

Tomori Pál Főiskola

Intézményfejlesztési terv

2021–2024

3. kiadás 2. változat

Elfogadás dátuma: 2021. 05.31.

Határozat száma: 2021/2/09.

Hatályos: 2021. 06. 01.

Felelős személy: rektor

1. Vezetői összefoglaló

Jelen vezetői összefoglaló a Tomori Pál Főiskola 2021-2024 tervezési időszakára vonatkozó Intézményfejlesztési tervének rövid kivonatát tartalmazza. A 2021-2024 időszakra vonatkozó Intézményfejlesztési terv az Oktatási Hivatal által megfogalmazott irányelvek mentén és a kiadott tervezési keretrendszer figyelembevételével készült. Ennek megfelelően a Főiskola az intézmény stratégiai céljait öt nagyobb volumenű területre lebontva fogalmazta meg. Az intézményi stratégiai célok területei a következők:

- I. Oktatás
- II. Kutatás
- III. Harmadik misszió
- IV. Intézményirányítás és finanszírozás
- V. Európai Unió céljaihoz való hozzájárulás

A Tomori Pál Főiskola **deklarált stratégiai irányai** az intézmény küldetésnyilatkozata alapján:

- A) Felkészült, tudományos minősítéssel rendelkező, oktatási és gyakorlati tapasztalatokkal bíró oktatókra alapozva a képzési kínálat finomhangolása a mindenkori munkaerőpiaci igényeknek megfelelően
- B) A nemzetköziesítésben rejlő lehetőségek kihasználása, a versenyképes, angol nyelvű képzések erősítése
- C) Duális képzés elindítása
- D) A K+F+I tevékenység fejlesztése
- E) Hazai és nemzetközi felsőoktatási intézményekkel együttműködve osztott képzések, közös szakok, kutatási programok indítása
- F) Mesterszakok indítása önállóan és/vagy hazai, illetve nemzetközi felsőoktatási partnerek bevonásával annak érdekében, hogy az alapképzésben már végzett hallgatók a szakirányú továbbképzéseken túl más, magasabb szintű oktatási szolgáltatásokat is igénybe tudjanak venni az intézményben

Az Intézményfejlesztési terv 3.1-3.6 fejezetei részletes lebontásban tartalmazzák az egyes területekre vonatkozó konkrét stratégiai célokat. A vezetői összefoglaló keretében az egyes területekre vonatkozóan a következő stratégiai irányok jelölhetők meg:

3.1 Oktatás:

- A hallgatói sikeresség támogatása
- Esélyteremtést, társadalmi felemelkedést, széleskörű hozzáférést biztosító oktatási rendszer erősítése
- A felsőoktatási képzési kimenetek átjárhatóságának és azok kimeneti alternatíváinak növelése

- A tudományos, szakirányú továbbképzések rugalmassá tétele, a felnőttképzési tevékenység megerősítése
- A felsőfokú képzés tartalmi megújítása összhangban a munkaerőpiaci, helyi társadalmi-gazdasági igényekkel
- A hallgatói és oktatói-kutatói nemzetközi mobilitás növelése
- A felsőoktatásban használt oktatásmódszertan gyakorlat- és hallgatói munkavégzés központúvá tétele
- Az oktatók teljesítményközpontú előmeneteli rendszerének és a versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése
- Az intézmények közötti oktatási együttműködések kialakításának szorgalmazása, közös (nemzetközi) képzések indítása, az intézmények mentori szerepének megerősítése, a hallgatók gyorsabb fejlődését segítő hálózatok kialakítása

3.2 Kutatás:

- A KKV-k innovációs kompetenciájának felépítésében való részvétel
- A nemzetközileg versenyképes minőséget és az erőforrás-koncentrációt támogató kutatásfinanszírozás, valamint államháztartáson kívüli forrásokra való építés erősítése
- Intézmények közötti K+F+I hálózatok kialakítása az intézményi K+F+I fókusz erősítésével
- Az intézményi kutatások nemzetközi beágyazottságának növelése
- A K+F+I humán erőforrás oldalának hosszú távú biztosítása
- A K+F+I célú infrastruktúra megújítása
- Az intézmények ipari kapcsolatainak erősítése, innovációs és ipari központok kiépítése

3.3 Harmadik misszió:

- A helyi gazdaságfejlesztésre gyakorolt intézményi hatás erősítése
- Az intézmény aktivitásának növelése a társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztése területén
- A tudomány népszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások bővítése, és a felsőoktatási tudásbázisokhoz történő ingyenes hozzáférés növelése
- Korszerű információs tartalmak létrehozása és a hozzáférés széleskörű biztosítása
- A felsőoktatás szolgáltató funkcióinak megerősítése mind a hallgatók, mind a helyi társadalom felé
- A határon túli magyar oktatás minőségi és mennyiségi fejlesztése

3.4 Intézményirányítás és finanszírozás:

- Vagyon hasznosítása
- Vagyon megóvása és fejlesztése
- Várható bevételek növelése, várható kiadások csökkentése
- A képzések és a kutatás, tudományos teljesítmény intézményi finanszírozásában stabil, kiszámítható, a munkaerőpiaci követelményekhez igazodni képes, valós, fajlagos költségen alapuló feladat- és teljesítményalapú rendszer kialakítása
- A piaci forrásbevonó képesség növelése, társadalmi-gazdasági szerepvállalás erősítése

3.5 Európai Unió céljaihoz való hozzájárulás:

- Digitális készségek elsajátításának, a digitális oktatás-tanítás támogatása minden intézményi dolgozó és hallgató számára
- Speciális képzések az intelligens szakosodás területén történő átképzést és továbbképzést, az innovációmenedzsmentet, a vállalkozói készségeket és a vállalatokon belüli innovatív üzleti modelleket illetően, figyelmet fordítva az ipari átalakulással és a körforgásos jelleggel kapcsolatos szükségletekre; a készségfejlesztés üzleti igényekhez történő igazítása
- A nők munkaerőpiaci részvételének, valamint a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása, rugalmas munkafeltételek előmozdítása, családbarát felsőoktatás infrastrukturális támogatása
- Hátrányos, alulreprezentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása
- Kulcskompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó és hallgató számára a munka világába való zökkenőmentes átmenet elősegítése érdekében
- Az oktatók és tudományos dolgozók megfelelő támogatását célzó intézkedések a tanulási módszerek, valamint a kulcskompetenciák értékelése és validációja, a tanulási eredmények és képesítések elismerése tekintetében
- Felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén
- Oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása
- Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás, fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, mintaprojektek indítása

2. Helyzetértékelés

A Tomori Pál Főiskola a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvényben irányelveként elfogadott létesítési és működési alapelveket szem előtt tartva és korábbi tapasztalataira és eredményeire építve, az alapításától napjainkig eltelt fejlődés eredményeként érte el jelenlegi státuszát. **A Főiskola a főváros déli kerületeinek, Dél-Pest és Dél-Buda, valamint a főváros déli környező településeinek, alvővárosainak és déli orientációjú agglomerációjának tudáscentruma, mely budapesti és kecskeméti gyakorlatorientált képzéseivel országosan és nemzetközi szinten is jelen kíván lenni a felsőoktatási piacon. A Főiskola vezetése kiemelten fontosnak tartja, hogy oktatási vonzáskörzeteinek gazdasági-társadalmi eredményeihez hozzá tudjon járulni, elsősorban a képzett gyakorlati szakemberek, és oktatási-kutatási kapacitás biztosításával, illetve a gazdaság szereplőinek felsőoktatással kapcsolatos igényeinek kielégítésével.**

A Főiskola jelenleg széles spektrumú oktatási szolgáltatásokat kínál **három tudományterületen (gazdaság-, bölcsészet-, társadalomtudomány) és három képzési szinten:**

1) Felsőoktatási szakképzési szakok

- Gazdálkodási és menedzsment
- Pénzügy és számvitel

2) Alapképzési szakok

- Gazdálkodási és menedzsment
- Nemzetközi gazdálkodás
- Pénzügy és számvitel
- Nemzetközi gazdálkodás
- Nemzetközi tanulmányok
- Szabad bölcsészet

3) Szakirányú továbbképzési szakok

- Borgasztronómiai menedzser
- Executive MBA Diplomáciai és nemzetközi szervezetek specialista
- Gazdaságvédelmi szakközgazdász / Gazdaságvédelmi szakreferens
- Képzőművészeti szakíró, kritikus
- Közbeszerzési menedzser szakközgazdász / Közbeszerzés-menedzsment
- Logisztikai és szállítmányozási menedzser
- Protokoll és nemzetközi kapcsolatok

Az alapképzési szakok mindegyike magyar nyelven online képzési formában is elérhető e-Jegyzettárunk tananyagainak felhasználásával, valamint – a Szabad bölcsészet alapképzési szak kivételével – angol nyelven is tanulható.

Az intézmény nagy hangsúlyt helyez az idegen nyelvek oktatására (angol, német, orosz), melyek elsajátítás folyamatos tanári támogatás mellett, kis csoportokban hatékony formában biztosított a hallgatók számára.

A Tomori Pál Főiskola a hallgatóinak nyújtott színvonalas – gyakorlatorientált – felsőoktatási képzési szolgáltatásain túl igyekszik a gazdaság szereplőinek igényeit is felmérni és kielégíteni. Ennek érdekében **a Főiskola széles és szerteágazó kapcsolatrendszer épített ki és gondoz az üzleti szereplők bevonásával.** A gazdaság szereplőivel kiépített kapcsolati háló stabil háttérrel biztosít a szakmai együttműködésre, a hallgatók szakmai gyakorlati helyeinek keresésére és biztosítására, illetve közös kutatások lebonyolítására. Mindezek biztosítása érdekében a Főiskola több szakmai partnerével is hosszú távú együttműködési megállapodásokat kötött.

A Főiskola pályázati aktivitását és eredményességét korábban is és jelenleg is determinálja magánintézményi státusza, aminek következtében egyrészt csak korlátozott számú és témájú pályázatot nyújthat/ott be, másrészt a pályázatok elnyerési sikeressége is csekély volumenű. A Főiskola eddig a nyelvoktatás és az oktatási infrastruktúra fejlesztésére (TÁMOP) és Erasmus keretében nyert el pályázatokat, melyeket azóta megvalósított, és az egyes pályázatok szabályainak megfelelően meghatározott ideig fenntartott, illetve fenntart.

A Magyar Akkreditációs Bizottság 2020. évben lefolytatott akkreditációs folyamatának eredményeként a Látogató Bizottság előterjesztése nyomán a MAB plénum a Tomori Pál Főiskola intézményakkreditációját – az ESG 2015 standardok és irányelvek, valamint az intézményben már évek óta sikeresen működtetett, akkreditált ISO 9001 minőségirányítási rendszer kellő mértékű összhangjának hiánya miatt – nem támogatta. Az akkreditációs

eljárás újbóli, már sikeres lefolytatása érdekében az intézmény azonnal nekilátott a minőségbiztosítási rendszerek szükséges megfeleltetésének, az ESG kritériumok és gyakorlati megvalósítási módok munkatársakkal való megismertetésének, illetve a Látogató Bizottság által feltárt hiányosságok kiküszöbölésének, valamint felvette a kapcsolatot az Oktatási Hivatallal, illetve a MAB illetékes szerveivel.

A Magyar Akkreditációs Bizottsággal az intézményakkreditáció újbóli lefolytatására a szerződés kötés 2021 augusztusának végén megtörtént. Az önértékelés benyújtásának időpontja 2022. május 31., ennek megfelelően a Látogató Bizottság feltételezhető látogatása 2022. szeptember-november időszakra prognosztizálható.

A Főiskola minőségpolitikájának megfeleltetése az ESG 2015 Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosítási standardjainak és irányelveinek, kiemelt jelentőségű feladat az intézmény számára. Az Intézményfejlesztési terv 2021-2024 időszakra vonatkozó céljai, melyeket a Tomori Pál Főiskola az Oktatási Hivatal által megfogalmazott irányelvek és a MAB Látogató bizottsági jelentés javaslatai szerint alakított ki, csak abban az esetben válhatnak realitássá, amennyiben a Főiskola az intézményakkreditációt megszerezte, így ennek – az adott szituációban – prioritást kell kapnia.

3. Intézményi stratégiai célok a 2021-2024 közötti időszakra

3.1 Oktatás

3.1.1 A hallgatói sikeresség támogatása

A hallgatói sikerességet akadályozó tényezők feltárása, illetve a hallgatói előrehaladás nyomon követése – az ütemezett számonkérések/értékelések mellett – folyamatosan történik a Tanulmányi Hivatal által regisztrált, illetve a NEPTUN-ban rögzített adatok alapján, valamint az évente lefolytatott hallgatói elégedettség mérés figyelembevételével.

Elsődleges célunk – a tehetséggondozás mellett – a hallgatói lemorzsolódás csökkentése, és olyan lehetőségek biztosítása, amelyek a nehezebb helyzetben lévő (munka, család, külföldi tartózkodás, aktív versenysport vagy bármilyen más hátráltató tényező mellett tanuló) hallgatók sikeres oklevélszerzését elősegítik. Célunk továbbá egy komplex, egységes hallgatói sikerességet támogató program kidolgozása is.

Tapasztalataink alapján a lemorzsolódás egyik jellemző oka a tandíjfizetés nehézsége az egyéni élethelyzet kedvezőtlen változásából adódóan. Az arra rászoruló hallgatók esetében **részletfizetést, fizetési halasztást engedélyezünk, illetve elektronikus tananyagot biztosítunk számukra.**

A Főiskola fontosnak tartja támogató, szolgáltató hozzáállású oktatási környezet kialakítását, mely biztosítja a hallgatók zökkenőmentes előrehaladását, és ennek érdekében a hallgatói támogatás számos formáját működteti már most, illetve kívánja fejleszteni a jövőben.

Levelező munkarendben tanuló hallgatóink esetében a Főiskola igyekszik oly módon szerkeszteni az órarendet, hogy az a lehető legkevesebb munkahelyi távolmaradást eredményezze, és az előírtól több munkaidőn kívüli vizsgaalkalmat biztosítunk hallgatóink számára.

Nehezebb tantárgyak esetében hallgatói kérésre egyéni, illetve kis létszámú „felzárkóztató konzultációk” kerülnek megtartásra az oktatóval egyeztetett módon és időben órarenden

kívül. Végzős hallgatóink a „záróvizsga konzultáció” során kapnak információkat, illetve felkészülést segítő tájékoztatást az utolsó megmérettetésről.

Főiskolánkon már most is széles körben elérhető az egyéni tanulmányi rend, ami az átlagosnál nagyobb rugalmasságot biztosít a hallgatóknak tanulmányaik teljesítéséhez. Ezt a rendszert továbbra is a hallgatók rendelkezésére bocsátjuk.

A NEPTUN és a Microsoft Teams alkalmazás által biztosított lehetőségek mellett különálló, elektronikus jegyzetek megosztására szolgáló felület érhető el hallgatóink számára, jövőbeli célunk az itt elérhető jegyzetkínálat bővítése.

Kiemelt figyelmet fordítunk – például differenciált érdemjegyszerzés lehetőségével – azon tantárgyak hatékony oktatására és számonkérésére, melyeken több szak hallgatói is részt vesznek.

Külföldi hallgatóink számára angol nyelvi, valamint európai és magyarországi általános társadalmi és gazdasági ismereteket tartalmazó „felzárkóztató/kiegészítő kurzusokat” tartunk.

Az oktatók hallgatói minősítése információkat szolgáltat az oktatók oktatási gyakorlatával, módszertani eszköztárával, esetlegesen annak hiányosságaival vagy oktatási kultúrájukkal kapcsolatban. Az innen nyert adatok alapján fogantatott intézkedések kezdeményezése és ellenőrzése a tanszékvezetők hatáskörébe tartozik.

Az alacsonyabb hallgatói létszám miatt személyes, közvetlen a kapcsolat az oktatók és a hallgatók között, így – a fentiekén túl – lehetőség van a hallgató helyzetéhez igazított, teljesen rugalmas, egyéni tanulási modell alkalmazására is.

A beérkező új hallgatók mentorálása természetes módon valósul meg: a kis létszámú évfolyamok miatt spontán módon alakul ki tanácsadás a felsőbb évfolyamos hallgatók részéről. A HÖK-kel együttműködve azonban folyamatban van a **tutor-rendszer kialakítása**, hogy az elsőévesek tanulmányi, adminisztrációs és tanulmányi feladataikban akkor is segítséget kapjanak, ha nem tesznek szert azonnal személyes kapcsolatokra a felsőévesek körében.

A Főiskola közösségi oldalakon működő csoportjai is megfelelő lehetőséget kínálnak a tanácskérés és a tanácsadás számára.

A Hallgatói Szolgáltatások Központja foglalkozik karriertanácsadással és diáktanácsadással. Ugyanakkor, mivel a hallgatóink többsége levelező munkarendben, munka mellett végzi a tanulmányait, nem érkezett a hallgatók részéről jelentős igény a karriertanácsadási tevékenység fokozására.

A jellemzően kis létszámú csoportok miatt az oktatók egyben mentorként is működnek, hiszen a hallgatók bármikor fordulhatnak hozzájuk tanulmányi és egyéb problémáikkal.

Az állami ösztöndíjas rendszer hiányában az intézményben elsősorban külső forrásból származó ösztöndíjak érhetőek el a hallgatók számára (Bursa Hungarica Felsőoktatási Önkormányzati Ösztöndíj, MNB Kiválósági Ösztöndíj, ezek pályázati és bírálati szempontjai nem a Főiskola hatásköre). Az intézmény egyéb bevételeiből szakmai, tudományos „Tomori” ösztöndíjat adományoz az arra érdemes hallgatóknak. **Célunk, hogy minél több ilyen külső ösztöndíj-forrást keressünk az intézmény hallgatói számára.**

A **tehetséggondozás lehetőségeinek bővítése** érdekében Főiskolánkon a hallgatók szakkollégiumot érhetnek el. Szakkollégiumunk témája: „Társadalom, gazdaság, regionalitás”, mely kapcsolódik az intézmény tudományos és kutatási tevékenységéhez. A Főiskola fenntartásában működő Polányi Károly Szakkollégium a tehetséges és ambiciózus hallgatókat belső képzési rendszer, előadások, vitaestek, diákkonferenciák, céglátogatások és kulturális programok keretében készíti fel az értelmiségi, vezetői és kutatói szerepvállalásra. A hallgatók mentortanárok segítségével önálló, illetve a Kutatóközpont programjaihoz illeszkedő, közös kutatási projekteknél vesznek részt. A szakkollégisták száma az utóbbi években sajnálatos módon lecsökkent, azonban a 2021-22-es tanévben hallgatók toborzásával új lendületet kapott. Jelenleg 14 taggal, önkormányzati tevékenységgel és színes programokkal működik.

Főiskolai szervezésben minden félévben megrendezésre kerül a TDK, amelyért a résztvevő hallgatók kreditet is kapnak, és kutatásuk során aktív oktatói tutorálásban van részük. Az intézményi TDK rendezvényeken kis számban ugyan, szerepelnek a hallgatók minden specializáció témájával kapcsolatban, sajnálatos módon a mesterszak hiánya miatt, és az alapképzés rövidege miatt ezek a dolgozatok kevés esetben jutnak el az OTDK fordulóiig. Ezen a jövőben az intézményi TDK-án induló hallgatók utánkövetésével próbálunk javítani. Oktatóink közül többen részt vesznek az OTDT szakbizottságainak szervező munkájában, illetve az országos fordulók bíráló bizottságaiban.

A Főiskola hallgatóit az oktatók folyamatosan ösztönzik tanulmányi versenyeken való részvételre: meghirdetik e lehetőségeket a hallgatók körében, felkészítik őket a versenyre, és az eredményeikről publikusan számolnak be a Főiskola közössége előtt. A versenyeken való részvétel méltányos arányban beszámításra kerül a témához legközelebb álló tantárgy féléves hallgatói teljesítményébe.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.1.1	Hallgatói sikerességet támogató program kidolgozása	Oktatási rektorhelyettes	2022. 12.	Hallgatók száma, eredményei
	Támogató, szolgáltató oktatási környezet fejlesztése	Oktatási rektorhelyettes, Gazdasági igazgató, munkáltató	2022. 12.	hallgatók száma, eredményei
	Mentor program / tutor-rendszer kidolgozása (a nemzetközi hallgatók számára is)	Oktatási rektorhelyettes, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, HSzK vezetője	2023. 12.	Mentorok száma, mentoráltak száma

	Külső ösztöndíj-források felkutatása	Rektor, Rektorhelyettesek, Gazdasági igazgató	2024. 12.	Ösztöndíjak száma
	Szakkollégiumi élet élénkítése	Szakkollégium vezető tanára	2024. 12.	Szakkollégisták száma, megvalósult programok
	TDK tevékenység ösztönzése	Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, TDK-elnök	2024. 12.	TDK-n résztvevők száma, OTDK-n résztvevők és díjazottak száma

3.1.2 Esélyteremtést, társadalmi felemelkedést, széleskörű hozzáférést biztosító oktatási rendszer erősítése

A Tomori Pál Főiskola, mint kisméretű, magánfenntartású felsőoktatási intézmény, nagy hangsúlyt fektet arra, hogy hallgatói minden támogatást megkapjanak tanulmányaik elvégzéséhez, és ne morzsolódjanak le. A képzési tájékoztatók és szabályzatok elérhetőek a hallgatók számára, az órarend kialakítása törekszik az óraütközések elkerülésére. Amennyiben a tanulmányi ügyintéző érzékeli, hogy egy hallgató nehézségekkel küzd, felveszi vele a kapcsolatot, és megpróbálnak közösen megoldást találni. A megoldás több esetben a másik, esetlegesen alacsonyabb képzési szinten álló szakra (pl. felsőoktatási szakképzés) való átjelentkezést von maga után. Az a tapasztalatunk, hogy a kis hallgatói csoportokban kialakult csapatszellem és az oktatók elérhetősége együttesen képesek támogatni és felemelni a kevésbé sikeres hallgatókat is. Oktatóink tisztában vannak azzal, hogy a mentori feladatkör is a munkakörükhöz tartozik, és elkötelezetten és lelkiismeretesen felelnek meg e feladatnak.

Intézményünk a budapesti székhelyen saját kollégiummal rendelkezik. A kollégium egy épületben van az oktatási intézménnyel, 64 szobával rendelkezik WIFI elérhetőséggel, melyek többsége kétágyas. Minden szobához külön fürdőszoba tartozik.

Főiskolánkon 24 órás recepciószolgálat működik. A kollégista hallgatók nagy része a tanulás mellett dolgozik is, munkába járásuk a kollégiumi elhelyezésnek köszönhetően zökkenőmentes. A tantermek, számítógéptermekek esténként tanulóhelyiségként működnek, ahol lehetőség van konzultációkra is. A kollégium helyet ad a Polányi Károly Szakkollégiumnak is.

Intézményünk arra törekszik, hogy a kollégiumban a térítésmentesen és térítés ellenében igénybe vehető szolgáltatások könnyen hozzáférhetőek legyenek a hallgatók számára.

A kollégiumi szobák egy részének felújítása jelenleg is folyamatban van, **célunk, hogy mielőbb minél több felújított kollégiumi férőhely álljon hallgatóink rendelkezésére.**

A Főiskola törekszik könyvtári szolgáltatásainak bővítésére, az oktatási tudományterületekhez kapcsolódó könyvek számának növelésére, az adatbázis-előfizetések gyarapítására.

Az intézmény saját e-learning és távoktatási anyagait a digitális átállás idején kezdte el készíteni, hiszen a koronavírus járvány miatti online speciális oktatás kényszerpályára állította oktatóinkat ezen a területen. A tananyagokat a NEPTUN-on belül a Meet Street és a Teams alkalmazásokba töltötték fel az oktatók, és tették elérhetővé a kurzusokon résztvevő hallgatók számára, ezen kívül számos jegyzet elérhető és otthoni tanulásban felhasználható a 2019 végén létesített eJegyzettár Sharepoint felületén.

A társadalmilag hátrányosan érintetteket és fogyatékkal élőket a fogyatékosügyei koordinátor segíti. Ő tart kapcsolatot a fogyatékos hallgatókkal, ő biztosítja a megfelelő tájékoztatást és a segítségnyújtási lehetőségeket, ő tartja nyilván a fogyatékos hallgatók létszámát az intézményben, ő tart kapcsolatot az érintettek országos szervezeteivel. A fogyatékosügyei koordinátor vagy megbízottja részt vesz a fogyatékosügygel kapcsolatos konferenciákon, szimpóziumokon. A Főiskola minden olyan kedvezményt igyekszik biztosítani, ami a hallgatókat a nemzeti felsőoktatási törvény szerint megillet.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.1.2	Kollégium fejlesztése	Fenntartó, Gazdasági igazgató	2024. 12.	Felújított férőhelyek száma, minősége
	Könyvtár és e-platform hozzáférés fejlesztése	HSzK vezetője	2024. 12.	Bővült szolgáltatások száma

3.1.3 A felsőoktatási képzési kimenetek átjárhatóságának és azok kimeneti alternatíváinak növelése

Képzési struktúránk állandó fejlesztésével, bővítésével, továbbá egyes elemeinek összehangolásával a minél könnyebb átjárhatóságot szeretnénk biztosítani hallgatóink számára az egyes képzési szintek között intézményünkön belül és kívül egyaránt, továbbá a munkaerőpiaci részvételhez jobban alkalmazkodó képzési formák (pl. továbbképzési) kialakításával és alkalmazásával a munkába állás lehetőségeit szeretnénk javítani, szem előtt tartva az egész életen át tartó tanulás, valamint a munka-tanulás-család összeegyeztethetőségének követelményét.

Célunk egyrészt a Főiskolán belül – a külső szabályozók és a minőségi szempontok figyelembevételével – **minél rugalmasabb, egymás között átjárható négy szintű (és felnőtt-) képzés kialakítása** az egyes képzési és kimeneti követelményekben, valamint tantárgyi programokban meghatározott naprakész tudás átadásával, a hallgatói képességek fejlesztésével, valamint a hatékony munkavégzéséhez szükséges attitűdök, autonóm és felelősségteljes magatartás (interdiszciplináris és problémamegoldó gondolkodás, csapatmunka, stb.) hallgatói elsajátításának támogatásával.

Célunk másrésztől minél szélesebb körű együttműködés kialakítása a hazai és külföldi egyetemekkel, ahol a hallgatók a tanulmányaikat mesterképzésben vagy magasabb szinten kívánják folytatni. Stratégiai célunk a nemzetköziesítésben rejlő lehetőségek kihasználása, a versenyképes, angol nyelvű képzéseink erősítése.

Az előző fejlesztési ciklusban bővítettük és fejlesztettük angol nyelvű képzéseinket. Összehangoltuk a Gazdálkodási és menedzsment, valamint a Pénzügy és számvitel felsőoktatási szakképzésekről a gyakorlatorientált alapképzéseinkre beszámítható tantárgyak és kreditértékek rendszerét annak érdekében, hogy a szakképzési rendszerből kikerülő, jó képességű és színvonalas eredményeket felmutató hallgatók számára minél könnyebb belépést és előmenetelt biztosítsunk az alapképzési szakok vonatkozásában. Végzett hallgatóink és a már diplomával rendelkező jelentkezőink számára pedig szakirányú továbbképzési szakok alapításával és indításával biztosítottuk a továbbfejlesztési lehetőségeket.

E fejlesztési ciklusban szeretnénk tovább bővíteni az említett szintek képzési kínálatát, valamint **stratégiai jelentőségűnek tartjuk legalább két, színvonalas, a helyi igényekhez illeszkedő, gyakorlatorientált mesterképzési szak és a már kialakított duális képzésünk indítását** a gazdálkodó szervezetek képzési rendszerbe történő bevonásával, továbbá **a belföldi és külföldi gyakorlati helyet biztosító szervezetekkel való együttműködés bővítését és erősítését.**

A tantervek fejlesztésével, a tantárgyi tematikák aktualizálásával és felülvizsgálatával, továbbá az egyes szinteken jelentkező elméleti, gyakorlati és szaknyelvi igények megjelenítésével és összehangolásával szeretnénk biztosítani a kor követelményeinek megfelelő képzési szerkezetünket, illetve szeretnénk erősíteni kiemelten a duális képzésben és szakirányú továbbképzésben, valamint a felnőttképzésben a fokozottabb, munkaadókkal összehangolt szerepvállalásunkat. E feladatok ellátásához nélkülözhetetlenek tartjuk adatbázisaink segítségével a rendszer- és képzésszintű folyamatos monitoring tevékenységünket és annak fejlesztését is.

A Tomori Pál Főiskola azon túl, hogy hallgatóinak igyekszik megalapozott, piacképes, gyakorlatorientált BA képzést biztosítani, kiemelten kezeli végzett hallgatói támogatását MSc vagy annál magasabb végzettség megszerzése érdekében. A hazai egyetemekkel való együttműködést megkönnyíti, hogy az egyetemi szakok képzési és kimeneti követelményei elérhetőek és áttekinthetőek a BA szakok képzési programjainak, illetve tantárgyi programjainak kidolgozásának folyamata során. A főiskolai BA szakok képzési programjainak természetesen a képzési és kimeneti követelmények szintén irányt szabnak, ugyanakkor a tantárgyi programok tartalmának kidolgozása és folyamatos fejlesztése során az egyik fontos szempont, hogy megteremtse az MSc szakokon való továbbtanulás lehetőségét az egyes tantárgyak tartalmának naprakészségén keresztül is. A Tomori Pál Főiskola a jövőben is minden olyan lehetőséget megragad, mely alkalmat ad egyetemekkel való eszmecserére az MSc bemeneti követelményeivel kapcsolatban, legyenek azok konferenciák, workshop-ok vagy célzott programok intézmények között kétoldalú vagy többoldalú egyeztetés keretében.

A külföldi egyetemekkel való együttműködés jó kiindulási alapja az ERASMUS program keretében már megvalósult együttműködés, nemzetközi kutatási program keretében megvalósuló kooperáció vagy tudományos konferenciák közös szervezése vagy az ilyen alkalmak során kialakított partnerkapcsolatok.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.1.3	Mesterszak(ok) indítása	Oktatási rektorhelyettes	2023. 12.	Akkreditált szakok száma, jelentkezők száma
	Duális képzés indítása	Duális képzésért felelős személy	2022. 12.	Szakok száma, jelentkezők száma
	Belföldi és külföldi gyakorlati helyet biztosító szervezetekkel való együttműködés bővítése és erősítése	Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes	2024. 12.	Együttműködő partnerek száma, együttműködések eredményei
	Együttműködés hazai és külföldi egyetemekkel	Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes	2024. 12.	Együttműködő partnerek száma, együttműködések eredményei

3.1.4 A tudományos, szakirányú továbbképzések rugalmassá tétele, hogy a felsőoktatási intézmények az egész életen át tartó tanulás állandó helyszínévé váljanak, a felnőttképzési tevékenység megerősítése

Jelenleg a Főiskolán hét szakirányú továbbképzési szak érhető el, melyek mindegyike különböző szakterületeket érint. A hét szak a következő:

- Borgasztronómiai menedzser
- Executive MBA Diplomáciai és nemzetközi szervezetek specialista
- Gazdaságvédelmi szakközgazdász / Gazdaságvédelmi szakreferens
- Képzőművészeti szakíró, kritikus
- Közbeszerzési menedzser szakközgazdász / Közbeszerzés-menedzsment
- Logisztikai és szállítványozási menedzser
- Protokoll és nemzetközi kapcsolatok

A Borgasztronómiai menedzser szak kifejezetten a székhely adottságaihoz és történelmi gyökereihez kapcsolódik, míg a Képzőművészeti szakíró, kritikus szak továbbképzési lehetőséget kínál a Szabad bölcsészet BA szakon végzetek számára, kiszélesítve az intézmény alapvetően gazdasági jellegű szakirányú továbbképzési kínálatát.

További szakirányú továbbképzési szakok indítási lehetőségét egyrészt a munkaerőpiac szereplőinek igényei alapján célszerű vizsgálni, ugyanakkor a hazai felsőoktatási piacon tapasztalható erőteljes versenyre való tekintettel nyomon kell követni a versenytársak ajánlatait és fejlesztési irányait is. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a Főiskolának is olyan képzéseket kell indítania, mint versenytársainak, sokkal inkább azt, hogy a versenytársak kínálatához képest a Főiskola célpiacához igazodó, egyedi képzési kínálat kidolgozását kell megvalósítani.

A munkaerőpiac szereplői részéről folyamatosan jelentkező igény, hogy a már meglévő képzési programok egyes moduljait vagy tantárgycsoportjait a Főiskola tegye elérhetővé tanfolyamok, tréningek, szakmai továbbképzések (felnőttképzés) keretében. Ezzel kapcsolatban az elsődleges feladat, hogy az intézmény felmérje a reális igényeket, illetve ezzel összefüggésben vizsgálja a programok megvalósíthatóságát a rendelkezésre álló kapacitások és a várható megtérülés szempontjából.

A Főiskola szervezésében már évek óta sikeresen folyó program a Tomori Szabadegyetem, ami a székhelynek helyt adó kerület nyugdíjasait igyekszik megcélolni aktuális tudományos ismeretterjesztő programokkal. A program folytatását a Főiskola mindenképpen tovább viszi, annak sikere és a nagyfokú érdeklődés alapján.

A senior ismeretbővítés analógiájára a Főiskola meg kívánja szervezni a junior korosztály tudományos érdeklődését felkeltő programsorozat indítását is. Ezzel a Főiskola társadalmi beágyazottsága is növelhető, illetve a Főiskola a pályaorientáció tekintetében támogatást tud nyújtani a középiskolás korosztálynak, illetve a középfokú képző intézményeknek. Ebben a munkában a kerület középiskolaival való együttműködés szintjét mindenképpen emelni szükséges.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.1.4	További szakirányú továbbképzési szakok indítási lehetőségének vizsgálata és a képzési programok kidolgozása	Oktatási rektorhelyettes, tanszékvezetők	2024. 12.	Regisztrált szakok száma, jelentkezők száma
	A felnőttképzés területén tanfolyamok/tréningek/ szakmai továbbképzések/ nyelvi képzések folyamatos felülvizsgálata, a kínálat bővítése regisztrált felnőttképzési szakértő bevonásával	Oktatási rektorhelyettes, Felnőttképzési Iroda vezetője, HSzK vezetője	2023. 12.	Képzések száma, résztvevők száma
	Tomori Szabadegyetem junior és senior tagozatai működésének fejlesztése és kínálatának bővítése	Szabadegyetem mentor tanára	2022. 12.	Előadók száma, résztvevők száma

3.1.5 A felsőfokú képzés tartalmi megújítása összhangban a munkaerőpiaci, helyi társadalmi-gazdasági igényekkel

A képzési programok folyamatos felülvizsgálata kiemelten fontos egy felsőoktatási intézmény esetén. Ennek érdekében folyamatosan nyomon kell követni az érvényben lévő jogszabályi követelményeket, a bekövetkező változásokat át kell vezetni a képzési programokban. Mindezzel szimultán módon kell érvényre juttatni, hogy a képzési programok megfeleljenek a munkaerőpiaci szereplők elvárásainak is. Ahhoz, hogy a két feltételrendszer párhuzamosan tudjon érvényesülni a befolyásoló tényezőket folyamatosan vizsgálni, nyomon követni szükséges, mindkét területen. Valójában ezzel kapcsolatban a legnagyobb feladat, hogy megteremthetővé váljon az egyensúly a munkaerőpiaci szereplők elvárásai és a képzési és kimeneti követelmények által támasztott követelményrendszer között.

A helyi önkormányzattal kialakított stratégiai partnerkapcsolat lehetővé teszi a helyi társadalmi-gazdasági szereplőkkel való kapcsolatok szorosabbra vonását. Ez a stratégiai partnerség jelenleg hozzáférést biztosít 60 helyi vállalkozással való kapcsolathoz. A borgasztronómiai menedzserképzés például a helyi vállalkozások és a környező településeken élők irányából megfogalmazott igények alapján került kidolgozásra. A helyi vállalkozások és társadalmi szereplők igényeinek feltérképezése teremtheti meg az alapját a képzések későbbi tartalmi megújításának.

A specializációk/szakirányok és a képzési programok tartalmának frissítése, felülvizsgálata a helyi gazdasági szereplők bevonásával lehetőséget biztosít aktuális munkaerőpiaci igényeknek való megfelelésre.

A Főiskola Kommunikációs és karrierirodája által – megfelelő szakemberek bevonásával – tervezett szolgáltatások tekintetében a helyi gazdálkodó szervezetekre, valamint a társadalmi és önkéntes szervezetekre kívánunk összpontosítani. Ezzel kapcsolatban fontos feladat a piackutatás, az érdeklődő szervezetek felkutatása és az együttműködés kereteinek és tartalmának kidolgozása. Erre alapozva alakítjuk ki a nekik szánt szolgáltatásainkat. A szolgáltatásokat igénybe vevő gazdasági szereplők által keletkező bevétel terhére tudjuk részben, vagy egészben finanszírozni a társadalmi és önkéntes szervezetek számára nyújtott szolgáltatásokat. Az ezzel kapcsolatos feltételek kimunkálásra várnak.

A pályaorientációs és pályakorrekciós szolgáltatások tekintetében elsősorban a helyi középfokú oktatási intézmények érdeklődésére számítunk. A hatékony együttműködés érdekében fel kell mérni ezen szervezetek igényeit, elvárásait és programokat kell fejleszteni az érdeklődő szervezetek igényeire reagálva.

Az alábbi szolgáltatások bővítését, fejlesztését tervezzük: life- és karrier-coaching, munkaerőpiaci tréning, pályaorientáció. Rendszeres online konzultációs időpontok bevezetését tervezzük.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.1.5	A helyi önkormányzattal kialakított stratégiai	Alapító rector emerita, Rektor	2022. 12.	Közös projektek, együttműködések száma

	együtműködés erősítése, közös projektek kidolgozása			
	A helyi gazdasági szereplők bevonása a specializációk / szakirányok és a képzési programok tartalmának frissítésébe, felülvizsgálatába	Szakfelelősök, tanszékvezetők	2022. 12.	Bevont partnerek száma, közreműködés eredményeként fejlődő dokumentumok száma
	Piackutatás végzése a Főiskola Kommunikációs és karrierirodája által tervezett szolgáltatásokkal kapcsolatos igények felmérése érdekében	HSzK vezetője, érintett tanszékek vezetői	2022. 12.	Bevont partnerek száma, igényelt szolgáltatások száma
	A Főiskola Kommunikációs és karrierirodája által megvalósuló szolgáltatások elérhetővé tétele	HSzK vezetője, érintett tanszékek vezetői	2022. 12.	Szolgáltatások száma, igénybe vevők száma
	A pályaorientációs és pályakorrekciós szolgáltatások folyamatos bővítése	HSzK vezetője, érintett tanszékek vezetői, Technikum igazgatója	2022. 12.	Szolgáltatások száma, igénybe vevők száma

3.1.6 A hallgatói és oktatói-kutatói nemzetközi mobilitás növelése

Az intézmény 2020 tavaszán benyújtott pályázata alapján ismételten megkapta a jogot arra, hogy az elkövetkezendő 7 évben is részt vegyen mobilitási pályázatokban és tovább növelje a Főiskola ismertségét a nemzetközi piacon, valamint további hallgatókat és oktatókat tudjon bevonni a mobilitási programokba. Célunk, hogy ösztönözzük mind a hallgatói, mind az oktatói mobilitást az Európai Unió belüli és kívüli országok vonatkozásában, valamint népszerűsítsük a felsőfokú oktatási intézmények közötti

hallgatói csereprogramokat. A jelen kor kihívásaira válaszolva minden olyan együttműködési lehetőséget igyekszünk megragadni és támogatni, mely a kevert tanulás (blended learning) rendszerére épül, és amelyben személyes jelenlétet igénylő és virtuális mobilitás keveredik. Ezzel lerövidül a külföldön ténylegesen eltöltendő idő mértéke, és közben a digitális készségek is fejlődnek és a virtuális mobilitás keretén belül az elsajátítandó tananyag sem sérül. Így a fent említett speciális háttérrel rendelkező hallgatók is nagyobb eséllyel vehetnek részt és valósíthatnak meg mobilitást.

Az intézményi együttműködések terén újragondolásra kerültek a meglévő együttműködések, és olyan intézményekkel igyekszünk megvalósítani az együttműködést az elkövetkezendő időszakban, ahol a felajánlott szakok tanterve a leginkább hasonlít a Főiskoláéhoz, illetve amely esetekben megvalósíthatónak tartjuk a mi szakjaink tanterveinek a módosítását, figyelembe véve a magyar felsőoktatási előírásokat és a munkaerőpiaci igényeket. Így megvalósulhat az, amit az Erasmus program megkíván, hogy teljes mértékben elismert legyen a külföldön szerzett tudás, tapasztalat és 100%-ban beépíthető legyen a saját tantervünkbe. Az utóbbi közel két évben folytatott aktív – a nemzetközi ismertség növelését célzó – tevékenység eredményeként már érzékelhető, hogy megnőtt az intézmény iránti érdeklődés, és számos külföldi jelentkező van, akik szeretnének a Főiskolán 1 félévet tanulmányokat folytatni. Ezzel párhuzamosan a bejövő oktatói mobilitás iránti szándék is megnövekedett a külföldi partnerek oktatói irányából.

Az oktatói, munkatársi mobilitás elősegítése céljából a Főiskola jelenleg is dolgozik az előrelépésekre, előmenetelre vonatkozó szabályozáson, melyben egyértelműen és több formában is elismeri és értékeli majd a kollégák mobilitásban megszerzett tapasztalatait és szerzett tudását. A tervek között szerepel az, hogy oktatói előrelépés esetén követelményként megfogalmazásra kerül majd megvalósult oktatói mobilitás. Ezen kívül terveink között szerepel, hogy nemzetközi napok, egyéb mobilitási napok szervezésével még inkább megismertessük az Erasmus program jelentőségét és hasznát mind a személyzettel, mind a hallgatókkal.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.1.6	Nemzetközi mobilitásban való erőteljesebb részvétel ösztönzése	ERASMUS koordinátor, rektorhelyettesek, tanszékvezetők	2022. 12.	Nemzetközi mobilitásban részt vevő hallgatók száma
	Intézményi együttműködés kiszélesítése	Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes	2023. 12.	Nemzetközi együttműködések száma, eredményei
	Oktatói, munkatársi mobilitás	Rektor, rektorhelyettesek	2022. 12.	Nemzetközi mobilitásban részt vevő oktatók és dolgozók száma

	elősegítése és támogatása			
--	---------------------------	--	--	--

3.1.7 Az oktatási innováció terén, a felsőoktatásban használt oktatásmódszertan gyakorlat- és hallgatói munkavégzés központúvá tétele

Az oktatók számára formális és informális módszertani és oktatásmódszertani képzések, továbbképzések egyaránt megszervezésre kerül(t)ek, melyek megrendezését a jövőben is folytatni kívánjuk.

Formális továbbképzéseink egyrészt módszertani továbbképzések főként a digitális kompetencia, az IKT-készségek és az idegen nyelvi kompetencia fejlesztése terén, másrészt oktatásmódszertani továbbképzések, melyek keretében kerül sor a modern oktatási módszerek ismertetésére, úgymint gyakorlatorientált, projekt- és kompetenciaalapú oktatás, stb. a munkaerőpiaci kompetenciák felülvizsgálatának és a hallgatói életpálya- és karriertámogatás módszereinek tükrében.

A megbeszélések egy része személyesen, másik része a Főiskola Teams alkalmazásának "Oktatók és dolgozók" csoportjában történik vagy értekezlet formájában, vagy informálisan írásbeli kommunikáció útján. Ezen platformokon az egyes oktatók által használt jó gyakorlatok is folyamatosan megosztásra kerülnek, illetve a munkatársak szakmai ismereteinek frissítése és bővítése is megtörténik – többek között – a minőségirányítási rendszer, az ESG kritériumok jellemzőiről és a működési gyakorlatba való hatékony beültetéséről.

A modern oktatási módszerek integrálása mellett az oktatási folyamatok felülvizsgálata és a hallgatói, illetve munkaerőpiaci igényekhez való igazítása folyamatos, mely – többek között – jelenti a képzési programok kompetenciaközpontú modernizálását, a tantárgyleírások pontosítását különösen az évközi tanulmányi követelmények és a hallgatói tevékenység/tanulói munkaóra tekintetében, a tananyagfejlesztést és a tananyagok digitális formában való hozzáférhetőségének biztosítását. Szükséges a tanterveknek megfelelő oktatási környezet felülvizsgálata is, változtatási javaslatok kidolgozása, hallgatói és munkaerőpiaci felmérések készítése és visszacsatolása az oktatásba.

A nemzetköziesítési folyamat során született együttműködési és partneri megállapodások, valamint az ERASMUS-partnerintézményeinkkel megvalósított szakmai utak és tanulmányutak keretében **folyamatosan kutatjuk a nemzetközi jó gyakorlatokat**, és tudásmegosztást végzünk oktatóink körében.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.1.7	Oktatásmódszertani képzések, továbbképzések szervezése	Oktatási rektorhelyettes	2024. 12.	Lezajlott képzések, továbbképzések száma, résztvevők száma
	Modern oktatási módszerek integrálása	Szakfelelősök, tanszékvezetők, tantárgyfelelősök	2024. 12.	Integrált módszerek

				száma, és eredményei
	Az oktatási folyamatok felülvizsgálata és gyakorlat- és hallgatói munkavégzés központúvá tétele	Minőségirányítási vezető, tanszékvezetők, tantárgyfelelősök	2024. 12.	DPR és egyéb hallgatói feedback adatok
	Nemzetközi jó gyakorlatok felkutatása és adaptációja	Rektor, rektorhelyettesek, Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2024. 12.	Adaptált módszerek száma, hozadékai

3.1.8 Az oktatói kiválóság növelése érdekében az oktatók teljesítményközpontú előmeneteli rendszerének és kapcsolódóan a versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése

Az oktatók teljesítményének pontosabb mérése és értékelése érdekében 2017-ben kezdtük meg egy **komplex teljesítményértékelő rendszer** kidolgozását a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” című dokumentum iránymutatásai alapján, melynek felülvizsgálata és fejlesztése folyamatos.

Az **alkalmazási és előmeneteli feltételrendszer**ről, az intézményben munkaviszonyt létesítő, új oktatókkal, munkavállalókkal szemben támasztott követelményekről és elvárásokról az SZMSZ Foglalkoztatási követelményrendszere rendelkezik, melyek folyamatos ellenőrzése a tanszékvezetők hatáskörébe tartozik. Az oktatási tevékenység kapcsán a tanszékvezetők félévente óralátogatás keretében vizsgálják a rögzített szempontrendszer teljesülését.

Aktív státuszú hallgatóinknak félévente nyílik lehetőségük az Oktatói Munka Hallgatói Véleményezése (OMHV) keretében értékelni az oktatók munkáját.

A Kutatóközpont vezetője személyes beszélgetés keretében folyamatosan aktualizálja a Tudástérképet az egyes oktatókról, ebben nemcsak a szakterületek, hanem vállalásaik, feladatprioritásaik is rögzítésre kerülnek. Legutóbb az oktatói értékelő rendszer egy eleme, az oktatói óraterhelés vizsgálata került beépítésre a teljesítményértékelés komplex rendszerébe, melynek felülvizsgálata félévente zajlik.

Az oktatói kiválósági célok elérése érdekében szintén félévente kerül felülvizsgálatra az **oktatói, munkatársi ösztönzési rendszer**, melynek keretében **stratégiai jelentőségű feladat az oktatói utánpótlásnevelés biztosítása**.

A Főiskola Vezetősége a kitüntetések és elismerések szabályzatában rögzített elismerések évenkénti odaítélésével ösztönzi az oktató és nem oktató kollégákat, valamint hallgatókat a minél színvonalasabb munka végzésére. Célunk, hogy a fenti modulok komplexebbé tételével átfogó képet adjunk az oktatói előmenetel és a versenyképes bérezés feltételeiről is.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
-----	---------	---------	----------	-----------

3.1.8	Teljesítményértékelési rendszer (TÉ-rendszer) felülvizsgálata és fejlesztése	munkáltatói jogok gyakorlója, Fenntartó	2024. 12.	TÉ-rendszer korrekciója
	Alkalmazási és előmeneteli feltételrendszer (AE-feltételrendszer) felülvizsgálata és fejlesztése	Szenátus, tanszékvezetők	2024. 12.	AE-feltételrendszer korrekciója
	Ösztönzési rendszer féléves felülvizsgálata az oktatói / hallgatói kiválósági célok elérése érdekében	Gazdasági igazgató, Fenntartó, Szenátus, Rektor	2024. 12.	Ösztönzési rendszer korrekciója

3.1.9 Női oktatók és kutatók számának növelése az alulreprezentált területeken és a vezető pozíciókban

Főiskolánkon a kutatók és oktatók tekintetében kiegyensúlyozott a nemek aránya, nincsenek alulreprezentált területek, a vezetői pozíciók döntő többségét nők töltik be (Alapító rector emerita, Oktatási rektorhelyettes, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, Hallgatói Szolgáltatások Központ vezetője, Gazdasági igazgató, a Főiskola fenntartásában működő két tanítási nyelvű közgazdasági technikum igazgatója).

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.1.9	Női oktatók és kutatók arányának megtartása	munkáltatói jogok gyakorlója, Fenntartó	2024. 12.	Érintettek száma és aránya

3.1.10 Az intézmények közötti oktatási együttműködések kialakításának szorgalmazása, közös (nemzetközi) képzések indítása, az intézmények mentori szerepének megerősítése, a hallgatók gyorsabb fejlődését segítő hálózatok kialakítása

Az intézmény az Erasmus Policy-ben is utal arra, hogy a célja olyan **intézményi együttműködések szorgalmazása és fenntartása**, ahol a meglévő szakok tanterve hasonló, hogy mindinkább törekedjünk az elvárt teljes mértékben megvalósuló elismerésre a tanulmányokat tekintve. Így leginkább olyan intézményekkel tervezzük intenzívebbé tenni a kapcsolatot, ahol ez a lehetőség megvan, és ahol a legkisebb módosításokat igényli a tantervek harmonizálása. Ezt követően, erre alapozva nagyobb eséllyel lehet közös képzéseket kialakítani.

Egyéb oktatási együttműködések folytatásában is gondolkodik a Főiskola vezetése, melyben pozitív tapasztalatokkal bír az elmúlt évet tekintve, miszerint egy-egy partnerintézmény egy-egy oktatója vendégoktatóként tart online órákat a képzéseinken, ezzel is színesítve a tananyagot és az oktatásban résztvevők körét. Ilyen együttműködésben a mi oktatóink is részt vettek már és tartottak online órát partnerintézményekben. Így lehet bővíteni a partneri együttműködésekben részt vevő oktatók kölcsönös ismertségét, mely személyes kapcsolat még inkább növeli a jövőbeli együttműködési hajlandóságot intézményi szinten egyaránt.

A Főiskola vezetése fontosnak tartja, hogy **mind a magyar, mind a külföldi új hallgatók kiemelt támogatást kaphassanak az intézménytől, oktatóinktól és a felsőbb éves hallgatótársaktól.**

Az intézmény a felsőbb éves hallgatókat arra ösztönzi, hogy mentorként segítsék az intézménybe belépő új hallgatókat szervezett mentori rendszer keretén belül. A felsőbb évesek támogató tevékenysége (pl. tantárgyi korrepetálás, közösségszervezés, stb.) korábban elsősorban személyes ismeretségeken alapult, de a 2021/22-es tanévtől a mentori tevékenység a HÖK, illetve szakkollégista hallgatók bevonásával már koordinált módon zajlik.

A hallgatók gyorsabb fejlődését segítő együttműködési hálózatok kialakítása és folyamatos figyelemmel kísérése igen összetett feladat, mely jelenti a potenciális együttműködő partnerek feltérképezését, a partnerek minősítését, hálózatépítést és folyamatos monitoring tevékenységet.

A kétoldalú akadémiai együttműködések mellett, a hálózatépítés során Főiskolánk olyan jó gyakorlatok gyűjtését és eszköztárak feltérképezését célozza meg, amelyek tudatos alkalmazásával a nemzetköziesítés diverzifikált stratégiáinak lehetőségei és regionális reakciói jól beépíthetőek a helyi intézményi világba, és a kreditelismertetés fejlesztésével a kurzusok a kölcsönösség és az európai közösségi inklúzió hozzáadott értékeit képviselik. Intézményünk ezen oktatásfejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeihez is elhivatott partnerek bevonására, nemcsak kutatási, hanem hosszú távú oktatási együttműködések kiépítésé céljából is.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.1.10	Az intézmények közötti oktatási együttműködések kialakításának szorgalmazása, közös (nemzetközi) képzések indítása	Rektor, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes	2024. 12.	Együttműködések száma, eredménye
	Az intézmény mentori szerepének megerősítése	Rektor, rektorhelyettesek, tanszékvezetők, Szakkollégium vezető tanára	2024. 12.	Intézményi szolgáltatások száma, minősége
	Hallgatók gyorsabb fejlődését segítő hálózatok kialakítása és folyamatos figyelemmel kísérése	Rektor, rektorhelyettesek, HSzK vezetője	2024. 12.	DPR és egyéb hallgatói feedback adatok

3.2 Kutatás

A Tomori Pál Főiskolán kiemelt stratégiai célkitűzés, hogy az oktatási tevékenysége mellett kutatási kapacitásait is fejlessze, ennek érdekében erőteljesebben kapcsolódjon a hazai és a nemzetközi kutatói hálózatokhoz, tudományos együttműködésekhez. Kiemelt stratégiai célkitűzés, hogy a Főiskola oktatói az eddiginél szorosabban integrálódjanak a hazai és a nemzetközi kutatói közösségekbe. Ezeknek a célkitűzéseknek az elérése érdekében a Főiskola célja a kutatási tevékenységet segítő infrastrukturális és anyagi feltételek megteremtése, a kutatások finanszírozásának biztosítása.

A Főiskola a kutatás-fejlesztési innovációs kapacitásának növelését és stratégiáját több szinten kívánja megvalósítani. Egyrészt intézményi, másrészt a tanszékek szintjén, harmadrészt pedig egyéni, oktatói szinten. A stratégiai célok megvalósulását különböző segítő eszközök támogatják. A különböző szintű stratégiák egymásra épülnek, egymást támogatják.



1. Intézményi szintű átfogó stratégiai célok

A Tomori Pál Főiskola, mint oktatási és kutatási tevékenységet is ellátó felsőoktatási intézmény átfogó céljai a következők:

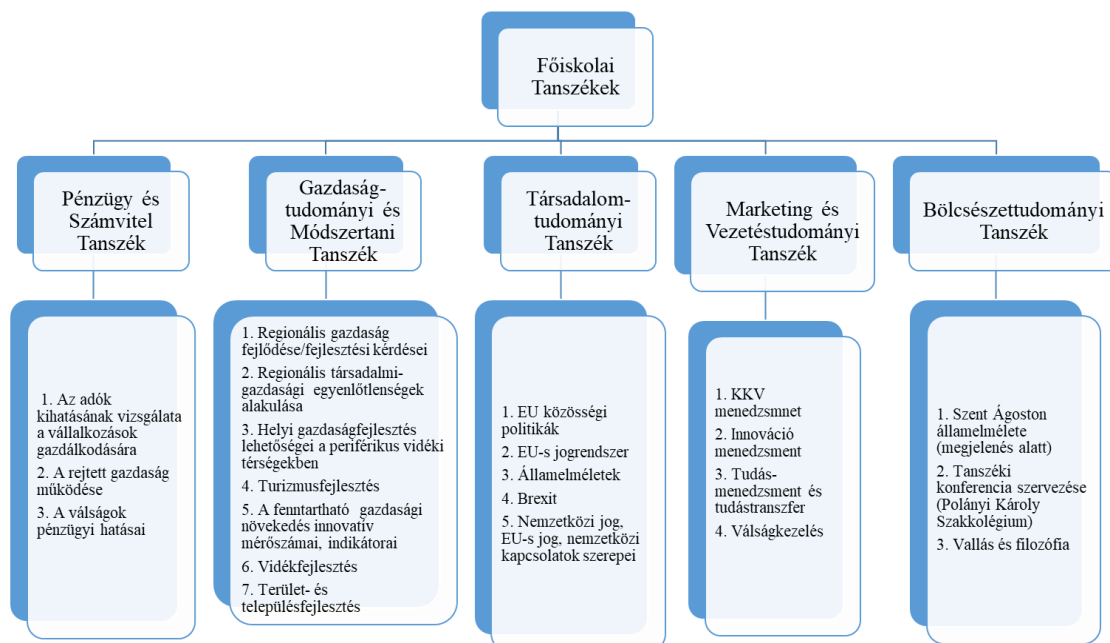
- Elősegíteni az intézmény erőteljesebb jelenlétét a hazai és a nemzetközi tudományos életben, tudományos együttműködésekben
- Támogatni és motiválni az intézményben zajló kutatási tevékenységet
- Növelni az intézmény nemzetközi kapcsolatait
- Erősíteni a pénzügyi források bevonását az intézményi kutatásokba
- Növelni az intézmény nemzetközi versenyképességét
- Növelni az Főiskola innovációs kapacitását
- Növelni a Főiskola együttműködéseinek számát a helyi gazdasági szereplőkkel, vállalkozásokkal
- Növelni a helyi vállalkozások és a Főiskola közötti tudástranszfer áramlását
- Bővíteni az intézményben zajló kutatási tevékenységet támogató háttérintézmények kapacitását (Kutatóközpont, Nemzetközi Iroda, Stratégiai és Innovációs Iroda, Könyvtár)

2. Tanszéki szintű átfogó stratégiai célok

A Főiskola öt tanszékén a tanszékek sajátos szakmai profiljának és az oktatók szakmai tapasztalatának, kutatási érdeklődéseinek megfelelő területeken zajlik a kutatási tevékenység, de minden egyes tanszéken kiemelt célnak számítanak az alábbiak:

- Elősegíteni a tanszék oktatóinak kutatási-publikálási tevékenységét
- Elkészíteni és értékelni a tanszékek éves kutatási tervét
- Növelni az egyes tanszékek hazai és nemzetközi tudományos kapcsolatrendszerét, ismertségét
- Növelni a tanszékek beágyazottságát a kutatói közösségekbe, együttműködésekbe
- Növelni a tanszéki szintű tudományos rendezvények, szakmai konferenciák számát
- Tanszéki kutatási források hatékonyabb bevonása pályázási tevékenység útján

Folyamatban lévő, vagy befejezett tanszéki kutatási témák 2021-22



3. Oktatói szintű stratégiai célok

- Növelni az oktatók publikációinak számát
- Növelni az oktatók tudományos közéleti szerepvállalásait (konferencia- szereplés, tudományos szereplések számának növelése)
- Erősíteni az egyéni kutatások, témapályázatok beadását

3.2.1 A technológia-intenzív vállalatok – elsősorban a KKV-k – innovációs kompetenciájának felépítésében való részvétel

Az innováció megkérdőjelezhetetlen versenyelőnyt jelent korunk globális gazdaságában, azonban nemzetközi tendencia, hogy a KKV-k e tekintetben versenyhátrányban vannak. A Főiskola saját erőforrásaival és felhalmozott tudástőkéjével képes lehet támogatni a helyi, budafoki KKV-ket abban, hogy ezt a versenyhátrányt mérsékelni legyenek képesek. Ennek érdekében a Főiskola szorosan együttműködve a budafok-budatétényi kis- és középvállalkozásokkal, segítheti őket abban, hogy elméleti és gyakorlati tudást és

segítséget szerezzenek az innovációs kapacitásuk bővítéséhez. Ezen felül ismereteket kaphatnak a változás- és tudásmenedzsment területéről is. A helyi önkormányzattal kötött stratégiai megállapodás értelmében a Főiskola tagja lett a helyi vállalkozásokat is tömörítő hálózatnak. A Főiskola szellemi bázisa lehetőséget teremt arra, hogy ezek az ismeretek tudástranzfer keretében eljussanak a helyi gazdaság szereplőihöz, a helyi KKV-khoz.

A fentiek megvalósulása érdekében Főiskola a Kutatóközponttal, valamint az együttműködésben részt vevő oktatókkal közösen a következő célok teljesítését vállalja:

- A helyi budafoki-budatétényi KKV-k innovációs kompetenciájának felmérése – kutatási programok indítása a KKV-k bevonásával.
- KKV-k kompetencia térképének elkészítése a helyi önkormányzat és a helyi gazdasági szereplők bevonásával.
- KKV-k kompetenciafejlesztési stratégiájának kidolgozása és megvalósítása – szakértők és a helyi önkormányzat bevonásával.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.2.1	Helyi KKV-k kompetencia térképének elkészítése	Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2022. 12.	Kompetenciaterkép
	A helyi KKV-k innovációs kompetenciájának felmérése	Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2023. 12.	Kutatási jelentés
	KKV-k kompetenciafejlesztési programjainak kidolgozása és megvalósítása	Kutatóközpont vezetője, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes	2024. 12.	Fejlesztési program és résztvevők száma

3.2.2 A nemzetközileg versenyképes minőséget és az erőforrás-koncentrációt támogató kutatásfinanszírozás, valamint az államháztartáson kívüli, az intézmények által megszerzett forrásokra való építés erősítése

Főiskolánk – szűkös anyagi forrásai okán – a következő feladatok megvalósítását tervezi:

- Pályázatírás kutatási projektekhez és konferenciákhoz – pályázati lehetőségek folyamatos nyomon követése, célirányos pályázatok megírása saját erőforrások igénybevételeivel és/vagy külső pályázatíró cégek, tanácsadók bevonásával, projektek megvalósítása és fenntartása.
- Kutatási eredmények publikálása és közzététele – a megvalósított és fenntartott projektek eredményeinek széles körű kommunikációja publikációkon,

konferenciákon, workshop-okon keresztül. Ez növelni képes a Főiskola tudományos beágyazottságát és elismertségét.

- Stratégiai szemlélet érvényesítése a projekt- és konferenciatervezés során – a kutatásfinanszírozás és a forrásbevonás céljainak és feladatainak megjelenítése és hangsúlyossá tétele az intézmény stratégiai dokumentumaiban és terveiben.
- Stratégiai és Innovációs Iroda tevékenységének kiszélesítése – az intézményi pályázatmenedzsment során prioritást kell, hogy kapjon a kutatásfinanszírozási és a forrásbevonó képesség javítása. Az ezekkel kapcsolatos módszerek, jó gyakorlatok beépítése szükséges az Iroda tevékenységébe, mivel a pályázatfigyelés és a pályázatokon való részvétel ennek a tevékenységi területnek csak egy részét fedi le.
- Finanszírozási partnerek felkutatása és bevonása a kutatásfinanszírozásba – növelni szükséges az intézmény aktivitását, amely a célirányos rendezvényeken való intenzívebb jelenlétet célozza, illetve a potenciális partnerek felé kapcsolatfelvétel és kapcsolatmenedzsment folyamatos megvalósítása szükséges.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.2.2	Kutatásfinanszírozás erősítése	Kutatóközpont vezetője, Fenntartó, Gazdasági igazgató	2024. 12.	Források száma, mértéke
	Kutatási eredmények publikálásának fokozása	Kutatóközpont vezetője, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, tanszékvezetők	2024. 12.	Publikációk száma
	Stratégiai és Innovációs Iroda pályázatírói tevékenységének szélesítése	Alapító rector emerita, Rektor, Stratégiai és Innovációs Iroda vezetője, tanszékvezetők	2024. 12.	Beadott pályázatok száma
	Finanszírozási partnerek felkutatása és bevonása a kutatásfinanszírozásba	Alapító rector emerita, Rektor, rektorhelyettesek, Stratégiai és Innovációs Iroda vezetője, tanszékvezetők	2024. 12.	Források mértéke, együttműködő partnerek száma

3.2.3 Intézmények közötti K+F+I hálózatok kialakítása az intézményi K+F+I fókusz erősítésével

A Tomori Pál Főiskola kiemelt stratégiai célja, hogy erőteljesebben integrálódjon a hazai és a nemzetközi kutatás-fejlesztési és innovációs kapacitást növelő hálózatokhoz. A hazai és külföldi partnerekkel közösen folytatott kutatások egyrészt fejlesztik a Főiskola kutatóinak képességeit (nyelvi képességek, kutatási tapasztalat, együttműködési képességek, interkulturális környezetben való együttműködés képessége, pályázatokkal kapcsolatos tapasztalatok, stb.), másrészt a közös kutatások során elért eredmények, publikációk hozzájárulnak a kutatók, oktatók szakmai elismertségének növekedéséhez is. Ezek az együttműködések lehetőséget biztosítanak az intézmény innovációs kapacitásának a bővítéséhez is. Annak érdekében, hogy a Főiskola és a többi együttműködő intézmény közötti kutatásfejlesztési és innovációs együttműködések javuljanak a következő célok tűzhetők ki:

- Hazai és nemzetközi, tudományos, szakmai kutatások folytatása, új projektek indítása érdekében szorgalmazni kell a nemzetközi kapcsolatok kiépítésének fokozását és gyümölcsözővé tételét. Előnyben kell részesíteni azokat a hazai és nemzetközi szervezeteket, melyek K+F+I szempontból jelentős potenciállal rendelkeznek, úgymint egyetemek, kutatóintézetek, kutatóközpontok, innovációs szervezetek és hálózatok. Meglévő nemzetközi hálózatokhoz való kapcsolódás fokozása is prioritást kell kapjon, ebben a folyamatban támaszt jelenthet a Főiskola már meglévő kapcsolatrendszere, partnerhálózata.
- Információforrások megosztása, adatbázisok létrehozása és a kutatási eredmények közzététele, információszolgáltatás önkormányzatok, vállalkozások, civil szervezetek döntéshozói számára. Ehhez a tevékenységhez szükséges a megfelelő finanszírozási háttér biztosítása, hiszen az adatbázisok létrehozásának és működtetésének jelentős költségei is lehetnek. Ezen költségek áthárítása a potenciális igénybevevőkre nem mindig megoldható, így e tekintetben célszerű pályázati források bevonása, illetve a meglévő szellemi tőke és kutatási eredmények piacosítása.
- Együttműködés erősítése külföldi intézményekkel, részvétel hazai és nemzetközi kutatási hálózatokban – folyamatosan keresnie kell az intézménynek a bekapcsolódás lehetőségét hazai és nemzetközi kutatásokba, projektekbe.
- A hazai és nemzetközi kutatási eredmények beépítése az oktatásba – a Főiskola minden oktatója számára prioritássá kell tenni, hogy a tananyagok fejlesztése, tantárgyi programok felülvizsgálata és korrekciója során a naprakészség mellett törekedjenek az aktuális kutatási eredmények beépítésére is. Mindennek szabályozását az intézmény HR rendszerén keresztül is érvényesíteni kell (pl. munkaköri leírások, teljesítményértékelés, stb.).
- Részvétel EU-s és nemzetközi K+F+I projektekben – nemzetközi K+F+I projektek nyomon követése, mint feltétel alapvető ennek a tevékenységnek a megvalósításához. A lehetséges bekapcsolódás azonosítása után meg kell teremteni annak feltételrendszerét, hogy az intézmény, vagy annak képviselői be tudjanak kapcsolódni a folyamatba.
- Partnerkapcsolatok és szervezeti tagságok számának bővítése A Főiskola több hazai tudományos és szakmai szervezettel áll kapcsolatban. A szervezetekkel kialakított kapcsolatok hozzájárulnak az oktatási tevékenység tartalmának megújításához, aktualizálásához, illetve a kutatási tevékenység megalapozásához is. Az intézménynek 2019-ben 19 ilyen partnere volt. A Főiskola az elmúlt 5 évben

folyamatosan fejlesztette külföldi partnerhálózatát is. Jelenleg 15 intézménnyel van MOU megállapodása, és 27 intézménnyel Erasmus szerződése.

- Kutatási adatbázisok összekapcsolása, kapcsolódó alkalmazott kutatások megvalósítása – adattárházak létrehozása finanszírozási háttérének biztosítása, szükséges infrastruktúra és módszertan kidolgozása, illetve felállítása.
- Nemzetközi szakmai együttműködések és partnerhálózatok fejlesztése – A Főiskola nemzetközi tudományos-oktatási beágyazottságának és elismertségének növelése érdekében meg kell teremteni a Főiskola által életre hívott együttműködés kialakításának feltételeit, illetve partnerhálózat felállítását és gondozását. A Főiskola 2020 során nyújtotta be jelentkezését a Visegrádi Egyetemi Szövetségbe (*Visegrad University Association*), melynek célja a kutatási tevékenység ösztönzése, nemzetközi partnerekkel való szorosabb kapcsolattartás, a kutatási potenciál jobb kihasználása. A Szövetség közel 60 felsőoktatási intézményt tömörít – nemcsak a visegrádi térségből –, mely jelentősen előmozdíthatja a Főiskola nemzetközi megítélését.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.2.3	Hazai és nemzetközi, tudományos, szakmai kutatások folytatása, új projektek indítása	Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, Kutatóközpont vezetője	2024. 12.	Projektek száma
	Információforrások megosztása, adatbázisok létrehozása és a kutatási eredmények közzététele	Kutatóközpont vezetője, Könyvtár vezetője, tanszékvezetők	2023. 12.	Adatbázisok, Publikációk száma
	Együttműködés erősítése külföldi intézményekkel, részvétel hazai és nemzetközi kutatási hálózatokban	Rektor, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2024. 12.	Hazai és nemzetközi együttműködések száma, Hazai és nemzetközi konferenciárészvétel és -szervezés, Workshopok, projektek száma
	Részvétel EU-s és nemzetközi K+F+I projekteken	Rektor, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2024. 12.	Projektek száma, Közös publikációk száma

	Kutatási adatbázisok összekapcsolása, kapcsolódó alkalmazott kutatások megvalósítása	Kutatóközpont vezetője, Könyvtár vezetője, Rendszergazda	2024. 12.	Elérhető kutatási adatbázisok száma
--	--	--	-----------	-------------------------------------

3.2.4 Az intézményi kutatások nemzetközi beágyazottságának növelése

A főiskolai kutatások nemzetközi beágyazottságának növelése érdekében, intézményünk a következő megvalósítandó célokat tűzte ki:

- Kiegyensúlyozott geostratégia érvényesítése az intézményi partnerségben – A Tomori Pál Főiskola kutatási-fejlesztési és innovációs célkitűzései olyan nemzetköziesítési stratégiát határoznak meg, amely mind a hallgatói, mind az oktatói mobilitást és partnerségi kapcsolatépítést támogatja az Európai Unió tagállamai, tagjelölt- és potenciális tagjelölt országai vonatkozásában. Az Európai Unió és V4-es partnerkapcsolatok fejlesztése mellett, a Főiskola nemzetköziesítési tervében a nyugat-balkáni felsőoktatási partnerség illeszkedik hazánk dél-európai bővítési stratégiájának azon törekvéseihez, hogy a Nyugat-Balkán országai és Magyarország sokrétű együttműködése és kölcsönösen kedvező akadémiai programkínálata tovább fejlődjön. Főiskolánk számára a Szarajevói Nemzetközi Egyetemmel (IUS-sel) 2019-ben benyújtott nemzetközi kreditmobilitási pályázat eredménye új mérföldkő, hisz az IUS-nek mi vagyunk az első magyar felsőoktatási partnere, Főiskolánknak pedig ez az első Erasmus KA107-es projektje, így a „közös-együtt-egymástól-tanulunk” koncepcióra építve igyekszünk együttműködésünk sokoldalú lehetőségeit feltárni, más nyugat-balkáni FOI-vel is együttműködve. Az európai uniós partnerkapcsolatok fejlesztése mellett, a dél-európai hálózatépítés új lehetőséget nyújt a nyugat-balkáni felsőoktatási piac lehetőségeinek feltérképezéséhez és a Főiskola hatékonyabb nemzetközi láthatóságához egy közeli és nagy hallgatói potenciállal rendelkező régióban. A mobilitások növelése nem csak az intézményre van pozitív hatással, de az ország gazdaságára, kultúrájára szintén előnyösen hat. Főiskolánk célja, hogy orientálja a magyar felsőoktatás iránt érdeklődő dél-európai partnereket, hogy a közös pályázatok megvalósítása során a nyugat-balkáni, a magyar és az európai uniós munkaerőpiac szempontjából is jól hasznosítható tapasztalatokat szerezhetnek hazánkban.
- Agilis nemzetközi tudománydiplomácia megvalósítása – A Tomori Pál Főiskola, mint fiatal magánintézmény, nemrég lépett be a nemzetközi térbe, így fontos a szakmai fórumokon képviselt aktív részvételével a jó gyakorlatok gyűjtése, az oktatásban tapasztalható trendek felismerése és kihívások elemzése a hallgatói létszám növekedése érdekében. Intézményünk célja, hogy a képzési profiljába tartozó képzési programokban olyan délkelet-európai intézményeket kutasson fel, amelyekkel a nemzetközi kreditmobilitás hosszú távú eredményeként, közösen a magyar és a tágabb nyugat-balkáni piacon is versenyképes képzéseket (kettősdiploma programok, nyári kurzusok, nyári egyetem, free movers) indíthat.

A Főiskola elkötelezett a jelenlegi képzési színvonalának növelése iránt olyan partnerek bevonásával az oktatási-kutatási-fejlesztési folyamatokba, amelyek támogatják az egyre inkább az ipari-üzleti problémák megoldására törekvő alkalmazott kutatásokat, a diákok tudatos érzékenyítését az élethosszig tartó tanulás és a hatékony interkulturális kompetenciák irányában. A Főiskola évek óta szoros kapcsolatot ápol kínai, török, francia felsőoktatási intézményekkel. A Főiskola rendszeresen vendégül látja ezen partnerintézmények oktatóit, szakembereit és hallgatóit is.

- Publikációk ösztönzése, nemzetközi közzététel, a nemzetközi kutatói hálózatokba való bekapcsolódás – A Főiskola határozott célja az interregionális kutatási együttműködések támogatása, az oktatók és hallgatók kutatási projektjeinek integrálása a nemzetközi projektekbe, és az idegen nyelvű képzések fejlesztése. Az előirányzott stratégiai tervek között kiemelt szempont az egyetem tudományos láthatóságának növelése, az elért tudományos eredmények társadalmi hasznosíthatóságának ösztönzése. A Főiskola célja, hogy hozzájáruljon a kutatások eredményeinek társadalmi, gazdasági, környezeti hasznosításához, az ezeket célzó kezdeményezésekhez, a nemzetközi kutatói közösségbe történő beágyazottság erősítéséhez, valamint az intézmény tudományos produktivitásának növeléshez.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.2.4	Kiegyensúlyozott geostratégia érvényesítése az intézményi partnerségben	Rektor, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2024. 12.	Együttműködési megállapodások, Közös projektek, Programok, Nemzetközi hallgatók száma
	Agilis nemzetközi tudománydiplomácia megvalósítása	Rektor, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2024. 12.	Együttműködési megállapodások, Közös projektek, Programok, Nemzetközi vendégelőadók száma
	Publikációk ösztönzése, nemzetközi közzététel, a nemzetközi kutatói hálózatokba való bekapcsolódás	Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2024. 12.	Publikációk száma

3.2.5 A K+F+I humán erőforrás oldalának hosszú távú biztosítása

A K+F+I humán erőforrás oldalának biztosítása érdekében a Főiskola előtt álló főbb feladatok a következők:

- Oktatók K+F+I potenciáljának felmérése, fejlesztésük támogatása workshop-ok szervezésével
- K+F+I szempontok figyelembevétele az intézményi HR tervezés és megvalósítás során
- Kutatóközpont és partnerkapcsolati tevékenység fejlesztése finanszírozási / pályázati források biztosításával

Főiskolánk kiemelt feladatának tartja a minőségi oktatás biztosítását, a kutatók számának növelését és a megfelelő tudományos képzés szintjének erősítését a saját K+F+I kapacitás biztosítása mellett. Az előző fejlesztési ciklusban, 2017-ben létrehozott Kutatóközpont az intézmény fő céljaihoz igazodva fejleszti a Kutatás-fejlesztési és Innovációs stratégiát. A stratégia az Intézményfejlesztési tervre épülve tartalmazza a K+F+I célokat, feladatokat és a megvalósításhoz kapcsolódó indikátorokat.

A minőségi oktatás biztosításához a K+F+I tevékenység az alábbiak szerint járul hozzá:

- A Főiskolán elvégzett kutatások eredményei az oktatási anyagokba beépülnek. A Főiskola oktatói, kutatói folyamatosan készítik, illetve aktualizálják a kurzusok anyagait a kutatási eredmények alapján.
- A Főiskola kutatási partnerkapcsolatai is hozzájárulnak a célok eléréséhez. A hazai és nemzetközi partnerkapcsolatok száma az elmúlt években jelentős mértékben nőtt. A Tomori Pál Főiskola 2020 végén összesen 50 nemzetközi kapcsolatot alátámasztó szerződéssel (MOU vagy Erasmus megállapodás) rendelkezett.
- Az oktatás minőségének fejlesztését a hallgatók gyakorlati ismereteinek növelése is fokozza. A Főiskola oktatói rendszeresen viszik a hallgatókat céglátogatásra, például a PESTTERV Pest megyei, Terület- és Település, Környezet Tervező és Tanácsadó Kft.-be, az MTA Regionális Kutatások Központja Alföldi Tudományos Intézetébe vagy a EUROPE DIRECT Tájékoztató Központ budapesti irodájába.

A Tomori Pál Főiskola további célja, hogy a Főiskolán a képzést minősített oktatók folytassák. Az oktatók minősítésének megszerzéséhez, illetve fejlesztéséhez elengedhetetlen a kutatási és a publikációs tevékenység folytatása, fejlesztése. A Főiskola az alábbi módszerekkel, eszközökkel támogatja ezt:

- A Főiskola, a Kutatóközpont együttműködésével rendszeresen – évente legalább egyszer – interdiszciplináris konferenciát szervez, ahol az intézmény oktatói előadásokat tartanak a kutatási témájukban elért eredményekről.
- A Kutatóközpont félévente több alkalommal egy Kutatói Csevegés elnevezésű workshop-ot szervez, melynek célja a kutatási tevékenység előmozdítása, illetve a kutatási együttműködések serkentése. A rendezvény keretében alkalmuk nyílik az oktatóknak és a hallgatóknak a kutatási témák bemutatására, módszertani megbeszélésekre.
- A Főiskola kutatói számos kutatási projektben vettek részt, illetve kutatási projektet valósítottak meg az elmúlt években.

- A Főiskola rendszeresen működik együtt olyan hazai szervezetekkel, intézményekkel és vállalkozásokkal, amelyek egyrészt hozzájárulnak a kutatási tevékenység előmozdításához, a kutatók kapcsolatrendszerének kiépítéséhez, illetve gyakorlati ismereteik növeléséhez is. 2021-ben az intézménynek 19 ilyen partnere volt.
- A Tomori Pál Főiskola és oktatói európai uniós projektekben vesznek részt. Ilyen projekt volt például a Soós István Borászati és Élelmiszeripari Szakgimnázium és Szakközépiskolával együttműködve a Budafok-Tétény Önkormányzata által menedzselt YouInherit projekt.

A kutatási infrastruktúra fenti főiskolai stratégiai céljai megvalósításának támogatása – részletesebben kifejtve – az alábbi módszereken, eszközökön keresztül történik:

- A hallgatók kutatásba történő bevonása:
 - A Főiskolán 2017-ben megalapított Kutatóközpont az oktatókon keresztül folyamatosan igyekszik bevonni a hazai és nemzetközi hallgatókat a Főiskolán folyó kutatási tevékenységbe.
 - A hallgatók kutatásba való bevonásának másik módja a hallgató és az oktató együttműködésével megvalósuló TDK dolgozat és előadás elkészítése.
- Az oktatói kutatások és publikációk számának növelése:
 - Az oktatói publikációk száma az elmúlt években jelentősen növekedett. A publikációk számának növekedése egyrészt a Főiskolán megrendezett konferenciákon történő előadások számának növekedésével párhuzamosan gyarapodott. A Főiskola évente legalább 1 tudományos konferenciát szervez.
 - Az elmúlt 5 évben (2017–2021 között) a Főiskola oktatói összesen 217 publikációt jelentettek meg.
- Kiadványok:
 - A Főiskolán 2020-tól rendszeresen megjelenik a Tomori Világ című kiadvány, melynek egyik célja az oktatók kutatási eredményeinek megismertetése a Főiskola hallgatóival.
 - A tudománynpszerűsítés, 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.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.2.5	Belső workshopok szervezése, tevékenység fokozása	Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2024. 12.	Workshopok, indított kutatások, projektek száma

Partnerkapcsolati tevékenység fejlesztése	Rektor, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2024. 12.	Együttműködések, közös projektek száma
Kutatási projektek, programok, pályázatok számának növelése	Rektor, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2023. 12.	Projektek, programok, pályázatok száma

3.2.6 A K+F+I célú infrastruktúra megújítása

A K+F+I célú infrastruktúra fejlesztése kapcsán a Főiskola előtt álló feladatok a következők:

- Digitális eszközellátottság fejlesztése – Mivel a Főiskola alapvetően közgazdasági, illetve társadalomtudományi képzést folytat, így műszaki-, technológia orientált K+F+I infrastruktúra szükséglettel az intézmény esetében nem lehet számolni. K+F+I támogatása céljára a hagyományos oktatási infrastruktúra messzemenően alkalmas, azonban a meglévő eszközpark naprakésszé tétele, mennyiségének és minőségének fejlesztése, színvonalának emelése folyamatos szükséglet. Így válik ez az infrastruktúra alkalmassá K+F+I szolgáltatások nyújtására külső szereplők számára is. A szükséges fejlesztések elmaradása esetén az intézmény versenyhátrányba kerül a K+F+I tekintetében. A magas színvonalú K+F+I infrastruktúra szerves része a magas színvonalú IKT eszközök rendelkezésre állása. Az IKT háttér fenntartása és korszerűsítése saját forrásból, pályázati forrásokból, illetve befektetők bevonásával biztosítható.
- Főiskolai Könyvtár fejlesztése:
 - o A Főiskolán kialakításra került saját könyvtár a kutatási infrastruktúra részeként funkcionál, és segíti az intézmény K+F tevékenységét. A könyvtárban a nyomtatott könyveken és kiadványokon kívül (mintegy 15 ezer kötet) elektronikusan is elérhető kiadványok, adatbázisok is rendelkezésre állnak. Mihelyt bővül a Könyvtár infrastrukturális felszereltsége, több adatbázis előfizetését tervezzük, melyek segítenék a tudományos tevékenységeket (Arcanum Digitális Tudománytár, EBSCO adatbázisok, EISZ, Emerald Management, JSTOR, ABI/Inform Complete, EconLit, KSH-STADAT rendszer, OECD iLibrary, Web of Science, stb.).
 - o A Főiskola Kutatóközpontjában, illetve a Könyvtárban folyamatosan nyomon követik a kiemelt kutatási témákhoz kapcsolódó szakirodalmakat,

illetve az azokban leírt új eredményeket. Az adatbázisokat, cikkeket megosztják a kutatókkal, így ezek beépülhetnek a folyamatban lévő kutatásokba. A már lezárult kutatások eredményei, és az adott témához kapcsolódó új források pedig a fentiek alapján bekerülnek a kapcsolódó kurzusok anyagaiba.

- Modern, fiatalos, hallgatóbarát kreatív műhely kialakítása – A K+F+I infrastruktúra megléte és megfelelő színvonala alapfeltétel az innovációra képes jövőendő munkavállalók és menedzserek képzése szempontjából. A képzési programokban részt vevő hallgatók gyakorlatorientált, ugyanakkor naprakész – innováció orientált – oktatása csak abban az esetben lehet megfelelő színvonalú, ha a szükséges K+F+I infrastruktúra rendelkezésre áll. Ennek kialakítását és fenntartását pályázati források bevonásával, illetve befektetők bevonásával szükséges megvalósítani.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.2.6	K+F+I informatikai háttér korszerűsítése, digitális eszközellátottság fejlesztése	Fenntartó, Rendszergazda	2024. 12.	Eszközállomány mértéke, színvonala, értéke
	Könyvtár és adatbázisok fejlesztése, elérhetőségük szélesítése	Könyvtár vezetője	2024. 12.	Könyvtári állomány gyarapodása, Elérhető adatbázisok számának növekedése
	Modern, fiatalos, hallgatóbarát kreatív műhely kialakítása	Fenntartó, Rektor, Kutatóközpont vezetője, Szakkollégium vezető tanára	2022. 12	Műhelytevékenységek száma

3.2.7 Az intézmények ipari kapcsolatainak erősítése, innovációs és ipari központok kiépítése

A Főiskola annak érdekében, hogy a hallgatók minél versenyképesebb tudást kapjanak, intenzíven együttműködik a képzési helyeken működő gazdasági szereplőkkel, gazdasági érdekvédelmi szervezetekkel. Ennek több kedvező hatása is van a Főiskola oktatási-kutatási és innovációs tevékenységére, melyeket az alábbiakban mutatunk be:

- A Főiskola a képzési helyszíneken, a XXII. kerületben és Bács-Kiskun megyében a Kereskedelmi és Iparkamara segítségével fogja össze klaszter jelleggel a helyi iparvállalatokat és a kapcsolódó KKV-ket, valamint menedzseli az így kialakított „hálózatot”. Az ipari jelleg miatt ebben a klaszterben főleg nagyobb volumenű cégekkel lehet számolni. Ugyanakkor az innováció számos, kisebb és nem ipari tevékenységet folytató gazdasági szervezet esetében is érdeklődésre tarthat számot, így érdemes egy helyi innovációs klaszter szervezését is megkezdni. A két klaszter között természetesen átfedések is lehetnek.

- A helyi gazdasági partnerek (KKV-k, Iparkamara) innovációs kapacitásának és igényeinek feltérképezése, mely információk alapján lehet majd a klaszterekben folyó közös munka stratégiai irányait kijelölni.
- Ipari partnerek innovációs kompetenciájának és igényeinek feltérképezése alapján stratégia készítése számukra.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.2.7	Ipari partnerek felkutatása	Rektor, rektorhelyettesek, Fenntartó, Szenátus	2024. 12.	Együttműködő partnerek száma
	Partnerek innovációs kompetenciájának és igényeinek feltérképezése	Kutatóközpont vezetője, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes	2024. 12.	Kompetenciatérkép
	Partnerek kompetenciájának és igényeinek feltérképezése alapján stratégia készítése	Kutatóközpont vezetője, tanszékvezetők	2024. 12.	Elkészült stratégia

3. 3 Harmadik misszió

3.3.1 A helyi gazdaságfejlesztésre gyakorolt intézményi hatás erősítése

Elsősorban a **helyi önkormányzattal létrejött stratégiai együttműködés** az alapja a helyi gazdaságfejlesztésre gyakorolt intézményi hatásnak. A Főiskolában megvan a potenciál arra, hogy a helyi gazdaságfejlesztésre pozitív hatást legyen képes gyakorolni, hiszen az intézmény oktatási-tudományos-kutatási jellege magas színvonalú szellemi tőkét feltételez. Ennek a szellemi tőkének jelentős része az üzleti tudományok területéről tevődik össze, hiszen az intézmény alapszakjainak többsége is gazdasági jellegű. A **helyi gazdaság szereplőivel kialakított partnerkapcsolatokon** belül a Főiskola a **tudásmegosztásból**, a **tudástranszferből** és az **innováció támogatásából** veheti ki a részét. A partnerség keretein belül **szakmai továbbképzéseket** lehet szervezni a helyi vállalkozások számára, illetve a szakmai profilú képzések mellett **csapatépítő tréningek, szervezetfejlesztő tréningek** is lebonyolíthatók, melyek célja segíteni a vállalkozókat és a vállalkozásokat alapvető üzleti készségeik kialakításában. Az adott **programok és rendezvények** köre igen széles lehet, ezek konkretizálása a partnerek ez irányú igényeinek konkrét meghatározása után lehetséges.

A Főiskola infrastruktúrájára és szellemi tőkéjére alapozva **műhelybeszélgetést** kíván szervezni, mely rendezvény deklarált célja a helyi gazdasági szereplők együttműködésének javítása, illetve olyan helyi beágyazottságú, életképes projektek kidolgozása, melyek valódi gazdasági, innovációs potenciált képesek produkálni.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.3.1	A helyi gazdaság-fejlesztésre gyakorolt hatás erősítése	Rektor, Fenntartó	2024. 12.	Együttműködések, programok száma
	Műhelybeszélgetés szervezése a helyi gazdasági szereplők együttműködésének javítása, valamint helyi beágyazottságú, életképes projektek kidolgozása érdekében	Rektor, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, tanszékvezetők	2024. 12.	Megvalósult projektek

3.3.2 Az intézmény aktivitásának növelése a társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztése területén

A társadalmi innováció előmozdítása a műszaki, gazdasági innovációkhoz hasonlóan egyaránt értelmezhető és mérhető mikro-, mezo- és makroszinten, illetve kulcsszerepe van a versenyképességben. A gazdasági fejlettség különböző szintjeiből fakadó aránytalanságok miatt előtérbe kerülnek azok a perifériális helyzetben lévő területek, amelyek a felzárkózásra való igénnyel jelentkeznek. Az ún. technikai innovációk mellett, a társadalmi problémák megoldása társadalmi eszközökkel, új szervezetek létrejöttével valósítható meg. A felzárkózási folyamatban jelentős szerepe van a helyi, közösségi szinten értelmezhető újító ötleteknek, a társadalmi innovációra irányuló tevékenységeknek. Ennek megvalósulását **helyi programokkal, felnőttképzésekkel** segítjük.

A technológiai innováció előmozdítása szoros kölcsönhatásban áll a társadalmi innovációval. Amennyiben változás történik a gazdaság területén, törvényszerű a társadalmi változások bekövetkezése is. A helyi közösségek szerepét vizsgálva a regionális szintű társadalmi innováció tanulmányozása, a megvalósítás kérdéseinek tisztázása alapvető feladat. A társadalmi innováció, mint új eszköz, a mindennapi kihívásokra ad választ. A települések esetében az önkormányzatok innovatív megoldásai új együttműködések jelentenek, amelyek fenntartható, rugalmas és nyitott regionális szintű vezetést eredményeznek. Stratégiai együttműködésünk **a helyi önkormányzattal közös programok** kidolgozását teszi lehetővé, melyek kidolgozása folyamatban van.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.3.2	Helyi programok szervezése, felnőttképzések indítása	Rektor, rektorhelyettesek, Fenntartó	2024. 12.	Helyi programok, felnőttképzések
	Közös programok kidolgozása a helyi önkormányzattal	Rektor, rektorhelyettesek, tanszékvezetők	2024. 12.	Közös programok, együttműködések

3.3.3 A tudományszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások bővítése, és a felsőoktatási tudásbázisokhoz történő ingyenes hozzáférés növelése

A tudománynépszerűsítő tevékenység kiszélesítése érdekében a Főiskola **nyilvános előadásait, nyelvtanfolyamait, éves Tudomány Napi konferenciáit** rendszeresen meghirdetjük a kerületi honlapon, azok minden érdeklődő kerületi polgár számára elérhetők. Az éves rendszerességgel tartott konferencia, valamint a tanszékek által szervezett, partnerintézményekkel közös konferenciák a 2020-as évtől streamelve kerültek megrendezésre, előzetes regisztráció birtokában, a külső hallgatóság számára is elérhető módon (pl. <https://tomorivilag.hu/2020/09/30/filozofia-vallas-muveszet-a-18-szazadban-konferencia-a-tomori-pal-foiskolan-2020-aprilis-21-en-13-oratol/>).

A **konferenciák felhívásai**, digitális formátumban szerkesztett **absztraktfüzetei és tanulmányai** a Főiskola honlapjáról külön menüpontban érhetőek el (<http://portal.tpfk.hu/konferencia-felhivasok>, <http://portal.tpfk.hu/magyar-tudomany-unnepe-absztraktfuzet>). Az ISBN számmal rendelkező, kutatási eredményeket bemutató konferenciakiadványok **Tudományos Mozaik** néven érhetőek el (<http://portal.tpfk.hu/tudomanyos-mozaik>).

Az intézmény a 2020/21-es tanévtől fokozott hangsúlyt fektet az OTDK rendezvényekbe való bekapcsolódásra. A TDK-felelősök aktívan bekapcsolódnak az OTDK szakbizottságok munkájába, valamint az OTDK-dolgozatok elbírálási folyamatába. A helyi TDK fordulók regisztrációhoz kötött módon, de online konferencia formájában látogathatóak lesznek a középiskolások és az érdeklődő hallgatók számára is. A célunk, hogy a tudományos kutatást motiváltan sajátítsák el a hallgatók.

Ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatásaink egyike a **Tomori Szeniorakadémia**, amely a Főiskola immár 6. féléve működő előadás-sorozata a kerület nyugdíjas korú polgárai számára. 12 héten át heti egy alkalommal hallgathat meg a hozzánk látogató mintegy 40-60 fő különböző szakterületekről tudományos-ismeretterjesztő előadásokat. Előadóink között vannak a Főiskola oktatói, kerületi szakemberek, javasolt-felkért előadók.

A Szeniorakadémia mintájára Főiskolánk tervezi a kerület középiskolásainak összefogását is Tomori Juniorakadémia keretében.

2020 áprilisában újjára indítottuk a **Tomori Közösség blogját**, a **Tomori Világot**, ami a www.tomorivilag.hu címen érhető el. A magyar és angol nyelvű interjúk, cikkek, kulturális ajánlók és kisprózák egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek a Főiskola falain túl is. A szerzők között találhatunk főiskolai oktatót és hallgatót, szeniorakadémias előadót, az első szépprózai alkotásait bemutató hallgatókat. A hallgatók kipróbálhatják és fejleszthetik itt az írói és kifejezetten újságírói készségeiket, ehhez a szerkesztőktől segítséget kapnak. A Pocket Science rovat kifejezetten azért jött létre, hogy oktatóink kutatási tevékenységét népszerűsítő formában, olvasmányos módon is elérhetővé tegye (<https://tomorivilag.hu/csak-roviden/>).

A tudásmegosztás másik terepe Főiskolánk mintegy 15 ezer kötettel rendelkező **szakkönyvtára**. A könyvtárba beiratkozhatnak mindazok, akik hallgatói vagy munkavállalói jogviszonyban állnak az intézménnyel, a Szeniorakadémia tagjai, illetve olyan külső felhasználók, akikért a Főiskola felelősséget vállal és a Könyvtárhasználati Szabályzat rendelkezéseit magukra nézve kötelezőnek tartják. A könyvtár szorgalmi és vizsgaidőszakban heti 5 napon, minimum napi 5 órában fogadja a látogatókat.

A könyvtár alapszolgáltatásai: dokumentum- és információszolgáltatás, kölcsönzés, előjegyzés, hosszabbítás, segítségnyújtás szakirodalom-kutatásban és -ajánlás, könyvtárhasználati tájékoztatás, valamint angol nyelvű segítségnyújtás ügyintézésben és kutatásban.

A tudásmegosztás további lehetőségét nyújtja az **eJegyzettár**, mely a hallgatók számára a Microsoft-fiókjukon keresztül elérhető SharePoint felület, ahol a legszükségesebb jegyzeteket elektronikus formában találják meg:

<https://tpfkhu.sharepoint.com/sites/eJegyzet?CT=1614156364442&OR=OWA-NT&CID=5913a96b-7b30-43d5-f62a-f38c757b0cb6>.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.3.3	Tudománynépszerűsítő tevékenység kiszélesítése	Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, tanszékvezetők, szakfelelősök	2024. 12.	Megvalósult események, programok, versenyek
	Ismeretterjesztés	Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, tanszékvezetők	2024. 12.	Megvalósult események, programok, versenyek
	Tudásmegosztás, könyvtárfejlesztés, elektronikus jegyzettár fejlesztése	Szakfelelősök, tanszékvezetők, Könyvtár vezetője	2024. 12.	Megvalósult események, programok, könyvtári állomány és elektronikus jegyzettár gyarapodása

3.3.4 Korszerű információs tartalmak létrehozása és a hozzáférés széleskörű biztosítása

A Főiskola a hivatalos weblapon kívül a **közösségi médiafelületeken** is tart fenn oldalakat, ahol a hallgatók megoszthatják egymással az élményeiket, az intézményi eseményeken készült képeiket, illetve a tanulással kapcsolatos csoportszervezést megkönnyíthetik.

Az intézmény a 2020/21-es tanévben a digitális átállásnak megfelelően oktatási és tanulásszervezési célokra alkalmazta a **Microsoft Office Teams alkalmazást**. A tanegységekhez kötődő felületeken a hallgatók nem csak az órákat tudják követni, de megtalálják az órai anyagokhoz kapcsolódó szövegfájlokat, a demonstráláshoz használt prezentációs dokumentumokat és gyakorló feladatokat.

A Hallgatói Szolgáltatások Központja 2021 óta működtet egy **SharePoint felületet**, melyet a hallgatók a Microsoft-fiókjukon keresztül érnek el. Ide kerül hírként minden olyan információ, ami fontos lehet a hallgatók számára: pályázatok, felhívások, állásajánlatok, gyakornoki lehetőségek (<https://tpfkhu.sharepoint.com/sites/HSZK>).

A Főiskola blogján, a **Tomori Világon**, a hagyományos írott szövegeken túl videók és podcastok népszerűsítik a kultúra és a tudomány eredményeit, illetve a tudományos és üzleti karrier mintáit (<https://tomorivilag.hu/ugorj-a-kepbe-muveszettortenet-mindenkinek/>). A blog nagy hangsúlyt helyez a hallgatók környezettudatos gondolkodásának fejlesztésére, valamint a tudatos életvezetés és karriertervezés támogatására, e témáknak a hallgatók bevonásával külön rovatot tartunk fenn (<https://tomorivilag.hu/onismeret/>, <https://tomorivilag.hu/fenntarthatosag/>).

A Főiskola külön **Youtube csatornát** működtet, ahol – a tanulmányi lehetőségekről való tájékozódáson túl – anyagokat biztosítunk az egyes tanegységek teljesítéséhez videók formájában. Ugyanitt a Szenior Akadémia számos előadása is megtekinthető. Az e-learning felületek fejlesztése kiemelt jelentőségű az oktatási anyagok fejlesztési tervei között (<https://www.youtube.com/channel/UC9IF-pvVjZUYooMOzHeaa7A/playlists>).

A Főiskola tervei között szerepel, hogy az intézményi honlap Kutatóközpont menüpontjában a folyamatban lévő **kutatási projektek, műhelymunkák és workshopok eredményeit megosszuk**, illetve külön felületet létesítsünk a kutatásokhoz kapcsolódó kérdőívek eléréséhez, így az érdeklődők tevékenyen kapcsolódhatnak be a munkába, és informálódhatnak a folyamatban levő programokról.

A Főiskola eddig is jól működő **Facebook és Instagram oldalain** az aktuális eseményekről, a már lezajlott rendezvényekről tájékozódhatnak a hallgatók és az érdeklődők szöveges bejegyzések és fotók segítségével: <https://www.facebook.com/tpfk.hu>, <https://www.instagram.com/tomorifortomorrow/?hl=hu>.

A Facebookon van továbbá egy külön oldala a Tomori Világ nevű közösségi blognak, ahol a frissen megjelenő bejegyzésekről az olvasók azonnal értesülnek. Mindhárom felület célja, hogy a munkatársak és a hallgatók gyorsan és könnyen tájékozódjanak (<https://www.facebook.com/tomorivilag>). A továbbiakban is fontos célkitűzés, hogy ezeken a csatornákon keresztül elérjük a hallgatókat és az érdeklődőket.

Annak érdekében, hogy az adott időszakot érintő aktuális tanulmányi információkra és határidős hallgatói/oktatói teendőkre, továbbá a főiskolai tartalmú oldalak linkjeire folyamatosan felhívjuk a figyelmet, rendszeresen küldünk **információs körlevelet** hallgatóinknak, illetve munkatársainknak.

Létrehoztunk továbbá a Tomori Világ nevet viselő blogon egy **hírlevél-alkalmazást**, ennek aktiválásával a Tomoris közösség tagjai (főiskolai munkatársak, hallgatók, technikumi munkatársak, középiskolai diákok, a Szenior Akadémia hallgatói, érdeklődők) havi rendszerességgel kapnak majd információkat az intézményekben zajló közösségi és tudományos eseményekről, kutatási eredményekről.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.3.4	Korszerű információs tartalmak létrehozása és a hozzáférés széleskörű biztosítása	rektorhelyettesek, Kutatóközpont vezetője, HSzK vezetője, Fenntartó	2024. 12.	Létrehozott és hozzáférhetővé tett tartalmak

3.3.5 A felsőoktatás szolgáltató funkcióinak megerősítése mind a hallgatók, mind a helyi társadalom felé

A Hallgatói Szolgáltatások Központja foglalkozik karrier tanácsadással és diáktanácsadással. Ugyanakkor mivel a hallgatóink többsége levelező munkarendben, munka mellett végzi a tanulmányait, nem érkezett a hallgatók részéről jelentős igény a karriertanácsadási tevékenység fokozására. A diáktanácsadás keretében tervben van a mentálhigiénés tanácsadási rendszer kiépítése, illetve tanulásmódszertani és kommunikációs készségfejlesztő tréningek beindítása. A közeljövőben művészetterápiás önismereti tanfolyam is indul a Főiskolán.

A Hallgatói Szolgáltatások Központja 2021-ben kialakította a 3.3.4 pontban már említett **SharePoint felületet**. Célunk, hogy a közeljövőben a kommunikáció e formáját fejlesszük és gazdagítsuk, és ebben a formában is támogassuk a hallgatókat (<https://tpfkhu.sharepoint.com/sites/HSZK>).

A társadalmi szolgáltatások terén Főiskolánk egyik legsikeresebb kezdeményezése volt a **Tomori Szabadegyetem senior-tagozatának** elindítása néhány éve. A heti rendszerességgel tartott előadásokat a kerület idősebb lakossága 40-60 fős létszámmal látogatta. A Covid-helyzet miatti kényszerszünet után ennek az előadás-sorozatnak a folytatását tervezzük, hiszen a senior-akadémia a helyi társadalmi élet szerves részévé vált. A következő időszakban mindenképp nyitni szeretnénk a középiskolás generáció felé, és a szabadegyetem junior-tagozatát is beindítanánk 2-3 havonta megrendezésre kerülő pályorientációs-motivációs jellegű előadásokkal. Tanfolyamok szervezése is tervben van a budapesti székhelyen, hiszen mindenképp szeretnénk minél intenzívebben hozzájárulni a kerület oktatási-művelődési-önfejlesztési kínálatához és szélesíteni a felnőttképzési palettát. Szeretnénk minél rugalmasabban reagálni a felmerülő helyi igényekre.

Mint azt a 3.3.3 pontban már említettük, a Főiskola saját **könyvtárral** rendelkezik. Célunk, hogy ezt a hallgatókon kívül minél többen használhassák: a Tomori Szabadegyetem és egyéb tanfolyamaink résztvevői, a közeli iskolák tanulói, a közelben lakó érdeklődők. A Főiskola a könyvtárhasználat kiszélesítésével szintén társadalmi szolgálatot vállal fel.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.3.5	A felsőoktatás szolgáltató funkcióinak megerősítése a hallgatók felé	HSZK vezetője, Tanulmányi Hivatal vezetője	2024. 12.	DPR és egyéb hallgatói feedback adatok
	A felsőoktatás szolgáltató funkcióinak megerősítése a helyi társadalom felé	Rektor, Fenntartó, Könyvtár vezetője	2024. 12.	Megvalósult programok, projektek, pályázatok

3.3.6 A határon túli magyar oktatás minőségi és mennyiségi fejlesztése

Kiemelten fontos számunkra a már meglévő együttműködések megerősítése (pl. a Partium Keresztény Egyetem, Nagyvárad, Eperjesi Egyetem), a partner felsőoktatási intézményekkel új projektkapcsolatok kiépítése. A Főiskola adottságai lehetővé teszik nyári bentlakásos kurzusok, nyári egyetem szervezését határon túli partnerintézmények hallgatói-oktatói számára. Jelenleg felmérés történik további együttműködési lehetőségeket keresve.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.3.6	Határon túli magyar oktatás fejlesztésének támogatása	Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes	2024. 12.	Együttműködési megállapodások, közös pályázatok, megvalósult programok

3.4 Intézményirányítás és finanszírozás

3.4.1 A fenntartó által a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott vagyon hasznosításával, megóvásával, fejlesztésével, elidegenítésével kapcsolatos elképzelések bemutatása, a várható bevételek és kiadások ismertetése

3.4.1.1 Vagyon hasznosítási lehetőségei

A Főiskola saját tulajdonú ingatlannal rendelkezik, mely egy parkot és a parkban lévő kastélyépületet foglal magában. Az épületben egy helyen található oktatási és közösség célú helyiségek, illetve a kollégium. A működés szezonális jellegéből adódóan a tanéven kívüli időszakokban **az intézmény kapacitásai piacosíthatóak (bérbeadhatóak).**

A kollégiumi férőhelyek hasznosítása az idegenforgalmi, turisztikai piacon bevételeket képes generálni az intézmény számára. A Főiskola elhelyezkedése ebből a szempontból szerencsés és kihasználható, hiszen a fővárost déli irányból közelítők könnyen szállást találhatnak, anélkül, hogy a zsúfoltság kényelmetlenségeit is el kellene viselniük. És bár fővárosi szálláshelyről van szó, az ár-érték arány versenyképes, még a youth hostelek kategóriáján kívül is.

A sportlétesítmények egyrészt a hallgatók igényeit kell, hogy kiszolgálják az akadémiai év szemesztereit alatt, ugyanakkor ezek megléte és színvonala versenyelőnyt jelenthet az idegenforgalmi piacon az infrastruktúra **üzleti célú hasznosítása** során.

A konyha, étterem és büfé szolgáltatásaival bővítve az épület kapacitását, egy komplex szolgáltatáscsomag válik értékesíthetővé az idegenforgalmi piacon.

Egy 60 férőhelyes óvoda kialakítása, ezzel is növelve az intézménycsoport családi jellegét.

3.4.1.2 Vagyon megóvása és fejlesztése

A tantermek korszerűsítése, informatikai eszközök felszerelése az oktatás színvonalának naprakésszé tétele és a modern oktatástechnológia kihasználhatóságának érdekében alapvető beruházásoknak tekintendők.

A tetőtér beépítésével **újabb kollégiumi férőhelyek biztosítása** válik lehetségessé. Az épület alagsorában is vannak még jelenleg kihasználatlan terek, melyek felújítása után további **közösségi helyiségek alakíthatók ki.**

Szélessávú internet biztosítása megoldott a teljes oktatási és lakhatási infrastruktúrában.

A tető és a tetőszerkezet korszerűsítése egyrészt állagmegóvási, másrészt energetikai kérdés, a felújítás mindkét szempontból jelentős hatékonyságnövekedést jelentene. Épületgépészet szempontjából hasonló jelentőségű a **nyílászárók cseréje**, illetve a kazán és a hozzá kapcsolódó **fűtési rendszer korszerűsítése**.

Célunk még egy **kültéri fitness park kialakítása**.

3.4.1.3 Várható bevételek, várható kiadások

Évente átlagosan tervezhető nagyságrendileg 400 millió forint bevétel. Az intézmény vezetése évente körülbelül a bevételek 15%-os növekedésével számol.

Évente átlagosan tervezhető nagyságrendileg 350 millió forint kiadás, de a fejlesztések megvalósulásával a kiadások mértéke csökkenthető.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.4.1	Vagyon hasznosítási lehetőségeinek vizsgálata és tervek készítése	Alapító rector emerita, Fenntartó, Gazdasági igazgató	2024. 12.	Jóváhagyott terv, Megvalósult projektek
	Vagyon megóvása és fejlesztése	Alapító rector emerita, Rektor, Fenntartó	2024. 12.	Jóváhagyott terv, Megvalósult projektek
	Várható bevételek növelése, kiadások csökkentése	Alapító rector emerita, Rektor, Fenntartó, Gazdasági igazgató, Szenátus	2024. 12.	Jóváhagyott terv, Megvalósult projektek

3.4.2 A képzések és a kutatás, tudományos teljesítmény intézményi finanszírozásában stabil, kiszámítható, a munkaerőpiaci követelményekhez, illetve a mindenkori költségvetési forrásokhoz igazodni képes, valós, fajlagos költségen alapuló feladat- és teljesítményalapú rendszer kialakítása

A Főiskola célja az intézmény szolgáltatásait átfogó, szolid finanszírozási stratégiát követő, valamint feladat- és teljesítményalapú éves pénzügyi terveket tartalmazó pénzügyi tervezési és ellenőrzési rendszer használata, folyamatos fejlesztése, melynek alapja egy valós, fajlagos költségen alapuló, modern, hatékony tervezési-mérési-ellenőrzési technikákat alkalmazó módszertár.

Kiemelten fontos a hosszú távú hatással bíró beruházások tőkeköltségvetéseinek átgondolt és óvatos számszaki adatokat tartalmazó, kockázatvizsgálatot is magában foglaló megtervezése.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
-----	---------	---------	----------	-----------

3.4.2	Modern pénzügyi tervezési és ellenőrzési rendszer használata, fejlesztése	Alapító rector emerita, Rektor, rektorhelyettesek, Gazdasági igazgató	2024. 12.	Elfogadott pénzügyi tervek, Megvalósuló finanszírozás
	Tőkeköltségvetések készítése	Alapító rector emerita, Rektor, Gazdasági igazgató	2024. 12.	Elfogadott tőkeköltségvetések, Megvalósuló beruházások

3.4.3 Az intézmény közösségi eredetű forrásoknak való kitettségének csökkentése, a piaci forrásbevonó képesség növelése, társadalmi-gazdasági szerepvállalás erősítése

A Főiskolára magánintézményként eddig sem volt jellemző sem az állami, sem a közösségi forrásoknak való kitettség, az intézmény gazdálkodása stabil, megfelel a közhasznúság feltételrendszerének, egyben ez folyamatos pozitív mérleget jelent. Mindezek ellenére a piaci forrásbevonó képesség növelése fokozni tudná az intézmény stabilitását és lehetőségeit. Befektetési és közösségi finanszírozási lehetőségek követése indokolt.

A helyi gazdaság szereplőihöz hasonlóan a helyi társadalmi szereplők, szervezetek irányába is célszerű nyitnia az intézménynek, ezzel is fokozható a Főiskola társadalmi beágyazottsága. E tekintetben szóba jöhetnek konferenciák, workshop-ok, szemináriumok, az ezeken való intézményi jelenlét, illetve ezen rendezvények esetében helyszín biztosítása vagy a rendezvények szervezése.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.4.3	Piaci forrásbevonó képesség felülvizsgálata és fejlesztése	Fenntartó	2024. 12.	Rendelkezésre álló források köre és mértéke
	Partnerek keresése és hálózatok kialakítása a társadalmi-gazdasági szerepvállalás erősítése érdekében	Fenntartó, Tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes	2024. 12.	Partnerek száma, megvalósult együttműködések, programok

3.5 Európai uniós célokhoz való hozzájárulás

3.5.1 Digitális készségek elsajátításának, a digitális oktatás-tanítás támogatása minden intézményi dolgozó és hallgató számára

A Covid-19 okozta különleges helyzet okán az oktatók módszertani továbbképzéseken vettek részt, melynek során elsajátították a digitális oktatáshoz-tanításhoz szükséges új ismereteket és megújították alapvető készségeiket. Ennek további fejlesztésére, a rutinná válásának elősegítése érdekében további képzésekre, gyakorlati oktatásra van szükség a digitális kompetenciák öt területének szem előtt tartásával:

- Információk gyűjtése, felhasználása, tárolása – az érintett kollégák célirányos képzésben való részvétele, hiszen ezzel támogatható mind az oktatási, mind a tudományos-kutatási tevékenység.
- Digitális, internet alapú kommunikáció – az érintett kollégák célirányos képzésben való részvétele, mivel ezen készségek birtokában javítható az oktatás minősége.
- Digitális tartalmak létrehozatala – a meglévő tananyagok digitalizálása folyamatban van, mindez az online oktatás időtartamának meghosszabbodása miatt is előtérbe került, illetve újabb digitális tartalmak kidolgozása is szükségessé vált. A digitális oktatás szükségessége a korábbiaknál elfogadottabbá tette a digitális tananyagokat a hallgatók körében is, ezt kihasználva – és élve a fajlagosan alacsonyabb előállítási költségek biztosította előnnyel – ezt a létező tananyagok aktualizálására is felhasználjuk.
- Problémamegoldás, gyakorlati alkalmazás – jó gyakorlatok átvétele, problémamegoldó gondolkodásra való felkészítés munkakörön belüli, illetve munkakörön kívüli képzések lebonyolításával.
- IKT biztonság – az informatikai infrastruktúra és az IKT backoffice korszerűsítése és fejlesztése az IKT biztonság szempontjainak figyelembevételével.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.5.1	Digitális kompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó számára	Oktatási rektorhelyettes	2021. 12	Résztevők száma
	Digitális kompetenciák fejlesztése minden intézményi hallgató számára	Oktatási rektorhelyettes, Tanulmányi Hivatal	2021. 12	Részt vevő hallgatók száma

3.5.2 Speciális képzések az intelligens szakosodás területén történő átképzést és továbbképzést, az innovációmenedzsmentet, a vállalkozói készségeket és a vállalatokon belüli innovatív üzleti modelleket illetően, figyelmet fordítva az ipari átalakulással és a körforgásos jelleggel kapcsolatos szükségletekre; a készségfejlesztés üzleti igényekhez történő igazítása

Az üzletimodell-innováció alapelve, hogy csakis az értékteremtés vezet hosszú távú sikerekhez. Az érték megnyilvánulhat a kínált szolgáltatásban vagy termékben, de visszaköszönhet egy cég felépítésében és üzleti kultúrájában is.

Főiskolánk oktatóinak sokirányú képzettsége, szakmai gyakorlata lehetővé teszi felnőttképzési programok, tréningek keretein belül kulcsképessegek fejlesztését (pl. kommunikáció, kooperáció), a készségfejlesztés üzleti igényekhez történő igazítását. Továbbképzés keretein belül a versenyelőny megtartását célzó képzések, szakmai továbbképzések, fenntartható fejlődést biztosító módszertan átadása, üzleti stratégia váltás-szemléletváltás elősegítése, folyamatkövetés egyaránt az üzleti igényekhez történő igazodást szolgálja. Felnőttképzési szakértő kollégánk segítségével speciális képzések megvalósítására is készen állunk, helyi vállalkozások vagy regionális (képzési) tervek megvalósításában való szerepvállalással.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.5.2	Speciális képzések, felnőttképzési programok, tréningek, továbbképzések szervezése	Oktatási rektorhelyettes, Felnőttképzési Iroda vezetője, tantárgyfelelősök	2021. 12.	Kidolgozott képzési programok, résztvevők száma

3.5.3 A nők munkaerőpiaci részvételének, valamint a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása, rugalmas munkafeltételek előmozdítása, családbarát felsőoktatás infrastrukturális támogatása

Főiskolánk „családbarát” intézmény, a budapesti székhelyen egy „Baba szobát” működtetünk. Ezt használják is családos hallgatóink, amikor gyermeküket a hozzátartozójuk felügyelete alatt hagyják, miközben ők részt vesznek az órákon. A szoba felszereléséhez tartozik egy pelenkázó asztal és számos játék.

A Főiskola szerződést kötött a Prevenció Kft-vel, ők látják el az egészségügyi szolgáltatásokat.

A Főiskola számára létfontosságú, hogy biztosítsa a tanulás, a tanítás és a számonkérés rugalmasságát. Vidékről érkező hallgatóink számára kollégiumot biztosítunk, és kis csoportos nyelvi képzéssel próbáljuk elősegíteni, hogy minél több hallgató juthasson diplomához a képzés végén.

A tanítás, tanulás rugalmas módjának kialakítását szolgálják az online kurzusok, a hozzájuk kapcsolódó tananyagok. Ez a feladat az intézmény stratégiai céljai között szerepel, amit a jelenleg zajló koronavírus-járvány felgyorsított.

Jelenleg már minden feltétel adott ahhoz, hogy mind az oktatók, mind az adminisztrációs munkatársak munkája elvégezhető legyen online.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.5.3	A nők munkaerőpiaci részvételének, valamint a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása, rugalmas munkafeltételek előmozdítása, családbarát felsőoktatás infrastrukturális támogatása	Rektor, Fenntartó	2022. 12.	Érintettek köre és az általuk igénybe vett szolgáltatások

3.5.4 Hátrányos, alulreprezentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása

A fogyatékkal élők támogatásáról a Fogyatékosokkal élő hallgatók esély-egyenlőségének szabályzata rendelkezik. A Tomori Pál Főiskola **fogyatékoságügyi koordinátort** biztosít a rászoruló hallgatók számára, aki a hallgató tanulmányai alatt mindvégig támogatja a hallgatót. A Hallgatói Szolgáltatások Központja igény esetén megszervezi a szükséges támogató szolgáltatás igénybevételét. Az épület akadálymentesítése folyamatban van. A fogyatékosokkal élő hallgatók a fogyatékoságukra való tekintettel – az azt igazoló szakvélemény alapján – **kérhetik a Főiskola engedélyét a tanterv előírásaitól részben vagy egészében eltérő követelmények megállapítására, valamint az órákon/vizsgákon alkalmazható időkedvezményre vagy segítségnyújtásra.** Az oktatási folyamat során a Főiskola minden olyan kedvezményt biztosít, melyek a hallgatókat a vonatkozó jogszabályok szerint megilletik.

A hallgatók problémás ügyeikkel gyakran fordulnak magához a Rektorhoz, az Oktatási rektorhelyetteshez, valamely oktatóhoz, a személyzet más tagjaihoz vagy a felsőbb évesekhez. Mivel meglehetősen kis intézmény vagyunk, általában a fentiek megoldást tudnak kínálni a legtöbb felmerülő kérdésre, vagy meg tudják jelölni azt a személyt, aki illetékes a kérdésben. Igaz, hogy az így kialakult rendszer kevésbé formalizált, mint egy jól felépített és dokumentáláson alapuló tanácsadói rendszer, azonban sokkal rugalmasabb, és sokkal inkább támogatja a személyes kapcsolatokat, a helyismeret és a közösségi szellem komplex kialakulását. A Főiskola közösségi oldalakon működő csoportjai e tekintetben is hatékonyan működnek, ezen fórumokon az informális tanácsadás évek óta zajlik.

Célunk, hogy a HÖK minél aktívabban végezze a tevékenységét (a nagyobb arányú levelezős hallgatói létszám miatt a diákélet kevésbé intenzív, mint ahol több nappalis munkarendű hallgató van), és a HÖK iroda rendszeres ügyfélfogadást alakítson ki, hogy könnyebben elérhető legyen az alulreprezentált hallgatói csoportok számára is.

Az értelmiségképzés és érzékenyítés egyik fontos eszköze a **Tomori Világ főiskolai blog**, melyen oktatók és hallgatók egyaránt alkotnak. A blogon művészeti, kulturális, tudományos, közéleti tartalmak jelennek meg csaknem napi rendszerességgel. Célunk, hogy minél szélesebb látogatottságot érjenek el a bejegyzések, hogy érvényesüljön szemléletformáló hatásuk, illetve, hogy a hallgatók minél szélesebb köre csatlakozzon a kreatív szerzői gárdához.

A mentális és fizikai hallgatói jólétet támogatja, hogy a Főiskola székhelyéül szolgáló budapesti épületet körül veszi egy másfél hektáros őspark, ahol található egy tenisz- és röplabdapálya, amit hallgatóink szívesen használnak, valamint az épületet körbeveszi egy futópálya is.

A Főiskola igyekszik egyéb szabadidős tevékenységeket is biztosítani. A nagy park lehetőséget biztosít a külföldi és a magyar hallgatók ismerkedési délutánjaira (közös bográcsozás, vetélkedők), félévente Nemzetközi Napot szervezünk, illetve a Szabad bölcsészeti alapképzési szakon oktató kollégák rendszeresen szerveznek hallgatóinknak múzeum- és városlátogatási programokat. Ezek a szabadidős programok a közösségfejlesztés szempontjából is nagyon hasznosak, segítik az alulreprezentált hallgatói csoportok beilleszkedését. Tervben van e programok számának növelése, tematikájának szélesítése.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
-----	---------	---------	----------	-----------

3.5.4	Hátrányos, alul-reprezentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása különböző eszközökkel	Oktatási rektorhelyettes, HSzK vezetője	2024. 12.	Adott csoportokba tartozó, végzettséget szerzett hallgatók száma
-------	--	---	-----------	--

3.5.5 Kulcskompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó és hallgató számára, a munka világába való zökkenőmentes átmenet elősegítése

Ahhoz, hogy kidolgozzunk egy hatékony és eredményes munkaerőpiaci kompetenciafejlesztési programot, elengedhetetlen a környezet vizsgálata, amiben a fejlesztés megvalósul. Stratégiai szempontból meg kell nézni, hogy milyen az ország foglalkoztatási helyzete, a munkanélküliség, és milyen változások és trendek várhatóak az elkövetkező években rövid- és középtávon. Mindemellett meg kell néznünk az ország lakosságának munkaerőkínálatának jellegzetességeit, erős fókusszal a kompetenciákra, továbbá a munkaadói oldal elvárásait, és ezek jövőbeni tervezett változásait. Fontosnak tartjuk a tágabb környezet releváns eseményeinek, az EU-s stratégiák vonatkozó részeinek megemléztetését és a nemzetközi tapasztalatok, esetleges legjobb gyakorlatok felsorolását.

A friss ismeretek birtokában **képzések, tréningek, csapatépítő programok vezetői tréningek** félévenkénti megtartását tervezzük a hallgatók, intézményi dolgozók és helyi (kerületi) érdeklődők számára, rövidebb időtartamban karrier coaching, karrier tanácsadás folyamatos biztosítását is tervezzük.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.5.5	Kulcskompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó számára	Rektor	2024. 12.	Teljesítményértékelési mutatószámok
	Kulcskompetenciák fejlesztése minden hallgató számára	HSzK vezetője	2024. 12.	DPR és hallgató feedback adatok

3.5.6 Az oktatók és tudományos dolgozók megfelelő támogatását célzó intézkedések a tanulási módszerek, valamint a kulcskompetenciák értékelése és validációja, a tanulási eredmények és képesítések elismerése tekintetében

A kompetenciák validációjának egy strukturált folyamatnak kell lennie, amely az egyén előzetesen megszerzett tudásának és képességeinek felmérésére, értékelésére, dokumentációjára és elismertetésére irányul. A hatékony validáció érdekében a folyamatnak úgy kell megvalósulnia, hogy nem veszi figyelembe az oktató, tudományos dolgozó hogyan, milyen keretek között szerezte ismereteit. Így nem kizárólag formális keretek között, iskolai rendszerben megszerzett tudás értékeléséről és elismeréséről van szó, hanem akár a munkavégzés során, sőt a szabadidőben megszerzett ismeretek és készségek, azaz az informális és nem formális tanulás eredményeinek elismeréséről, értékeléséről is. A Főiskola támogató aktivitását a validáció alapelveinek betartása mellett az egyes kulcskompetenciák esetében a következőképpen tervezi végezni:

- Anyanyelvi kommunikáció – képesség arra, hogy gondolatok, érzések és tények szóbeli és írásbeli kifejezésére és értelmezésére az egyének képesek legyenek anyanyelvükön, tehát az ezen képességek fejlesztését célzó iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli képzések szükségesek az oktatók és a tudományos dolgozók számára.
- Idegen nyelvi kommunikáció – megfelelő módon történő nyelvi érintkezés képessége idegen nyelven, mindez nyelvtanfolyamokkal, idegen nyelvi környezetben végzett kutatással, oktatással, tanulmányúttal, ösztöndíjak igénybevételeivel fejleszthető és fejlesztendő.
- Matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák – a Főiskola esetében a matematikai és technológiai kompetenciák a relevánsak, melyek alapján a matematikai problémamegoldás és a technológiai eszközök magabiztos és kritikus használatán van a hangsúly, ezek fejlesztése célirányos képzésekkel, tréningekkel oldható meg.
- Digitális kompetencia – logikus és kritikus gondolkodásmód, ami magas szintű információkezelési készségekhez és fejlett infokommunikációs készségekhez kapcsolódik, ennek szellemében ezen készségek fejlesztése szükségszerű, főleg az idősebb kollégák esetében célirányos képzésekkel és tréningekkel.
- A tanulás tanulása – hatékony időbeosztás, problémamegoldó készség, az új tudás elsajátításának, feldolgozásának, értékelésének és beépítésének képessége, melyek kiépítése és fenntartása tudásmenedzsment stratégia és program kidolgozásával és működtetésével oldható meg.
- Személyközi és állampolgári kompetenciák – mindazok a viselkedésformák, melyek szükségesek a hatékony és konstruktív társadalmi életben való részvételhez, ezen viselkedésformák alapvetően soft menedzsment módszerekkel kezelhetők, célirányos szabályozók és program kidolgozása indokolt.
- Vállalkozói kompetenciák – változás kiváltására való törekvés, külső tényezők által kiváltott újítások elfogadásának, támogatásának és alkalmazásának képessége, a fenti képességek speciális programokkal, tréningekkel fejleszthetők.
- Kulturális kompetenciák – gondolatok, élmények és érzések különféle módon történő kreatív kifejezése, ami művészetterápiás programokkal, tevékenységgel fejleszthető, támogatható.
- Szabályzatokban rögzített módon anyagi és nem anyagi elismerési keretrendszer felülvizsgálata, fejlesztése, az intézményi HR stratégia és cselekvési terv részeként, ami kiterjed a publikációs tevékenység támogatására és a tudományos előmenetel támogatására is.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.5.6	Kulcskompetenciák validációja	Rektor, rektorhelyettesek, Felkért oktató	2024. 12.	Megvalósult projektek, produktumok
	Publikációs tevékenység és a tudományos előmenetel támogatása	Alapító rector emerita, Rektor, Fenntartó	2024. 12.	Megjelent publikációk száma, Tudományos előmenetel bizonyítékai

3.5.7 Felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén

Az információs, tudás alapú társadalom egyre inkább megköveteli a folyamatos tanulást. Már nem elegendő csupán a meglévő tudás szinten tartása. A technológiai újítások, a felgyorsult világ folyamatos tudáséhséget generál. Az EU 2020 stratégiájának is fontos része az élethosszig tartó tanulás. A tanulás egy folyamat, melyben időre van szükség, hogy annak minden eleme megvalósulhasson. Ennek az időnek nem csak kellő mértékben szükséges jelen lennie, hanem jól elosztottnak is. A felnőttek tanulásának már egy meglévő időszerkezetbe kell beintegrálódniuk. Mivel esetükben a tanulás nem főtevékenység, az idejükkel jól gazdálkodva kell megtalálniuk a módot, a helyet és az időt a háztartás, család, gyereknevelés, munka között.

Nyári egyetem szervezése, programok kidolgozása, tanfolyamok, speciális képzések, önismereti tréningek anyagainak fejlesztése és megvalósítása, belső tudástranszfer platformjainak megteremtése, angol nyelvű (nyelvi) tanfolyamok, képzések anyagainak kidolgozása, szervezése lehetőséget biztosít, hogy felkeltse az érdeklődést és elérhetővé tegye minden érdeklődőnek a számára leginkább megfelelő tanulási, képzési formát időben és tartalomválasztásban egyaránt.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.5.7	Felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén	Oktatási rektorhelyettes, Felnőttképzési Iroda vezetője	2022. 12.	Megvalósuló képzések, résztvevők száma
	Nyári Egyetem, programok, tanfolyamok, speciális képzések szervezése és a képzések anyagainak kidolgozása	rektorhelyettesek, Felnőttképzési Iroda vezetője, HSzK vezetője	2022. 12.	Megvalósult Nyári Egyetem, Programok, tanfolyamok, Képzési anyagok

3.5.8 Oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása

Kiemelt célunk tantermeink informatikai fejlesztése, hiszen az oktatási és képzési infrastruktúrának meg kell felelnie a modern társadalom kihívásainak, azaz egyszerre kell kényelmesnek, gyorsnak, felhasználóbarátnak és megfelelő technológiai színvonalúnak lennie. Mindennek oktatási vetülete, hogy az oktatási infrastruktúrát oly módon kell kialakítani, hogy rendelkezésre álljanak olyan „okos oktatási eszközök”, melyek lehetővé teszik a digitális kompetenciák oktatásba való integrálását és ezen kompetenciák kihasználását.

Tantermeink tárgyi eszközeinek felújítása (székek, asztalok, táblák) is fontos feladatnak tekinthető, bár modern korunk már jellemzően digitalizált eszközöket használ. E tekintetben egyszerre kell érvényesíteni a célszerűség és az ergonómia szempontjait, illetve szükséges vizsgálni annak lehetőségét, hogy a hagyományos tárgyi eszközök beépítése kiváltható-e olyan közösségi terekkel, melyek jobban megfelelnek a hallgatók elvárásainak és igényeinek.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
-----	---------	---------	----------	-----------

3.5.8	Tantermek informatikai fejlesztése	Fenntartó, Gazdasági igazgató, Rendszergazda	2022. 12.	Megvalósuló fejlesztések
	Tantermek tárgyi eszközeinek felújítása	Fenntartó, Gazdasági igazgató	2022. 12.	Megvalósuló fejlesztések

3.5.9 Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás, fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, mintaprojektek indítása

A fenntarthatóság, mint diszciplína jelenleg is része több tantárgy programjának, úgymint vállalati gazdaságtan, környezet-gazdaságtan, termelésmenedzsment, logisztika, stb. A szemléletmód terjedése és jelentőségének megértése fokozható, amennyiben a Főiskola holisztikus szemléletet alakít ki a fenntarthatósággal, környezeti kérdésekkel, körkörös gazdasággal kapcsolatban. Ennek érdekében növelni szükséges a tantárgy-, tantárgycsoport-, specializáció-/szakirány- és szakfelelősök együttműködését, mely együttműködésnek célirányosan a meghatározott területre kell irányulnia.

Fontos a „Zöld projekt” beépítése az oktatásba, illetve választható tárgy keretén belül a hallgatók helyi projekt megvalósítását is kezdeményezhetik helyi gazdasági-társadalmi szereplők bevonásával. Mintaprojekt tervezése, megvalósítása esetében a Főiskola saját infrastruktúrája a tárgya a projektnek.

Tervezzük a szakkollégium orientálását is a téma irányába, vitaestek szervezésével.

Kutatóközpontunk és több oktatónk egyéni, illetve közös kutatása is foglalkozik a fent nevezett témákkal, illetve a meglévő kutatási témák fenntarthatósági, környezetvédelmi aspektusainak értelmezése és kutatása jelenleg is zajlik intézményünkben, illetve tervezünk új, alapvetően fenntarthatóság, környezettudatosság témájú önálló kutatások indítását is, valamint az ilyen jellegű folyamatban lévő kutatásokba való bekapcsolódást.

Cél	Feladat	Felelős	Határidő	Indikátor
3.5.9	Fenntarthatóság koncepciójának beépítése és aktualizálása a tantárgyi programokba	Tantárgyfelelősök	2024. 12.	Aktualizált tantárgyi programok
	„Zöld projekt” tervezése és kivitelezése	Tantárgyfelelősök	2024. 12.	Megvalósult programok
	Szakkollégium orientálása a téma irányába	Szakkollégium vezető tanára, Szakkollégium tisztségviselői	2022. 12.	Megvalósult programok

	Kutatóközpont orientálása a téma irányába	Kutatóközpont vezetője	2022. 12.	Megvalósult kutatások és publikációk a témában	