



**NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA**

# **PÁLYÁZAT**

**A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA  
kancellári  
munkakörének ellátására**

**Pályázati azonosító  
34590-5/2014/FOFEJL**

**Pályázó:  
Kvancz József**

**2014. augusztus 5.**

**A PÁLYÁZÓ ELKÉPZELÉSEI  
A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA KANCELLÁRI  
MUNKAKÖRÉNEK ELLÁTÁSÁRA**

*„Hogy nagy légy, légy teljes: Semmit ne túlozz és fojts magadban.  
Mindenben légy egész, Bármilyen csekély is a tett, add bele lelked.  
Minden tóban ott ragyog az egész hold, mert a magasban él ő.”*

***Fernando Pessoa***

## **BEVEZETŐ GONDOLATOK**

A magyar felsőoktatás átszervezésére az elmúlt negyedszázadban számos próbálkozás és kísérlet történt. Ahhoz, hogy a jelenlegi helyzetet és a kialakult körülményeket megértsük, **három lényeges**, a felsőoktatási intézmények egészét érintő **változtatást** kell külön kiemelnünk.

Az **első** – az EK irányelveinek figyelembevételével létrejött – törvényt 1993-ban alkották meg, ami lehetőséget teremtett **új típusú, nyitott felsőoktatási intézmények** létrehozására. Ennek eredményeként hazánkban a **XX. század végére** megkezdődött és lezajlott egy olyan integrációs hullám, amelynek során **létrejöttek az új, önszerveződésen alapuló felsőoktatási intézmények**. Fontos hangsúlyozni azt is, hogy ezek az alulról szerveződő, a szűkebb közösségi érdekek szem előtt tartásával megalakult „rég-új intézmények” differenciált képzési és oktatási feladatokat láttak el, ahol a régióbeli párhuzamosságok és az intézményen belüli hatékonysági kérdések másodlagosak maradtak. Kijelenthetjük, hogy 2000-re formailag kialakultak a nemzetközi standardokkal is mérhető universitások. Az 1990-es években végbement látványos expanzió ellenben **nem járt együtt az egyetemek és főiskolák átfogó tartalmi és szervezeti megújításával**. Kevés olyan intézmény akadt hazánkban, ahol nem csak a „címtáblákat festették át”, hanem ténylegesen is új szervezetet állítottak fel feladat-hatáskör-funkció tekintetében – *kivételként a Nyíregyházi Főiskola példaértékkel említhető* -.

A **második** lényeges változásra **2005-ben került sor, amikor is a megalkotott felsőoktatási törvény** már az új képzési formának (az ún. Bologna-folyamatnak) alárendelve határozta meg a **felsőoktatási intézmények feladatait és jogállását** az önrendelkezés és az autonómia figyelembevételével. Mindkét előbb említett jogszabály a felsőoktatás olyan expanziós időszakában született, melyre a hallgatói létszám kiugróan magas emelkedése volt jellemző, és az egymást követő években növekvő érdeklődés mutatkozott a továbbtanulás iránt. A Bologna-folyamat **lényegében megszüntette** az egyetemek és főiskolák közötti kategorikus különbséget, felszámolta az egymástól nem csak formailag, hanem tartalmilag is elkülönülő főiskolai és egyetemi oktatási feladatokat, és azonos szintre **emelte/süllyesztette** a képzéseket, aminek következményeként a felsőoktatásban folyó verseny alapjaiban átalakult. A korábban egymást kiegészítve működő, egymással harmonikus kapcsolatot kiépítő **intézmények konkurenské, versenytársakká váltak**. A folyamat eredményeként a „felsőoktatási térkép átrajzolódott”, koncentrikusan, de nem egyenlő mértékben jöttek létre a képzési helyszínek és formák, felszámolva a lokális, regionális igényeket. A „Bolognával” éppen az tűnt el, ami korábban érték volt és a magyar felsőoktatás erősségét jelentette: **a minőségi, intézményre szabott képzés**.

**Az első két változás és ezen időszak közös jellemzőjeként** kiemelhető, hogy egyáltalán nem ösztönözte a hazai intézményeket arra, hogy a gazdasági szférával szorosan működjenek együtt, kooperatív kapcsolatokat hozzanak létre, és a tényleges igényekre, elvárásokra alapozott képzéseket folytassanak. Sokszor, sok helyen jogos érveként jelent meg és vált a felsőoktatást érintő támadások célkeresztjévé az alábbi szlogen, mely szerint a hazai intézmények **nem piacképes tudást, nem az igényekre alapozott tudást adnak**. Hangsúlyozni kell azt is, hogy mind a jelentkezők, mind a felvettek száma messze meghaladta a 100 000 főt, így erre az időszakra keresletkielégítő feladattal bírt a hazai felsőoktatás. A fent említett szlogen megítélése során azt is figyelembe kell venni, hogy a munkanélküliek között a legkisebb arányt a diplomások képviselik, és ez nem haladja meg az 5%-ot.

**A legutolsó érdemi változás 2011 végén** vette kezdetét, amely napjainkban is tart. Megindult a nemzeti felsőoktatás **szervezeti és szerkezeti reformja**, amely a fenntartó szerepvállalásában és a gazdálkodás kérdéseiben is újat hozott. Az állam centralista szemlélete mind nagyobb teret

nyer Magyarországon, melyből helyesen a felsőoktatás sem maradhat ki. A kérdés már csak az, hogy az intézmények akarnak-e, tudnak-e alkalmazkodni a megváltozott hazai és nemzetközi elvárásokhoz, és a profiljukba illő feladatot milyen hamar adaptálják. Az látható, hogy a korábbi gyakorlat (oktatási-gazdálkodási-szervezeti) hosszabb távon már rentábilisan nem tartható fenn, csak további pótlólagos állami ráfordítások árán. A szűkös állami források egyes intézményeknél és képzéseknél támogatástöbbletet is jelenthetnek, ha azok **minőséget adnak, a kibocsátás találkozik az elvárásokkal és igényekkel, valamint a képzés az intézmény profiljába illeszthető.**

Az egyetemek és főiskolák forrásainak vizsgálata az elmúlt években számos vitafórum központi témája volt. Elvitathatatlan tény, hogy az állam által nyújtott közvetlen támogatás 136 milliárd forintot tett ki 2013-ban, amely a fejezeti támogatásokkal együtt **169 milliárd forintra kúszott fel**, ehhez 310 milliárd saját bevétel is társult, így az ország a GDP 1,5-1,6%-át fordította a legmagasabb szintű képzésre, amely már európai uniós viszonylatban is elfogadhatónak mondható.

Az egyetemek és a főiskolák céljai és feladatai még nem letisztultak, mind a hazai intézmények között, mind a falaikon belül fellelhető keveredések, duplikációk. Az **állami elvárásokat** és prioritási irányokat mihamarabb tisztázni és az érintettekkel egyértelműen közölni kell, hogy az intézményi profilt ahhoz alakítsák, a szükséges és elégséges lépéseket időben tegyék meg. Mint minden változás, így ez is magában hordozza a kezdeti ellenállást, értetlenkedést, de ha a cél adekvát és jövőbemutató, az érintettek felismerik jelentőségét és felsorakoznak mögé.

A hazai felsőoktatásban évek óta felvetődő és vitára okot adó kérdés eldőlni látszik: **a mennyiségi vagy a minőségi képzést helyezze-e előtérbe.** A 90-es években fellépő krónikus diplomáshiány a 2000-es évek végére csillapodott, bizonyos képzések esetében a túltermelés jegyei mutatkoztak, míg más képzéseknél tartós hiányt és a jelentkezői érdektelenséget tapasztalhattuk. Az látható, hogy a központi irányítás, az állam befolyása nem maradhat ki ebből – tanári életpályamodell, ösztöndíjprogramok, duális képzés, minimális ponthatárok emelése, képzési kínálat tisztítása, az intézmények adottságaihoz igazított profilozás stb. –, ezért további reformfolyamatok, felülről vezérelt irányok vették kezdetüket, melyek első állomása, a **kancelláriarendszer bevezetése gyökeres fordulat a nemzeti felsőoktatás egészében:**

1. eredményeként megjelenik a **professzionális nagyvállalati menedzsment** a vezetés legfelsőbb szintjén;
2. az oktatás-kutatás-tudomány szabadsága nem sérül, sőt, erőforrás-felszabadulás valósul meg;
3. várható haszna a hatékonyság növelésén túl az **állami célok és feladatok markánsabb megjelenítését** eredményezheti úgy, hogy nemzetközileg is értékelhető intézményhálózat jön létre;
4. ténylegesen is megvalósul a transzparens, átlátható gazdálkodás.

## **SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYE BEMUTATÁSA**

A Nyíregyházi Főiskola Szabolcs-Szatmár-Bereg megye egyik olyan szellemi központja, amely centrális szerepet tölt be térségünk társadalmi feladataiban és felzárkóztatásában. A megye speciális geopolitikai helyzetét egyfelől periférikus elhelyezkedése, másrészt keleti határ mentisége determinálja – Romániával és Ukrajnával határos –, ami különleges lehetőséget biztosít a területnek, így a főiskolának is. A határon átnyúló együttműködések – eddig több mint 10 milliárd Ft –, a schengeni határ közelsége olyan komparatív előnyt jelent e térségnek – így a Nyíregyházi Főiskolának is –, ami a régió egyik kitorési pontja lehet. Budapestet nem számítva az ország **harmadik legnépesebb megyéje**, itt él a lakosság 5,6%-a, területét tekintve (5 936 km<sup>2</sup>) az ország 6,4%-át adja, tehát hazánk **ötödik legkiterjedtebb megyéje**, ahol a népsűrűség jelentősen meghaladja a főváros nélkül számított vidéki átlagot. **A kormányzat** – felismerve különleges helyzetét – az alábbi intézkedésekkel segíti a térséget:

- **13 járást alakított ki** (a harmadik legtöbb a megyék között), ezzel is közelebb hozva az ügyintézkést az emberekhez;
- a megyék rangsorában a **második legtöbb pénzügyi forrást allokálta** a 2014-2020 EU ciklusra;
- térségi adókedvezményrel nemzetközileg is jegyzett vállalkozások megtelepüléséhez járult hozzá (LEGO; Raiffeisen back-office rendszer; Záhony „Keleti nyitás” program, Magnit).

A közép-kelet-európai országokban tapasztalható népességfogyás Szabolcs-Szatmár-Bereg megyére is jellemző, 2001 és 2012 között a megye népessége – az országos átlagot meghaladóan – 38 118 fővel csökkent, jelenleg 569 554 fő lakja.

Ha a megye **gazdaságát és fejlettségét jellemző mutatókat** vizsgáljuk, szomorúan állapíthatjuk meg, hogy az elmúlt évtizedben a lemaradást nem sikerült érdemben csökkentenünk. A megye az Észak-alföldi régióban helyezkedik el, társadalmi és gazdasági értelemben is leszakad hazánk fejlettebb régióitól, az egy **főre jutó GDP közel 35%-kal marad el az országos átlagtól**. E fajlagos mutató a három megyeszékhely esetében „árnyaltabb”, Nyíregyháza „bronzérmes” a sorban. A munkanélküliek száma 2000-ben 21 700 fő (ezzel a megyék rangsorában a 19. volt), 2014 első negyedévében 34 200 fő, ami országos szinten az **utolsó előtti helyre** „jő”. Magyarországon minden tizedik munkanélküli a megyében található. A régióban, de különösen Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a népesség évről-évre csökkenést mutat, ami sajnos meghaladja az országos átlagot is. Ennek oka a gazdasági nehézségekre vezethető vissza: a lakosság egy része a jobb munkalehetőségek és életkörülmények reményében elvándorol, az iskolázottabb társadalmi rétegek nem térnek vissza a megyébe. Némi pozitív irányú elmozdulást mutatnak a 2012-től megindult folyamatok, amikor is az „elvándorlás” intenzitása lassult.

A **Központi Statisztikai Hivatal 2013-as évre vonatkozó megyei kiadványa** alapján a főbb jellemzők:

1. a megye 56%-a tartozik a gazdaságilag aktív csoportba (összesen 234 ezer fő), az inaktívak létszáma 183 ezer fő, ami lényegében az évek során érdemben nem változik;
2. a megye munkavállalóinak 51%-át a versenyszféra, 41%-át a közsféra, 8%-át a nonprofit szektor foglalkoztatta;

3. a megyei bruttó átlagkereset 166 000,- Ft/fő, ami 62 000,- Ft-tal marad el az országos átlagtól. A legmagasabb jövedelemre a pénzügyi ágazatban számíthattak a dolgozók, míg a legalacsonyabb jövedelmet a turizmus-vendéglátás területén szerezték a munkavállalók;
4. 120 100 gazdasági szervezet talált otthonra Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében (országosan 7%-ot tesz ki), melyből 95% vállalkozás, 4% nonprofit szervezet és 1% a költségvetési szerv. 1000 lakosra 204 vállalkozás jut, 34-gyel több, mint országosan. A helyi adottságokból eredően a mezőgazdasági ágazat dominál (73%), amit a kereskedelem követ, a harmadik helyen az ingatlanforgalmazó szerveződések állnak;
5. a válságból való kilábalás lassan és differenciáltan érzékelteti hatását a megyében. Az elmúlt években a beruházások 50%-át az ipar, 13%-át a közigazgatás hajtotta végre, a sort a szállítás, az oktatás, az ingatlanforgalmazás zárja;
6. a megye termelési értékének (kibocsátásának) 32%-át a gumi-, műanyag-, ásványi anyag kibocsátás adja, amit exportra irányítanak, ezt az élelmiszeripar követi 23%-kal, a képzeletbeli dobogó harmadik fokát a textil-, ruházat-, bőrgyártás foglalja el 10%-kal.

Látható és számokkal is dokumentálható a megye speciális helyzete, melyet a cselekvési programokban is kifejezésre kell juttatni. Olyan a térségre jellemző társadalmi-, gazdasági-, oktatási feladatokkal kell ellátni, amelyek figyelembe veszik a lokális igényeket, segítik a helyben maradást, nem növelik a leszakadást az országos és az EU-átlagtól. **A már említett elvándorlás visszaszorításában, valamint a térség felzárkóztatásában, megtartóerejének növelésében** az oktatásnak kiemelt helye van, a térség erősségeire kell **fókuszálni és erőforrásokatallokálni**, így a feldolgozóiparra, az élelmiszeripar továbbfejlesztésére, amely a kertészeti kultúrára alapoz, a gépiparra, az információs parkokra (science park), a szállítmányozás és a logisztika területeire a háromhatár szegletben.

Ugyanakkor látni kell azt, hogy a magas kvalifikáltságot, az ún. high-tech munkaerőt igénylő munkahelyek (intellectual properties) eddig elkerülték a térséget, ami közvetve szintén hozzájárult az értelmiség elvándorlásához. Ezen a folyamaton csak **a felsőoktatási intézmény bevonásával**, a tudástranszfer-hidak kiépítésével, valamint a start-up vállalkozások bevonásával lehet enyhíteni, de ezt mihamarabb meg kell lépni.

**Speciális a megyeszékhely, Nyíregyháza helyzete is**, hiszen a térség lakosságának 22%-a itt él, az agglomerátummal együtt a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében élők egynegyede kötődik a városhoz. Három felsőoktatási intézményével, 25 középfokú iskolájával, valamint 30 általános iskolájával olyan szellemi kisugárzó centrum, amely a munkahelyeken túl társadalomalakító és formáló szerepet is betölt. Az elmúlt időszak eredményeként a nagyvállalatok mind nagyobb hányada jelenik meg és váltja „ideiglenes lakcímét állandórá” a megyeszékhelyen. Kiemelt nagy beruházások valósultak meg az elmúlt években, így többek között a LEGO, a Hübner, a Michelin, a Vibroacoustic, a Contitech, a Jász-Plasztik bővítette székhelyét és termelési kapacitását Nyíregyházán. A **turizmus** az informatika mellett a XXI. század **egyik olyan húzóágazata**, amely tartós tőkelekötés mellett **folyamatos szakember-utánpótlást is igényel**, hosszú távra sok embernek jelent biztos megélhetést. 2013-ban Nyíregyháza nyerte el „Az év feltörekvő turisztikai települése” címet, így is növelve a megyeszékhely vonzását és elismerését országosan és azon túl is. 2010-től Nyíregyházán 25 európai uniós pályázat van folyamatban több, mint 28 milliárd forint támogatási összeggel úgy, hogy országosan is egyedülállóan **95% mértékben** megvalósul a szennyvízcsatorna lefedettség a megyeszékhelyen. A közösségi élet színterei – művelődési központ, sportcsarnok – úgy újulnak meg, hogy funkciójukat megtartva igazítják a XXI. század elvárásaihoz a szerepüket.

**Rögzíteni kell, hogy a Nyíregyházi Főiskolának Nyíregyháza Megyei Jogú Város természetes és elválaszthatatlan szövetségese a céljai elérésében.**

A Nyíregyházi Főiskolának jövőbeni feladata, hogy a meglévő kapcsolatait erősítse szűkebb életkörnyezetével (megye, város, gazdasági szerveződések), hogy **az elszigetelt, már létező és funkcionáló tudáselemek közös halmazban jelenjenek meg, ezáltal együttesen képviseljék az intézményi érdeket.** Ahhoz, hogy ezek a tudástranszferek létrejöjjenek és érdemben funkcionáljanak, jelen kell lenni minden új, betelepülő vállalkozás alapkövetelményénél – sőt, már a befektetők gondolatainak megfogalmazása során is – azzal, hogy a Nyíregyházi Főiskola képes és alkalmas a magasan kvalifikált munkaerő képzésére. A városba érkező új gazdasági szereplők nem csak a megye fejlődésére gyakorolnak kedvező hatást, hanem a főiskolára is, sőt, fokozzák a K+F+I kapcsolatot, amely újabb befektetőket csábíthat a régióba.

A gazdasági és társadalmi válságból való kilábalásnak számos módja lehetséges, piacképes oktatás nélkül viszont ez elképzelhetetlen. Ha a Nyíregyházi Főiskola tudományos kapacitását felmérjük, alapozunk az infrastruktúrájára és humántőkéjére, az alábbi tudástranszferek jöhetnek létre, melyek hosszabb távon biztosítják a fennmaradást:

- a műszaki- és agrártudományok,
- a természettudományok,
- a társadalom- és gazdaságtudományok, valamint
- a bölcsészettudományok és a művészet meghatározott területén.

## A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA

### Oktatási helyzetkép

A Nyíregyházi Főiskola a hazai integráció egyik olyan sikerének tekinthető, ahol a két jogelőd szervezet **tényleges egybeolvadásával** egy XXI. századi színvonalú felsőoktatási egység jött létre. Azt hangsúlyozni szükséges, hogy mind az **integráció**, mind a képzési portfólió kialakítása a „**felsőoktatás boomjában**” történt, amikor is **jelentős igény mutatkozott a Nyíregyházi Főiskola képzései iránt**. A már-már kezelhetetlen hallgatói létszám (10-13 ezer hallgató) csak egy olyan infrastrukturális háttérrel volt biztosítható, amelyben az oktatás körülményei is igazodtak a felsőoktatás elvárásaihoz. A Nyíregyházi Főiskola **múltja, jelene, lehetséges pozitív jövőképe** szorosan egybefonódott a **tanárképzés** mellett az **agrár- és mérnökképzéssel**. Ugyanakkor már az integráció előtt, és azt követően is felgyorsítva **mind több és több új képzés jelent meg az intézményi kínálatban**, de valójában csak az előbb említetteknek sikerült társadalmilag is kellően beágyazódniuk.

A Nyíregyházi Főiskola hallgatói adatait az alábbi táblázatok mutatják be.

### A Nyíregyházi Főiskola hallgatói adatai

Megnevezés	2010	2011	2012	2013
Hallgatók létszáma (fő)	7 807	7 300	6 173	4 808
<i>ebből</i>				
- Nappali tagozat	3 855	3 499	2 894	2 290
- Levelező tagozat	3 840	3 704	3 201	2 466
- Esti tagozat	112	97	78	52
Oklevelet szerzett hallgatók létszáma	1 525	937	890	1 355

Mutató	2010	2011	2012	2013
Alapító okirat működési engedély szerint felvehető maximális hallgató létszám (fő)	10 060	10 060	10 060	10 060
Felvételekre jelentkezett hallgatók száma (fő)	6749	6 428	4 497	3 186
- ebből állami finanszírozott hallgató (fő)	5834	5 389	3 750	2 779
- ebből költségtérítéses hallgató (fő)	915	1 039	747	407
Felvett hallgatók száma (fő)	<b>2829</b>	<b>2 689</b>	<b>1 590</b>	<b>1 274</b>
- ebből állami finanszírozott hallgató (fő)	1725	1 496	1 013	1 029
- ebből költségtérítéses hallgató (fő)	1104	1 193	577	245
Összes hallgató száma (fő)	7 807	7 300	6 173	4 808
- ebből állami finanszírozott hallgató (fő)	4 607	4 180	3 468	2 799
- ebből költségtérítéses hallgató (fő)	3 200	3 120	2 705	2 009
Lemorzsolódott, tanulmányait be nem fejező hallgatók száma (fő)	953	926	807	806

Éles határvonalat lehet húzni a 2011 előtti és a 2011 utáni időszak között. **A hallgatói létszám drasztikus apadása 2011-től veszi kezdetét.** Az okokat kutatva a Nyíregyházi Főiskolán a hallgatói létszám „fogyása” az alábbi tényezőkkel magyarázható:



1. az ún. **négyéves tanárképzés kifutása a rendszerből**, helyette a bolognai képzés megjelenése;
2. **fővárosközpontú felvételi rendszer**, amely az elsős helyes jelentkezésekre koncentrál;
3. az intézményi kínálatban szereplő **ún. húzó szakok** – *kommunikáció, andragógia, közgazdász, nemzetközi kapcsolatok* – beletartoztak abba a **16 szakba, melyek állami ösztöndíjas ponthatárait** központilag, egységesen magasan állapították meg, a kieső létszámokat a fennmaradó képzések pedig nem tudták pótolni;
4. a  **folyamatosan emelkedő minimális ponthatárok** (160 pontról 200-ra; majd 240-re, jelenleg 260 pont a minimális bejutási küszöb), és a relatíve magas lemorzsolódási arány,
5. a **konkurencia erősödése** (a környező egyetemek és a főváros növekvő szívóhatása), amelyet felerősített a kialakult rossz intézményi brand is.

**Nem lehet és nem is szabad** a hallgatói létszám apadását **csak a külső tényezőkkel indokolni, keresni kell a belső okokat is**, hiszen az országos csökkenés mellett más hazai felsőoktatási intézmény szinten tudta tartani, vagy esetleg növelte is a felvett hallgatói számát. Álláspontom értelmében a **hallgatói létszám csökkenését csak tovább fokozta az**, hogy 2013 tavaszán Struktúraátalakítás címen az intézményünk vállalta szakok szüneteltetését, akkortól 12 képzést nem indít a főiskola, s ennek hatását először a 2014-es felvételi eljárásban lehet érezni. E program keretében az intézmény felvállalta továbbá, hogy a kari struktúrát felszámolja és átáll az intézeti szerkezetre, ezen intézkedés hatása a jelentkezésre és a képzés minőségére még nem ismert.

Feltétlenül érdemes megvizsgálni a jelentkezők létszámát – országosan és az intézményre levetítve is –, majd a főiskola oktatási helyzetét ezen keresztül elemezni.

#### Normál felvételi eljárásban jelentkezők száma 2004-2014 között Magyarországon (fő)

Év	Jelentkezők száma országosan	Felvettek száma országosan	NyF-re felvettek alapeljárásban*	NyF-re felvettek%
2004	167 082	109 562	4 013	3,66
2005	149 828	102 959	3 687	3,58
2006	132 527	93 898	3 325	3,54
2007	108 854	81 563	2 334	2,86
2008	96 990	80 924	1 857	2,29
2009	127 298	94 301	2 263	2,39
2010	140 308	98 208	2 347	2,38
2011	140 953	97 769	2 128	2,17
2012	110 616	80 136	1 312	1,63
2013	95 445	72 159	1 041	1,44
2014	106 175	73 973	1 246	1,68

*Pótfelvételi nélkül*

Változó mértékben, de csökkenő tendenciát mutatott az intézménybe bejutni kívánók száma. Országosan a továbbtanulni vágyó hallgatók **2%-a a Nyíregyházi Főiskolára jutott be**, de ez az arány az utóbbi három évben meredeken zuhan. Mélységi szintetizálásra vállalkozva és a képzéseket a Nyíregyházi Főiskola szintjén elemezve a következőket láthatjuk:

- a képzések gerincét és fő irányát az alapképzések (BA, BSc) adják, a mesterképzés (MA, MSc) a 2. helyen áll. A felsőoktatási szakképzést (FOKSZ) a jelentkezők 12-14%-a

választotta. Az osztatlan tanárképzésre két év tapasztalata alapján még mérsékelt az érdeklődés, 2014-ben is mindösszesen csak 6%-os;

- a felvett **költségtérítéssel hallgatók létszáma több mint 70%-os csökkenést mutat** a korábbi időszakokhoz képest, és ez érdeemben a jövőben nem változik;
- a képzési területeken, azon belül a szakokat tekintve **igen differenciált a jelentkezők száma**, sok az elaprózott képzés, ami hatékonysági, pénzügyi és oktatási problémákat is felvet (az esti tagozatos képzés szinte megszűnt);
- az intézményi kapacitás **8 000 fő hallgatóval nullszaldós**, ezért a jelenlegi létszám mellett jelentős a kapacitástöbblet, ami hatékonyságrontó (méretgazdaságossági probléma).
- A struktúraátalakítás alapján szüneteltetett szakok után **megmaradt és meghirdetett képzések** a jelenlegi kiadások/költségek mellett már **nem tudják rentábilisan működtetni az intézményt**.

**Hiányként kell definiálnunk** a – rövid idejű – **szakirányú továbbképzések** nem megfelelő arányát a Nyíregyházi Főiskola oktatási rendszerében annak ellenére, hogy több mint kéttucat regisztrált másoddiplomás szak várja a jelentkezőket. Ez még **egy olyan potenciális lehetőség**, amely további hallgatókat csábíthat az intézménybe, pótlólagos jövedelmet biztosíthat az itt dolgozóknak úgy, hogy növeli a kapacitáskihasználtságot és egyben a már felsőfokú végzettséggel rendelkezők számára is újabb lehetőséget nyújt az át- és továbbképzésre.

Bár több próbálkozás is kezdetét vette, de érdeemben egy sem vert gyökeret **az idegen nyelvű képzések** meghonosítására az intézmény falain belül. Ez az a képzési típus, amely államilag is deklaráltnan prioritást élvez, még egy **feltáratlan belső lehetőség a főiskolán**, mivel különösebb ráfordítást nem igényel, növeli az intézmény presztízsét úgy, hogy fizetőképes hallgatókat vonz. **Nem mondhat le az intézmény** erről, mivel helyébe más egyetem/főiskola lép, és olyan versenyhátrányt jelent, amely évekre visszaveti a fejlődést, konzerválja a jelenlegi nehéz helyzetet.

### **Összefoglalva az oktatási helyzetképet kijelenthetjük az alábbiakat:**

Mindaddig, míg a magas hallgatói létszám biztosította a főiskolának a megfelelő pénzügyi fedezetet, addig a **gazdasági és hatékonysági kérdések háttérbe szorultak**. Napjainkra viszont ezek kerültek a középpontba. A Nyíregyházi Főiskola hallgatóinak több mint 75%-a Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből, valamint Szabolcs-Szatmár-Bereg megyéből származik, ezért a beiskolázási körzet leszűkíthető e két területre. Ezeknek a megyéknek a gazdasági helyzete jelentősen leromlott és potenciálja nagymértékben lecsökkent az elmúlt években, ami kihatott az intézményünkbe jelentkezők létszámára is.

**A felvettek pontszámainak elemzése és rangsorba állítása egyfajta iránytű** arra vonatkozóan, hogy kik választják az intézményt, a Nyíregyházi Főiskola esetében **az ún. medián hatos**, melyet közepesnek kell ítélnünk. Tovább rontja az „oktatási képet”, hogy kevés olyan **országosan is ismert és jegyzett képzést tud a főiskola felmutatni**, amely a környező megyéken túlról is vonz továbbtanulni vágyókat. Az intézmény képzési kínálatában szereplő szakok nincsenek ténylegesen pozícionálva, így azok, akik a felsőoktatásban szeretnének tanulni, nem tudnak érdeemben dönteni, miért is a Nyíregyházi Főiskolát válasszák. **Rontja a Nyíregyházi Főiskoláról kialakított képet, hogy nincs idegen nyelven folyó piacképes, érdeemben hallgatót vonzó képzése!**

Látható az is, hogy a főiskola beiskolázását jelentősen rontja **a környező intézmények évek óta erősödő kisugárzása és vonzereje** – ami vélhetően fenn is marad –, így hosszabb távon kell számolni a partnerintézmények fokozódó konkurenciájával. A hallgatók és családjuk a továbbtanulási döntés meghozatala során előtérbe helyezik az egyetemeket, ahol a képzés teljes vertikuma megjelenik, ezzel is hozzájárulva a lehetséges életpályamodellhez.

Az önálló Nyíregyházi Főiskola fennmaradásának záloga a **gazdasági kiszámíthatósággal egybekötött pénzügyi stabilitás** és az olyan felsőoktatási képzések komplex egésze, amelyek a **lokális igényeken túli helyi specialitások**, többet és mást nyújtanak a többi intézményhez képest, kötődnek a megyéhez, illetve a régióhoz. Egyúttal azt is látni kell, hogy **ez egyedül, önmaga erejére alapozva nem megy**, csak és kizárólag kompromisszumos megoldás keretében, **a fenntartó, a megye és a város tengelyében lehetséges**. Szakítani kell azzal a torz felfogással is, hogy **a sok szakot kínáló intézmény stabil jövőt biztosít** a dolgozóknak és vonzza a hallgatókat, hiszen „sokszor a kevesebb több”. Az intézmény stabil és hosszú távon is fenntartható gazdálkodáshoz az is hozzájárul, hogy **a kis létszámú képzéseket nem indítja**, csoportösszevonásokkal, évfolyamszintű előadásokkal erőforrásokat szabadít fel, mindezt úgy, hogy az oktatás színvonala nem sérül.

### ***Tudományos és kutatási helyzetkép***

A felsőoktatás nem választható szét a kutatástól, a tudomány művelésétől, mindezek nélkül nem képzelhető el. A **Nyíregyházi Főiskola kutatási és tudományos tevékenysége ismert**, állandó változásokon megy keresztül. Intézményünkben a minősítettek aránya kimagasló, a hazai rangsorban is előkelő helyen áll, hiszen a **70%-ot meghaladó arány kiemelkedően jónak ítéltető**. Figyelemreméltónak mondható az oktatók hazai és külföldi tudományos folyóiratokban való publikálása, de ez intézményi átlagban meglehetősen egyenetlen. Az MTMT-be való feltöltés megindult, **de az még nem teljes körű**, a jövőben valamennyi oktatónak szerepeltetnie kell a tudományos teljesítményét. Az ADMIR kitöltése, a rövid- és a középtávú karriertervek elkészítése **megtörtént, értékelésük végbement**, de **a realizálás fázisa mindkét esetben elmaradt**, így e két rendszer alapcéljai kérdőjeleződnek meg.

A „nagy egyetemekkel” szemben a Nyíregyházi Főiskola kisebb létszámmal működik, hatékonysági és gazdasági szempontokra visszavezetve a jövőben indokolt lenne **a kutatási területek szűkítése, annak a profilozása**, hogy nemzetközi mércével is elismert teljesítményekre legyen készen. A **szigetszerűen** – jellemzően intézetekhez kötődő – működő **kutatóegységek központi koordinálása legmagasabb vezetői szinten elmaradt**, így ezek egymással párhuzamosan működnek, eredményeik és munkáik kölcsönösen nem segítik egymást.

A hallgatói Tudományos Diákköri munka (TDK) minden évben sikereket mutat fel, de nem csak a falakon belül, hanem azon túl is, melyet fenn kell tartani, meg kell erősíteni. **Érdekeltté és aktív szereplővé** kell tenni az oktatókat, minél **többet vállaljanak szerepet** e nemes feladatban, miután az intézményi finanszírozás egyik alappillére a jövőben ez lesz. A Nyíregyházi Főiskolán jelenleg sajnos csak egy jól lehatárolható oktatói kör az, aki ezeket a többletfeladatokat évről évre vállalja.

Ebben az esetben is – hasonlóan az oktatáséhoz – a **tudományos és kutatási helyzetet**, annak **összetevőit mélységi analízis alá véve**, az alábbi megállapításokat tehetjük.

- Nincs tényleges, az **intézmény profiljához köthető egységes kutatási irány**, szigetszerűen működnek a kutatási csoportok az intézményben.
- Hiányként kell felemlíteni, hogy **az intézmény nem rendelkezik átfogó tudományos kiadvánnyal (folyóirattal)**, amely a Nyíregyházi Főiskola tudományos pajzsa lehetne, továbbá az intézménynek nincs központilag szervezett önálló tudományos rendezvénye.
- A magas tudományos minősítettség ténylegesen nem jelenik meg az intézmény szolgáltatási portfóliójában, ezen előnyét a főiskola nem képes a gyakorlatban

hasznosítani. A felvételi döntések meghozatala során ez az előny eltűnik, hiszen nem ez alapján dönt a továbbtanulni szándékozó fiatal.

- Tartalmilag a főiskola tudományos kereteit meghatározó – ADMIR, MTMT, karriertervek stb. – minősítések rendelkezésre állnak, de azok nem segítik az intézmény profilozását központi marketing és realizálás hiányában.
- A TDK rendszer messze elmarad a rendelkezésre álló lehetőségek határától, mivel csak szűk területen fejti ki hatását.

### **Környezeti helyzetkép**

Egy intézmény helyzetét **nem szabad csak önmagában szemlélni**, azt a környezet viszonyában is el kell helyezni, úgy is szükséges értékelni. Általánosan kijelenthető, hogy az intézmény jó kapcsolatokkal bír, **ismert és elismert a hazai felsőoktatás rendszerében**, de a lehetőségeinek határát még nem érte el. A kapcsolati tőke az egyik olyan erőforrás, amely különösebb ráfordítást nem igényel, de hiánya hatványozottan érzékelteti hatását, évekre visszavetheti a fejlődést.

A Nyíregyházi Főiskola jelenlegi kapcsolati hálóját alapvetően determinálja a múlt küldetése, az akadémiai dolgozók tudományos kötődése és érdeklődése. Szűkebb életköznyezetünkben két intézményt kell kiemelni. A **Debreceni Egyetemmel (DE)** nem csak oktatási, hanem tudományos és pályázati kapcsolatok is fennállnak. Rontja a Nyíregyházi Főiskola helyzetét és növeli kitérttségét, hogy oktatási kínálatának közel háromnegyedét lefedi az előbb említett egyetem, de egy kölcsönös együttműködés keretében kiszámíthatóvá válhatna. Tudomásul kell venni, hogy a nemzeti felsőoktatási piac adott, az a jövőben tovább fog redukálódni, a mozgásterek beszűkülnek. Mindkét oktatási intézménynek elemi érdeke az együttműködés, a hatékonyság növelése, a szinergiák felerősítése.

A **Miskolci Egyetemmel (ME)** a kapcsolat évtizedes múltra vezethető vissza, ami a műszaki területen igen intenzív és napi. Ez tovább bővíthető a gazdasági és társadalomtudomány területen közös projektek és kutatócsoportok felállításával úgy, hogy az intézmények önállósága nem sérül.

Szórványos, nem mindennapi kapcsolat áll fenn a Szegedi Egyetemmel (SZE), a Pécsi Egyetemmel (PE), az Eötvös József Tudomány Egyetemmel (ELTE), és az Eszterházy Károly Főiskolával.

A **nemzeti kapcsolatokon** túl a **nemzetközi együttműködések is fontos** talpkövei a Nyíregyházi Főiskolának, hogy az útját bejárja, értelmet adjon célkitűzésének. A főiskolát be kell illeszteni az európai oktatási térségbe, sőt azon túl is, hiszen **a világ** az informatika és hírközlés korszakában „összeszűgödött”, karnyújtásnyi távolságra kerültek a földrészek egyetemei és főiskolái. Nagyon fontos, hogy erős és stabil európai kapcsolatokra alapozza a jövőképet, melyeket közös projektekkel és szakmai találkozókkal kell erősíteni. Az ERASMUS pályázati rendszer a „gerincét jelentheti” ennek a felfrissített gondolkodási iránynak. Külön említést érdemel a kárpátaljai kapcsolat is, hiszen **a jogelőd intézményekkel együtt több mint 20 éve folyik** a határon túli magyar nyelvű képzés a főiskola oktatóinak bevonásával. Ezt **nem szabad felszámolni**, sőt, ha lehet, **bővíteni kell** úgy, hogy találkozzon a kinti igényekkel, ne sértse az autonómiát és a fenntartó ilyen irányú elvárásainak is megfelelően. További magyar ajkúakat megcélzó határon túli képzéseknek – Partium, Felvidék-Bodroghöz – is van relevanciája akkor, ha gazdaságilag kifizetődő és azt a kormányzat pénzügyileg is külön támogatja.

**Amennyiben** a Nyíregyházi Főiskola **önálló státuszban működik** közép- és hosszabb távon, az alábbi területeket és feladatokat célszerű újragondolni:

- A hálózatos kapcsolatok – az oktatás, a kutatás és az innováció területén – kerüljenek előtérbe, ezek legyenek az intézményi prioritások. Konzorcionális kapcsolatok

mege erősítése, olyan potenciális nagybefektetők közös csábítása az északkelet-magyarországi térségbe, akik alapoznak a felsőoktatásra mint háttérbázisra.

- Közös „Kutatók éjszakája” program bevezetése a Debreceni Egyetemen és a Miskolci Egyetemen egyaránt. Ez az együttműködés bővíthető és kiterjeszhető közös kiadványokra, folyóiratokra. További együttműködések felkutatása és közös pályázatok beadása a hazai társintézményekkel.
- Nagyobb hangsúlyt kell helyezni az olyan nemzetközi kapcsolatokra, amelyek idegen nyelvű hallgatókat jelentenek, de ehhez az idegen nyelvi háttér kiépítését azonnal meg kell kezdeni. Keresni kell az ún. joint-master közös diplomák kiadásának lehetőségét is, mivel erre fokozott igény mutatkozik a régióban és azon túl.

### Gazdasági helyzetkép

„...a multat be kell vallani”  
(József Attila)

A 2008-as pénzügyi és gazdasági válsággal a gazdasági kérdések napirendre kerültek, míg korábban másodlagosságot jelentett, ma prioritássá lépett elő minden egyetemen és főiskolán. Azt már tudjuk, hogy **a finanszírozás alapjaiban fog változni**, de ahhoz, hogy lássuk, ez milyen hatást gyakorol és milyen következményekkel jár majd az intézményre nézve, feltétlenül meg kell ismerni a múltat annak előnyeivel, hibáival együtt.

A hazai felsőoktatást **1998 óta normatív alapon finanszírozzák**, ami a korábbi „bázisszemléletű” forráselosztást jelentette. Ez a forrásallokáció-rendszer egyszerre jelenti a jó tervezhetőséget és a kiszámíthatóságot, valamint a költség- és gyakorlatorientált képzések alulfinanszírozottságát. 2008-tól **egy erőtlén és következmények nélküli kezdeményezéssel** – az ún. hároméves fenntartói szerződés megkötésével – indult próbálkozás a teljesítményszemlélet érvényesítésére a hazai felsőoktatásban – így a Nyíregyházi Főiskolán is –, de ennek érdemi hatása a gazdálkodás színvonalára és hatékonyságára nem volt.

A Nyíregyházi Főiskolának – mint minden költségvetési intézménynek – a forrásait az alábbi két tényező jelenti:

1. **központi (fenntartói) támogatások,**
2. **saját bevételek.**

### A Nyíregyházi Főiskola fenntartói támogatásainak összesített adatai az éves beszámoló alapján

Adatok eFt-ban

Megnevezés	2010	2011	2012	2013
Működési támogatás	5 131 662	4 618 030	4 286 500	4 278 287
Felhalmozás kiadásainak támogatása	65 289	35 209	15 200	15 200
<b>Összesen</b>	<b>5 196 951</b>	<b>4 653 239</b>	<b>4 301 700</b>	<b>4 293 487</b>

Adatok eFt-ban

Megnevezés	2010	2011	2012	2013
Funkcionális költségvetés alapján megállapított támogatás	4 787 592	4 782 712	3 795 300	2 628 100
<i>ebből</i>				
– hallgatói támogatás	882 510	807 990	568 960	413 800
– képzési támogatás	2 927 432	1 223 434	911 278	556 147

A korábbi alapfinanszírozási szint a Főiskolán **4,8 milliárd forintról 2,8 milliárd forintra zuhant** – a normatív beállítottsági szint 93,7%-on rögzült –, és ez **a jövőben** a 2014-es adatok ismeretében **érdemben nem is fog változni**. Külön hangsúlyozni kell és rá kell mutatni arra, hogy az intézmény forrásainak 2/3-át az állami támogatás adja évenként eltérő szerkezetben.

A forrásokról át kell térni a kiadások szerkezetére, összetételének elemzésére.

### A Nyíregyházi Főiskola kiadásainak főbb elemei

Megnevezés	2010	2011	2012	2013
Személyi juttatások járulékkal növelten (eFt)	3 459 494	3 502 453	3 014 788	2 974 466
Dologi kiadások (eFt)	2 937 377	3 061 813	2 607 881	2 802 170
Szankciók (eFt)	854	4 190	19 581	47 927

A személyi kiadásokat mint a legjelentősebb kiadási tételt külön kell elemezni, külön kell vizsgálni.

### A Nyíregyházi Főiskola személyi kiadásai 2010-2013. között

Megnevezés	2010	2011	2012	2013
Rendszeres személyi juttatások (eFt)	1 812 865	1 776 164	1 692 137	1 592 637
Nem rendszeres személyi juttatások (eFt)	670 185	791 742	626 624	597 942
Munkavégzéshez kapcsolódó juttatások (eFt)	541 478	704 746	424 024	527 071

A személyi jellegű kiadások kritikus kockázatúak a Nyíregyházi Főiskolán, ezért további analizálást igényeltek. Külön elemeztük a személyi jellegű kiadásokat:

- **besorolás szerinti bér viszonylatában, és**
- **béreltérítés alapján egységekre és intézményi szinten.**

Amennyiben a személyi jellegű ráfordításokat a munkavégzés helyének bontásában vizsgáljuk, az alábbiak szerint alakul egy havi elszámolása.

### A Nyíregyházi Főiskola személyi jellegű ráfordításai az egységek megoszlásában

adatok Ft-ban

Megnevezés	Akadémiai rész	Nem akadémiai rész	Gyakorlóiskolák
Havi bérkifizetés járulékkal növelten	79 695 675	38 371 272	67 689 921
<b>%-os megoszlása</b>	<b>42,9</b>	<b>20,7</b>	<b>36,4</b>
Egységhez sorolt létszám (fő)	298	142	210
Fajlagos személyi jellegű ráfordítás (Ft/fő)	267 435	270 220	322 332

A 2014. májusi elszámolás adatai.

Az adatokat **szociális hozzájárulással növelten kell érteni**, ha csak a bérköltséggel kívánunk számolni, úgy a 27%-kal csökkenteni kell a táblázatban szereplő összegeket.

1. **Az akadémiai rész 2013. augusztus 31-ig kari struktúrában**, 2013. szeptember 1-jétől *intézeti formában* működik. **14 oktatási intézet**, 3 kutatási (AMSZKI, KEKK), és 1 oktatást segítő szervezet (SZIK) látja el a munkát. A Nyíregyházi Főiskola munkavállalóinak 46%-a az akadémiai szektorhoz köthető.
2. **A nem akadémiai rész** 9 szervezeti egységet foglal magába, melyek funkcionális és szolgáltató jellegűek (Rektori Hivatal, HSZK, ISZK, Botanikus Kert, Könyvtár és Könyvkiadó, KTI, Tangazdaság, Bessenyei Hotel, GMF). Jelenleg a főiskola munkavállalóinak 22%-a ezen szervezeti egységekben dolgozik.
3. **A két gyakorlóiskolában** 210 fő dolgozik, ami az összes munkavállaló 32%-át jelenti.

Az **akadémiai rész** további vizsgálata az alábbi képet mutatja:

1. 241 fő oktató (81%) és 57 fő nem oktató (19%) szerepel az állományban.
2. A legmagasabb létszámmal (52 fő) és egyben a legtöbb bérköltséggel (14 531 340,- Ft/hó) a Műszaki és Agrártudományi Intézet rendelkezik. A legkevesebb létszám (6 fő) és bérköltség (1 245 108,- Ft/fő) az Agrár és Molekuláris Kutató és Szolgáltató Intézetet jellemzi.
3. A bérhez köthető **keresetkiegészítések** az intézetek esetében az alábbiak szerint alakultak
  - Műszaki és Agrártudományi Intézet: 250 000,- Ft/hó
  - Testnevelési és Sporttudományi Intézet: 40 000,- Ft/hó

A Nyíregyházi Főiskola személyi jellegű ráfordításait az alábbi táblázat tartalmazza összefoglalva.

#### A Nyíregyházi Főiskola személyi jellegű ráfordításainak megoszlása egy havi átlagban

Megnevezés	Besorolási bér (Ft)	MDAB (Ft)	Egyéb kiegészítés (Ft)	Összes bér* (Ft)
Egy átlagos hónapban	135 000 000	4 757 500	12 212 220	151 969 720
%-os megoszlás	88,9	3,1	8	100

\* járulék nélkül értendő, a szociális hozzájárulás kb. 37 000 000,- Ft/hó

**A dologi kiadások között a legjelentősebb tétel a vásárolt szolgáltatások képviselik**, melyeken belül kiemelkedik az éves PPP törlesztés. A személyi jellegű kiadások mellett a másik nagy részéről a PPP beruházásokról is szót kell ejteni, szerződés szerinti összértéke 16 951 millió Ft, 20 évre jelent pénzügyi kötelmet évente 1 150 millió forint kötelezettségvállalás mellett. Az állam eltérő mértékben, de önrész címen a kötelezettségek egy részét biztosítja.

#### A PPP állami támogatása 2010-2014 között

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014
Diákotthon férőhely	42 800	42 800	42 800	42 700	42 800
SANDRA hotel					
Oktatási-kutatási infrastruktúra „B” épület	181 500	159 632	227 098	223 917	205 934
Meglévő kollégiumi rekonstrukció	189 000	136 646	166 517	157 367	180 886
<b>Összesen</b>	<b>413 300</b>	<b>339 078</b>	<b>436 415</b>	<b>423 984</b>	<b>429 420</b>

A PPP-s éves törlesztéssel nem csak az a gond, hogy **a jelenlegi helyzetben túlvállalt és irreálisan magas** a bevételekhez képest (14-15%), hanem az is, hogy árfolyamváltozásoknak kitett, és a hozzá kötődő szankciók (késedelmi kamat) évről évre emelkednek. A **bevételek csökkenése, a hallgatói létszám apadása, a költségek (kiadások) szinten ragadása** olyan „ördögi háromszög”, amely:

- befolyásolja a gazdálkodás kereteit, minimális önállóságot enged csak az intézménynek,
- kényszerpályára állítja a vezetést,
- fékezi és gátolja a fejlesztéseket,
- gátolja a személyekhez kötött ösztönzőrendszer működését, így demotiváltságot eredményez.

Ahhoz, hogy ebből az intézmény kitörjön, fenntartói segítségre van szükség, amelyhez belső főiskolai támogatásnak/partnerségnek is kell társulnia.

Külön meg kell említeni, hogy az elmúlt években **megjelentek és egyre nagyobb méreteket öltenek** a joghátrányok miatti szankciók (fizetések). Az intézmény gazdasági helyzetét a **nemfizetések miatti**, valamint a **késedelmes teljesítésekhez kötődő** késedelmi kamat, per- és ügyvédi költségek csak tovább rontják, 2014-ben ezek összege már elérte az 50 000 000,- Ft-ot, ami várhatóan tovább fog emelkedni. Ez azért is külön figyelendő tétel, mert forrást von el a főfolyamatoktól, olyan kiadást jelent, amelynek tényleges hozadéka nincs.

2013-tól egy újabb kiadással is kalkulálnia kell az intézménynek: az ún. tranzakciós illetékekkel, mely éves szinten kb. 25 millió Ft többletkiadást jelent.

### **Összefoglalva a gazdasági helyzetképet kijelenthetjük az alábbiakat.**

A Nyíregyházi Főiskola pénzügyi forrásai – aggregáltan vizsgálva – folyamatos csökkenést mutatnak. Az állami támogatás 50%-os mérséklődése kritikus helyzetet idézett elő, mivel a kiesést a saját bevételek nem pótolták, és a kiadások (költségek) nem csökkentek. Miután a **saját bevételek** további érdembeli **növelésére korlátozottak a kilátások**, az állami támogatások várhatóan a jelenlegi szinten állandósulnak, a gazdasági reorganizáció a kiadások csökkentésében nyilvánulhat csak meg.

A kiadások szerkezetét elemezve kijelenthető, hogy:

- a személyi jellegű ráfordítások dominálnak,
- a dologi kiadások, bár hektikusan változnak, de a második jelentős kiadási faktor,
- beruházásra és felhalmozásra minimális forrás áll rendelkezésre.

A kiadási szerkezet torz és aránytalan, mivel **magas a bérköltség és a járulékok aránya, a dologi kiadásainkon belül dominál a PPP törlesztés**, és ezek együttesen magas állandó költséget eredményeznek. Ezek a veszélyek nem új keletűek, hiszen a 2011-ben – sikeresen – lezajlott akkreditációról készült jelentés is rámutatott (9., 17. o.). „Az intézmény gazdálkodása kiegyensúlyozott, bár a PPP konstrukciók költségei fenyegető „rémként” lebegnek az intézmény költségvetési egyensúlya felett. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a jelenleg erősen szűkülő – és a következő években kritikus méreteket ölthető – támogatáscsökkenés a PPP konstrukció kamat- és tőkeköltségeit kétségessé tehetik. Nagyon körültekintő középtávú gazdasági terv kell ahhoz, hogy a Nyíregyházi Főiskola ne kerüljön kritikus helyzetbe.”



## A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA SWOT ANALÍZISE

Az előzőek ismeretében felállítottam az intézmény SWOT analízisét a saját meglátásaimra, valamint az aktuális információkra alapozva.

ERŐSSÉGEK	VESZÉLYEK
<ul style="list-style-type: none"><li>- magas tudományos minősítettség;</li><li>- jó infrastrukturális és informatikai feltételek;</li><li>- erős tanárképzési, mérnöki hagyományok (elismert pedagógiai műhely);</li><li>- hasznosítható intézményi tudásbázis;</li><li>- széles körben rendelkezésre álló kutatási kapacitás;</li><li>- Nyíregyháza vonzereje.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- demográfiai csökkenés, hallgatói fogyás;</li><li>- államilag támogatott hallgatói létszám csökkenése;</li><li>- környező egyetemek szívéhatása;</li><li>- tanárképzés stagnálás;</li><li>- oktatási rendszer reformja;</li><li>- a megyei gyenge kkv szektor, alacsony K+F+I;</li><li>- tartós költségvetési hiány, rossz kiadási szerkezet;</li><li>- minimum ponthatárral bekerülő hallgatók.</li></ul>
GYENGESÉGEK	LEHETŐSÉGEK
<ul style="list-style-type: none"><li>- a középgeneráció akut hiánya;</li><li>- állandó állami segítség (támogatás);</li><li>- gyakorlatorientált képzés elégtelensége;</li><li>- szolgáltatói attitűd hiánya;</li><li>- alacsony oktatói motiváltság;</li><li>- integrált, diszciplináris kutatások széttagoltsága, hiánya;</li><li>- a külső gazdasági szervezetek kevés számú megrendelése kutatásoknál, szolgáltatásoknál;</li><li>- rossz helyiséggazdálkodás;</li><li>- humán erőforrás kihasználtságának egyenetlensége;</li><li>- kapcsolati tőke nem kellő szintű kiaknázása.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- képzési lehetőségek bővítése, élethosszig tartó tanulás (LLL) népszerűsítése;</li><li>- a város és a térség meghatározható szellemi központjaként való működés;</li><li>- a regionális és a lokális igényekre alapozott fejlesztések beindítása;</li><li>- vállalkozásokkal, civil szervezetek önkormányzatokkal való fokozott együttműködés;</li><li>- piaci finanszírozás bevonása, a K+F+I szolgáltatások fokozása;</li><li>- határmenti külföldi hallgatók létszámának növelése;</li><li>- ipari-, kutatási-, szolgáltató klaszter felállítása;</li><li>- hálózati együttműködés a hazai felsőoktatási intézményekkel;</li><li>- nemzetközi kapcsolatok dinamizálása.</li></ul>

## **A FELÁLLÍTANDÓ SZERVEZETRE VONATKOZÓ ELKÉPZELÉSEK**

Azt gondolom, a Nyíregyházi Főiskola akkor jár a helyes úton és lesz hosszabb távon is kiszámítható intézmény, ha **megtalálja a helyes küldetését, vállalható feladatokat és irányokat jelöl ki**, mindezt társadalmi felhatalmazás és elismerés mellet úgy, hogy figyelembe veszi a Stanford egyetem örökbecsű jelmondatát: **„mindenből a legjobbat”**. Csak **a minőségi munkára alapozott siker** az, ami tartósan biztosítja a fennmaradást.

A jövőben olyan **gazdasági-jogi-műszaki-adminisztrációs** szervezetet kell létrehozni, amely az alábbi alapelvekkel működik

1. nem túlzottan szofisztikált, letisztított hatáskörökkel és feladatokkal,
2. nem érvényesül a bürokrácia, de megjelenik a szolgáltató jelleg, azaz a főfolyamatnak „támogató” háttereként működik,
3. csökkenti a vezetők létszámát, növeli a hatékonyságot, és mindezt relatíve olcsón.

Jelenleg az intézményben sok a nem akadémia szervezet, melyet csökkenteni indokolt, ahol az lehetséges és szakmailag is alátámasztható, összevonással egyszerűsíteni kell. Ugyanakkor az esetleges redukció nem eredményezheti a működés hatékonyságának csökkenését, nem béníthatja meg az operatív folyamatokat. Mindig a feladathoz kell a szervezett rendelni és nem fordítva.

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV törvény (továbbiakban: Nft.) 14. § (3) bekezdése rendelkezik arról, hogy „a felsőoktatási intézmény a nem oktatási szervezeti egységei intézményi központtá szervezhető”. Az intézményi központok vezetői az Nft. 37.§ (2) b) pontja értelmében vezetői megbízással rendelkeznek.

A funkcionális és szolgáltató feladatokat ellátó szervezeti egységek intézményi központokká szervezésének **fő célja az átláthatóbb, gazdaságosabb működtetés elérése**, az oktatás, kutatás támogatása. Ennek eszköze a központokon belüli egységek átszervezése, a vezetői megbízások számának csökkentése és a valós igényekhez történő igazítása.

A Nyíregyházi Főiskola jelenlegi organogramjából kiindulva a nem oktatási egységeket három központba javaslom sorolni:

1. **Központi Igazgatási és Humánpolitikai Központ**
2. **Gazdasági és Vagyongazdálkodási Központ**
3. **Hallgatói Szolgáltató és Képzésszervezési Központ**

A központok felállítását azért tartom célravezetőnek, mert területi lehatárolás alapján jönnének létre, szerveznék és koordinálnák a feladatokat. A szervezet élén **nem magasabb vezetői** státuszban központvezetők állnának, amelyek irodák/csoportok munkáit fognák össze.

### **1. A Központi Igazgatási és Humánpolitikai Központ**

A jelenlegi szervezeti egységek közül az alábbiakat javaslom a központ irányítása alá helyezni:

- Humánpolitikai Iroda/Csoport
- Jogi és Szabályozási Iroda/Csoport
- Központi Iktató
- Rektori Titkárság (az irányítás-vezetés az Nftv. alapján szétválík)
- Minőségirányítási, Monitoring- és Kontrolliroda/Csoport (az Nft.-vel összhangban kontrollingra módosítható)
- Alumni-, Karrier- és PR iroda/Csoport

## 2. Gazdasági és Vagyongazdálkodási Központ

A jelenlegi szervezeti egységek közül az alábbiakat javaslom a központ irányítása alá helyezni:

- Beszerzés Osztály
- Bér-és Munkaügyi Osztály
- Pályázati Osztály
- Pénzügyi és Számviteli Osztály
- Üzemeltetési és Vagyonkezelési Osztály
- Informatikai Szolgáltató Központ
- Tuzson János Botanikus Kert
- Tangazdaság
- Agrár- és Molekuláris Kutató- és Szolgáltató Intézet
- Bessenyei Hotel
- Campus Kollégium

## 3. Hallgatói Szolgáltató és Képzésszervezési Központ

A jelenlegi szervezeti egységek közül az alábbiakat javaslom a központ irányítása alá helyezni:

- Felnőttképzési Csoport (a Képzési és Továbbképzési Intézet helyett)
- Hallgatói Szolgáltató Központ
- Központi Könyvtár és Kiadó

**A központok létrehozásával egy időben javaslom:**

- Osztályok, szervezeti egységek összevonását,
- a Gazdasági és Műszaki Főigazgatóság megszüntetését.

Jelenleg az intézményben kialakult irányítási-vezetési gyakorlatot – a funkcionális és szolgáltató területeken – felül kell vizsgálni. Ez gyakorlatban azt jelenti, hogy a feladathoz kell rendelni az irányítást – amelyhez elválaszthatatlanul társul a felelősség is –, és mindezt a **tulajdonosi szemléleten alapuló kontroll mellett**. Tudatosítani kell minden **nem akadémiai munkavállalóban**, hogy a **főfolyamat maga az oktatás**, melyet a támogató folyamatok (adminisztráció, gazdaság, műszak, jog, humánpolitika stb.) segítenek minél magasabb szinten érvényre juttatni. Az elégedett hallgatónál (ügyfélnél) nincs jobb, és ezt csak **együttes munkával lehet elérni**, amit nem csak az oktatásban, hanem az azt kiszolgáló egységekben is meg kell valósítani a **közös siker érdekében**. A minőségbiztosítást (irányítást) ebben a szektorban is be kell vezetni, a **tényleges visszajelzésekre alapozva kell évente úgy értékelni**, hogy az jövőbemutató legyen, a maximális elégedettséghez közelítsen, és mindezt átláthatóan, költséghatékonyan tegye.

Amennyiben az új szervezetek felállnak és funkcionálnak, ahol **szükséges és lehetséges, a hatáskör átruházásával élni kell**, így is növelve a hatékonyságot. A **hatékonyság és a szolgáltatások minőségének növelése** – az elmúlt években méltatlanul háttérbe szorult – ezen a területen kiemelt prioritást kell, hogy kapjon, mivel ez egy olyan láthatatlan gátló tényező, mely nem számszerűsíthető, de hiánya és elégtelensége évekre kihat, hallgatót taszít.

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

*„A jövő nélkül a jelen nem ér semmit, olyan mintha nem is létezne”. (Jose Saramago)*

### I. A szervezetre vonatkozó vezetői elképzelések

Alapozva a törvény előírásokra, nem növelve a bürokráciát és a vezetők létszámát a nem oktatási szervezeti egységeket 3 központtá indokolt szervezni, a jelenlegi egységeket ezekhez besorolni és szükség szerint átalakítani. Mindezeket a kancellária fogja össze és koordinálja a munkájukat.

Nevezett szervezetek az alábbiak:

1. **Központi Igazgatási és Humánpolitikai Központ**
2. **Gazdasági és Vagyongazdálkodási Központ**
3. **Hallgatói Szolgáltató és Képzésszervezési Központ**

A központon belül csak a valós szükségletekhez igazított iroda/csoport felállítását tartom elfogadhatónak.

### II. Oktatásra vonatkozó elképzelések

2. **A folyamatosan csökkenő hallgatói létszámmal nő a veszteséges, nem rentábilis képzések száma az intézményben.** Amíg korábban a magasabb hallgató létszámmal **bíró képzések** – intézményi szinten – képesek és alkalmasak voltak arra, hogy pufferként működjenek, azaz a veszteséges területeket kompenzálják, addig ezek napjainkra eltűntek, vagy nullszaldóssá/veszteségessé váltak. Az oktatásban a „sokszor a kevesebb több” elvet kell követni és érvényre juttatni. **A vezetésnek egyértelműen ki kell jelölnie az oktatási prioritásokat, melyekhez a szükséges és elégséges forrásokat is hozzá kell rendelnie. Tovább kell racionalizálni a képzéseket oktatásszervezési szempontok alapján, úgymint:**
  - felvételi során az alacsony jelentkezői létszámú szakokat nem szabad beindítani, mivel az csak tovább növeli a hiányt;
  - a csoportbontásokat csak olyan mértékig szabad engedni, amely még jövedelmező, vagy nem növeli a veszteséget;
  - további közös idősavokat kell kijelölni az azonos tantárgyak oktatására, így **erőforrás-felszabadítás érhető el;**
  - tovább kell élni a felsőoktatási törvényben biztosított lehetőséggel az akadémiai vonal esetében (a kötelező óraszám emelése) és **csak valóban indokolt esetben szabad órakedvezményt biztosítani az oktatóknak;**
  - folytatni kell a képzésekhez kötődő nem oktatási díjak csökkentését;
  - fenntartói és politikai segítség kérése a repülőképzés fenntartásához.
3. **Amennyiben az oktatást mint szolgáltatást értelmezzük,** annak valós, az intézményben előállított értékét ismernünk kell, ezért – minden lezárt félévet követően – meg kell állapítani:
  - az Sztv. szerinti **önköltségét** és a **teljes képzési költségét,** továbbá
  - a képzések **tényleges bevételeit és kiadásait.****Fentiek ismeretében lehet csak értékelni az oktatást,** hogy a közeli jövőben a szükséges lépések végrehajthatóak legyenek.

4. Az **intézmény egészére vonatkozó személyi fejlesztési tervet kell összeállítani** – az akkreditációs és az oktatási igények alapján a valós szükségletekre alapozva –, melyben minőségi elveken túl gazdasági szempontok dominálnak. Így a jövőben csak olyan személyeket alkalmazzunk, akik többlet kifizetési igényeket nem támasztanak a főiskolával szemben (munkába járás, utazási költségtérítés, lakhatási támogatás, szállásdíj-kedvezmény stb.)

### III. Gazdálkodásra vonatkozó elképzelések

1. A Gazdasági és Műszaki Főigazgatóság által elkészített likviditási tervre alapozva 2014 második felére **egy olyan válságtervet kell összeállítani**, melyben a fenntarthatóság mellett gazdasági és szervezeti átalakítás (létszámcsökkentés, szerződések felbontása, módosítása, beszállítókkal történő egyeztetések) lépései időrendi sorrendben megjelennek. A válságterv egy olyan **reorganizációs program**, amelyben:

- a krízisből kivezető út egyértelmű, egyszerre találkozik a fenntartó, a régió és az intézmény elvárásaival;
- tényleges és nem csak papíron kimutatható, számszerűsíthető a megtakarítás;
- 2015-re megteremti a stabil és kiszámítható gazdálkodás alapjait, elkerüli a peres eljárásokat, csökkenti az intézményt sújtó szankciókat (késedelmi kamat, per-, ügyvédi költség stb.);
- a SWOT analízist az intézmény vezetése felállítja, ami a következő akkreditációhoz alapot szolgáltat.

**A reorganizációs terv részét kell képeznie** az előbbieken túl két további szempontnak, úgymint:

- **méretgazdaságosság** (hallgatói létszámhoz igazított infrastruktúra) bemutatása,
- **erőforrás-felhasználás optimalizálása** (a biztonságos és gazdaságos működéshez szükséges személyi állomány, forrásigény).

2. A fölös infrastruktúra hasznosítása (eseti és tartós bérbeadások) csak egyik lehetséges útja a saját bevételek további növelésének. Az eddig kialakult kapcsolatokat fenntartva tovább kell pozicionálni és tudatosítani a helyzetet azzal, hogy:

- a mátraszentimrei üdülőingatlant vissza kell adni a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt-nek.
- A Tangazdaság helyét és funkcióját leromlott állapota, a folyamatosan, évről évre növekvő értéknövelő beruházások nagysága, valamint az a tény, hogy az egység minden évben csak veszteséget termel, újragondolásra készíti. Indokolt megvizsgálni **a bérbeadás lehetőségét** úgy, hogy az egyben oktatási feladatokat is kielégítsen.
- Az Agrár és Molekuláris Szolgáltató Intézet (AMSZKI) **jelen formájában és tartalmában nem működtethető, itt alapvető fordultra van szükség**. A több milliárdos eszközberuházás a tényleges megrendelések hiányában (2012-ben 0 Ft; 2013-ban 1,5 millió Ft a terv) csak „pénztemető”, ezért a komplex bérbeadását itt is vizsgálni kell, ha lehetőség adódik, azzal élni kell.
- A megyében és a megyén túl lévő potenciális gazdasági szervezetek részére olyan **gazdasági alapon nyugvó portfóliót kell kialakítani** – oktatás, K+F+I, bérlemény, rendezvény, együttműködések stb. –, melyben a „nyitott főiskola” képe jelenik meg és behozza a vállalkozást az intézménybe.

5. **A tartós és eseti szerződések további folyamatos felülvizsgálata.** Az intézmény drágán és hatékonytalanul működik. A csökkentés lehetősége áll fenn az alábbi esetekben, melyeket

**azonnal érdekekre és kapcsolatokra való tekintet nélkül** felül kell vizsgálni, és amennyiben lehetséges, fel is kell mondani.

- A külső személytől igénybe vett **jogi szolgáltatás** díjának redukciója.
- **Üzemeltetés területén** (tűz- és vagyonvédelem, riasztás, PPP hibabejelentés, takarítás, őrzés-védelem, állandó PR) a díjak újratárgyalása.
- Energetikai audit – energia és gáz – elvégeztetése sikerorientáltan egy külső szervezettel.
- Az intézmény által bérelt autók számának csökkentése (jelenleg ez havi 800 000,- Ft.)
- A fent nem említett közüzemi és egyéb szolgáltatások felülvizsgálata (parkgondozás, szemétszállítás).

6. **Gazdasági átvilágítás a személyi kifizetések esetében.** Mivel az intézmény legnagyobb kiadási tételét a személyi jellegű ráfordítások jelentik, amelyek állandó költségként viselkednek, felül kell vizsgálni a már kialakult gyakorlatot és korrigálni kell úgy, hogy:

- egyszerre egy időben keresetkiegészítéssel és munkáltatói döntésen alapuló illetménykiegészítés (MDAB) csak kivételes esetben állapítható meg;
- a keresetkiegészítések mindig csak határozott időre szóljanak;
- azok, akik egy vagy több pályázatban keresetkiegészítésre jogosultak, a pályázat időszaka alatt egyéb kifizetésben ne részesüljenek.

7. A kintlévőségek (a Nyíregyházi Főiskolának tartozók) kezelésének, behajtásának aktivitását növelni kell. A **„jobb a sűrű fillér, mint a ritka forint”** elvet kell követni.

- Az évek óta meglévő tartozások beszedésére minden jogi lépést meg kell tenni, nem engedhető meg, hogy azok elévülési időn túli követeléseként szerepeljenek a könyvviteli nyilvántartásban.
- Csökkenteni kell a vezetés által adott kedvezményeket – tandíj, kollégiumi, egyéb hallgatói befizetések stb. –, tudatosítani kell, hogy ez nem alanyi jogon jár, hanem egy közösségi szolgáltatásért fizetett ellenérték.
- **Külön figyelendő** és az intézkedési tervben ki kell térni a kollégiumi díjak, a hallgatói tartozások kezelésére, hiszen ezek **nagysága 2014 májusában az 50 millió Ft-ot meghaladta.** Nem engedhető meg, hogy az intézmény egyetlen kintlévőségéről is lemondjon.

#### **IV. Környezeti kapcsolatokra vonatkozó elképzelések**

A nehézségek átvészelésének, a jövő fejlődésének alapját a kapcsolatokra alapozott innovatív együttműködések jelenthetik. Ezek már **most is jelen vannak az intézmény életében**, de sok esetben érdemi tartalom és kézzelfogható anyagi eredmény nélkül.

Ezen a folyamaton változtatni kell, így **stratégiai szövetséget kell kötni**:

1. **regionális társadalmi szerveződésekkel** (megye, város, civil szervezetek, kamarák, önkormányzatok, kiemelt alapítványok stb.)
2. **gazdasági szervezetekkel** (kkv, nagyvállalkozások)
3.  **hazai, a főiskola vonzáskörzetét érintő felsőoktatási intézményekkel és a nemzetközi egyetemekkel/főiskolákkal.**

Mivel a **nem budapesti felsőoktatási intézményeknek** egyéb küldetése és szerepe van, pl. a térség szellemi bázisa, tudásközpont, fő megélhetést jelentő munkahely, ezekre alapozva **egy rövid és egy hosszabb távú cselekvési tervet** kell összeállítani. Gyakorlatilag a SWOT analízis eredményeit felhasználva prioritásokat kell megfogalmazni, melyekhez stratégiai akcióterv is társul. **A terveket évente értékelni, finomítani**, és a megváltozott környezeti igényekhez kell igazítani.

Keresni kell azokat a regionális vállalkozásokat, melyek **tudnak és akarnak innoválni**, hogy a Nyíregyházi Főiskola bázisára, mint háttérre alapozzanak, **szolgáltatást rendeljenek meg**. Ennek alapfeltétele, hogy az intézmény bizonyítsa a jelenlétét a mindennapokban, mutassa be képességét és nyitottságát e területen is. Nem a vállalkozásoknak kell keresniük a főiskolát, hanem éppen fordítva. A gyakran hangoztatott mondás itt hatványozottan érvényes: „**a bizalom gyalogszerrel jön, de lóháton távozik**”, éppen ennek megakadályozása érdekében **csak minőségi szolgáltatás nyújtására vállalkozhat a főiskola**.

Mivel a 2014-2020-as EU ciklusban a **kapcsolatokra/együttműködésekre** alapozott projekteket támogatják, ezen stratégiai szövetségesekkel kell felkészülnünk a pályázati források elnyerésére.

A vezetői összefoglalóban kitértem az általam eddig legfontosabban tartott területekre, számba vettem mindazokat a problémaköröket, amelyek gátolják a Nyíregyházi Főiskola hatékony és racionális működését. Mindenre nem tértem ki, mert nem is lehetett, hiszen számos problémakör a jövőbeli átalakítások során kerül felszínre, ami majd akut kezelést igényel. Célom az volt, hogy rávilágítsak a főbb gátló tényezőkre és folyamatokra és egy lehetséges irányt jelöljek ki.

**Összefoglalva vezetői javaslatomat, az intézmény falain belül olyan potenciális tartalék húzódik meg, amelynek feltárásával, valamint a szűkebb társadalmi környezet segítségének integrálásával és a fenntartó támogatásával a Nyíregyházi Főiskola közép- és hosszabb távon tudja biztosítani helyét és szerepét az ország/régió felsőoktatásában. Szembe kell nézni a múlttal, tanulni kell a hibákból, mindezt úgy, hogy a felelősség megállapítása se maradjon el.**

**A feladat adott, az idő ellenben sürget, ezért azonnal hozzá kell kezdenünk, hogy további versenyhátrányba ne kerüljünk, további – korábban kivívott – intézményi előnyöket ne veszítsünk.**