feltételek romlása a kutatási tevékenység háttérbe szorulását eredményezi, működésfinanszírozás elégtelensége, felsőoktatásban dolgozók, oktatók, kutatók anyagi és erkölcsi elismerésének hiánya nehézkés hazai vízum ügyintézés az intézmény külföldi hallgatóinak esetében. 	<ul style="list-style-type: none"> Egy hallgatóra jutó oktatók magas száma Egy hallgatóra jutó minősített oktatók magas száma Az oktatói karon belül magas a tudományos fokozattal rendelkezők aránya Az oktatói kar tagjai közül sokan rendelkeznek üzleti/gyakorlati tapasztalattal A hallgatók az oktatók felkészültségét, segítőkészségét igen jónak értékelik Az egyéni hallgatói képességtérítéseket kezelni képes, kis létszámú tankörök, nem „tömegképzés” Ingyenes, tantervbe épített nyelvoztatás Akkreditált Pannon Nyelvvizsgahely az intézményben Akkreditált Oeconom közgazdasági szaknyelvi vizsgahely az intézményben 3 képzési szint, összefüggő képzési paletta, ami lehetőséget ad a képzési szintről – képzési szintre történő továbblépésre Országos viszonylatban is nagyon versenyképes költségterítés Egyidejű jelenlét több oktatási helyszínen: Kalocsa, Kecskemét, Budapest Felújított épület a kalocsai telephelyen és saját tulajdonú ingatlan (oktatási infrastruktúra + kollégium) a budapesti székhelyen Kollégiumi férőhelyek versenyképes áron Áttekinthető és rugalmas szervezeti felépítés - Tanúsított ISO minőségbiztosítási rendszer 	<ul style="list-style-type: none"> Az elmúlt időszakban magas a személyi állomány fluktuációja mind az oktatói, mind az adminisztratív területen e miatt nehézséget okoz a feladatok feltorlódása, a feladathalmazódás, a betanítás és a folyamatok minőségének fenntartása Beiskolázási nehézségek a kalocsai székhelyen és annak vonzáskörzetében Kihasználatlan oktatási infrastruktúra a kalocsai székhelyen A kecskeméti telephely esetében az ottani hallgatói létszám folyamatos növekedése miatt oktatási infrastruktúra pótlólagos bevonása szükséges A budapesti ingatlan megvásárlása kapcsán jelentős pénzügyi teher nehezedik a szervezetre Források hiányából adódóan alacsony hatékonysággal működő marketing és PR tevékenység A hallgatók érdeklődése a tudományos munka és tevékenység iránt az elvártnál alacsonyabb Források hiányában a kutatási tevékenység a kívánatosnál alacsonyabb intenzitást A kapcsolati tőke fejlesztésre szorul, az együttműködést fokozni kell a térség gazdasági-társadalmi szervezeteivel, meghatározó szereplőivel a székhelyen és a telephelyeken egyaránt
LEHETŐSÉGEK	<i>ERŐSSÉG-LEHETŐSÉG – Követendő stratégiai irányok</i>	<i>GYENGESÉG-LEHETŐSÉG – Alternatív stratégiai irányok</i>
<ul style="list-style-type: none"> Erőforrás és feladat megosztási racionalizáció a székhely és a telephelyek között az egyes helyszínek kapacitáskihasználásának függvényében Idegen nyelvű képzés további erősítése, az ide jelentkező hazai és külföldi hallgatók számának erőteljes növelése érdekében A munkaerőpiac szereplőivel szorosabb kapcsolat kialakítása A DPR piaci előnyeinek, lehetőségeinek nagyobb kihasználása Oktatók támogatása a tudományos életben való nagyobb arányú és gyakoribb részvételre (publikációk, konferenciák, kutatási programok, stb.) Külföldi felsőoktatási intézmények növekvő együttműködési szándéka Osztott képzések, közös szakok indítása hazai és külföldi felsőoktatási intézményekkel Továbbra is államilag finanszírozott szakok indítása, alapvetően a hiányszakmákban Mesterképzések indítása a meglévő szakokra építve Céges támogatások növekedése az adózás előtti eredmény terhére Az intézmény számára releváns és igénybe vehető pályázati lehetőségek növekedése 	<ul style="list-style-type: none"> A jó hírű, felkészült, tudományos minősítéssel rendelkező, gyakorlati tapasztalatokkal bíró oktatókra és oktatási tapasztalatokra alapozva a képzési kínálat finomhangolása a mindenkori munkaerő-piaci igényeknek megfelelően, a költségterítéses képzések kihasználtságának fokozása érdekében. A meglévő oktatói karra, és oktatási infrastruktúrára alapozva olyan szakok, hiányszakmákat célzó képzések felvétele az oktatási kínálatba, melyek a megváltozott finanszírozási szabályok ellenére továbbra is államilag finanszírozottak, abba az esetben, ha a szakindításhoz szükséges feltételek megvannak, vagy megteremthetők Hazai és nemzetközi felsőoktatási intézményekkel együttműködve osztott képzések, közös szakok, kutatási programok indítása Mesterszakok indítása önállóan és/vagy hazai, illetve nemzetközi felsőoktatási partnerek bevonásával annak érdekében, hogy a már BA-képzésben végzett hallgatók a posztgraduális főiskolai képzésen túl más oktatási szolgáltatásokat is igénybe tudjanak venni az intézményben 	<ul style="list-style-type: none"> A munkaerő-piac szereplőivel a szorosabb kapcsolat kialakítása és a DPR rendszer piaci előnyeinek, lehetőségeinek kihasználása csak akkor valósítható meg, ha az intézmény, forrásokat kutat fel a marketing, a PR és a kapcsolati tőke kiépítési és fenntartási tevékenységekre A hallgatók tudományos munka iránti érdeklődésének felkeltése és fokozása érdekében a szakkollégiumhoz való csatlakozást és a tudományos tevékenységben való részvételt nagy fontosságú prioritásként kell kezelni, és kiemelten kell elismerni és jutalmazni Az oktatók támogatása és ösztönzése a kutatási tevékenység szervezettebbé és hangsúlyosabbá tételét közép- és hosszú távon megtérülő befektetésként kell kezelni, egyrészt a kutatási és egyéb tudományos tevékenység növelésére az intézmény tudományos és felsőoktatási elismertségét és ismertségét, másrészt a nemzetközi üzleti kapcsolatok esetében versenyelőny tényezőként működhet, alapot képezhet a mesterképzési szakok és a külföldi felsőoktatási intézményekkel közösen indítandó osztott vagy közös képzések indításához
FENYEGETÉSEK/VESELÉLYEK	<i>ERŐSSÉG-VESELÉLY – Alternatív stratégiai irányok</i>	<i>GYENGESÉG-VESELÉLY – Mindenképpen szükséges intézkedések</i>
<ul style="list-style-type: none"> Demográfiai csökkenésből adódóan a felsőoktatásba jelentkezők számának drasztikus csökkenése Hallgatók állami finanszírozásának elvonása az intézmény által oktatott szakok esetében a jelentkezők számának további csökkenését okozza Az állam kivonulása a (magán) felsőoktatás finanszírozásából pénzügyi problémákat generál az intézmény fenntartással kapcsolatban A felsőoktatás szabályozásának kiszámíthatatlan keretrendszere általános bizonytalanságot eredményez mind a keresleti, mind a kínálati oldalon Az ország gazdasági fejlődése csak lassú ütemben folyik, ami nem generál oly mértékű munkaerő-piaci keresletet, melyre hosszú távon lehetne alapozni A felsőoktatást érintő jogszabályi környezet változása önmagában is hátrányos feltételekhez teremt, továbbá a változó feltételeknek való megfelelés kényes kapacitásokon felüli erőfeszítéseket követel az intézménytől 	<ul style="list-style-type: none"> Az oktatói kar színvonalának fenntartásával, fejlesztésével és hírének minél szélesebb körben való terjesztésével mérsékelhető a hallgatói létszám csökkenéséből eredő negatív hatások A versenyképes költségterítési és kollégiumi térítési díjak minél szélesebb körben való propagálásával szintén mérsékelhető a hallgatói létszám csökkenéséből eredő negatív hatások Az oktatási kínálat racionalizálása és szigorú fiskális üzletpolitika megalapozhatja a „túlélést”, bár maga a túlélés nem lehet hosszú távú stratégia Az oktatói kar üzleti/gyakorlati tapasztalatainak nem oktatási célú felhasználása, mint pl. tanácsadási tevékenység, üzleti tréningek, tanfolyamok egy újabb működési területet képezhet, mely képes kompenzálni a felsőoktatás szabályozás és finanszírozás bizonytalanságát A saját tulajdonú ingatlan alternatív hasznosításából befolyt összegek hozzájárulnak az intézmény pénzügyi stabilitásához, ezért az ez irányú hasznosítást célszerű tervezni, szervezni és hatékonyan megvalósítani 	<ul style="list-style-type: none"> A negatív demográfiai hatások, az állami finanszírozás drasztikus csökkenése és a felsőoktatás igazgatásának, irányításának kiszámíthatatlansága mind-mind makro tényezők, melyre az intézménynek még csak közvetett hatása sincs, éppen ezért a finanszírozási problémák belső tényezőkkel való kompenzálása, mint pl. az emberi erőforrás leghatékonyabb kombinációjának megteremtése mellett kiemelten fontos új források felkutatása és bevonása Az idegen nyelvű képzés fejlesztése, a külföldi partnerekkel közösen indított osztott és/vagy közös képzések, a továbbra is államilag finanszírozott hiányszakok, és mesterképzési szakok indítása csak akkor valósítható meg, ha az intézmény belső erőforrás felhasználását ennek szellemében racionalizálja, illetve új forrásokat kutat fel és integrál a marketing és HR fejlesztésre, melyek képesek biztosítani a kapacitások kihasználtságát és a folyamatok magas minőségű és hatékony működtetését

3.2 Stratégiai irányok

Az intézmény erősségeire és a piaci lehetőségekre alapozva a következő követendő stratégiai irányok határozhatók meg:

A.) A jó hírű, felkészült, tudományos minősítéssel rendelkező, gyakorlati tapasztalatokkal bíró oktatókra és oktatási tapasztalatokra alapozva a képzési kínálat finomhangolása a mindenkorai munkaerő-piaci igényeknek megfelelően, a költségtérítéses képzések kihasználtságának fokozása érdekében.

Kiemelt területek:

- (A/a.) duális képzés,
- (A/b.) távoktatás,
- (A/c.) e-tananyagok.

B.) A meglévő oktatói karra, és oktatási infrastruktúrára alapozva új szakok, hiányszakmákat célzó képzések felvétele az oktatási kínálatba, továbbá keresni azokat a lehetőségeket, mely a szabályozók betartása mellett is államilag finanszírozott férőhelyeket teremt és biztosít hosszú távon az intézménynek.

Kiemelt területek:

- (B/a.) műszaki/informatikai képzési terület,
- (B/b.) agrár/környezetvédelem képzési terület,

C.) Hazai és nemzetközi felsőoktatási intézményekkel együttműködve osztott képzések, közös szakok, kutatási programok indítása.

Kiemelt területek:

- (C/a.) Kárpát-medencei oktatási tér országai,
- (C/b.) környező, de még nem EU-tagországok,
- (C/c.) EU-tagországok, melyek esetében a költségelőny és/vagy a méretgazdaságosság kihasználható.

D.) Mesterszakok indítása önállóan és/vagy hazai, illetve nemzetközi felsőoktatási partnerek bevonásával annak érdekében, hogy a már BA képzésben végzett hallgatók a posztgraduális főiskolai képzésen túl más oktatási szolgáltatásokat is igénybe tudjanak venni az intézményben.

Kiemelt területek:

- (D/a.) mesterképzési szakok önálló indítása,
- (D/b.) mesterképzési szakok indítása haza vagy nemzetközi együttműködésben.

Mindezekon túlmenően az intézmény hiányosságainak kiküszöbölése érdekében a környezeti feltételrendszer negatív kihívásait figyelembe véve a következő intézkedéseket szükséges megtenni:

E.) A negatív demográfiai hatások, az állami finanszírozás drasztikus csökkenése és a felsőoktatás igazgatásának, irányításának kiszámíthatatlansága mind-mind makrotényezők, melyre az intézménynek még csak közvetett hatása sincs, éppen ezért a finanszírozási problémák belső tényezőkkel való kompenzálása, azaz a költségcsökkentés és működési racionalizálás a reális alternatíva, mint a székhely és telephelyek közötti munka-, feladat- és erőforrás-megosztás optimalizálása és az emberi erőforrásnak az ebből eredeztetett leghatékonyabb kombinációjának megteremtése.

Kiemelt területek:

- (E/a.) szervezetfejlesztés,
- (E/b.) folyamatracionalizálás.

F.) Az idegen nyelvű képzés fejlesztése, a külföldi partnerekkel közösen indított osztott és/vagy közös képzések, a továbbra is államilag finanszírozott hiányszakok, és mesterképzési szakok indítása csak akkor valósíthatók meg, ha az intézmény belső erőforrás felhasználását ennek szellemében racionalizálja, illetve új forrásokat kutat fel és integrál a marketing és HR fejlesztésre, melyek képesek biztosítani a kapacitások kihasználtságát és a folyamatok magas minőségű és hatékony működtetését

Kiemelt területek:

- (F/a.) marketingfejlesztés,
- (F/b.) HR-fejlesztés.

3.3 Jövőkép

A Főiskola számára meghatározható **jövőkép** a fentiek alapján, a 2017. február 1-jei székhelyváltást követően:

A Tomori Pál Főiskola a dél-budai régió meghatározó felsőoktatási intézménye kíván lenni gazdasági- és bölcsészettudományi területen, és új belépő a műszaki-informatikai felsőoktatásban. Az intézmény jellemzői:

- a munkaerő-piacon piacképes végzettséget nyújtó alapképzési és mesterképzési szakokkal rendelkezik, s mindezt versenyképes áron kínálja,
- az alapképzési és mesterképzési szakok jelentős része duális képzési formában is elérhető,
- az alapképzési és a mesterképzési szakok tananyagai kivétel nélkül elérhetők e-tananyag formájában is, lehetőség szerint magyar és idegen nyelven is,
- az alapképzési és a mesterképzési szakok mindegyike távoktatási formában is hallgatható, lehetőség szerint magyar és angol nyelven is,

- a távoktatás és az e-tananyagok kompatibilisek egymással, szinergikus módon működnek és kölcsönösen támogatják egymást,
- a Főiskola az eddigi gazdasági és bölcsészeti szakokon túl rendelkezik műszaki és informatikai szakokkal is, mind alapképzési, mind mesterképzési szinten (elsősorban a gazdasági és műszaki tudományok határterületein pl. műszaki menedzser, gazdaságinformatika, stb.)
- a Főiskola oktatási kínálatában szerepelnek osztott képzések, illetve közösen indított szakok, melyeket határon túli felsőoktatási intézményekkel együttműködésben szervez és működtet,
- az intézmény szerepet vállal hazai és nemzetközi kutatási programokban, mely programokon keresztül bevonja a K+F+I tevékenységbe az oktatókat, a hallgatókat és lehetőség szerint a Főiskola partnereit, pl. a duális képzésben részt vevő vállalati partnereket,
- a Főiskola az oktatási alaptevékenységet támogató és azt megalapozni képes szervezeti és infrastrukturális háttérrel rendelkezik, a szükséges emberi erőforrás minden területen rendelkezésre áll, a folyamatok a stratégiai céloknak és a minőségbiztosítási szempontoknak képesek egyidejűleg megfelelni,

3.4. Az intézmény marketingtevékenysége képes a hallgatói kiáramlás (végzett hallgatók, illetve hallgatói jogviszonyt bármely okból megszüntető hallgatók) pótlására, képes a goodwill, a pozitív arculat és a „Tomori márka” kiépítésére és fenntartására. Stratégiai akciótervek meghatározása (indikátorokkal) a kívánt jövőkép elérése érdekében

3.4.1 A képzési tevékenységben:

- **(A/a.)** Duális képzési partnerek számának növelése, duális képzésben részt vevő hallgatók számának növelése, további szakok duális regisztrációja.
Indikátorok: partnerek száma, duális képzésben részt vevő hallgatók száma, duális képzési szakok száma
- **(A/b.)** FOKSZ, alapképzési és mesterképzési szakok átdolgozása távoktatási formába.
Indikátorok: távoktatásban elérhető FOKSZ, alapképzési és mesterképzési szakok száma, távoktatásban részt vevő hallgatók száma
- **(A/c.)** FOKSZ, alapképzési és mesterképzési szakok tananyagainak átdolgozása e-tananyag formátumba a távoktatási kritériumok figyelembe vételével. Új e-tananyagok fejlesztése.
Indikátorok: e-tananyag formájában elérhető tananyagok száma, e-tananyagokat igénybe vevő hallgatók száma

(B/a.) Alapképzési szak(ok), majd a későbbiekben mesterképzési szak(ok) akkreditációja műszaki/informatikai képzési területen az oktatási kínálat bővítése érdekében. (Pl. gazdaságinformatika)

Indikátorok: műszaki/informatikai alapképzési (mesterképzési) szakok száma, hallgatók száma műszaki/informatikai alapképzésben, hallgatók száma műszaki/informatikai mesterképzésben

- **(B/b.)** Alapképzési szak(ok), majd a későbbiekben mesterképzési szak(ok) akkreditációja agrár/környezetvédelem képzési területen az oktatási kínálat bővítése érdekében. (Pl. környezetgazdálkodási agrármérnök)

Indikátorok: agrár/környezetvédelem alapképzési (mesterképzési) szakok száma, hallgatók száma agrár/környezetvédelem alapképzésben, hallgatók száma agrár/környezetvédelem mesterképzésben

- **(C/a.)** Osztott képzések és/vagy közös szakok indítása a Kárpát-medencei oktatási tér országaiban lévő felsőoktatási intézményekkel, elsősorban a határon túli magyar hallgatók elérésére és támogatására.

Indikátorok: osztott képzések száma, közös szakok száma, osztott- és/vagy közös képzésben részt vevő hallgatók száma

- **(C/b.)** Osztott képzések és/vagy közös szakok indítása a környező-, de még nem EU tagországok felsőoktatási intézményeivel, az EU-ban akkreditált diploma versenylőnyének kihasználása révén.

Indikátorok: osztott képzések száma, közös szakok száma, osztott- és/vagy közös képzésben részt vevő hallgatók száma

- **(C/c.)** Osztott képzések és/vagy közös szakok indítása EU tagországok felsőoktatási intézményeivel, mely szakok esetében a költségelőny és/vagy a méretgazdaságosság kihasználható.

Indikátorok: osztott képzések száma, közös szakok száma, osztott- és/vagy közös képzésben részt vevő hallgatók száma

- **(D/a.)** Mesterképzési szakok önálló indítása, az oktatási kínálat szélesítése érdekében.

Indikátorok: önállóan indított mesterképzési szakok száma, mesterképzésben részt vevő hallgatók száma

- **(D/b.)** Mesterképzési szakok indítása haza vagy külföldi felsőoktatási intézményekkel együttműködve, az oktatási kínálat szélesítése érdekében.

Indikátorok: indított mesterképzési szakok száma, mesterképzésben részt vevő hallgatók száma

3.4.2 A K+F+I tevékenységben meghatározott stratégiai irányok az alábbiak:

- **(C/a.)** Kutatási projektek indítása, kutatási projektekhez való csatlakozás a Kárpát-medencei oktatási tér országaiban lévő felsőoktatási intézményekkel együttműködve, elsősorban a határon túli magyar intézmények, oktatók, hallgatók elérésére és támogatása érdekében.

Indikátorok: kutatási projektek száma, kutatási projektekben részt vevő oktatók, hallgatók, partnerek száma

- **(C/b.)** Kutatási projektek indítása, kutatási projektekhez való csatlakozás a környező, de még nem EU-tagországok felsőoktatási intézményeivel, az EU-tagság versenyelőnyének kihasználásával az intézmény tudományos kapcsolatrendszerének szélesítése érdekében.

Indikátorok: kutatási projektek száma, kutatási projektekben részt vevő oktatók, hallgatók, partnerek száma

- **(C/c.)** Kutatási projektekhez való csatlakozás EU-tagországok felsőoktatási intézményeivel együttműködésben az intézmény tudományos kapcsolatrendszerének szélesítése érdekében.

Indikátorok: kutatási projektek száma, kutatási projektekben részt vevő oktatók, hallgatók, partnerek száma

3.4.3 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységben:

- **(A/a.)** A kutatási tevékenységre alapozott képzések révén keletkező új kompetenciák átadása a gazdasági szereplők részére, elsősorban azoknak a cégeknek, melyek az intézmény partnerei a duális képzésben, illetve a duális partnerek kapcsolati hálójára építve a tudástranszfer kiszélesítése.

Indikátorok: tudástranszferben részt vevő partnerek száma

- **(A/b.)** A kutatási tevékenységre alapozott képzések révén keletkező új kompetenciák átadása a távoktatásban részt vevő hallgatók számára, így megteremtve a tudástranszfer lehetőségét azon hallgatók – és rajtuk keresztül cégek – számára is, akik egyébként ehhez nem férnének hozzá.

Indikátorok: tudástranszferben részt vevő távoktatásban tanuló hallgatók száma

- **(A/c.)** A kutatási tevékenységre alapozott képzések révén keletkezett új ismeretek átadása e-tananyagokon keresztül, melyek támogatják a tudástranszfer átadását és szélesítését.

Indikátorok: tudástranszferben részt vevő, e-tananyagokat igénybe vevő hallgatók, partnerek száma

Budapest, 2017. 01.24.

Dr. Meszlényi Rózsa, PhD.
rektor

Tomori Pál Főiskola

Kutatás-fejlesztési és Innovációs

(K+F+I)

Stratégia



2017.

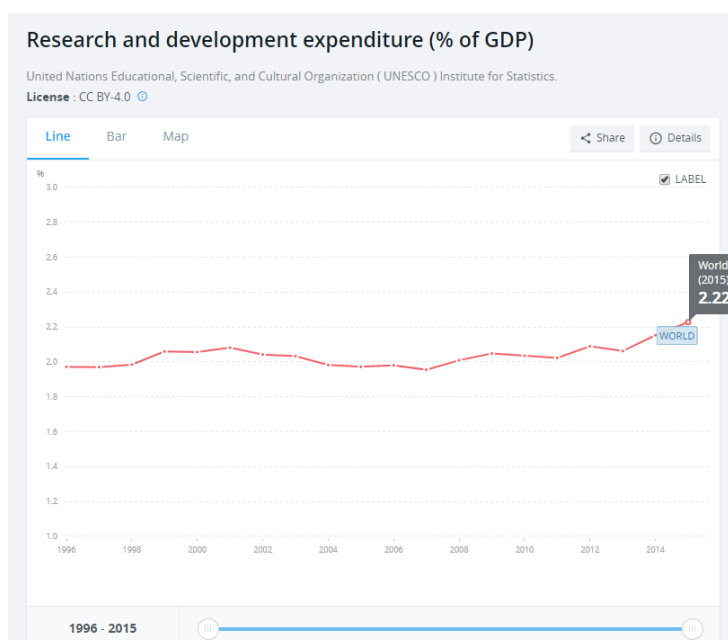
Készítette: Dr. Gajzágó Éva Judit

1. HELYZETELEMZÉS

1.1. A kutatás-fejlesztés és innováció globális és hazai tendenciái

Napjainkban világszinten kiemelt jelentősége van az innovációnak. A fejlett országokban a gazdaságfejlesztésben nagy szerepet játszik a kutatás-fejlesztés és az innováció, a K+F-re fordított összeg a GDP 3%-át is meghaladja (világszinten is több mint 2%), és ez az érték folyamatosan növekszik. Japánban például 3,5%, míg az USA-ban 3% körül mozog.

1. ábra: GERD index világszintű alakulása (%)



Forrás: a World Bank adatbázisa²

A fejlett európai uniós országok és az Európai Unió egésze szintén törekszik a K+F-ráfordítások növelésére. Az Európai Unió 2014 és 2020 közötti időszakra vonatkozó K+F keretprogramja, a Horizont 2020 Program pedig az uniós szinten elérhető K+F célú források jelentős növelését tűzi ki célul.

A Horizont 2020 minden korábbi K+F programnál nagyobb, közel 79 milliárd eurós költségvetéssel gazdálkodik. A program az EU globális versenyképességének növelését célzó Európa 2020 stratégia „Innovatív Unió” elnevezésű kiemelt kezdeményezésének egyik alappillére.³

² <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

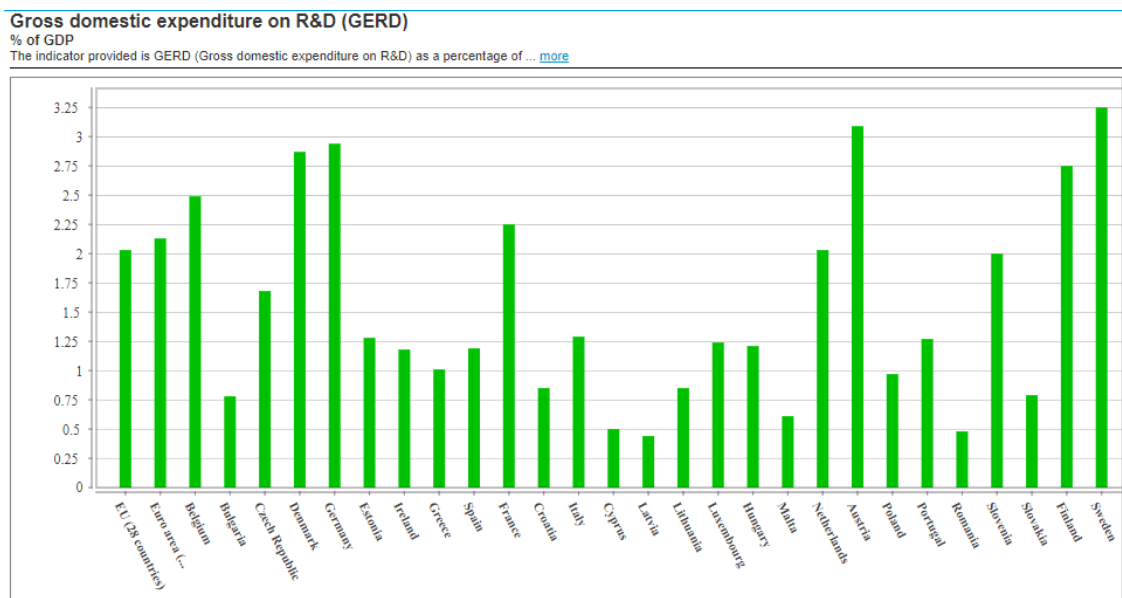
³ Forrás: NKFIH, <http://www.h2020.gov.hu/horizont2020-program>

A Horizont 2020 program kiemelt célja, hogy a tudományos áttörésekből üzleti lehetőségeket biztosító innovatív termékek és szolgáltatások születhessenek, ezért a kutatástól a piaci hasznosításig terjedően az innovációs lánc minden szakaszához támogatást nyújt. A program emellett kiemelten kezeli a kis- és középvállalkozói szektort. A Horizont 2020 program szerkezete három pillérre épül:

- Kiváló tudomány
- Ipari vezető szerep
- Társadalmi kihívások

A fejlettebb európai országokban a GERD (gross domestic expenditure on research and development, a GDP-ből a K+F-re fordított bruttó összeg) eléri, és meghaladja a világszintű tendenciát mutató 3%-ot, de az EU átlaga csak 2% körül mozog.

2. ábra: Az EU országok GERD indexe



Forrás: EUROSTAT⁴

Az EU K+F Programja hazánkban is nagy jelentőséggel bír. Az EU-s iránymutatás szerint Magyarországnak az uniós átlagnál jóval nagyobb figyelmet kell fordítania a K+F+I-re.

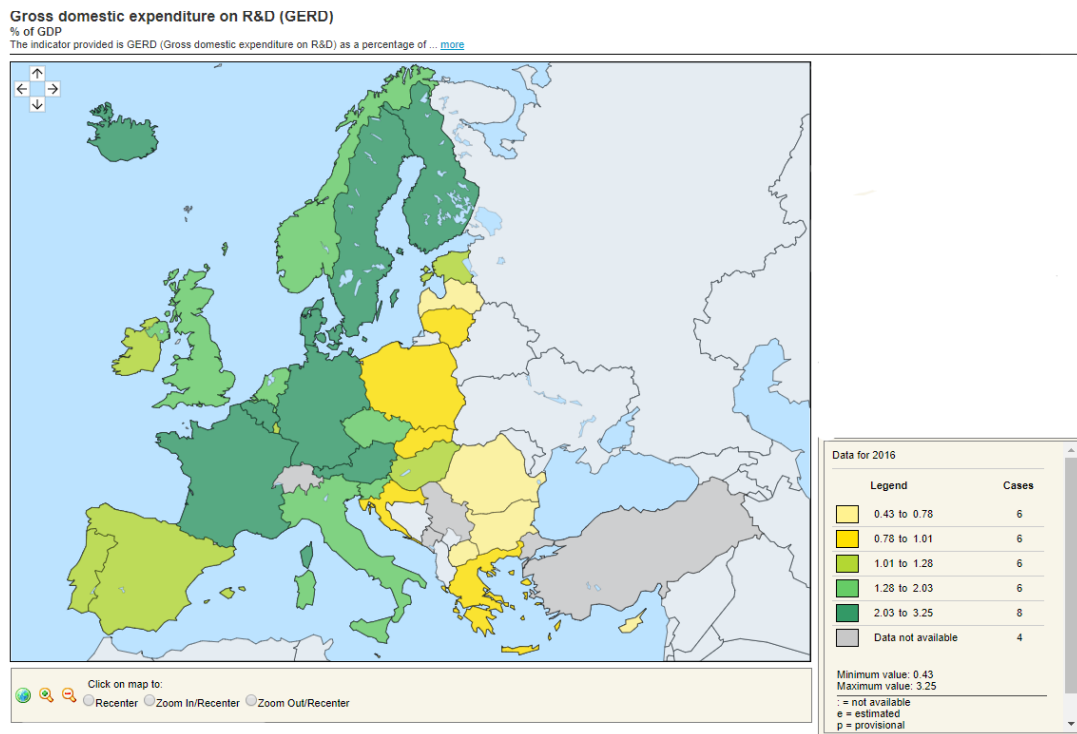
Magyarországon a GDP-arányos K+F-ráfordítások lassan növekednek, 2011-ben a kutatás-fejlesztési ráfordítás a GDP arányában 1,2% volt, 2012-ben elérte a GDP

4

http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&language=en&pcode=t2020_20&toolbox=type

1,29%-át, ám ez még mindig messze elmarad a 2%-os európai uniós átlagtól.⁵ 2014 óta a index folyamatosan csökken, 2016-ban 2% körül alakult.

3. ábra: GERD az EU-ban (a GDP %-a, 2016.)

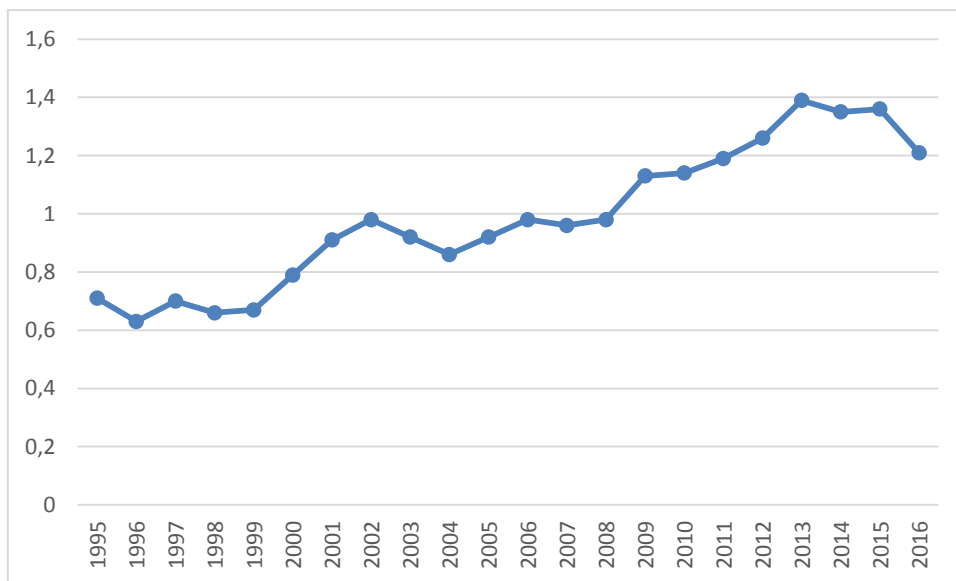


Forrás: EUROSTAT⁶

4. ábra: A GERD alakulása Magyarországon

⁵ Forrás: NGM: Befektetés a jövőbe, Nemzeti K+F+I Stratégia, <https://nkfih.gov.hu/szakpolitika-strategia/nemzeti-kfi-strategia/befektetes-jovobe-kfi>

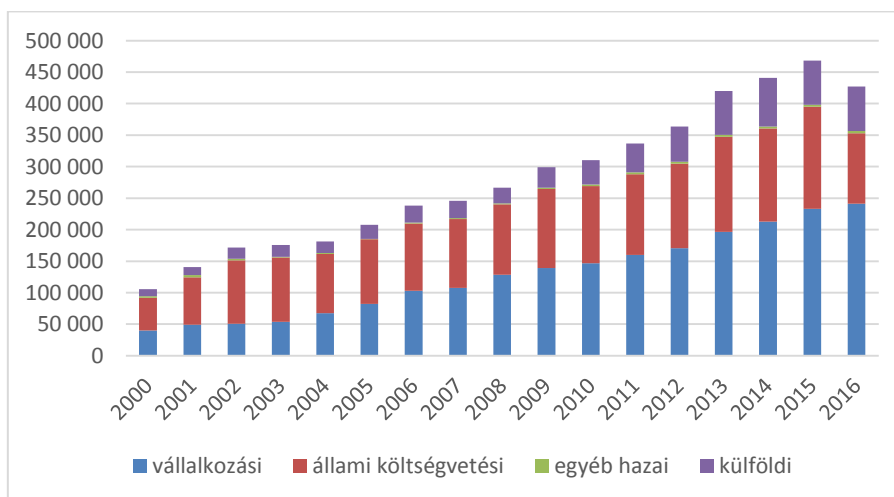
⁶ http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/mapToolClosed.do?tab=map&init=1&plugin=1&language=en&pcode=t2020_20&toolbox=types



Forrás: EUROSTAT⁷

A fenti ábrából, illetve a hazai kutatás-fejlesztést jellemző más statisztikai adatok (pl. kutatóhelyek számának alakulása, szabadalmi bejelentések számának alakulása) elemzéséből következtethetünk arra, hogy a kutatás-fejlesztés állami támogatása folyamatosan csökken hazánkban, az ilyen irányú tevékenységek finanszírozása főként az üzleti szektorra és a magán intézményekre hárul.

5. ábra: A GERD alakulása Magyarországon a pénzügyi források alapján



Forrás: KSH⁸

⁷ http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_20&plugin=1

⁸ http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ohk004a.html

Amíg a vállalati szektor növekvő K+F ráfordítása kedvező trendnek tekinthető, addig a közfinanszírozású kutatás-fejlesztési szektor egyre nehezebben képes lépést tartani a globális léptékű tudományos kiválósági versenyben. Problémát jelent például a kutatói utánpótlás megoldása; a kutatási infrastruktúra fejlettsége elmarad az EU átlagától; kevés a nemzetközileg is versenyképes tudásközpont; a kutatás-fejlesztés finanszírozásának stabilitása nem megoldott. A források elosztását nehezíti a területi koncentráció – Budapest és agglomerációjának túlsúlya. A globális nagyvállalatok annak ellenére, hogy egyre nagyobb szerepet játszanak a magyarországi kutatás-fejlesztésben, magyarországi leányvállalataiknak az anyavállalatok K+F-re vonatkozó stratégiai döntéseire ma még viszonylag csekély hatásuk van. Problémát jelent még, hogy kevés a K+F-re alapozó, a helyi gazdasággal integrált külföldi működő-tőke beruházás is.⁹

A hazai Kutatás-fejlesztés és innováció hazai erőssége, hogy Budapest és vonzáskörzete már ma is európai léptékű tudástermelő régiónak tekinthető. Jelentős előrelépés volt a Magyar Tudományos Akadémia kutatóhálózatának megújítása is. Az új akadémiai kutatóközpontok hatékonyabb intézményi működési keretek között, koncentráltabb kutatási stratégia alapján végézik feladataikat.

1.2. A Tomori Pál Főiskoláról általában

A Főiskola 2004-es indulása óta egy folyamatos progresszív trend volt érzékelhető az intézmény működésében és oktatási tevékenységében. A Főiskola menedzsmentje, oktatói és dolgozói hisznek abban, hogy konzisztens oktatási színvonal fenntartásával, a hallgatóknak nyújtott szolgáltatások és lehetőségek bővítésével és ebből következően közvetett módon a Főiskola ismertségének és elismertségének a növelésével a jelentkezők száma újra nőni fog.

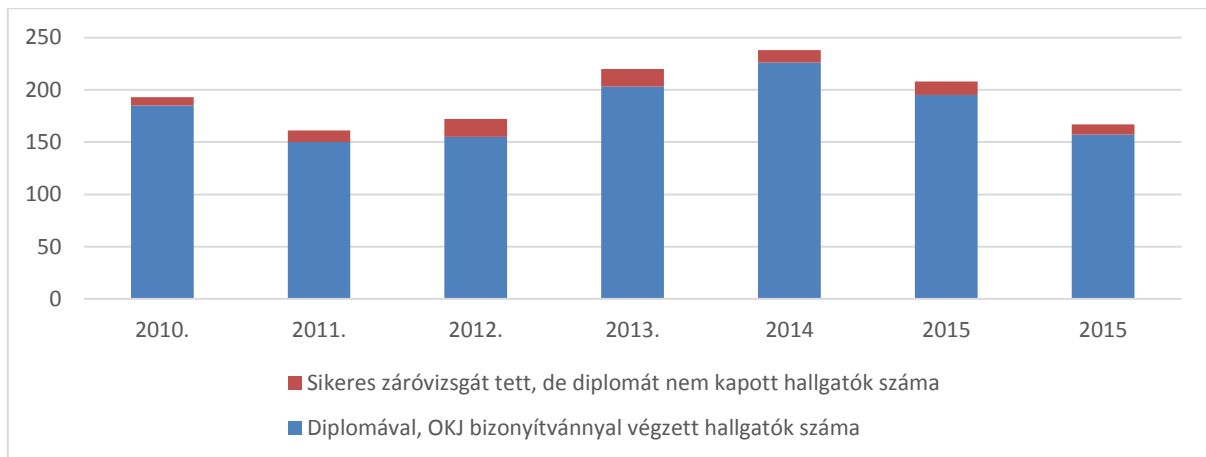
A Főiskola alapításkor a képzés két alapszakkal indult: a Gazdálkodási és a Külgazdasági szakokkal. A Bologna-rendszerre való áttéréssel az indításkor akkreditált szakokon a képzés folytatását az intézmény kifutó jelleggel, fokozatosan megszüntette. A Bologna-rendszer szerint a Tomori Pál Főiskola újabb szakokat akkreditáltatott, melyeken hallgatók képzését jelenleg is folytatja. 2016-ban sor került a MAB által lebonyolított intézményi- és párhuzamos szakakkreditációs eljárásokra, melyeknek keretében a Pénzügy és számvitel (BA), a Gazdálkodási és menedzsment (BA) és a Nemzetközi gazdálkodási (BA) szakok ismételten megkapták az akkreditációt, melyet a MAB a 2016/1/VII. számú bizottsági határozatban állapított

⁹ Forrás: NGM: Befektetés a jövőbe, Nemzeti K+F+I Stratégia, <https://nkfih.gov.hu/szakpolitika-strategia/nemzeti-kfi-strategia/befektetes-jovobe-kfi>

meg és tett közzé. A főiskola képzéseivel kapcsolatos részletes információ az Intézményfejlesztési tervben található.

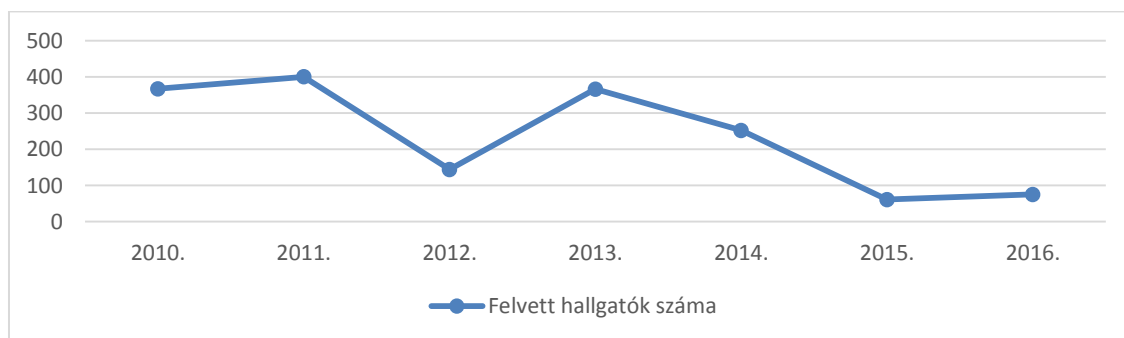
A Tomori Pál Főiskolán 2016 májusáig 1865 hallgató végzett. A diplomával, OKJ bizonyítvánnyal és felsőfokú szakképzési bizonyítvánnyal végzettek száma 1554. Az alábbi ábra mutatja a felvett és a diplomával, OKJ bizonyítvánnyal, illetve diploma nélkül –azaz, csak tanúsítvánnyal – végzett hallgatók számát:

6. ábra: A végzett hallgatók számának alakulása



Forrás: Intézményfejlesztési Terv

7. ábra: A felvett hallgatók számának alakulása



Forrás: Intézményfejlesztési Terv

1.3. A főiskola kutatási tevékenysége

A Tomori Pál Főiskola az intézményi jellegéből következően a tudományos tevékenység keretében alapvetően elméleti kutatást folytat, és eredményeit az oktatásban és a gyakorlatban hasznosítja. A kutatási eredmények elérését és

disszeminációját nehezíti, hogy tudományos normatíva nem áll a főiskola rendelkezésére.

A főiskola vezetése kezdettől fogva támogatjuk és ösztönözzük a szakmai publikációkat, amelyek részint az egyéni kutatási témák alapján, részint közös kutató munka témakörében készülnek. Az oktatók kutatási témái – szakképzettségüknek megfelelően és az általuk oktatott tárgyakhoz igazodva – sokszínűek, több tudományterületre terjednek ki: a Főiskola öt működő alapszakjához és az ezekhez csatlakozó szakirányokhoz kötődve

- az elméleti és az alkalmazott közgazdaságtan,
- a pénzügy,
- a számvitel,
- a szabad bölcsészet, valamint
- a társadalomtudományok több ágát foglalják magukban.

A Tomori Pál Főiskola minden évben a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából nemzetközi konferenciát szervez. Az itt elhangzott előadásokat a Tudományos Mozaik című tanulmánykötetben publikálják. Ez 2004-től kezdve könyv formában és/vagy elektronikusan is rendelkezésre áll. A konferencia-előadások mindig több tudományterületről származnak:

- a közgazdaságtudomány,
- filozófia,
- hittudomány,
- művészettörténet és szociológia
- agrártudomány,
- biológia,
- orvostudomány
- csillagászat, stb.

Az egyéni kutató munka és a publikációk fontos hozadéka, hogy ezek alapján jegyzetek, tankönyvek, példatárak és segédanyagok készülnek. Oktatóink figyelemmel kísérik a világgazdasági, világpolitikai és társadalmi eseményeket, a formális, vagy informális hazai és külföldi szervezetek jelentéseit, publikált kutatási eredményeit, az adott témában megjelent szakkönyveket és a tudományos folyóiratokban publikált cikkeket, azokat az oktatás és tudományos kutatás során figyelembe veszik, így hallgatóink aktuális, naprakész ismeretek birtokába jutnak a tudomány legfrissebb eredményeiről.

A főiskola lehetőséget biztosít az intézményben dolgozó kutatóknak, oktatóknak a saját rendezésű konferenciákon való ingyenes részvétellel, illetve a saját kiadású szakfolyóiratban, tudományos kötetben (Tudományos Mozaik) való megjelenésre.

Az intézmény emellett ösztönzi arra kutatóit, hogy vegyenek részt az Erasmus partnerintézmények által szervezett konferenciákon, partnertalálkozókban a kutatási kapcsolatrendszer erősítése, illetve az egyéni szakmai előremenetel fejlesztése érdekében.

Az intézmény a kutatómunkába a hallgatókat is igyekszik bevonni. Ennek kiváló fórumát nyújtja a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából rendezett, évi rendszerességgel tartott nemzetközi tudományos konferencia, valamint az ez alkalomból megtartott évi tudományos diákköri konferencia is.

A tudományos tevékenység disszeminációjához tartoznak a Tomori Pál Főiskola és más szervezet közös rendezésében tartott konferenciák is. A Klíma Klub és a Tomori Pál Főiskola közösen szervezett konferenciáján országosan és nemzetközileg is elismert hazai és külföldi professzorok, üzletemberek tartottak előadást a környezeti problémák aktuális kérdéseiről. A Magyar Közgazdasági Társaság Logisztikai Szakosztálya eddig három egymást követő évben volt jelen nálunk, amikor is az időszerű logisztikai kérdések mellett arról is beszéltek a hallgatóknak, hogy milyen kompetenciákkal kell rendelkezni egy jó logisztikai állás betöltéséhez.

Kalocsán az „Értelmiségi klub” keretén belül 12 különböző témakörből tartottak megbeszélést a környék vállalkozóinak, tanárainak, orvosainak. A budapesti telephelyen a négy alkalommal megtartott „Civil esték” eseménysorozat adott lehetőséget az aktuális társadalmi és gazdasági kérdések megvitatásához.

A Főiskolán folyó kutatási tevékenység interdiszciplináris keretei adottak. A három tudományterületet átfogó öt alapszak oktatói a folyamatos egyéni publikációs tevékenység mellett részt vesznek különböző kutatói csoportokban is (Főiskolán belül és más intézmények kutatóival közösen). A közös kutatások témái:

- turizmus,
- etika

A közös kutatások a szakokon folyó kutatómunka eredményeképpen összegződnek szakmai vitákon keresztül, műhelymunka formájában. A szakokon folyó kutatómunka az alábbi kutatócsoportokban és témákban zajlik:

- A Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szakon és a Nemzetközi gazdálkodás alapképzési szakon oktatók és kutatók csoportja a turizmus témaköréhez és a vidékfejlesztéshez kapcsolódóan folytat kutatást. kutatás több szintet vizsgál és kiter a következő témakörökre:
 - Az európai turizmus lehetőségei és fejlesztési stratégiái
 - A helyi turizmusfejlesztés hatása egy adott településre
 - A turizmus és a hozzá kapcsolódó szolgáltatások vizsgálata
 - A kulturális örökségvédelem és a turizmus összefüggései
- A Nemzetközi tanulmányok szakon két fő irányban végeznek az oktatók/kutatók kiterjedt kutatásokat:

- Egyrészt, globális, hangsúlyozottan társadalomtudományi, interdiszciplináris (szociológia, statisztika, politológia, eszmetörténet, történelem) jellegű elméleti kutatómunka folyik.
- Másrészt, a szak oktatói gyakorlati-empirikus kutatómunkát végeznek, amely felöleli mind a magyar jelenségeket és azok regionális dimenzióját, illetve azon túlmutatva globális jelenségekre is reflektál (például a migráció-kutatás aspektusai, a biztonságpolitika, a holokauszt és emlékezetkultúra jellegű, valamint a magyar pártok EU-politikáját górcső alá vevő, vagy kisebbségeket érintő kutatások).
- A Szabad bölcsészet alapképzési szak oktatóinak elsősorban az egyéni kutatási eredményei emelhetők ki, ám kapcsolódtak a turizmus témakörében folytatott kutatásokhoz is.
- A Pénzügy és számvitel szakon folyó kutatások célterülete az Európai Unió, azon belül is a közép-kelet-európai térség és hazánk pénzügyi rendszere, illetve bankrendszere, a kapcsolódó résztvevőket (állam, hitelfelvevők, stb.) is beleértve. A szakon emellett számvitel, és közös számviteli-pénzügyi kutatások is folynak. Kutatási témák többek között:
 - A régi EU-tagországok és az új tagállamok bankrendszereinek költség- és profithatékonyság vizsgálata a 2004-es csatlakozást követő években, a XX. század végi és ezredforduló utáni politikai, gazdasági és monetáris történések függvényében.
 - A devizahitelezés alakulásának vizsgálata az Európai Unióban, különös tekintettel Közép-Kelet-Európára és Magyarországra 2004-től napjainkig.
 - A pénzügyi és a vezetői számvitel jelentőségének vizsgálata, mint a vállalati információs rendszer elemi részei és egyúttal, mint jelentős alapházisa a vezetői döntéseknek, főképp a pénzügyi irányítás területén.
 - A pénzügyi számvitel jelenlegi állapotának és a határokon átnyúló szabályozásokhoz (dominánsan az Európai Unió szabályozásaihoz, az IFRS-ket alkotó nemzetközi számviteli standardokhoz és interpretációkhoz) való alkalmazkodási eljárások vizsgálata.
 - Az adók kihatásának vizsgálata a vállalkozások gazdálkodására, továbbá az Európai Unión belüli adóharmonizációs problémák áttekintése.
 - A számviteli standardok és adórendszerek harmonizációjának hatásvizsgálata a vállalkozások pénzügyi helyzetének és teljesítményének értékelése tekintetében; dinamikus kontrollig, innovációk és új trendek a kontrolligban és ezek alkalmazásának vizsgálata a vállalatok diagnosztikájában és irányításában.

1.4. A kutatás-fejlesztésbe bevont oktatók

Az intézményben a teljes oktatói létszám 2009/2010 – 2014/2015 időszak alatt 67 főről 45 főre csökkent, majd ezt követően 2015/2016-ban ismételten növekedett kis mértékben és elérte a 49 főt. A főállású (AT) oktatók létszáma ennél nagyobb mértékben, a kezdeti 61 főről 38 főre csökkent, majd 2015/2016-ra 41 főre nőtt.

A Főiskola oktatói létszáma jogviszony szerint

	V	AE2	AE1	AT	Összesen
2009/2010	-	-	5	61	66
2010/2011	-	-	14	55	69
2011/2012	6	6	-	53	65
2012/2013	-	-	16	47	63
2013/2014	-	1	14	42	57
2014/2015	7	-	-	38	45
2015/2016	8	-	-	41	49

A minősített oktatók aránya a 2009/2010-es 72%-ról 2014/2015-re 64%-ra csökkent, majd 2015/2016-ban ismét növekedésnek indult és elérte a 68 %-ot. A 65 % fölötti arány hazai viszonylatban még mindig kielégítően magas az országos statisztikák tükrében, s ez esetben is érzékelhető az intézményi működés stabilizálása és a trend pozitív irányba való fordulása 2015-ben. A minősített oktatók magas aránya garancia lehet az oktatási tevékenység magas színvonalának fenntartásához.

A minősített és nem minősített oktatók aránya az egyes években (%)

	nem minősített oktatók	minősített oktatók
2009/2010	28 %	72 %
2010/2011	29 %	71 %
2011/2012	32 %	68 %
2012/2013	34 %	66 %
2013/2014	33 %	67 %
2014/2015	36 %	64 %
2015/2016	32 %	68 %

1.5. A főiskola K+F+I kapcsolatrendszere

A Főiskolának az alábbi felsőoktatási intézményekkel van Erasmus együttműködési megállapodása:

- University of Economics and management, Prága, Csehország
- Polytechnic Institute of Santarém, Santarém, Portugália
- State Higher Vocational School, Raciborz, Lengyelország
- Agri Ibrahim Cecen University, Agri, Törökország
- Atatürk University, Ankara, Törökország
- Beykoz Lojistik Meslek Yuksek, Okulu, Isztambul, Törökország
- Ondokuz Mayis University, Isztambul, Törökország
- Universitatea Creştină Partium, Nagyvárad, Románia
- Universitatea de vest din Timisoara, Temesvár, Románia
- Universitatea de Stiinte Agricole si medicina veterinara a banatului din Timisoara, Temesvár, Románia
- Panstwowa Wyzsza szkola zawodowa Nowym Saczu, Nowy Sacz, Lengyelország

1.6. Publikációk

A tudománynépszerűsítés, illetve a kutatási eredmények publikálásának céljából az intézmény évente legalább egy alkalommal megjelenteti a **Tudományos Mozaik című kiadványát**, amelyben a főiskola kutatóinak cikkét olvashatják az érdeklődők. A kiadvány elérhető a <https://portal.tpfk.hu/tudomanyos-kiadvanyok> weboldalon.

A publikációk mellett oktató gárdánk – kutatási eredményei felhasználásával, illetve a tudományterületük hazai és nemzetközi eredményeinek figyelembevételével – jegyzeteket, tankönyveket és példatárakat, segédanyagokat készít, azokat folyamatosan aktualizálja, hogy megfeleljenek a változó, megújuló követelményeknek és egyben kövessék a különböző tudományterületek fejlődési ütemét és irányait. A jegyzetek, tankönyvek és példatárak a főiskolai képzés mellett a felsőfokú szakképzésben tanulók számára is oktatási eszközként funkcionálnak.

1.7. A főiskola K+F+I szempontú SWOT elemzése

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • A főiskola vezetése elkötelezett a minőségi oktatás, és a kutatások fejlesztése iránt. • Az oktatói karon belül magas a tudományos fokozattal rendelkezők aránya • Az oktatói kar tagjai közül sokan rendelkeznek üzleti/gyakorlati tapasztalattal • A főiskola oktatóinak 70%-a minősített oktató. • A főiskola alkalmazottainak 98%-a beszél, kommunikál angolul. • A főiskola szervezeti felépítése áttekinthető és rugalmas. • A főiskola és oktatói rendelkeznek kapcsolatokkal a hazai és nemzetközi felsőoktatás, illetve kutatási szervezetekben. • A főiskolának számos Erasmus partnere van. 	<ul style="list-style-type: none"> • Az elmúlt időszakban magas a személyi állomány fluktuációja, emiatt nehézséget okoz a feladatok feltorlódása, a feladathalmazódás, a betanítás és a folyamatok minőségének fenntartása • A főiskola oktatói nem motiváltak megfelelően a kutatásokban való részvételre. • A kutatók számára nem állnak rendelkezésre a szükséges szoftverek, IT technológiai eszközök a kutatások lebonyolításához. • A hallgatók érdeklődése a tudományos munka és tevékenység iránt az elvártnál alacsonyabb • Források hiányában a kutatási tevékenység a kívánatosnál alacsonyabb intenzitású • A kapcsolati tőke fejlesztésre szorul, az együttműködést fokozni kell a térség gazdasági-társadalmi szervezeteivel, meghatározó szereplőivel a székhelyen és a telephelyeken egyaránt • Az üzleti, vállalkozási szférával a főiskolának nincs kutatási témájú kapcsolata. • A főiskolának nincs külföldi felsőoktatási intézménnyel kutatási témájú kapcsolata. • A főiskola EU-s K+F+I pályázatokban való részvétele és sikeressége nagyon alacsony. • A kutatási tevékenység eredményei nem támogatják kellőképpen az oktatás minőségének javítását. • Nincs olyan szervezeti egység, amely összefogná, koordinálná a kutatás-fejlesztési munkát.
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • Az EU-ban számos forrás áll rendelkezésre a K+F+I fejlesztésére. • A főiskola az elkövetkezendő években új mesterszakokat indít el az egyetemi cím megszerzése érdekében. • A K+F+I tevékenység fejlesztése kiemelt fontosságú az EU-ban és Magyarország gazdaságfejlesztésében. • A budapesti agglomeráció fejlettsége magas, az EU-ban és Magyarországon kiemelt szerepe van a K+F+I szempontjából is. 	<ul style="list-style-type: none"> • A főiskola kis magán intézmény, és nem kap támogatást az államtól a K+F+I fejlesztésére. • Demográfiai csökkenésből adódóan a felsőoktatásba jelentkezők száma drasztikusan csökken • Az állam kivonulása a (magán) felsőoktatás finanszírozásából pénzügyi problémákat generál az intézmény fenntartással kapcsolatban • A felsőoktatás szabályozásának kiszámíthatatlan keretrendszere általános bizonytalanságot eredményez mind a keresleti, mind a kínálati oldalon • Az ország gazdasági fejlődése csak lassú ütemben folyik, ami nem generál oly mértékű munkaerőpiaci keresletet, melyre hosszú távon lehetne alapozni • A felsőoktatást érintő jogszabályi környezet változása önmagában is hátrányos feltételrendszer

	<p>teremthet, továbbá a változó feltételrendszernek való megfelelés kényszere kapacitásokon felüli erőfeszítéseket követel az intézménytől</p> <ul style="list-style-type: none"> • A főiskola kapcsolata a helyi politikai vezetéssel fejlesztésre szorul.
--	--

A SWOT analízisből az alábbi, stratégiai irányok jelölhetőek ki:

- A K+F+I tevékenység fejlesztése nagy szakmai tudással rendelkező oktatói bázisra építhető.
- Az EU-s pályázatokon való részvétel enyhítheti a források szűkösségéből származó hátrányokat, és motiválhatja az oktatókat a kutatásban való részvételre.
- A kutatói munka összehangolása, koordinálása növeli a K+F+I tevékenység hatékonyságát.
- A vállalkezési szférával és a helyi politikai vezetéssel történő együttműködések fejlesztése előmozdíthatja a K+F+I tevékenység fejlesztését, segíthet a forrásbevonásban.
- A nemzetközi kutatói hálózatokhoz való csatlakozás, illetve a külföldi kutatási és felsőoktatási intézményekkel történő kapcsolatok erősítése növelheti a kutatók motivációját, és előmozdíthatja a K+F+I tevékenység fejlesztését.
- A kutatási eredmények oktatásba való beépítése multiplikatív módon hat az oktatás fejlesztésére, illetve hatással van az oktatók és a hallgatók elégedettségének növekedésére is.

2. STRATÉGIAI CÉLOK

A helyzetelemzés és a SWOT analízis alapján az alábbi stratégiai célok jelölhetőek ki a Főiskola számára:

- I. A főiskola belátható időn belül elismert, minőségi oktatást nyújtó, kutató egyetemmé válik.
- II. A főiskolán fejlődik a K+F+I tevékenység.
- III. A főiskola a hazai és nemzetközi felsőoktatási intézményekkel együttműködve kutatási programokat indít.
- IV. Az intézmény szerepet vállal hazai és nemzetközi kutatási programokban, mely programokon keresztül bevonja a K+F+I tevékenységbe az oktatókat, a hallgatókat és lehetőség szerint a Főiskola partnereit.
- V. A főiskola növeli a forrásbevonási képességét.
- VI. A Főiskola a K+F+I tevékenységet támogató és azt megalapozni képes szervezeti és infrastrukturális háttérrel rendelkezik, a szükséges emberi

erőforrás rendelkezésre áll, a folyamatok a stratégiai céloknak és a minőségbiztosítási szempontoknak képesek egyidejűleg megfelelni.

3. KIEMELT KUTATÁSI IRÁNYOK

A korábbi kutatások, illetve az oktatók tudományos érdeklődése alapján kijelölhetőek a **főbb kutatási irányok**. A főiskola a jövőben az alábbi kutatási témákra koncentrálna:

- Kis- és középvállalkozások működése (globalizáció hatásai, hálózatosodás, innovativitás, versenyképesség, pénzügyi és számviteli tevékenység fejlesztés, stb.)
- Oktatás, oktatásfejlesztés (új oktatási módszerek, új tananyagok, globális kihívásokra adott válaszok, jó gyakorlatok, generációs különbségek, stb.)
- Turizmus (turisztikai szolgáltatások, desztináció-menedzsment, kulturális örökségvédelem, turizmusfejlesztés, stb.)
- Európai Unió kiemelt témák (migráció, biztonságpolitika, BREXIT, Kelet-Közép-Európa, történelem, stb.)
- Innováció (innováció-menedzsment hatékonyság, innovációs hálózatok, Triple Helix modell gyakorlati megvalósulása, stb.)
- Kreatív ipar (nemzetközi és országos trendek, a kreatív ipar településfejlesztési hatásai, a szektor fejlődése, stb.)
- Települési statisztikák (többek között versenyképesség, településfejlesztés, településmarketing, kultúra, adózás – hazai és nemzetközi jó gyakorlatok feltárása)

4. OPERATÍV TERV

Az egyes stratégiai célokhoz kapcsolódó operatív célokat, tevékenységeket, illetve az azok megvalósulását mérő indikátorokat az alábbi táblázat mutatja:

Stratégiai cél száma	Operatív cél	Tevékenységek	Indikátor
II, IV	<ul style="list-style-type: none"> Növekedjen a kutatási projektek száma 	<ul style="list-style-type: none"> Folyamatos kapcsolattartás az oktatókkal, kutatókkal a projektötletek felmérése érdekében. A projektötletek folyamatos gyűjtése és értékelése. A magas hozzáadott értékű projektek kidolgozása, forráskeresés a projektek megvalósítására. A kiválasztott projektek menedzsmentjének, megvalósításának támogatása. 	<ul style="list-style-type: none"> Legalább 10 projekt Legalább 5 projekt évente. Legalább 10 projekt
I,II,III,IV	<ul style="list-style-type: none"> Növekedjen a kutatási és projekt-együttműködések száma. Növekedjen a nemzetközi partnerek száma. Növekedjen a főiskola nemzetközi elismertsége. 	<ul style="list-style-type: none"> A főiskola kutatási tevékenységéről kiadvány, szóróanyag készítése és megosztása a partnerekkel. Részvétel nemzetköz partnertalálkozókon, konferenciákon. Folyamatos megbeszélések folytatása a partnerekkel. Közös projektek kidolgozása. 	<ul style="list-style-type: none"> Legalább 10 partnertalálkozó részvétel Legalább 5 nemzetközi bevonás Legalább 10 nemzetközi megállapodás Legalább 5 nemzetközi projekt Legalább 10 nemzetközi projekt évente.
I,II,VI	<ul style="list-style-type: none"> Növekedjen a kutatási eredmények publikációjának száma. Javuljon az oktatók publikációs tevékenysége. 	<ul style="list-style-type: none"> Konferenciák szervezése a főiskolán. Kutatói megbeszélések szervezése. Hírlevél indítása a publikációs lehetőségekkel kapcsolatos tájékoztatás érdekében. Saját kiadvány megjelentetése. Szakfolyóirat indítása. Szabadegyetem szervezése a kutatási eredmények népszerűsítésére. 	<ul style="list-style-type: none"> Évente legkevesebb 10 publikáció a főiskolán A kutatók legalább 2 nemzetköz Évente legkevesebb 10 megjelentetés Szakfolyóirat
I,VI	<ul style="list-style-type: none"> A főiskola oktatóinak kutatásba való bevonása erősödjön 	<ul style="list-style-type: none"> Kutatói megbeszélések szervezése. A projektötletek folyamatos gyűjtése és értékelése. A magas hozzáadott értékű projektek kidolgozása, forráskeresés a projektek megvalósítására. Motivációs rendszer kidolgozása a kutatói tevékenységgel kapcsolatban. 	<ul style="list-style-type: none"> Évente legkevesebb 10 projekt Legalább 5 nemzetköz Legalább 10 nemzetköz Legalább 5 nemzetköz Legalább 10 nemzetköz
II,IV,V,VI	<ul style="list-style-type: none"> Legyen hatékonyabb a K+F+I forrásbevonás Erősödjön a főiskola pályázati tevékenysége. 	<ul style="list-style-type: none"> Folyamatos pályázatfigyelés. Projekttervek kidolgozása. Pályázatírás. Pályázati- és projektpartnerrel folyamatos kapcsolattartás, partnerek bevonása. Pályázati referens alkalmazása vagy pályázatíró 	<ul style="list-style-type: none"> Legalább 10 pályázat Legalább 5 pályázat Legalább 10 pályázat Legalább 5 pályázat Legalább 10 pályázat Legalább 5 pályázat Legalább 10 pályázat Legalább 5 pályázat

	<ul style="list-style-type: none"> A kutatói egyéni pályázatok számának növelése. 	cég bevonása	<ul style="list-style-type: none"> növelése, Az elnyert pályázatok számának növelése, A pályázatok minősége (partnerkapcsolatok kialakítása legalább 2 partnerrel) Az egyéni kutatók pályázati tevékenységének min. 2 pályázattal
II,IV,V,VI	<ul style="list-style-type: none"> A vállalkozói, forprofit források bevonása erősödjön 	<ul style="list-style-type: none"> A kutatási kapacitás kijánlása a vállalkozásoknak (pl. adatbázis értékesítése, kutatások lebonyolítása) A főiskola kutatását bemutató kiadvány készítése Szolgáltatások kijánlása a vállalkozásoknak (pl. kreatív tér, konferenciaszervezés). Vállalati partnerkapcsolatok fejlesztése – kapcsolatok keresése, kapcsolattartás, stb. 	<ul style="list-style-type: none"> Évente 2 pályázat kiírása a vállalkozások részére Évente legalább 1 konferencia szervezése a szolgáltatások terén
I,II,IV	<ul style="list-style-type: none"> A K+F+I tevékenységbe bevont hallgatók száma növekedjen 	<ul style="list-style-type: none"> Információszolgáltatás a hallgatóknak a főiskola K+F+I tevékenységével és a kutatásokban való részvétellel kapcsolatban – hírlevél, weboldal, közösségi média-megjelenés. Szakkollégiumi rendszer kialakítása, fejlesztése. TDK-ban való részvétel fejlesztése Motivációs rendszer kialakítása a hallgatók kutatásba való bevonására 	<ul style="list-style-type: none"> Évente legalább 1 konferencia szervezése Évente legalább 1 pályázat kiírása magas elvárásokkal Szakkollégiumi rendszer kialakítása legalább 1 szakkollégiummal TDK-n résztvevők száma legalább 5 fő
I,VI	<ul style="list-style-type: none"> Javuljon a K+F+I tevékenység ismertsége A K+F+I információk online elérhetősége fejlődjön 	<ul style="list-style-type: none"> A weboldal megújítása, folyamatos fejlesztése A weboldal látogatottságának növelése A közösségi média-megjelenések fejlesztése Kiadvány, szóróanyag készítése és terjesztése a K+F+I tevékenységgel kapcsolatban Szabadegyetem szervezése a kutatási eredmények népszerűsítésére 	<ul style="list-style-type: none"> Évente legalább 1 konferencia szervezése Évente legalább 1 pályázat kiírása magas elvárásokkal Évente 2000 példányban terjesztése a kutatási eredmények népszerűsítésére
I,II,IV,VI	<ul style="list-style-type: none"> Jöjjön létre a főiskolán egy kreatív tér. 	<ul style="list-style-type: none"> Helyszín kijelölése, infrastruktúra fejlesztése. Érintettek folyamatos tájékoztatása a kreatív térrel kapcsolatban – hírlevél, weboldal, közösségi média-megjelenés. Programok és rendezvények szervezése. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 kreatív tér kialakítása Havonta legalább 1 rendezvény szervezése Évente legalább 1 konferencia szervezése Évente legalább 1 pályázat kiírása magas elvárásokkal
II,VI	<ul style="list-style-type: none"> A K+F+I infrastruktúra fejlődjön. Jöjjön létre egy Kutatóközpont a K+F+I tevékenység összehangolására és koordinálására. 	<ul style="list-style-type: none"> Szükséges szoftverek beszerzése (adatbázis kezelő szoftverek) Kutatóközpont koncepciójának kialakítása, a központ szervezeti kialakítása (infrastruktúra, humán-erőforrás) Konferenciákhoz szükséges infrastruktúra fejlesztése – projektorok, hangosítás A főiskola könyvtárának fejújítása 	<ul style="list-style-type: none"> 1 koncepció kidolgozása a kutatóközpont megalapítására 1 kutatóközpont kialakítása a kutatói tevékenység folyamatos összehangolására Legalább 1 konferencia szervezése 5 új projekt megvalósítása videó felvétel készítése a kutatói tevékenység népszerűsítésére eszközök

	<ul style="list-style-type: none"> • Álljon rendelkezésre a kutatáshoz szükséges informatikai infrastruktúra • Jöjjön létre és üzemeljen egy modern könyvtár a főiskolán 	<ul style="list-style-type: none"> • Online adatbázisokra és folyóiratokra előfizetés • Szakkönyvek beszerzése 	<ul style="list-style-type: none"> • Új bútorok db • Legalább 1000 db hozzáféréssel • Szakkönyvek
--	--	--	--

5. MONITORING

A K+F+I tevékenység ellenőrzését a főiskola egyéb szabályzatai alapján végzik. A monitoring alapja a Kutatóközpont által éves gyakorisággal leadott jelentés.

Az operatív tervben szereplő tevékenységek ellenőrzése az alábbi táblázatban leírt módon valósulhat meg.

Tevékenység	Ellenőrzés gyakorisága	Felelős	Információ felhasználója
Kutatóközpont megalapítása és működtetése	félévente	kutatóközpont vezető	rektor, gazdasági igazgató
A K+F+I tevékenység fejlesztéséhez szükséges humán erőforrás	havonta	kutatóközpont vezető	rektor, gazdasági igazgató
A főiskola kutatási tevékenységéről kiadvány, szóróanyag készítése.	félévente	kutatóközpont vezető	rektor, gazdasági igazgató
Részvétel nemzetköz. partnertalálkozók, konferenciákon.	félévente	Erasmus koordinátor gazdasági igazgató	rektor, gazdasági igazgató
Konferenciák szervezése	évente	kutatóközpont vezető	rektor, gazdasági igazgató
Kutatói megbeszélések szervezése	félévente	kutatóközpont vezető	rektor
Saját kiadványok megjelentetése.	évente	kutatóközpont vezető	rektor
Szakfolyóirat indítása.	évente	kutatóközpont vezető	rektor
Közösségi média-	félévente	gazdasági igazgató	gazdasági igazgató

megjelenések			
Kreatív tér kialakítása (egyszeri költség) és üzemeltetése	havonta	gazdasági igazgató	gazdasági igazgató
Szabadegyetem szervezése	félévente	kutatóközpont vezető	rektor gazdasági igazgató
Szükséges szoftverek beszerzése	évente	gazdasági igazgató	gazdasági igazgató
Konferenciákhoz szükséges infrastruktúra fejlesztése	évente	gazdasági igazgató	gazdasági igazgató
A főiskola könyvtárának felújítása (egyszeri költség)	évente	gazdasági igazgató	rektor, gazdasági igazgató
Online adatbázisokra és folyóiratokra előfizetés	évente	gazdasági igazgató	rektor, gazdasági igazgató
Szakkönyvek beszerzése	évente	gazdasági igazgató	rektor, gazdasági igazgató

HELYZETELEMZÉS, KOCKÁZATÉRTÉKELÉS

A Tomori Pál Főiskola bemutatása

1. ALAPADATOK

A Főiskolát a Magyar Akkreditációs Bizottság 2003. december 5-én akkreditálta MAB 2003/9/VII/2. sz. határozatával. Az Országgyűlés 2004. június 14-i ülésnapján döntött a Tomori Pál Főiskola állami elismeréséről (lásd: 2004. évi LX. tv.). A Fenntartó az Alapító Okiratot 2004. június 22-én adta ki.

Székhely: 1223 Budapest, XXII. kerület, Művelődés utca 21-27.

Telephely: 6300 Kalocsa, Szent István király út 2-4.

Telephely: 6000 Kecskemét, Árpád krt. 4.

Központi telefonszám: (+36) 1 362-1551

OM azonosító: FI44196

Adószám: 18365830-2-43

Bankszámlaszám: OTP 11732040-20043128

Statisztikai számjel: 18365830-8030-599-03

A Főiskola fenntartója: TPF Felsőoktatási és Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság.

- címe: 1223 Budapest, Művelődés u. 21.
- cégjegyzékszám: 01-09-285702 (Kecskeméti Törvényszék Cégbírósága)
- adószáma: 21839492-1-03.

E-mail címek:

...@tpfk.hu (séma: vezeteknev.keresztnev@tpfk.hu).

Felvételi & tanulmányi ügyek: tanulmanyi@tpfk.hu, / Budapest: (+36) 30 271-9883

A tevékenységi kör leírása: I.) Oktatási tevékenység: A főiskola célja, hogy az oktatás során felkészítse a felsőfokú szakképzés keretében, illetve az alapképzési szakokon végző hallgatókat a gazdasági élet különböző területein végzendő stratégiai, pénzügyi, számviteli, kontrolling, marketing, logisztikai, emberi erőforrás menedzsment, stb. feladatok elvégzésére, döntés-előkészítési és döntési szituációk sikeres lebonyolítására. II.) Az oktatási tevékenységen túl, a rendelkezésre álló személyi, szellemi és infrastrukturális kapacitás felhasználásával a főiskola térségi tudásközpont, szellemi bázis szerepet is el kíván látni. III.) Tanácsadói tevékenység, üzleti tréningek szervezése és lebonyolítása másrészt a munka világa és az oktatás közötti összekötő kapocsként, illetve a business to business kapcsolatok szervezőjeként és menedzselőjeként szándékozik gyakorolni.

2. A LEGFONTOSABB TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK

BA-alapszakos képzések (Gazdálkodási és menedzsment, Pénzügy és számvitel; Nemzetközi gazdálkodás; Nemzetközi tanulmányok, Szabad bölcsészet); felsőfokú szakképzések () és (másoddiplomát nyújtó) szakirányú továbbképzések:

Szakirányú továbbképzés neve
Gazdasági informatikai menedzsment
Logisztikai és szállítmányozási menedzser
Gazdaságvédelmi szakközgazdász
Gazdaságvédelmi szakreferens
Üzleti rendszereket fejlesztő szakközgazdász
Üzleti rendszereket fejlesztő szaktanácsadó

Az új típusú Felsőoktatási szakképzési szakok a Tomori Pál Főiskolán:

Felsőoktatási szakképzés elnevezése
Gazdálkodási és menedzsment felsőoktatási szakképzési szak
Gazdálkodási és menedzsment felsőoktatási szakképzési szak
Nemzetközi gazdálkodási felsőoktatási szakképzési szak
Pénzügy és számvitel felsőoktatási szakképzési szak

3. PIACI RÉSZESEDES

Figyelemreméltó, hogy ezek a változások 2013/2014-ig növekvő, majd 2014-2016 időszakban gyakorlatilag stagnáló alapképzési létszám mellett következtek be, azaz a Főiskola az alapképzés esetében az állami finanszírozás megszüntetése ellenére is képes volt növelni a hallgatói létszámát 2013-ig. Ennek alapja, mint korábban már kifejtettük, az oktatási szolgáltatások minőségével való elégedettség és a hazai viszonylatban kimagasló ár-érték arány. Az ezt követő visszaesés pedig a Főiskola forrásainak kimerülésével magyarázható, hiszen így a marketingköltségek racionalizálása is elkerülhetetlen volt, ami óhatatlanul szerényebb beiskolázási eredményeket volt csak képes életre hívni.

4. A FEJLŐDÉS LEGFONTOSABB „MÉRŐLDKÖVEI” (PL. ALAPÍTÁS, NÖVEKEDÉS, ÚJ TULAJDONOSOK)

A Főiskola 2004-es alapítása óta egy folyamatos progresszív trend volt érzékelhető az intézmény működésében és oktatási tevékenységében. Az eddigi csúcspont a 2011-es évben volt: 2011-ben a jelentkezők és a felvettek száma rekordot ért el a Főiskolán és mindez egy további kedvező irányú fejlődési irányt vetített előre. A tendencia ezután – a külső tényezők hatására – megfordult és jelentős visszaesést tapasztalhattunk a felvételizők számában. 2013 és 2015 között a korábbi kedvező trend megfordulni látszott, a jelentkezők és a felvettek száma a kiugró 2011-es értékeknek csak mintegy felét, majd később csak negyedét érték el. E tekintetben a mélypont 2015 volt. Még ugyanebben az évben azonban sikerült az intézmény működését stabilizálni, aminek jótékony hatásai a beiskolázásban is érzékelhetők voltak. 2016-ban a jelentkezők és a felvettek száma újra felfelé ívelő irányt vett, igaz ugyan, hogy csak kis mértékben. Meggyőződésünk, hogy a pozitív irányú elmozdulás stabilizálható és fokozható a jövőben.

A tág környezet (PESTEL) elemzése

Külső korlátok

- a potenciális hallgatók rossz anyagi és szociális helyzete,
- a gazdasági válság elhúzódása, a hazai és regionális gazdasági fejlődés stagnálása,
- a folyamatos jogszabályi változások következtében bizonytalan és kiszámíthatatlan működési környezet,
- az intézmény a hatályos szabályozás szerint nem vehet fel államilag támogatott hallgatókat (állami (rész-) ösztöndíjas hallgatókat),
- a felsőoktatás finanszírozásának bizonytalansága,
- az emelt szintű érettségi, mint bemeneti követelmény kizárja a korábban érettségizetteket a főiskolai képzésből, még levelező rendszerben is,
- tudományos kutatómunka eredményeinek „elértéktelenedése”
- felsőoktatási és tudományos tevékenység társadalmi és pénzügyi elismertsége egyre alacsonyabb, finanszírozási források csökkenése és csökkenő befektetési kedv e területen
- finanszírozási feltételek romlása a kutatási tevékenység háttérbe szorulását eredményezi,
- működésfinanszírozás elégtelensége,
- felsőoktatásban dolgozók, oktatók, kutatók anyagi és erkölcsi elismerésének hiánya
- nehézkes a vízumügyintézés az intézmény külföldi hallgatóinak esetében.

5. POLITIKAI TENDENCIÁK (P)

Adózási szabályok: A társasági adóról szóló törvény által 2015. január 1-től megteremtett lehetőség hatására több vállalkozás is úgy fog dönteni, hogy Főiskolánkat támogatja, élve a társasági adó kedvezmények lehetőségével.

A kialakult helyzetet tovább súlyosbította, hogy 2013. január 1-től a felsőoktatási intézmények által használt ingatlanok kikerültek a helyi adók tekintetében a mentességi körből. Ennek következtében a Főiskolának hirtelen több mint 10 millió forintos kiadást kellett kigazdálkodnia.

Céges támogatások növekedése az adózás előtti eredmény terhére (mint lehetőség!)

6. GAZDASÁGI TENDENCIÁK (E)

A gazdaság növekedése: A telephelyek közötti megoszlási arányok befolyásoló tényezői többrétűek. Egyrészt a Főiskola esetében is érvényesül a főváros vonzása, ami a teljes hazai felsőoktatásban megfigyelhető tendencia, így a Főiskola budapesti telephelyének kihasználtsága egyre nagyobb. Szintén érvényesül Kecskemétnek, mint vidéken elhelyezkedő gazdasági, társadalmi centrumnak a vonzó hatása. Ennek köszönhető, hogy a Főiskola kecskeméti telephelyének kihasználtsága is folyamatosan növekszik, napjainkra hallgatóink mintegy egynegyede tanul már itt. A kalocsai székhely (ma már csak telephely) gyenge kihasználtságának magyarázata alapvetően nem az intézmény tevékenységében, sokkal inkább a székhely földrajzi adottságaiban és elmaradott regionális jellemzőiben keresendő. Kalocsáról nagyarányú az elvándorlás, a térség társadalmi és gazdasági problémákkal terhelt, ennek hatásait érzi a Főiskola is, a székhelyen a beiskolázás egyre nagyobb nehézségekbe ütközött az elmúlt időszakban.

Árfolyamok hatása: A külföldi hallgatók arányának várható növekedésére tekintettel a Főiskolának kívánatos megfontolni a tandíjakból adódó esetleges kedvező lehetőségek kihasználását.

A rendelkezésre álló jövedelem: A felsőoktatás szereplői számára közismert, hogy 2013 májusában az Emberi Erőforrások Minisztériuma, bármiféle előzetes bejelentés vagy konzultáció nélkül, egy folyó

gazdasági év közepén tudományos normatívát vont el az intézményektől. A Főiskola esetében ez közel 70 millió forintot jelentett, továbbá kötelezte a Főiskolát a 2012-es évben kifizetett költségvetési támogatásból – a 85%-os szabályra hivatkozva – közel 20 millió forint visszafizetésére. A kialakult helyzetet tovább súlyosbította, hogy 2013. január 1-től a felsőoktatási intézmények által használt ingatlanok kikerültek a helyi adók tekintetében a mentességi körből. Ennek következtében a Főiskolának évenként több mint 10 millió forintos kiadást kell kigazdálkodnia. Éves bevételeinket és kiadásainkat az EMMI felé minden év március 15-ig benyújtandó gazdasági beszámolóban foglaljuk össze.

7. TÁRSADALMI TENDENCIÁK (S)

A népességnövekedés helyzete: mértéke nem megfelelő, nagy a külföldre áramlás az alapszakok szempontjából potenciális célközönség (érettségizett diákok) körében. E tény figyelembevételével fokozottan fejleszteni kell a külföldi diákoknak szánt képzéseink infrastrukturális és emberi erőforrás potenciáljait.

Életkori megoszlás: Tekintettel az alapszakok iránti várható igény csökkenésére különös gondot kell fordítanunk a már munkában álló vagy pályakorrekciót tervező felnőttek képzési igényeinek felmérésére, saját képzéseink a jelenleginél szélesebb körű propagálására. A jelenlegi képzési tendenciák ezt az elképzelést egyértelműen alátámasztják, és a már említett külföldre áramlás ezt szintén megerősíti.

Kulturális akadályok: A külföldi hallgatók létszámának várható növekedésére tekintettel fel kell készülnünk azokra a lehetséges kulturális különbségekből fakadó (vallási és etnikai összetétel) helyzetekre, amelyek különösen a kollégiumi elhelyezés kapcsán megjelenhetnek. Természetesen ilyen feszültségek képzési tevékenységünk egyéb területein is megjelenhetnek, ezért oktatóinknak is fel kell készülniük a tananyag összeállítása során arra, hogy az esetleges túlzott érzékenységek miatti feszültségeket elkerüljék vagy megjelenésük esetén azokat kulturáltan kezelni tudják. Fokozottan ügyelni kell ezekre a szempontokra a kollégiumi elhelyezés és a szobabeosztások meghatározása kapcsán.

8. TECHNIKAI TENDENCIÁK (T)

A fejlesztés szintje: A budapesti ingatlan épületünkben az alábbi helységek kerültek kialakításra Hallgatói Klub szoba, amely a saját Hallgatóink és a külföldi hallgatók ismerkedésére szolgál Babaszoba, segítséget nyújt a gyesen-gyeden lévő levelezős hallgatóink óralátogatásuk segítésére, szakképzett gondozók vigyáznak a gyermekeikre.

Infrastruktúra helyzete, felújítások bemutatása: Az Intézmény a kalocsai és a kecskeméti képzőhelyén található épületrészeket bérlő, a budapesti képzőhelynek helyet adó ingatlan a saját tulajdonát képezi. Sem a bérelt ingatlanokban, sem a saját tulajdonú ingatlanban nem történt nagyobb felújítás. Főleg állagmegóvó munkák kerültek elvégzésre.

A kutatás-fejlesztés helyzete: A Tomori Pál Főiskola – amint az az intézményi jellegéből következik – a tudományos tevékenység keretében alapvetően elméleti kutatást folytat, és eredményeit az oktatásban és a gyakorlatban egyaránt hasznosítja. Nehezíti a kutatási és fejlesztési tevékenységünket, hogy a

tudományos normatíva összegét teljes egészében elvonták a Főiskolától, ahogy arról a 2. §-ban is szó esik. Ez jelentős mértékben hátráltatja kutatási eredmények elérését és disszeminációját.

A kutatás-fejlesztés intézményi felügyeletét és koordinálását, valamint az innovációs tevékenység elősegítését továbbra is a Stratégiai és Innovációs Iroda végzi. Összehangolja és ellátja a Főiskola innovációval, vállalati/vállalkozói együttműködéssel kapcsolatos feladatait. A tevékenység orientációja a székhely mellett a kalocsai és a kecskeméti telephely vállalatai, vállalkozói részéről folyamatosan bővül.

A kutatási tevékenység további fejlesztése és a nemzetközi K+F+I transzferbe való erőteljesebb bekapcsolódás ugyanakkor továbbra is az intézmény előtt álló komoly feladat. Az egyértelműen látszik, hogy a Főiskola e tekintetben nem tudja felvenni a versenyt a tudományos normatívával támogatott állami felsőoktatási intézményekkel és kutató intézetekkel. Ennek ellenére források átcsoportosításával az intézmény továbbra is fenn kívánja tartani kutatási programjait, illetve újabbakat kíván indítani, továbbá célul tűzte ki kutatási tevékenysége nemzetköziesítését is.

Technológiai változások: A rektor gondoskodik a főiskola tevékenységéhez szükséges informatikai és kommunikációs eszközök rendelkezésre állásáról. Az Intézmény informatikai eszközparkjában főleg javítások és néhány gép cseréje történt meg – elsősorban további anyagi lehetőségek hiányában. Továbbra is nagyszámú számítógépet magában foglaló informatikai gépterem állnak a hallgatók rendelkezésére a képzőhelyeken. A budapesti székhelyen több gépterem is található.

9. KÖRNYEZETI TENDENCIÁK (E)

Környezeti politikák: A Főiskola elkötelezett a környezet védelmére, beleértve a szennyezés megelőzését és más konkrét, a főiskola környezetére vonatkozó elköteleződéseket. Ügyelünk arra, hogy tevékenységünkkel ne okozunk zavart főiskolánk lakóhelyi és természeti környezetében. A jogszabályi környezet főiskolánk számára nem határoz meg speciális követelményeket, tevékenységünk során nem keletkezik jelentős mennyiségű hulladék, és nincs olyan kibocsátásunk sem, ami intézkedést kíván.

Klímaváltozás: Képzési tevékenységünket belátható időn belül nem érinti jelentős mértékben a klímaváltozás hatása. Nem végzünk olyan tevékenységet, aminek következtében a távlati hatások elkerülésére korlátozó intézkedést kellene hoznunk. A lehetséges hatások elkerülése érdekében eszközeink karbantartását (pl. gépkocsik, klímaberendezések, hűtőszekrények, stb.) szakszervezetre bizzuk, amelyek megfelelő eljárásokkal akadályozzák meg a környezeti károk keletkezését.

A társadalmi szervezetek nyomása: Tevékenységünk nem olyan jellegű, hogy társadalmi szervezetek nyomása fenyegethetne bennünket. Nincs érdemi környezetterhelésünk, és semmiféle elítélhető módon nem különböztetünk meg hallgatókat, vagy bármely más embercsoportot.

10. JOGI ÉS SZABÁLYOZÁSI TENDENCIÁK (L)

Diszkriminációs törvények: Nem kell különösebben részletezni, hogy az ingyenes tanulás lehetősége milyen kecsesítő a hallgatók számára a felvételi eljárás során, ezért óriási versenyhátrányba került Főiskolánk is azáltal, hogy nincs lehetőség az állam által finanszírozott képzésben tanulni. Az ilyen intézményeket még az önköltségtérítéses hallgatók egy jelentős része is elkerüli, hiszen esélyük sincs rá, hogy átsorolással – pl. kiváló tanulmányi eredményeik okán – államilag támogatott finanszírozás mellett folytathassák a tanulmányaikat.

Az intézményi és párhuzamos szakakkreditációs eljárások során megfogalmazódott a MAB részéről, hogy az arányok eltolódása – a vonatkozó jogszabályok értelmében – indokolja, hogy főiskolánk vegye fontolóra székhelyének megváltoztatását, és azt tegye át arra a telephelyre, ahol a legtöbb hallgató található, illetve a legtöbb oktatási és kiszolgáló szervezeti egység működik.

Adatvédelmi törvények: Jelenlegi adatkezelési gyakorlatunk megfelel a jogszabályi elvárásoknak. Tudjuk, hogy Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete (2016. április 27.) a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról [General Data Protection Regulation (GDPR)] rendelet kapcsán várható a 2011. évi CXII. törvény Az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról jogszabály módosítása, ezért figyelemmel kísérjük a módosítás kiadását, és megvizsgáljuk, hogy szükség lesz-e főiskolánkon bármiféle szervezési vagy egyéb intézkedésre, és azokat természetesen kellő időben megtesszük. Az adatkezelés szempontjából helyesen kezelendő és megoldandó feladat számunkra annak biztosítása, hogy a növekvő arányú és esetleg jelentősen eltérő kulturális környezetből érkező hallgatókat feszültségmentesen legyünk képesek képezni anélkül, hogy az adatvédelmi szabályokat megsértenénk.

SWOT elemzés

A Főiskola jövőképét megalapozott környezetelemzés után készítette el. Az intézmény a 2015. évi intézményakkreditációs folyamat során készített C-SWOT-analízist kiindulási alapként használja a 2017-2021-es időszakra vonatkozó jövőkép és intézményi stratégia meghatározásához.

Az ebből kinyert SWOT-elemzést az alábbiakban közöljük. Ez alapján a Főiskola a következő fejlesztési irányokat és szükséges intézkedéseket határozza meg:

11. ERŐSSÉGEK

- Egy hallgatóra jutó oktatók magas száma
- Egy hallgatóra jutó minősített oktatók magas száma
- Az oktatói karon belül magas a tudományos fokozattal rendelkezők aránya
- Az oktatói kar tagjai közül sokan rendelkeznek üzleti/gyakorlati tapasztalattal
- A hallgatók az oktatók felkészültségét, segítőkészségét igen jónak értékelik
- Az egyéni hallgatói képességeltéréseket kezelni képes, kis létszámú tankörök, nem „tömegképzés”
- Ingyenes, tantervbe épített nyelvvizsga
- Akkreditált Pannon Nyelvvizsgahely az intézményben
- Akkreditált Oeconom közgazdasági szaknyelvi vizsgahely az intézményben
- 3 képzési szint, összefüggő képzési paletta, ami lehetőséget ad a képzési szintről – képzési szintre történő továbblépésre
- Országos viszonylatban is nagyon versenyképes költségterítés
- Egyidejű jelenlét több oktatási helyszínen: Budapest, Kalocsa, Kecskemét
- Saját tulajdonú ingatlan (oktatási infrastruktúra + kollégium) a budapesti székhelyen és felújított épület a kalocsai telephelyen
- Kollégiumi férőhelyek versenyképes áron
- Áttekinthető és rugalmas szervezeti felépítés
- Tanúsított ISO minőségirányítási rendszer

12. GYENGESÉGEK

- Az elmúlt időszakban mind az oktatói, mind az adminisztratív területen magas a személyi állomány fluktuációja, emiatt nehézséget okoz a feladatok feltorlódása, a feladathalmazódás, a betanítás és a folyamatok minőségének fenntartása
- Beiskolázási nehézségek a budapesti székhelyen, kalocsai telephelyen és azok vonzáskörzetében

- Kihaszínatlan oktatási infrastruktúra a kalocsai telephelyen
- A kecskeméti telephely esetében az ottani hallgatói létszám folyamatos növekedése miatt oktatási infrastruktúra pótlólagos bevonása szükséges
- A budapesti ingatlan megvásárlása kapcsán jelentős pénzügyi teher nehezedik a szervezetre
- Források hiányából adódóan alacsony hatékonysággal működő marketing és PR-tevékenység
- A hallgatók érdeklődése a tudományos munka és tevékenység iránt az elvártnál alacsonyabb
- Források hiányában a kutatási tevékenység a kívánatosnál alacsonyabb intenzitású. A kapcsolati tőke fejlesztésre szorul, az együttműködést fokozni kell a térség gazdasági-társadalmi szervezeteivel, meghatározó szereplőivel a székhelyen és a telephelyeken egyaránt

13. LEHETŐSÉGEK

- Erőforrás- és feladatmegosztási racionalizáció a székhely és a telephelyek között az egyes helyszínek kapacitáskihasználásának függvényében
- Idegen nyelvű képzés további erősítése a főiskolára jelentkező hazai és külföldi hallgatók számának erőteljes növelése érdekében
- A munkaerőpiac szereplőivel szorosabb kapcsolat kialakítása
- A DPR piaci előnyeinek, lehetőségeinek nagyobb kihasználása
- Oktatók támogatása a tudományos életben való nagyobb arányú és gyakoribb részvételre (publikációk, konferenciák, kutatási programok, stb.)
- Külföldi felsőoktatási intézmények növekvő együttműködési szándéka
- Osztott képzések, közös szakok indítása hazai és külföldi felsőoktatási intézményekkel
- Továbbra is államilag finanszírozott szakok indítása, alapvetően a hiányszakmákban
- Mesterképzések indítása a meglévő alapszakokra építve
- Céges támogatások növekedése az adózás előtti eredmény terhére
- Az intézmény számára releváns és igénybe vehető pályázati lehetőségek növekedése

14. FENYEGETÉSEK/VESZÉLYEK

- Demográfiai csökkenésből adódóan a felsőoktatásba jelentkezők számának drasztikus csökkenése
- Hallgatók állami finanszírozásának elvonása az intézmény által oktatott szakok esetében a jelentkezők számának további csökkenését okozza
- Az állam kivonulása a (magán) felsőoktatás finanszírozásából pénzügyi problémákat generál az intézmény fenntartásával kapcsolatban
- A felsőoktatás szabályozásának kiszámíthatatlan keretrendszere általános bizonytalanságot eredményez mind a keresleti, mind a kínálati oldalon
- Az ország gazdasági fejlődése lassú, nem generál oly mértékű munkaerő-piaci keresletet, melyre hosszú távon alapozni lehetne
- A felsőoktatást érintő jogszabályi környezet változása önmagában is hátrányos feltételrendszert teremthet, továbbá a változó feltételrendszernek való megfelelés kényszere kapacitásokon felüli erőfeszítéseket követel az intézménytől

Az intézményi kockázatok vizsgálata

<i>Kockázati források és ezen belül a kockázati tényezők csoportosítása (független változók)</i>	<i>Kockázati függő változók</i>
A szervezettől független külső tényezők	
<p><i>Makroszintű szabályozási kockázatok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - infláció alakulása - árfolyamváltozás - adózási rendszer megváltozása - jogszabályi környezet, szabályozások változása 	<p>Az intézmény működtetésének költségei</p> <p>Az intézmény által megvalósított beruházások költségei</p> <p>Az intézményi beruházások megtérülési ideje</p>
<p><i>Piaci kockázatok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - az oktatási piac globális mozgása - a hazai oktatási piac mozgása - a piaci verseny jellege - versenytársak tevékenysége - a kapacitások lefedésére vonatkozó piaci előrejelzések megbízhatósága - az oktatási szolgáltatások értékesítési árára vonatkozó piaci előrejelzés megbízhatósága - az oktatási szolgáltatások elvárt tartalmára vonatkozó piaci előrejelzés megbízhatósága - működési helyszín(ek) paraméterei 	<p>Az intézményi működés fenntarthatósága</p> <p>A működéshez szükséges infrastruktúra megléte, állapota</p> <p>A működéshez szükséges emberi erőforrás elérhetősége</p>
<p><i>Technológiai kockázatok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - az oktatáshoz, kutatáshoz szükséges technológiai háttér szttenderdizálhatósága - az oktatási, kutatási technológia megbízhatósága - az új oktatási, kutatási technológiák bizonytalansága - a tudományos fejlődés üteme (tudományterületenként) 	<p>Az oktatási, kutatási technológia fenntarthatósága</p> <p>Az oktatási, kutatási technológiára vonatkozó beruházások tudományos- és teljesítményparaméterei</p>
<p><i>Pénzügyi kockázatok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - pénzügyi források hozzáférhetőségének bizonytalansága 	<p>A bevont és felhasznált pénzügyi erőforrások költségei</p>

<i>Kockázati források és ezen belül a kockázati tényezők csoportosítása (független változók)</i>	<i>Kockázati függő változók</i>
<ul style="list-style-type: none"> - a finanszírozás optimális szerkezetének meghatározhatósága - erőforrásköltségek bizonytalansága 	