

**Az Eötvös Loránd Tudományegyetem
Intézményfejlesztési Terve
2016–2020**

Tartalomjegyzék

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
2. HELYZETÉRTÉKELÉS.....	5
2.1. A társadalmi-gazdasági környezet értékelése	5
2.1.1. Az intézmény gazdasági környezetének értékelése	5
2.1.2. Az intézmény demográfiai környezetének értékelése	6
2.1.3. Az intézmény oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban	6
2.1.4. A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban	6
2.1.5. Az intézmény vonzáskörzetének bemutatása	7
2.1.6. A versenytársak értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban.....	7
2.2. Az ELTE képzési tevékenységének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban	7
2.2.1. Az ELTE képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése.....	7
2.2.2. Az ELTE képzési portfóliójának értékelése	8
2.2.3. A képzési eredményesség értékelése (a DPR, a lemorzsolódás és egyéb rendelkezésre álló adatok alapján)	10
2.2.4. A képzések iránti hallgatói kereslet	11
2.3. A K+F+I tevékenység értékelése	11
2.3.1. A kutatási portfólió értékelése	11
2.3.2. A K+F+I kapacitások értékelése	12
2.3.3. A K+F+I eredményesség és a technológia transzfer értékelése	12
2.4. Az ELTE nemzetközi pozíciója	13
2.5. A harmadik misszió keretében végzett tevékenység értékelése.....	15
2.6. A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése (a rendelkezésre álló intézményi átvilágítási jelentések megállapításai alapján).....	16
2.6.1. Az intézmény nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése	16
2.6.2. Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése	16
2.6.3. Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása.....	17
2.6.4. A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése	17
2.6.5. Az infrastruktúra-menedzsment értékelése.....	18
2.6.6. A vagyongazdálkodás értékelése:.....	19
3. AZ INTÉZMÉNY STRATÉGIÁJA	20
3.1. Az intézmény jövőképe (hazai és nemzetközi dimenzióban)	20

3.2. Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása (indikátorokkal) a kívánt jövőkép elérése érdekében	21
3.2.1. Stratégiai irányok és akciótervek a képzési tevékenységben.....	22
3.2.2. A K+F+I tevékenységgel kapcsolatos célok.....	33
3.2.3. Stratégiai irányok a nemzetközi tevékenységben	44
3.2.4. Stratégiai célok a harmadik misszió keretében végzett tevékenységekben	47
3.3. Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján	47
3.4. Gazdálkodás.....	47
3.4.1. A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai (becsült költségek és azok forrásai).....	47
3.4.2. Vagyonkezelési Stratégia	49
3.4.3. Az IT menedzsment fejlesztése.....	53
3.4.4. A kapacitáskihasználtság javítása	53

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az ELTE a 2013 és 2015 közötti időszakban – a romló feltételek ellenére – többnyire teljesítette az előző Intézményfejlesztési Tervben foglalt elképzeléseit, ami azonban nem jelenti azt, hogy a kitűzött célok maradéktalanul megvalósultak. Ezért a jelen Intézményfejlesztési Terv részben a korábban kijelölt központi stratégiai célok további megvalósítását, részben pedig új célok előtérbe helyezését irányozza elő.

Az ELTE az elmúlt időszakban a nehezebbé váló gazdasági, demográfiai és versenyhelyzetben is képes volt megőrizni kiemelkedő pozícióját a hazai felsőoktatási mezőnyben, s nem változott számottevően nemzetközi megítélése sem. Ez a helyzet megfelelő alapot biztosíthat a következő időszak fejlesztési terveinek megvalósítására.

Az egyetem a 2016-tól 2020-ig terjedő időszakban – az Intézményfejlesztési Tervben meghatározott célok kiegyensúlyozott megvalósítására törekedve – elsősorban az alábbi stratégiai célok teljesítésére összpontosítja humán és anyagi erőforrásait:

- új, átfogó kiválósági program kidolgozása és elindítása a szakkollégiumok bázisán;
- a kiválóság erősítése a kutatás terén és a K+F+I lánc hiányzó elemeinek fejlesztése;
- a képzés hatékonyabb, fókuszáltabb nemzetköziesítése;
- az egyetem teljesítményének szisztematikus monitorozása (ehhez a megfelelő módszer kialakítása), továbbá az oktatók teljesítményelvű értékelésének megvalósítása.

Az IFT olyan átfogó stratégiai dokumentuma az egyetemnek, amelyen alapulva a továbbiakban elkészülhetnek egy-egy kiemelt területen a konkrét egyetemi és kari szintű részstratégiák (pl. E-learning stratégia, a képzés hatékonyabb, fókuszáltabb nemzetköziesítése stb.) és a konkrétabb éves cselekvési tervek (összhangban az adott év költségvetésével és az állami költségvetési forrásokon kívüli forrásbevonási lehetőségekkel). Az IFT végrehajtását évente értékeljük majd, és ez befolyásolhatja az eszközök, akciók módosítását.

A fentiekén túl további prioritások az oktatás terén

- az ELTE továbbra is meghatározó szerepet kíván játszani a pedagógusképzésben (annak teljes vertikumára kiterjedően), s fokozza a pedagógus továbbképzésben betöltött szerepét;
- a munkaerőpiaci és társadalmi igények figyelembe vételével, erőforrásait fókuszálva bővíti képzési kínálatát, folyamatosan erősíti képzései hallgató-centrikusságát és minőségét.

A kutatás terén

- erősíti a kiválósági követelményeket oly módon, hogy minden oktatott tudományterületen nemzetközi mércével is értékelhető kutatások valósuljanak meg;
- célzottan fejleszti a kutatási infrastruktúrát;
- gondoskodik a kutatásszervezés és -menedzsment fejlesztéséről.

Továbbra is feladatának tekinti a nemzeti értékek, a hazai kultúra őrzését, művelését és hallgatói, illetve az egész társadalom számára történő közvetítését.

Országos jelentőségű intézményként erősíti jelenlétét és tevékenységét a fővároson, illetve a központi régióon kívül.

Tovább erősíti az egyetem nemzetközi szinten való megjelenését mind az oktatás, mind a kutatás területén. Ennek keretében

- fokozza a nemzetközi egyetemi hálózatokban és regionális együttműködésekben való aktivitását;
- fejleszti a stratégiai partnerekkel való bilaterális intézményközi kapcsolatait;
- támogatja a magyar nyelv és kultúra határon túli oktatását; közös kutatási projekteket kezdeményez a hungarológia területén hazai és külföldi műhelyekkel;
- erősíti a külföldi hallgatók számára nyújtott (idegen nyelvű) szolgáltatásokat, ezzel is erősítve az egyetem vonzását.

A kiválósági követelmények teljesülését fokozottan vizsgálja, s megvalósítja a teljesítményelvű értékelést.

A fenti feladatok feltételeinek biztosítása érdekében az ELTE hatékony vagyongazdálkodást folytat. Külső forrásokat, pályázati lehetőségeket is felhasználva tervszerűen fejleszti a kezelésében lévő ingatlanvagyonot úgy, hogy az egyetem alaptevékenységei számára korszerű elhelyezést biztosítson, s lehetőség szerint elősegítse a különböző szervezeti egységek közötti érdemi együttműködést kampuszok kialakításával. Az ingatlanfejlesztések körében az egyetem fejlesztéseit a 2014–2020-as Európai Unió fejlesztési ciklushoz igazítva a Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program révén elérhető energiahatékonysági támogatási rendszer forrásaira alapozza.

Az eszközök és infrastruktúra fejlesztésével támogatja az oktatási, kutatási és innovációs tevékenységet, továbbá biztosítja a modern egyetemről elvárható hallgatói szolgáltatásokat – beleértve a kollégiumi férőhelyek növelését, illetve színvonaluk emelését.

Az IFT elkészítésében részt vevők felsorolását az **1. sz. melléklet** tartalmazza.

2. HELYZETÉRTÉKELÉS

2.1. A TÁRSADALMI-GAZDASÁGI KÖRNYEZET ÉRTÉKELÉSE

2.1.1. Az intézmény gazdasági környezetének értékelése

Az ELTE az állam által fenntartott felsőoktatási intézmény, amelynek működési forrásait ennek megfelelően jelentős részben az állami költségvetés hivatott fedezni. A költségvetési források a 2009 és 2013 közötti időszakban folyamatosan csökkentek, s ez a csökkenés saját bevételekkel nem volt kompenzálható, illetve a költségek csökkentésével sem volt ellensúlyozható úgy, hogy a működési feltételek változatlanul fenntarthatóak maradjanak. A források csökkenése szükségszerűen az egyetem tevékenységéhez szükséges személyi és tárgyi feltételek romlását eredményezte. A 2008-tól folyamatosan elhúzódó gazdasági válság a gazdaság teljesítőképességét is csökkentette, ezért az ipari, gazdasági partnerekkel való együttműködések sem tudták biztosítani a kieső költségvetési forrásokat. Ráadásul az ELTE, mint tudományegyetem jórészt olyan tevékenységet, többek között olyan alapkutatásokat, illetve nemzeti humán értékőrzést folytat, amelynek közvetlen piaci értékesítése erőfeszítéseink és az egyre növekvő számú sikeres példa ellenére jelentős részben nem, vagy csak alacsony hatékonysággal lehetséges, így a kieső források pótlására ezek a csatornák sem alkalmasak. Az ilyen típusú kapcsolatok érvényesülését az olyan állami intézkedések sem támogatták, amellyel például megszüntették az innovációs járulék kutatási megállapodás alapján való felhasználhatóságát vagy felszámolták a szakképzési járulékot.

Az elmúlt időszakban a kieső állami költségvetési támogatást részben fedezte a Kiemelt és Kutatóegyetemi Pályázatból származó forrás, ám ezek összegükben nem voltak elegendőek a teljes kompenzációra, továbbá elvileg funkciójuk is kötött volt, hosszú távon ezért az elvont költségvetési összegek pótlására nem lehetnek alkalmasak. Az egyéb pályázati forrásokból származó bevételek az ELTE-n 2011-től fokozatosan növekvő

mértékben biztosítják a működési és fejlesztési célokat, ám ezek sem képesek teljes egészében lefedni a kieső költségvetési forrásokat. Korlátozza az egyetem pályázati lehetőségeit az, hogy az Európai Unió pályázatok jó része a Közép-Magyarországi Régióban nem vehető igénybe. Ez jelentős forrásokat tesz elérhetelenné az ELTE számára, s versenyhátrányt jelent a konvergencia régiókban lévő hazai felsőoktatási intézményekkel szemben.

Nehézséget okoz az egyetem gazdálkodásában az, hogy a közbeszerzési eljárás bonyolult rendszerében a közbeszerzés sokszor eredeti funkciójával ellentétes hatást vált ki, illetve az is, hogy az egyetem bizonyos pályázati forrásokhoz rendszeresen csak nagy késedelemmel jut hozzá.

A fenti körülmények mellett az ELTE gazdálkodása a szigorú gazdasági vezetés és az érdemi tevékenységet is hátrányosan befolyásoló megszorítások (beleértve bizonyos területeken az oktatói létszám csökkentését is) eredményeként stabil tudott maradni, azaz nem halmozódtak fel fedezet nélküli, kifizetetlen tartozások.

2.1.2. Az intézmény demográfiai környezetének értékelése

Folyamatosan csökken azoknak a korosztályoknak a létszáma, amelyek a felsőoktatás bázisát jelentik, ami előbbutóbb korlátot jelenthet a felvehető hallgatók létszámában is. E körben az ELTE rendelkezik bizonyos tartalékokkal azokon a képzéseken, ahol jelentős túljelentkezés mutatkozik, de összességében szükségesnek látszik a képzési szerkezet fejlesztésével, a külföldi hallgatók számának növelésével a kínált képzések körének bővítésével a csökkenő korosztályos létszámhoz igazodni annak érdekében, hogy hosszú távon ne következzen be a hallgatói létszám kényszerű csökkenése.

2.1.3. Az intézmény oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

A felsőfokú tanulmányok végzését megcélzó *hallgatók* részéről jelentős az igény az ELTE képzései iránt. Az ELTE Magyarország legkeresettebb felsőoktatási intézménye, az ELTE veszi fel a felsőoktatás hallgatóinak több mint tíz százalékát.

A *munkaerőpiac* is igazolja az ELTE által nyújtott képzések iránti igényt. Már az abszolutórium megszerzésekor is a hallgatók jelentős része (kb. harmada) rendelkezik állandó munkahellyel, a diploma megszerzése után pedig ez az arány jelentősen növekszik, a végzett hallgatók túlnyomó többsége el tud helyezkedni. A munkaerő-piaci szereplők részt vállalnak a képzésben is például szakmai gyakorlati helyek biztosításával vagy az oktatási feladatokba való bekapcsolódással.

A *többi felsőoktatási intézménnyel* fennálló kapcsolatot a természetes verseny mellett a közös képzésekben megvalósuló együttműködés jellemzi azokon a területeken, ahol az együttműködő felek kölcsönös előnyökre számíthatnak. Az ELTE több magyarországi felsőoktatási hálózat (Béta-kör, Budapesti Egyetemi Fórum, Nagyszombati Felsőoktatási és Kutatási Szövetség) kezdeményezője és résztvevője.

Az ELTE jelentős lépéseket tett a *nemzetközi* oktatási térségben való megjelenés, az oktatás nemzetköziesítése érdekében. Ezek következtében nőtt az ELTE-n folyó oktatás iránti külföldi érdeklődés, amit az utóbbi években a külföldi hallgatók, az idegen nyelven kínált képzések, külföldi felsőoktatási intézményekkel elindult együttműködések jelentős növekedése jelez. Emellett jelentős az ELTE hallgatóinak és oktatóinak nemzetközi mobilitása is, amit különböző mobilitási és ösztöndíj programok segítenek. Az ELTE jelentős szerepet vállal a Kárpát-medence határon túli területein folyó magyar nyelvű képzésekben.

2.1.4. A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban

A DPR adatai szerint az ELTE-n végzett hallgatók jelentős része Közép-Magyarországon, ezen belül is Budapesten működő intézményeknél helyezkedik el. Fele-fele arányban találnak munkát az állami/önkormányzati és a magánszférában

A diplomások egyharmada az oktatási ágazatba kerül, ami nyilván összefügg azzal, hogy az ELTE a pedagógusképzés teljes vertikumát kínálja hallgatóinak.

Az ELTE-n megszerzett alapszakos diploma alkalmassá teszi hallgatóinkat a külföldi egyetemeken folyó mesterképzésekbe való bekapcsolódásra, ami viszont más oldalról csökkenti saját mesterképzéseink meritési bázisát.

2.1.5. Az intézmény vonzáskörzetének bemutatása

Az ELTE-re felvett hallgatók körülbelül 1/3-a budapesti illetőségű, mintegy 1/5-ét teszik ki a főváros környékéről (Pest megyéből) érkező hallgatók, a többiek pedig megközelítőleg egyenletesen oszlanak el az ország többi megyéjében.

2.1.6. A versenytársak értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

A hazai felsőoktatási rangsorban az ELTE jelenleg a második helyen áll (HVG 2016-os felsőoktatási rangsora). Az első helyre rangsorolt Semmelweis Egyetemmel nincs versenytársi viszonyban, hiszen képzési területeik teljes mértékben különböznek. Így az ELTE az általa folytatott képzések területén összességében az első helyet foglalja el.

Az irányadó nemzetközi rangsorokban megjelenő magyar egyetemek közül az ELTE rendszerint az első helyen szerepel, ami a hazai rangsorban elfoglalt helyét erősíti meg. A globális rangsorokban ez az első hely azonban csak a többszázadik helyre jogosítja, s az eredmények látványos javulása e téren az anyagi feltételek javítása nélkül nem remélhető. Vannak ugyanakkor olyan képzési területek, amelyek a nemzetközi mezőnyben az egyetem egészénél sokkal jobb értékelést kapnak: az ELTE fizika szak a 2015-ös ARWU rangsorban a 101–150. csoportban szerepel.

2.2. AZ ELTE KÉPZÉSI TEVÉKENYSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE HAZAI ÉS NEMZETKÖZI DIMENZIÓBAN

Legfontosabb megállapítások:

- Az ELTE történelmi hagyományai, több mint 28 ezres hallgatószáma, képzési sokszínűsége, a tudományegyetemi-kutatógyetemi státusz erősítésére és a képzés minőségének folyamatos fejlesztésére tett erőfeszítései, a pedagógusképzés teljes vertikumának megjelenítése, nemzetközi kapcsolatai és kutatási eredményei alapján meghatározó szerepet tölt be a magyar felsőoktatásban. A 2013–2016-os időszakra elnyerte a kiemelt és a kutatóegyetemi státuszt.
- Az ELTE Magyarország legkeresettebb felsőoktatási intézménye: a 2012–2015-ös időszakban megőrizte részesedését az országos jelentkezési és felvételi arányokat tekintve. Ugyanakkor az országos trendhez hasonlóan 2012 és 2015 között csökkent a felvett hallgatók száma. A csökkenés csak kisebb részben magyarázható a demográfiai trendekkel, lényeges szerepet játszik benne a részidős képzésre jelentkezők számának jelentős csökkenése, továbbá az EMMI kapacitáscsökkentő irányzata is.
- A tudományos fokozattal rendelkező oktatók aránya az ELTE-n a legmagasabb a hazai felsőoktatási intézmények közül (2015 végén a teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók 75,4%-a). Ugyanakkor relatíve magasnak számít az egy tudományos fokozattal rendelkező oktatóra jutó hallgatói létszám. A humán erőforrás magas színvonalának fenntartását és további erősítését veszélyezteti az egyetemi életpálya országosan alacsony anyagi megbecsültsége, a külföldi egyetemek elszívó hatása, valamint az egyetemen belüli (az előléptetési rendszeren túlmenően) teljesítményösztönzési rendszer hiánya.
- A 2012 és 2015 közötti időszak stratégiai céljaival (ld. 2.2.2. alfejezet) összhangban az ELTE képzési szerkezete pozitív irányban alakult. A képzési portfólióban növekedett a mester- és osztatlan képzések, továbbá az idegen nyelven hirdetett szakok száma. A hallgatók számát tekintve növekedett a mester- és osztatlan képzésre és doktori képzésre felvettek aránya. Az ELTE-n tanulmányokat folytató külföldi hallgatók száma több mint a kétszeresére növekedett 2012 és 2015 között, arányuk azonban még mindig alacsonynak tekinthető.

2.2.1. Az ELTE képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése

A MAB 2015/7/VII/2. sz. határozata megállapítja, hogy az ELTE egésze és minden kara teljesíti a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV törvény valamint a MAB akkreditációs elvárásait – a humán erőforrások

vonatkozásában is (2014-ben az oktatók-kutatók 76,2%-a közalkalmazotti munkaviszony keretében volt foglalkoztatva, 72,8%-a tudományos fokozattal is rendelkezett). A MAB határozat megállapítja: „Az ELTE egészében, vezetésében és munkatársai többségében, mindenkor hallgatósága jelentős részében megvan az a szellemi érték és minőség, oktatási-tudományos kvalitás és kapacitás, stratégiai készség és képesség, felelősség és kötelességtudat, cselekvési szándék és akarat, ami egy progresszív felsőoktatás-politikai háttérrel, stabil jogi környezettel, szükséges és kiszámítható növekvő állami támogatással, széleskörű társadalmi kapcsolatrendszerrel – és akkor ma még leterhelt belső energiák célorientált átrendezésével – jelentősen növelné önmaga, felsőoktatásunk és így az ország elismertségét, vonzerejét és hatását.”

Az egyetem oktatóinak a hallgatók általi értékelése egészében véve pozitív: ezt tükrözik az OMHV összefoglaló – kari átlagokra vonatkozó – adatai. Ugyanakkor az átlagok mögötti eltérések az eddiginél alaposabb értékelést igényelnek. Jelenleg folyik az OMHV teljes körű áttekintése az ELTE 2015. és 2016. évi minőségfejlesztési céljai egyikeként.

2010 és 2015 között a teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók száma 2,1%-kal csökkent. Ezen belül az egyetemi/főiskolai tanár és docens munkakörökben dolgozók száma összességében 16,4%-kal csökkent. Az adjunktusok száma viszont növekedett (23,1%-kal) és az egyéb oktatók száma több mint a kétszeresére nőtt (**2. sz. melléklet**)

Ennek következtében az oktatókon belül az egyetemi/főiskolai tanárok aránya 15,9%-ról 12,9%-ra, a docensek aránya 28,9%-ról 25,5%-ra csökkent a vizsgált időszakban. A hallgatói létszámcsökkenés miatt nem növekedett tovább az egy tudományos fokozattal rendelkező oktatóra jutó hallgatók száma. Ugyanakkor egyetemünkön magasnak számít az egy tudományos fokozattal rendelkező oktatóra jutó hallgatói létszám (ami a hazai rangsorok egyik fontos indikátora). Ez egy bizonyos szint után akadályozhatja az oktatók kutatómunkáját és a hallgató-centrikus oktatást, valamint ellentmond a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” stratégiában preferált „mester-tanítvány” viszony erősítésének is.

Az ELTE Foglalkoztatási Követelményrendszerben (FKR) az oktatókkal és a kutatókkal szemben támasztott kinevezési és munkaköri besorolási feltételek szigorúbbak, mint az Ftv. előírásai, ami a minőségi oktatás fenntartásának egyik garanciája (ugyanakkor azonban az oktatói utánpótlást is megnehezíti bizonyos területeken). Az oktatás és a kutatás minőségének alapvető záloga az oktatók magas szintű tudományos tevékenysége. A tudományos fokozattal rendelkező oktatók aránya a hazai felsőoktatási rangsorok megállapítása alapján is az ELTE oktatóinak körében a legmagasabb, arányuk a 2015. októberi állapot szerint 75,5% volt (**3. sz. melléklet**).

Az egyetemnek az oktató-kutató munkatársak kedvezőtlen korfáján az utóbbi időben sikerült javítania, de még jelenleg sem tekinthető kiegyensúlyozottnak (**4. sz. melléklet**).

A humán erőforrás magas színvonalának fenntartását és további erősítését veszélyezteti az egyetemi életpálya országosan alacsony anyagi megbecsültsége, a külföldi és egyes magyarországi egyetemek elszívó hatása, valamint az egyetemen belüli teljesítményösztönzési rendszer hiánya.

2.2.2. Az ELTE képzési portfóliójának értékelése

Az ELTE képzési portfóliójának általános jellemzői:

- Meghatározó a **tudományegyetemi profil**, amelyen belül ötvöződnek a **tradicionális** (bölcész- jogász-, pedagógus- és természettudós-képzés) és az **újabb területek** (informatika, gazdaságtudomány, nemzetközi tanulmányok stb.) (**5. sz. melléklet**).
- A **széles képzési kínálat fő összetevői (2015-ben)**: 38 alapszak, 99 mesterszak, 32 osztatlan tanárszak (lehetséges párosításuk alapján 262 osztatlan tanári szakpár), 30 osztott (rövid ciklusú) tanári mesterképzés, 9 felsőfokú szakképzés, 2 felsőoktatási szakképzés, 143 szakirányú továbbképzés, 135 doktori program, valamint 51 idegen nyelvű képzés. Ugyanakkor nemzetközi összehasonlításban

hiányosságnak – az egyetemnek a rangsorokban elfoglalt helyét is érintő tényezőként – jelentkezik, hogy a hasonló típusú egyetemekkel ellentétben, az ELTE-n nem folyik az egészségtudományok és (az informatikát leszámítva) műszaki tudományok területén képzés, az elméleti közgazdasági képzésnek pedig relatíve kicsi a súlya.

- A **nemzetköziesítés** jegyében folyamatosan bővül az ELTE idegen nyelvű képzéseinek a kínálata (elsősorban a meglévő képzéseink célnyelvi indításával).
- A 2014. évi általános felvételi eljárásban az egyetemnek 50 olyan meghirdetése volt (36 mesterszak és 5 alapszak összesen 14 szakiránya), amely képzéseket az országban egyedül az ELTE kínál (az ELTE összesen 134 alap- és mesterképzést hirdetett); (megjegyzés: 2015. évi adatok még nem állnak rendelkezésre az OH-tól).
- A **pedagógusképzés** területén az egyetem a magyar pedagógusképzés első számú szakmai, módszertani, képzési és tudományos-kutatási bázisa.
- Az ELTE számos olyan kis vagy minimális létszámú szakkal rendelkezik, amelyek fenntartását államközi szerződések, nemzetpolitikai megfontolások (pl. nemzetiségi szakok), társadalmi elvárások (pl. meteorológusképzés), vagy megalapozott tudományos szempontok (pl. latin, görög, assziriológia, tibetisztika) indokolják.
- Az egyetem meghatározó szerepet tölt be a Kárpát-medencei magyar nyelvű felsőoktatási intézményekkel való együttműködés terén.

Az oktatás területén a **2012 és 2015 közötti időszak stratégiai céljai** a képzési struktúrának a kiemelt-kutatóegyetemi státuszhoz minél inkább illeszkedő módosítása, a képzési tevékenység nemzetköziesítése, a legújabb tudományos eredményekre építő, munkaerő-piaci érvényesülést biztosító képzési kínálat kialakítása és a lehető legmagasabb minőség biztosítása voltak. Ezeknek a céloknak megfelelően a **képzési szerkezet pozitív irányban alakult**: 2009 után, így a 2012 és 2015 időszakban is az ELTE által kínált képzések számában számottevően növekedett a mesterképzések és az osztatlan képzések aránya. Hasonlóan jelentős pozitív változás következett be a teljes idejű képzésekre felvett hallgatók megoszlásában: a mesterképzésre és osztatlan képzésre felvettek aránya (együtt tekintve) 2009-ben 23,4%, 2012-ben 27,9%, 2015-ben pedig 35,9% volt. A teljes idejű képzések részletes felvételi adatait mutatja az **6. sz. melléklet**. Az összes hallgató megoszlását tekintve 2012-től indult el hasonló pozitív folyamat (**7. sz. melléklet**).

Az ELTE szerepe meghatározó az ország **doktori képzésében**. 2014 őszén a magyar felsőoktatási intézményekben tanuló doktoranduszok 20,3%-a az ELTE-n tanult és a 2014-ben megszerzett PhD fokozatok 18,1%-át az ELTE adta. Az ELTE nagy hangsúlyt helyezett a doktori képzés szerepének növelésére. Ugyanakkor az ELTE jövőjére vonatkozó stratégiájának a kialakítása szempontjából alapvető a negatív trendek elemzése: a 2010 és 2014 közötti időszakban egyaránt csökkenést mutat a felvett hallgatók, az abszolutóriumot szerzett és a doktori fokozatot szerzett személyek száma.

A képzés nemzetköziesítése:

Az elmúlt 3-4 évben az ELTE idegen nyelven kínált képzéseinek a száma és az ELTE-n tanulmányokat folytató külföldi hallgatók száma is dinamikusan növekedett.

A képzés nemzetköziesítése érdekében 2012 és 2015 között 29 új idegen nyelven oktatott szak nyilvántartásba vétele történt meg (ebből 7 alap-, 14 mesterszak és 8 PhD-képzés), továbbá 2015 novemberében 7 szak esetén volt folyamatban a nyilvántartásba vétel (ebből 2 alap- és 5 mesterszak).

A 2015-ös felvételi eljárásban 51 idegen nyelvű képzést hirdetett meg az ELTE: 13 alapképzést, 24 mesterképzést, 13 doktori programot és 1 előkészítő képzést. Ezek jelentős része az utóbbi 3–4 évben elindított új program (**8. sz. melléklet**).

Az ELTE-n tanulmányokat folytató külföldi hallgatók száma dinamikusan növekedett: 2012-höz (602 fő) képest az idegen nyelvű képzéseken részt vevők száma több mint a duplájára emelkedett (2015 októberében 1467 fő), és a tavalyi évhez képest is 23%-os létszámemelkedés volt tapasztalható. Ugyanakkor az idegen nyelvű képzéseken és

mobilitási programokban részt vevő külföldi hallgatók aránya az ELTE összes (teljes idejű képzésekre járó) hallgatói létszámhoz viszonyítva még mindig alacsony (2015 októberében 5,3% volt) (**9. sz. melléklet**).

A nemzetköziesítés fontos eleme a külföldi oktatók részvétele a képzésben. Az ELTE karain alkalmazásban lévő külföldi oktatók száma egyelőre – a BTK kivételével, ahol jelenleg 56 fő – nagyon alacsony (1–3 fő), vagy egyáltalán nincs. (Ennek számos oka közül az egyik a kedvezőtlen jogszabályi környezet is.) A mobilitási programok vagy más együttműködések keretében (ERASMUS+, CEEPUS) az egyetemre érkező külföldi oktatók száma valamivel magasabb: a legtöbb erasmusos vendégoktató is a BTK-n található (44 fő), míg a többi karon 1–10 fő körül volt évente a 2012–15-ös időszakban.

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

A „Fokozatváltás a felsőoktatásban” stratégia is hangsúlyozza, szükség lenne a hallgatók kompetenciáinak (felvételtől és kimenetig történő) megfelelő mérésére. A megfelelő módszertan hiányában néhány indikátor jelzi az eredményesség bizonyos aspektusait: kiadott diplomák száma (aránya), PhD fokozatok száma (aránya), az OTDK konferenciákon elért eredmények, a lemorzsolódás, az elhelyezkedésre vonatkozó adatok a DPR alapján stb. Ezek közül az alábbiak csak a lemorzsolódással és a DPR alapján nyert adatokkal foglalkoznak.

Lemorzsolódás:

Egységes ágazati számítási módszer hiányában lemorzsolódott hallgatók alatt azokat értjük, akiknek a hallgatói jogviszonya abszolutórium megszerzése nélkül szűnt meg. A képzésüket 2006. szeptember óta megkezdő hallgatók 28,7%-a morzsolódott le a 2006–2014 közötti időszakban (**10. sz. melléklet**).

A tagozatokat tekintve elmondható, hogy egyetemi szinten és a karok többségénél is a levelező és esti tagozaton tanulók esetében magasabb ez az arány, mint a nappali hallgatók körében.

Karonként tekintve a lemorzsolódás legnagyobb mértékben az Informatikai Kar – különösen a programtervező informatikus szak – hallgatóit érinti (44,5%), melynek hátterében a munkaerőpiac elszívó hatása, az informatikus hallgatók iránti magas kereslet áll. A lemorzsolódás által legkevésbé érintett karok ezzel szemben a Pedagógiai és Pszichológiai Kar (18,2%), valamint a Tanító- és Óvóképző Kar (19,9%). (A lemorzsolódás értékeléséhez figyelembe veendő a középiskolai képzés színvonala és a minőségi elvárásokat támogató ELTE-s képzés között kinyíló olló, a középiskolai kimeneten működő felvételi rendszer is. Így a lemorzsolódás egy része nem tekinthető feltétlenül negatív jelenségnek.)

A **11. sz. melléklet** táblázatai egyrészt a lemorzsolódással leginkább, másrészt a legkevésbé vagy egyáltalán nem érintett szakok listáját tartalmazzák, külön bontásban vizsgálva a 2006–2009 és a 2010–2014 között megkezdett képzések adatait.

Elhelyezkedés és keresetek:

A képzési eredményesség értékeléséhez a hallgatók pályakövetése szolgáltatná az egyik alapvető információt. A Diplomás Pályakövető Rendszer adatai azonban az alacsony válaszadási hajlandóság¹ miatt nem töltik be a megbízható információ szerepét, csak tájékoztató jellegűnek tekinthetők. A 2012 és 2015 közti időszakban négyszer került sor a végzett hallgatók felkeresésére, ezek összesített adatai (az alap-, mester-, osztatlan-, és a régi típusú egyetemi illetve főiskolai képzésben, a felmérést megelőző egy évben diplomát szerzettek válaszai) összesen 3455 válaszadó adatait tartalmazzák (**12. sz. melléklet**).

Ezen adatok szerint az ELTE-n végzett válaszadók közel egyharmada (29,8%-a) már az abszolutórium megszerzésekor is dolgozott, 24,5%-uk pedig tovább folytatta tanulmányait a végzést követően. A megkeresettek 6,3%-a nyilatkozott akként, hogy valamilyen egyéb okból adódóan nem próbált belépni a munkaerőpiacra. A válaszadók fennmaradó 39,3%-a próbált elhelyezkedni a végzést követően, ők átlagosan 2,8 hónap után találták meg első munkahelyüket.

¹ Az elért alanyokhoz viszonyítva 2012-ben 22,0%, 2013-ban 12,21%, 2014-ben 9,01%, 2015-ben pedig 11,20% volt a kitöltési arány. Ebben nagy segítséget jelentene a régebben EMMI által tervezett, NAV információkra támaszkodó központi adatszolgáltatás.

2.2.4. A képzések iránti hallgatói kereslet

Az ELTE szerepét és a képzései iránti társadalmi igényt mutatja, hogy 2015-ben is minden ötödik felvételiző az ELTE-re adta be jelentkezését, és az országosan felvett hallgatók 11,5%-a az ELTE-n kezdi meg tanulmányait. A 2012 és 2015 közötti időszakban mind a négy felvételi eljárás során az ELTE vette fel a legtöbb elsőéves hallgatót (**13. sz. melléklet**). Ugyanakkor a 2012–2015. évek felvételi eljárásai során nominálisan csökkenés tapasztalható a felvettek létszámában. A csökkenés oka részben demográfiai, de szerepet játszik a részképzésre jelentkezők számának jelentős csökkenése is. 2010-ben a felvett hallgatók 21,6%-át tette ki a részidejű képzésre jelentkezők aránya, 2015-ben pedig 15,7% volt.

A 2013-ban bevezetett kapacitásalapú felvételi jelentősen módosította (csökkentette) a költségtérítéses hallgatók arányát. 2013-ban a felvettek 76,1%-a, 2015-ben 81,4%-a volt állami ösztöndíjas hallgató.

A felvettek képzési területek szerinti megoszlását tekintve (**5. sz. melléklet**) a pedagógusképzés aránya mutatja a legnagyobb növekedést (amit az osztatlan tanárszak bevezetése magyaráz); a legnagyobb csökkenés pedig – látszólag – a természettudományi területen következett be, mert a TTK-s szakokon örvendetes módon megnőtt a tanárszakos hallgatók száma, akik a pedagógusképzés területhez sorolhatók.

2.3. A K+F+I TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

Az ELTE kutatás-fejlesztés-innovációs tevékenységének mottóját az Egyetem névadójától származó idézettel lehet leginkább érzékeltetni: *„Tudományos az iskola, tudományos a tanítás ott, de csakis ott, ahol tudósok tanítanak.”* (Eötvös Loránd, Akadémiai székfoglaló, 1883) Így az ELTE mindig is a minőség zálogaként tekinti a falai között folyó magasszintű kutatást.

2.3.1. A kutatási portfólió értékelése

Az ELTE nyolc karának tudományos tevékenysége rendkívül szerteágazó, szinte lefedi az összes tudományágat, még ha egyes területeken (egészségtudomány, műszaki tudományok) az Egyetem részesedése kicsi is. Nagyobb tudományterületeket tekintve az egyetem kutatásaival, egyedi produktumaival jelen van az élő- és élettelen természettudományok, az informatika, a bölcsészettudományok, a neveléstudományok, illetve a jog- és társadalomtudományok témaköreiben is. Az EMMI által rendelkezésünkre bocsátott, az MTMT és a Web of Science (WoS) adatai alapján a 2010 és 2014 közötti időszakra vonatkozó, nemzetközi közleményeken alapuló tudománymetria jelentés is mutatja ezt: a tudományági kibocsátás alapján az ELTE minden ott vizsgált tudományágban meghatározóan részesedik hazánk produktumából. Legjelentősebb a részesedésünk az általános társadalomtudományok területén (25%), de nem sokkal marad el ettől az élettelen természettudományok teljesítménye sem. Az utóbbiban átlagosan 20% körüli részesedést mondhatunk magunkénak, mellyel az 1–4. helyen vagyunk az intézményi rangsorokban. Ebből a földtudományok (33%) és a matematika (26%) emelkedik ki. Szerényebb a részesedésünk az élő természettudományok területén (10-15%, 4–6. helyezés), melyből a pszichológia emelkedik ki (20% feletti részesedés, 2. hely). Ezen országon belüli mennyiségi összehasonlításnál is fontosabb a nemzetközi átlaghoz mért minőségi mutató, a hivatkozások alapján számított, szakterületekre vonatkozó hatás. Ez alapján a legtöbb területen az ELTE-s publikációk idézettsége kicsivel a nemzetközi átlag fölött van, melyből kimagasodik a fizika szakterület közel ötszörös és a molekuláris biológia/genetika kétszeres mutatója. A másik oldalon, átlag alatti hatást mutattak ki a biológia más területein (általános biológia, immunológia) született közleményekről. A szakterületeken belül a hazai mezőnyben legjobb hatással fizikusaink és kémikusaink büszkélkedhetnek, de hibahatár körüli értékkel szorulunk a második helyre anyagtudományban, űrtudományban, molekuláris biológiában is. Sajnos az idézett elemzés adatok hiányában nem terjedhetett ki az

Egyetem számára olyan fontos területekre, mint a bölcsészet-, jog-, nevelés- és a társadalomtudományok nagy része.

Az ELTE az elmúlt években kutatási portfóliójának kialakításakor elsődleges szempontnak tartotta, hogy kutatási témáinak változatosságát fenntartsa. Másrészt kísérletet tettünk arra, hogy a nemzetközi trendekhez és a társadalom aktuális kihívásaihoz kapcsolódó kutatási fókuszokat nevezzünk meg. Mindeközben egyensúlyt kerestünk a tudományos irányzatok dinamikájára épített alapkutatás és a versenyszférához kapcsolódó alkalmazott kutatási tevékenységek között, szem előtt tartva, hogy az ELTE-n, mint kutatóegyetemen az alapkutatásoknak kell dominálniuk. Ezt mutatják az utóbbi évek pályázati adatai, illetve a külső bevételek adatai is. Előremutatónak ítéljük az ipari partnereinkkel (pl. Richter Rt., Servier Kutatóintézet Zrt., Ericsson, IBM Data Storage Systems Kft., Biopolus Intézet, BioFil Kft.) való szoros kutatási együttműködések, amelyek gyakran oktatási együttműködéssel is járnak, ezzel biztosítva a kutatási eredmények ipari hasznosulását és oktatásban való megjelenését egyaránt. Lényegesek a K+F megbízásokkal kapcsolatos tapasztalatok, visszajelzések is, amelyhez értékelési rendszert alkottunk, segítendő az ipar és az Egyetem közötti kétirányú tudástranszfert. A kutatások minőségének és mennyiségének megfelelően az ELTE doktori iskoláinak programjai a tudományágak széles, szinte teljes spektrumát lefedik, az egyes iskolákban a magasan kvalifikált témavezetők száma kimagasló. Az ELTE munkatársai a Magyar Tudományos Művek Tárának adatai alapján az előző Intézményfejlesztési Terv időköre alatt 14798 tudományos publikációt adtak közre (**14. sz. melléklet**).

2.3.2. A K+F+I kapacitások értékelése

Az ELTE-n az oktatás és a kutatás minőségének alapvető záloga az oktatók/kutatók magas szintű tudományos tevékenysége, amit kifejez a minősített oktatók magas aránya. Külön öröndetes, hogy egyes karokon a magas pályázati bevételeknek köszönhetően szép számmal lehetett minősített kutatókat foglalkoztatni. A minősített, kutatói gyakorlattal rendelkező, K+F+I projektekben jelentős szerepet vállaló munkatársak többsége azonban oktatói feladatot is ellátó tudós.

Az Egyetemen nagy infrastruktúraigényű kutatások elsősorban a Természettudományi és az Informatikai Karokon folynak, ehhez kapcsolódik újabban a Pedagógiai és Pszichológiai Kar (PPK) idegtudományi, sporttudományi valamint pszichogenetikai kutatása, valamint a Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Karon (BGGyK) folyó fogyatékosokkal kapcsolatos kutatások. Az Informatikai Karon a kutatás-fejlesztési feladatok megoldásához a számítógépes hálózati, hardver- és szoftverinfrastruktúra, a könyvtári szolgáltatások, továbbá az információs technológiai eszközök megfelelő színvonalon rendelkezésre állnak. A Természettudományi Kar jelentős műszerparkkal rendelkezik, a kutatólaboratóriumok oktatási feladatokat is ellátnak. Az újonnan beszerzett nagyműszerek mellett (pl. NMR, elektronmikroszkóp) rengeteg régebbi beszerzésű, gyakran elavult műszer is van. A TTK Műszercentrumának létrehozását az motiválta, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat hatékonyan és szervezeten használhassák a kollégák, ugyanakkor az üzemeltetés is megoldott legyen. A PPK és a BGGyK műszerparkja most van kialakulóban, sok forrásra lesz még szükség ahhoz, hogy a megkívánt kapacitások rendelkezésre álljanak.

Bár a bölcsészettudományi területen a kutatás általában nem igényel költséges infrastrukturális környezetet, ez alól a Bölcsészettudományi Kar Régészeti Intézete kivételt jelent. Az Intézet európai viszonylatban is kiemelkedő labor- és restaurátor-műhely kapacitással rendelkezik. A bölcsészet- és társadalomtudományok területén a kutatási infrastruktúrát elsősorban a kari és a tanszéki könyvtárak, valamint a számítógépes infrastruktúra képezik, amely lehetővé teszi az elektronikus adatbázisokhoz való hozzáférést is.

2.3.3. A K+F+I eredményesség és a technológia transzfer értékelése

A K+F+I tevékenység sikerességét az elnyert pályázatok, az egyetemen folytatott kutatások eredményeit közlő publikációk, valamint a sikeres innovációk száma, a kutatási források nagysága, a K+F+I tevékenység során

kiépített szakmai kapcsolathálózatok igazolják vissza. Ezek közül az elnyert pályázatok és a publikációk száma sikert mutat. Az innovációs láncba került kutatási eredmények száma viszont elenyésző, bár jó példák vannak és növekvő számban fordul elő, hogy az alap kutatás eredményére igényt tart a profitorientált szektor. Az ELTE számára kiemelkedő siker az EIT Digital nemzetközi hálózatban való részvétel, mely jelentős kapcsolati rendszer kihasználást tesz lehetővé jövőbeni K+F+I projektek megvalósításához. Sikeres példákat találunk a biológia, különösen a biokémia/biotechnológia területén is, ez alapja lehet e terület megerősödésének. Ebből a célból az Egyetem kidolgozta saját belső értékelési szempontrendszerét a találmányokra vonatkozóan.

A 2012–2015-ös időszakban az ELTE kutatói 17 új találmány, illetve számítógépes alkalmazás létrejöttét jelentették be az Innovációs Központ számára. Az időszakban 7 új szabadalmi bejelentést tettünk; 4 esetben ez pályázatban vállalt indikátor teljesülését is jelentette. Az ELTE-n létrejövő találmányok, szoftverek legnagyobb része a természettudományi, és az informatikai területről származott. A természettudományokon belül leghangsúlyosabb a biológia, biokémia, ezeken belül is a terápiás készítmények alapvegyületei, illetve diagnosztikai eljárások. Az informatikai területen elsősorban szoftvertechnológiai eszközök, eHealth alkalmazások, adatvédelmi megoldások, algoritmusok jöttek létre, de a drónok csoportos mozgását koordináló megoldás is jelentős médiavisszhangot generált.

A vizsgált időszakban 100-nál is több K+F megbízást adtak az Egyetemnek, több mint 850 millió Ft értékben. A megbízások túlnyomórészt természettudományi kutatási feladatokat jelentettek, de a TÁTK-on, az IK-n, a PPK-n, és a BGGyK-n is történt ilyen jellegű együttműködés.

2.4. AZ ELTE NEMZETKÖZI POZÍCIÓJA²

Az ELTE egyetemes pozíciójának alakulását az elmúlt időszakban a nemzetköziesítés világszerte erősödő dinamikával, bővülő kapacitással történő kiteljesedése határozta meg és határozza meg a következő időszakban is.

Az Egyetem a nemzetközi hálózatokban:

Az elmúlt években az ELTE megerősítette részvételét az európai és nemzetközi egyetemi hálózatokban. Az ELTE egyedüli magyar egyetemként tagja több olyan magas színvonalú nemzetközi egyetemi hálózatnak, ahol tagsága lehetővé teszi, hogy hallgatói tandíjmentesen tanuljanak a többi tagedetem valamelyikén. Több hálózatban került ELTE-s képviselő vezető pozícióba (Utrecht Network, DRC, AUF). Az ELTE felvételt kért és nyert újabb európai hálózatokba: AUF (Agence Universitaire de la Francophonie), CENTRAL, tagja a European Masters in Translation-nek. Az elkövetkező időszakban tovább kell törekedni a nemzetközi hálózatokban az aktivitás erősítésére.

Az intézményközi (bilaterális) együttműködési megállapodások terén az elmúlt 3 év során nőtt a kifelé és befelé irányuló mobilitási programokban résztvevő hallgatók, oktatók, kutatók létszáma. Több mint 50 új kétoldalú megállapodás született külföldi intézményekkel. A bilaterális mobilitás az utóbbi 5 évben megközelítette a 300 főt. Az ELTE a mobilitási programokat (Erasmus+, CEEPUS) tudatosan fel kívánja használni a nemzetközi képzési kapacitások bővítésére. Az utóbbi 5 év során 19%-kal bővült a mobilitási létszámok tekintetében. Az elmúlt időszak egyik legfontosabb fejleménye a jelentős kormányzati támogatással létrejött Stipendium Hungaricum program megvalósulásának első lépései. Sikeresen valósul meg ugyanakkor az egyetemen a brazil kormány „Tudomány határok nélkül” elnevezésű programja.

Jelentős mértékben érkeznek új kihívások „nem hagyományos” irányból is. Ezen belül megkülönböztetett hangsúlyt kapnak a kínai kapcsolatok. A bilaterális együttműködések ápolása mellett a Konfuciusz Intézet nemzetközi hálózatának Közép-kelet-európai Regionális Központjaként működő intézmény jelentős előrelépést

² A nemzetköziesítés az ELTE kiemelt stratégiai célja, ezért az IFT-ben – eltérve az EMMI által ajánlott szerkezettől – külön fejezetet szánunk a nemzetközi pozíció értékelésének, illetve a nemzetközi térben végrehajtandó fejlesztési feladatoknak (ld. a 3.2.3. pontot).

ért el a nyelvvoktatás átfogó regionális fejlesztése jegyében. A kínai elit egyetemi csoport (C9) egyre több tagjával születik intézményközi együttműködési megállapodás.

AZ ELTE nemzetközi aktivitásának középpontjában továbbra is a többszázéves történelmi tradíciókra alapozott európai kooperációk állnak.

A frankofón egyetemi hálózatba történt belépésünket követően 2014-ben sor került a Sikerességi Központ felavatására, amely folyamatos szakmai összeköttetést biztosít a hálózathoz tartozó partneregyetemekkel.

Dinamikusan fejlődtek tovább a németországi kapcsolatok. Megtörtént a Tübingeni Egyetemmel kötött kétoldalú együttműködési szerződés súlypontjainak és tematikájának meghatározása. A bilaterális kooperációhoz 2015-ben csatlakozott a Babes-Bolyai Egyetem, amellyel kiegészülve 2016-ban közös pályázat beadása várható Brüsszelben. Előrelépés történt a Berlin, Bécs, Prága, Varsó és az ELTE részvételével megvalósuló CENTRAL közép-európai konzorciális együttműködés terén is. A DAAD által meghirdetett pályázat keretében 6 közös projekt benyújtására és elfogadására került sor.

Eredményesen működött a Bécsi Egyetem irányításával, Pozsony, Ljubljana, Zágráb és az ELTE részvételével megvalósuló együttműködés a kognitív tanulmányok területén.

Jelentős lépések történtek a Twente Egyetemmel megvalósuló együttműködés kidolgozásában. A tervezett kooperáció mindenekelőtt közös MA/Msc- és PhD képzés valamint közös diploma megvalósítását foglalja magában. 2015-ben együttműködési szerződés aláírására került sor a Leuveni Katolikus Egyetemmel, amellyel 2016-ban közös EU pályázat beadását tervezzük.

Jelentős aktivitás bontakozott ki az ELTE és a Balkán-térség vezető egyetemei között, amelynek keretében megkezdődtek a közös balkanisztikai projekt létrehozására irányuló szakmai egyeztetések.

Az ELTE hosszú távú programjában prioritásként megjelölt Kárpát-medencei szerepvállalás, az Egyetem térségben betöltött vezető szerepének megerősítése a kétoldalú kapcsolatok további folyamatos fejlesztésében valósult meg, amelyben a hangsúly fokozatosan a minőségre tevődik át. A szerteágazó aktivitáson belül is kiemelkedik a kolozsvári Babes-Bolyai Egyetemmel elmélyülő és kiszélesedő kooperáció az oktatás és a tudományos aktivitás terén egyaránt. A Kárpát-medencei közös képzéseink folyamatosan bővülnek, 2015-ben a doktori képzés területén együttműködési szerződés aláírására került sor a Partiumi Keresztény Egyetemmel. Évek óta szerveződik kispályás labdarúgásban és cheerleadingben a Kárpát-medencei Egyetemek Kupája. A Kárpát-medencei Felsőoktatási Térség fejlesztése, mint kitűzött cél és feladat továbbra is elsődleges helyet foglal el az ELTE prioritásai között.

A magyar kormány megkülönböztetett érdeklődése és anyagi támogatása mellett rendszeressé vált, s immár hagyományosnak tekinthető a Kárpát-medencei magyar intézmények vezetőinek részvételével megvalósuló Kárpát-medencei Fórum, valamint az érdeklődés ugrásszerű megemelkedése mellett a hallgatók továbbképzését szolgáló (az eddigi résztvevők létszáma 5 év alatt 634 fő) Nyári Egyetem.

A hazai, valamint a Kárpát-medencei vezető szerep megőrzésére törekedve az ELTE fókuszáltan fejleszti képzési területeit és megkülönböztetett jelentőséget tulajdonít a magyar nyelv és kultúra oktatásának, megőrzésének. A Magyar Mint Idegen Nyelv Tanszék által gondozott nyelvtanfolyam résztvevőinek létszáma folyamatosan nő. Kurzusain 2015-ben több mint 350 érdeklődő hallgató vett részt.

Bővült azon együttműködések köre, melyek segítségével az egyetem segíteni tudja magyar szakok alapítását a világban. Az ELTE támogatja és partnerként segítette a Harbin Egyetem – magyar szakjának megalakulását A Kijevi Nyelvészeti Egyetemen a magyar szakon 4 éve zajlik az oktatás, hallgatóikat rendszeresen fogadjuk a Magyar nyelv és kultúra nyári egyetem kurzuson.

Az idegen nyelvű hallgatókat célzó intézményi szolgáltatások fejlesztése:

Az idegen nyelvű képzésben részt vevő hallgatókat célzó intézményi szolgáltatások fejlesztése elengedhetetlen az egyetem vonzerejének, a beérkező nemzetközi hallgatók létszámának és elégedettségének növelése érdekében.

Az angol nyelvű oktatási adminisztráció és nemzetközi hallgatói ügyfélszolgálat kialakítása karonként változó. Erasmus-koordinátor fogadja az Erasmus-hallgatókat minden karon. Egyéb nemzetközi hallgatókat is kari/központi nemzetközi koordinátor fogad.

Az Egyetem többnyelvűségének biztosítása terén fontos fejlesztés, hogy a Neptun online tanulmányi rendszer részben elérhető angol nyelven is. Az egyetemi épületekben a kétnyelvű feliratok, táblák száma nőtt.

A központi egyetemi honlap angol felülete gazdagodott, de tovább fejlesztendő. A kari honlapok angol felületei között nagyok a különbségek minőségben. Nőtt az angol nyelvű tájékoztató anyagok száma.

A nemzetközi hallgatók számára elérhető szolgáltatások köre folyamatosan bővül. Például 2015-ben életvezetési tanácsadást indítottunk el a külföldi hallgatók számára. A nemzetközi hallgatók létszáma nőtt az angol és a magyar nyelv tanfolyamokon. Fogycékosággal élő vagy tartósan beteg hallgatók minden karon kari fogycékosügyi koordinátorhoz fordulhatnak. A sportolási lehetőségeket jobban hirdetni szükséges a hallgatók számára. A Housing Office szolgáltatás fejlődött (ELTE-vel szerződött ingatlanközvetítők segítik a hallgatókat albérletkeresésben), de tovább fejlesztendő.

Nagyon fontos a minőségi kollégiumi lakhatási szolgáltatások biztosítása. Jelenleg kis számban biztosított kollégiumi hely ELTE-s nemzetközi hallgatók számára, a kollégiumi helyek számának növelésére van igény; nehézkes és eseti a nemzetközi hallgatók kollégiumi elhelyezése; a hallgatók heterogenitását figyelembe kell venni a kollégiumi helyek biztosításakor.

Több alkalommal volt interkulturális workshop/tréning a nemzetközi hallgatók számára; szükséges lenne felkészítő tréning kiutazó hallgatók/oktatók számára is, ill. további interkulturális tréningek lennének szükségesek, különösen az EU-n kívüli nemzetközi hallgatók esetében.

A nemzetközi menedzsment szervezet fejlesztése egyetemi és kari szinten:

Egyetemi szinten szignifikánsan nőtt a központi nemzetközi iroda humánerőforrás kapacitása (2010–2015 között 4-ről 12 főre emelkedett), bővültek a kari nemzetközi irodák. 2015-re kialakult a központi nemzetközi iroda fizikai és technikai ellátottsága is. Előnyként mondható el, hogy 2015-re megerősödni látszik a központi menedzsment. A kari és központi feladatok elvégzése valamint a feladatmegosztások egyeztetése és kialakulása még folyamatban van.

Az egyetem tudatos képzési politika alkalmazásával fejleszti munkatársak kompetenciáit, bővíti a munkatársak képzési lehetőségeit:

Az ELTE munkatársai képzésének több nemzetközi formáját találta meg. Egyfelől az egyetemi hálózatok munkacsoportjai és képzései adnak lehetőséget továbblépésre, másfelől az Erasmus + program adminisztratív mobilitása segíti az ELTE dolgozók szakmai fejlődését. Az egyetem egyénileg is küld és fogad résztvevőket az Erasmus + program, valamint a Staff Week (egy hetes személyzeti képzés) keretében.

2.5. A HARMADIK MISSZIÓ KERETÉBEN VÉGZETT TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

Az ELTE együttműködési megállapodásokat kötött egy sor jelentős ipari nagyvállalattal, illetve állami szervezetekkel többek között abból a célból, hogy szabályozott keretek között történhessen meg az egyetemen keletkező tudás társadalmi hasznosítása. Bár egyetemünk tudományegyetemi jellegéből adódóan főként alapkutatásokat végez, amelyek az iparban közvetlenül nem használhatóak fel, azonban kialakultak azok a területek (pl. informatika), ahol ezek a kapcsolatok mindkét fél számára kölcsönös előnyök mellett működnek.

Az ELTE fontosnak tartja, hogy élő kapcsolatot tartson fenn a működési területén lévő helyi önkormányzatokkal. Ennek érdekében együttműködési megállapodást kötött a Fővárosi Önkormányzattal és a Szombathelyi, illetve Tatai Önkormányzattal, vagyis azokkal a városokkal, ahol az egyetem székhelye van, illetve telephelyei működnek. Ezen együttműködések keretében az egyetem fenntart olyan intézményeket (pl. bemutatóhelyeket), illetve rendszeresen részt vesz olyan programokban, amelyek láthatóvá teszik az intézményt a helyi közösség számára is (pl. Kutatók éjszakája, Harmadik Kor Egyeteme).

Az ELTE tevékenysége során szem előtt tartja a fenntartható fejlődés követelményeit. Ezeknek az egyetem szempontjából lényeges elemeit és az ennek érdekében folyamatosan végzendő tevékenységeket a Fenntartható Fejlődés Tanács kíséri figyelemmel.

2.6. A MŰKÖDÉSI, GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE (A RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ INTÉZMÉNYI ÁTVILÁGÍTÁSI JELENTÉSEK MEGÁLLAPÍTÁSAI ALAPJÁN)

2.6.1. Az intézmény nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése

Az egyes szervezeti egységek törekedtek arra, hogy a munkatársak a napi feladatok ellátásához szükséges jogszabályi és egyéb változásokról naprakész ismeretekkel rendelkezzenek. A szakmai konferenciákon, előadásokon történő részvétel gyakorinak tekinthető. További szakképzettség megszerzését tanulmányi szerződés keretében támogatta a munkáltató. A belső, szakmai képzések (pl. SAP, Neptun) szervezése a tanulmányi és humánpolitikai területen jellemző volt. A szervezeti változások, feladatkörök, stratégiák kialakítását segítő műhelymunkákban a személyi állomány nagy szerepet kapott. A közös csoportmunkák hozzájárultak a munkatársak lojalitásának növeléséhez.

Az egyetem adminisztrációjában évek óta legnagyobb problémát a piaci átlagtól messze elmaradó bérszínvonal jelenti, az egy főre számított átlagjövedelem ebben a foglalkoztatási csoportban a legalacsonyabb. A közalkalmazotti kötelező előrelépéseken túl az elmúlt időszakban általános béremelésre nem került sor.

A budapesti munkaerőpiac hatása két irányban érezteti hatását: egyrészt a szakképzett munkatársak jobb ajánlat miatt megválnak az egyetemtől, másrészt a bérek alacsony színvonala miatt nehézséget jelent új munkatárs felvétele. A fluktuáció mindezek valamint a leterheltség miatt egyes területeken magas.

A nyugdíjpolitikai irányelvek bevezetése miatti nyugdíjazások valamint a támogatás-megvonás ezt az állománycsoportot szakmailag és létszámában is érzékenyen érintette. A kötelező nyugdíjazások miatt több szakmailag kimagasló munkatárstól kényszerültünk megválni.

A kancellári rendszer bevezetésével a funkcionális területen dolgozók karokon belüli átcsoportosítása és függelmi besorolása megtörtént. A gazdasági és tanulmányi területeken megkezdődött a munkakörök racionalizálása és egységes munkaköri leírások kidolgozása.

Az adminisztrációban dolgozók végzettségi szint szerinti megoszlása az elmúlt években pozitív tendenciát mutat. Az összetettebb ismereteket igénylő munkakörök betöltésénél határozottabbá vált az igény diplomás munkatársak alkalmazására.

2.6.2. Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése

A magyar felsőoktatási intézmények bevételi struktúrájában általában 50% körüli az állami támogatás, és körülbelül ugyanennyi a saját bevételek aránya. Az ELTE esetében az állami támogatás általában 70% körül alakul és csak 30% a saját bevételek aránya. Ennek oka, hogy az Egyetem egyrészt tudományegyetemi feladataiban keresendő, másrészt az oktatott szakok köréből adódóan csak kis részben tudunk a múltban a vállalati szférához kapcsolódóan bevételt generálni. Fenti arány jellemezte a 2008–2010. közötti éveket is, a 2012 és 2015 közötti időszakban pedig a költségvetési támogatások és a bevételek a **15. sz. melléklet A)** részében bemutatottak szerint alakultak.

Az ELTE állami támogatása 2008-tól évről évre folyamatosan csökkent, összességében a 2008. évhez képest az intézmény 2012. évi költségvetési támogatásának összege 3.176 millió Ft-tal lett kevesebb az éves beszámoló adatai alapján, 2012 és 2015 közötti időszakban a **15. sz. melléklet B)** részében bemutatottak szerint alakultak.

A 2013 évben bekövetkezett 4.460 millió Ft-os eredeti költségvetés támogatás csökkenését döntően a képzési-tudományos-fenntartói támogatás csökkentése okozta. A tudományos és fenntartói támogatás megszűnt, csak a

képzési támogatás maradt meg a normatív támogatások között. A későbbi években a tudományos tevékenység támogatása ismét növekedett a kiemelt és kutatóegyetemi támogatás bevezetésével.

2.6.3. Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása

AZ ELTE bevételei 2012. és 2015. között a **15. sz. melléklet C)** részében bemutatottak szerint alakultak.

A saját bevételek fő összegén belül a működési bevételek hányada mindig meghaladta az 50%-ot, és ez a hányad folyamatosan emelkedett, valamint az összege évről évre nominálisan is növekedett a képzési bevételek növekedése következtében.

A saját bevételeken belül a másik nagy csoportot alkotó átvett pénzeszközök (amelyek döntő része pályázati bevétel) összege és hányada is folyamatosan csökkent. 2012–2014 között az átvett pénzeszközök összege jelentősen csökkent, mely folyamatot 2015 évben sikerült visszafordítani és további intézkedéseket teszünk ezen bevételi forrás további növelése érdekében.

2.6.4. A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése

2012 és 2015 között összesen 1 353 pályázatot nyújtottunk be, ebből 459 (34%) volt sikeres. Az elnyert támogatás összege meghaladta a 8 milliárd forintot. Az egyetem minden forráslehetőséget igyekezett kihasználni mind hazai, mind nemzetközi szinten. A legfontosabb konstrukciók, az NKFIA, OTKA, MTA Lendület, H2020 és a Strukturális Alapok forrásai voltak.

Az érintett időszakban az NKFIA forrásainak hatékonyabb kihasználást nehezítette, hogy a nemzetközi társfinanszírozású pályázatokhoz való felhívás (pl. Eurostars, EUREKA, AAL) beadási határideje a magyar felhívás előtt volt. 2014-ben nem volt pályázati felhívás, 2015-ben pedig ősszel jelent meg két felhívás; egy az iparjogvédelem, egy pedig a nemzetközi projektekben való részvétel lehetővé tételére. Azonban a nemzetközi felhívások beadási határideje 2015-ben is a magyar felhívás előtt volt, így ezt a nemzetközi forráslehetőséget sem lehetett kihasználni a magyar felhívás hiányában, hiszen a nemzeti felhívás határozza meg a támogatási intenzitást, elszámolható költségek körét (ez indokolja a 2.6.3 fejezetben az átvett pénzeszközök jelentős csökkenését).

Az NKFIA-ból 2013–2015 között 13 féle felhívás jelent meg, ebből jelentős kutatási tevékenység finanszírozást a VKSZ_14 és a piacororientált K+F pályázati felhívás jelentett. VKSZ_14 esetében egy ELTE pályázat nyert a négy beadottból, a piacororientált k+f felhívásban az ELTE nem nyert pályázatot. 2013-2015 összesen 32 pályázat került benyújtásra NKFIA-ba, ebből 11 nyertes projekt valósulhat meg. (3 francia-magyar TÉT, 2 japán- magyar TÉT, 2 szlovák- magyar TÉT, 1 német-magyar TÉT, 1 VKSZ_14 és 2 VKSZ_12)

A Pályázat az Európai Kutatási Tanács (ERC) kutatók számára meghirdetett pályázataihoz kapcsolódó hazai támogatásra felhívásra egy pályázat került beadásra, ez jelenleg elbírálás alatt áll. Az Európai Unió társfinanszírozású pályázatokban történő részvétel nem volt lehetséges, mert a közép-magyarországi régióban a vizsgált időszakban (2013-2015) nem jelent meg pályázati felhívás a Strukturális Alapok KMOP operatív programon belül.

Az ELTE kutatói 2015-ben 27 pályázatot, 2014-ben 32 nyújtottak be a H2020 felhívásaira. 2014-ben az ELTE 4, 2015-ben 2 H2020 pályázatot nyert el, 6 pályázat elbírálása még folyamatban van.

A vizsgált időszakban 589 OTKA pályázat került beadásra, melyből 166 pályázat volt sikeres, mely pályázatok elnyert támogatási összege 2,7 milliárd forint.

A 2012-2015 között időszakban az ELTE az egyetemek közül e legtöbb, szám szerint 8 MTA lendület pályázatot nyert el 899 millió forint összeggel. Az MTA alkalmazásában álló, pályázatukat sikeresen záró kutatók számára az ELTE biztosítja az álláshelyet a pályázat lejártá után is.

2.6.5. Az infrastruktúra-menedzsment értékelése

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem az ország legrégebbi folyamatosan működő egyeteme, évente több mint 30.000 hallgató képzését látja el, elsősorban budapesti telephelyein. Az egyetemi ingatlanok túlnyomó része a Magyar Állam tulajdonában és az ELTE vagyongazdálkodásában van. Az Egyetem az állami vagyonra vonatkozó vagyongazdálkodási jogának gyakorlásakor a rendelkezésére álló költségvetési keretek által biztosított lehetőségek figyelembevételével, a jó gazda gondosságával próbálja biztosítani az általa vagyongazdálkodott több, mint 330 ezer négyzetméter összes szintterületű épületeinek állagvédelmet jelentő karbantartását, javítását, és időszakos felújítását, rekonstrukcióját.

Az előző évek ingatlan-mozgásai eredményeképpen az Egyetem jelenleg 36 budapesti és 11 vidéki ingatlan vagyongazdálkodója, három fővárosi ingatlant ingyenes használati joggal, egy budapesti és egy székesfehérvári ingatlant pedig tartós bérleményként használ. Az ingatlanokon található összesen 46 db telephely funkció szerinti megoszlása – a használat jogcímétől függetlenül – a következő:

- 11 db budapesti telephelyen oktatási létesítmények;
- 6 db telephelyen oktatást kiegészítő funkciójú létesítmények (Budapest: Egyetemi Könyvtár, Fűvészkert, Idegennyelvi Továbbképző Központ; Göd: Biológiai kutatóállomás; Tata: Geológus Kert; Szombathely: Gothard Asztrofizikai Observatórium és Multidiszciplináris Kutatóközpont); Komárom;
- 3 db önálló gyakorló gimnázium (Apáczai Csere János Gyakorlógimnázium, Radnóti Miklós Gyakorlógimnázium, Trefort Ágoston Gyakorlógimnázium); 2 db általános iskola (Gyertyánffy István Általános Iskola és Bárczi Gusztáv Gyakorló Általános Iskola); 2 db gyakorló óvoda; és az ELTE Gyakorló Országos Pedagógiai Szakszolgálat;
- 6 db általános kollégium; 2 db önálló épületben elhelyezkedő szakkollégium;
- 14 db telephelyen egyéb létesítmények (központi irányítási- és gazdasági intézmények, sportlétesítmények, Levéltár, üdülők, vendégház, raktárak);
- 2 db beépítetlen telek.

Az ELTE épületei és egyéb létesítményei koruk, műemléki védettségű besorolásuk, műszaki jellegük miatt különbözőek, állapotuk a speciális használat és az évek óta rendelkezésre álló felújítási és karbantartási források állami csökkenése okán elhasználódott, az avulási értékek romlottak.

Ezért ingatlanértékesítéséből, valamint a befolyt összeg befektetéséből származó kamatból az elmúlt években jelentősebb összeget (mintegy 6 milliárd Ft-ot) fordítottunk épületrekonstrukcióra, karbantartásra, PPP szolgáltatási díj fizetésére (Kőrösi kollégium „A, B, C, D” épületek rekonstrukciója, Trefort kert egyes épületeinek részleges felújítása, PPP szolgáltatási díj fizetése, Egyetem téri tömb részleges felújítása, sportingatlanok fejlesztése). A plusz ráfordításokkal a romlás ütemét sikerült lassítani, de az állagmegóvás továbbra is az elkövetkező időszak központi feladata marad.

Az ingatlanok üzemeltetése vegyes rendszerben történik, részben a tevékenység külső szolgáltatókkal történő biztosításával, részben a szervezeten belül közalkalmazottakkal. Az épületek eltérő műszaki jellemzői okán az üzemeltetés egységes jellege nem megoldott, eltérő színvonalú a kazánházak, a gépészeti-, villamos-, biztonsági-, vagyongazdálkodási-, tűzjelző-, és felügyeleti rendszerek, klímák, a nyomásfokozók stb. folyamatos ellenőrzése és szakszerű üzemeltetése.

Az ELTE informatikai eszközparkja elavult, versenyképesség és továbbfejlődés szempontjából nem megfelelő. A jelenlegi informatikai fejlettségi szint nem teszi lehetővé a stratégiai célok és fejlesztések megvalósítását.

2.6.6. A vagyongazdálkodás értékelése:

Az oktatási, kutatási feladatok magas színvonalú, költséghatékony ellátása infrastrukturális feltételeinek javítása, és az ELTE szervezeti egységeinek gazdaságosabb működtetése érdekében az Egyetem vagyongazdálkodása keretében a 90-es évektől kezdődően megkezdte – és azóta is folytatja – az egyes karok területileg egy-egy helyre, „campusokba” való összevonását, a működéshez esetlegesen feleslegessé váló épületek értékesítését, a bevétel felújításokra való fordítását. Ez a meghatározó rendező elv továbbra is érvényben maradt, a középtávú stratégia alapját képezte, és lehetővé tette a létesítménygazdálkodás és működtetés egységes elvek szerinti, hatékony továbbfejlesztését.

A jogszabályi és finanszírozási lehetőségek figyelembevételével az Egyetem a jó gazda gondosságával kívánt a vagyongazdálkodásában lévő vagyonnal gazdálkodni.

Ennek keretében az Egyetem vagyongazdálkodásában lévő vagyon fenntartásával, fejlesztésével kapcsolatos stratégiai célokat valósította meg:

- Az egyetemi polgároknak nyújtott szolgáltatások terén az ELTE a felhasználók igényeire tekintettel megfelelő minőségű, korszerű infrastrukturális környezet kialakítására törekedett.
- Az ELTE az eszköz-, és a beépített infrastruktúrájának fenntartását, állagának megőrzését, és infrastrukturális kapacitásai hatékony működését kívánta elérni a képzési és kutatás-fejlesztési feladatai ellátása érdekében.
- A szellemi vagyongazdálkodás keretében az ELTE stratégiai céljának tekintette az egyetemi kutatási eredmények gazdasági és üzleti hasznosításának elősegítését, és az innovációs kultúra terjesztését.

A fent megfogalmazott stratégiai célok megvalósításának üteme és színvonala meghatározóan függött a jogszabályi és finanszírozási lehetőségektől.

A gazdasági társaságok kapcsolatos vagyongazdálkodás:

Jelenleg az ELTE négy 100%-os tulajdoni hányaddal és egy 26%-os tulajdoni hányaddal rendelkezik részesedéssel gazdasági társaságokban. A gazdasági társaságokban az ELTE részesedéseit áttekintette, és tevékenységi körüket racionalizálta. Az ELTE a részben vagy egészben tulajdonában lévő társaságoktól a profit növelése mellett az Egyetem tevékenységét segítő, kiegészítő szolgáltatások minőségi fejlesztését, valamint a működés költséghatékonyságának fokozását várta el, ami a piaci bevételek növelésére is vezetett. Az egyes szolgáltatások piaci alapon működő társaságokban való ellátása nyomán ezeken a területeken az egyetem költségvetésében költségcsökkentést ért el.

Sport, kulturális, szabadidő és rekreációs szolgáltatások infrastruktúra:

Az ELTE sportingatlan helyzete más hasonló intézményekhez képest kifejezetten szegényesnek mondható: nincs labdarugó nagypálya, atlétikai komplexum, nincs uszoda, egyetlen 4 pályás fedett csarnok áll rendelkezésre. Ez a 12 000 hallgató és 4000 körüli oktató sportolási igényeit, illetve a sporttudományi képzések kívánalmait nem tudja ellátni.

3. AZ INTÉZMÉNY STRATÉGIÁJA

(Jövőkép és akciók 2016–2020 között a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” c. felsőoktatási stratégia alapján)

3.1. AZ INTÉZMÉNY JÖVŐKÉPE (HAZAI ÉS NEMZETKÖZI DIMENZIÓBAN)

Az ELTE a hazai felsőoktatási intézmények élmezőnyéhez tartozó tudományegyetemként tovább kívánja erősíteni hazai és nemzetközi elismertségét, vonzerejét. Javítani szándékozik a globális egyetemi rangsorokban elfoglalt helyén, Közép-Európa meghatározó és a Kárpát-medence vezető egyetemei közé kíván tartozni. Jelentős részt vállal a nemzeti kultúra értékeinek feltárására és megőrzésére, illetve belföldön és külföldön való terjesztésére irányuló tevékenységben.

- Az ELTE elkötelezett a kiválóság, kreativitás, innováció, szakmai etika, a kutatás és véleménynyilvánítás szabadsága, az egyetemi autonómia és az esélyegyenlőség értékei iránt a képzési, kutatási és szolgáltatási tevékenységeiben.
- Az egyetem tiszteletben tartja, és védi hallgatóinak és oktatóinak emberi méltóságát, fellép az esetleges sértő verbális és fizikai bántalmazások ellen az intézményen belül és az intézményhez kapcsolódó programokon egyaránt. Ennek érdekében megfelelő tájékoztatást nyújt az érdekelteknek, álláspontját a nyilvánosság előtt is egyértelművé teszi, továbbá támogatja a hallgatói és dolgozói érdekképviseleti és más társadalmi szervek, önszerveződő csoportok ilyen irányú tevékenységét, fenntartja és működteti az etikai vétségek kivizsgálására és szankcionálására hivatott szervezetrendszer, végrehajtja a 2015-ben elfogadott Erőszak-megelőzési Konceptióból eredő feladatokat.
- Az ELTE támogatja a speciális igényű hallgatók és dolgozók érdekeinek védelmét. Ennek érdekében működteti a Fogyatékosügyi Központot, amelynek feladata a befogadó szemlélet elősegítése, az egyenlő esélyű hozzáférés eszméjének megvalósítása.
- A képzés és kutatás területén nyújtott kiválóságának, teljesítményének növelése érdekében együttesen törekszik a humán-tőkájének (oktatói-kutatói felkészültségének és motivációjának), kapcsolati tőkájének (hazai és nemzetközi együttműködéseinek) és kutatási infrastruktúrájának világos prioritások mentén történő fejlesztésére.
- A képzés magas minőségével, hallgató-centrikus, innovatív oktatási módszerekkel, a digitális technológia lehetőségeit fokozottan kihasználva a munkaerőpiacon jól hasznosítható tudást és az élethosszig tartó tanulást megalapozó kompetenciákat biztosít hallgatóinak. Mindebben fokozottan együttműködik a munkaerő-piaci szereplőkkel.
- Új típusú kiválósági programok kialakításával kívánja biztosítani legkiválóbb hallgatói számára az egyénre szabott előrehaladást a tanulmányi követelmények teljesítésében és már hallgatóként az innovációs, kutatási vagy oktatási tevékenységbe való bekapcsolódás lehetőségét az egyetem munkaerő-piaci partnereinél vagy az ELTE-n belül.
- Bővíteni kívánja az oktatás és tudományos kutatás területeit – kihasználva a különböző tudományterületen rendelkezésre álló kapacitásainak együttműködési lehetőségeit. Ennek keretében az egyetem átgondolja karainak jelenlegi struktúráját (például megvizsgálja az egészségtudomány területére eső kutatások és oktatás indítási lehetőségeit).
- A nemzetköziséget érvényesíti mindennapi működésének szellemiségében, hazai és külföldi diákoknak nyújtott oktatási programjaiban, kutatási tevékenységében. Ennek részeként biztosítani fogja, hogy hallgatói növekvő hányada képzésük egy részét külföldi egyetemeken teljesíthesse.
- Kiválasztja azokat a területeket, ahol – más hazai és külföldi egyetemekkel együttműködve – az oktatás és kutatás kiválósági centrumaként képes működni, illetve képes ehhez a feltételeket megteremteni.
- A pedagógusképzés kiválósági centrumaként kíván működni. Továbbra is meghatározó szerepet kíván játszani a jövő kihívásainak megfelelni tudó pedagógusképzésében és továbbképzésben, valamint az azt megalapozó kutatásokban, tananyagfejlesztésben. Meg kívánja őrizni a pedagógusképzés teljes vertikumára kiterjedő kínálatát.

- A kutatás területén törekszik arra, hogy valamennyi, az egyetem által oktatott szakterületen nemzetközi mércével is számottevő kutatási tevékenységet folytasson, s elősegítse a kutatási eredmények megismertetését és a gyakorlatba való átültetését. Fokozza nemzetközileg is értékelhető publikációs tevékenységét. Támogatja fiatal oktatóinak és tudományos kutatóinak a tudományos pályára való bekerülését. Bekapcsolódik a nemzetközi tudományos együttműködést célzó két- és többoldalú együttműködésekbe. Hatékony eszközökkel segíti oktatóinak és kutatóinak innovációs tevékenységét.
- A fenti eredmények elérése érdekében előtérbe helyezi az egyetemi szintű kutatás-, oktatásmenedzsment tevékenységét: innovatív módon fejleszti belső szervezeti struktúráját, működési folyamatait, továbbá érdemi szempontokon alapuló, reális mutatók alapján értékeli oktatási egységeit (szakjait, intézeteit, tanszékeit), oktatóit és kutatóit, s a teljesítményhez igazodó ösztönzési rendszert működtet oktatási egységei és oktatói-kutatói számára.
- Az egyetem tevékenységének anyagi feltételeit továbbra is alapvetően az állami költségvetés biztosítja, de az Egyetem tudományos eredményeinek hasznosításával és fokozódó pályázati tevékenységével igyekszik növelni saját bevételeit is.
- Az egyetem által nyújtott tárgyi és szellemi környezet és széles értelemben vett szolgáltatások megfelelően támogatják, elősegítik a hallgatók tanulási folyamatát.
- Az Egyetem folyamatosan nyomon követi a szervezeti és döntéshozatali rendjének alakulásában végbemenő folyamatokat, és biztosítja azt, hogy megtalálja az előremutató arányokat a központosított és az alsóbb vezetői szintekre delegált döntések között, a hatékonyság elve mellett figyelembe véve az autonómia és a szubszidiaritás elveit is.
- Az ELTE nyitott tevékenységének a fővároson kívüli erősítésére. Ennek keretében kerül sor a Szombathelyen működő, jelenleg a Nyugat-Magyarországi Egyetemhez tartozó egyetemi központ átvételére és az ELTE szervezetébe történő integrálására. Az integrációs folyamat a csatlakozó szervezeti egységek és az ELTE kölcsönös érdekeire figyelemmel fog lezajlani. Ennek megvalósításához az egyetem áttekinti teljes intézményi struktúráját annak érdekében, hogy a csatlakozó egységek oktatási és kutatási tevékenysége hatékonyan, a kölcsönös előnyök kihasználásával illeszkedjen az ELTE tevékenységéhez, biztosítva ugyanakkor a szervezeten indokolt mértékű önállóságot is.

3.2. STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK MEGHATÁROZÁSA (INDIKÁTOROKKAL) A KÍVÁNT JÖVŐKÉP ELÉRÉSE ÉRDEKÉBEN

A „Fokozatváltás a felsőoktatásban” felsőoktatási stratégia és az ELTE jövőképe meghatározza azokat a távlati célokat, amelyeket az IFT időszakára meghatározott stratégiai céloknak, irányoknak szolgálniuk kell. A stratégiai célok meghatározásához a másik kiindulópontot az ELTE jelenlegi helyzete, és ezzel összefüggésben a 2012–15-re érvényes IFT keretében elindított folyamatok jelentik. Ezek figyelembe vételével határoztuk meg a stratégiai célokat és az azokat szolgáló akcióterveket (főbb eszközöket, tevékenységeket).

A stratégiai célok közül kiemelkedőnek tartjuk az alábbiakat:

- új, átfogó kiválósági program kidolgozása és elindítása a szakkollégiumok bázisán;
- a kiválóság erősítése a kutatás terén és a K+F+I lánc egyes hiányzó elemeinek fejlesztése;
- a képzés hatékonyabb, fókuszáltabb nemzetköziesítése;
- az egyetemi szintű kutatás-, oktatásmenedzsment fejlesztése, az egyetem teljesítményének szisztematikus monitorozása (ehhez a megfelelő módszer kialakítása), továbbá a teljesítményelvű értékelés megvalósítása.

Az IFT olyan átfogó stratégiai dokumentuma az egyetemnek, amelyen alapulva a továbbiakban elkészülhetnek egy-egy kiemelt területen a konkrét egyetemi és kari szintű részstratégiák (pl. E-learning stratégia, a képzés hatékonyabb, fókuszáltabb nemzetköziesítése stb.) és a konkrétabb éves cselekvési tervek (összhangban az adott

év költségvetésével és az állami költségvetési forrásokon kívüli forrásbevonási lehetőségekkel). Az IFT végrehajtását évente értékeljük majd, és ez befolyásolhatja az eszközök, akciók módosítását.

3.2.1. Stratégiai irányok és akciótervek a képzési tevékenységben

STRATÉGIAI CÉLOK / IRÁNYOK:

1. Az ELTE modern tudományegyetemi – kutatóegyetemi jellemzőinek, tartópilléreinek – világos prioritások mentén történő – további erősítése; a kiválósági programok és a nemzetköziesítés kiemelt szerepe

- 1.1. A képzési struktúrában / kínálatban a mesterképzés, doktori képzés, kiválósági programok; továbbá más egyetemekkel való együttműködések szerepének az erősítése
- 1.2. Az egyetem képzési portfóliójának stratégiai szempontú értékelése, a hosszú távú fejlesztési irányok kijelölése, továbbá ezzel összefüggésben a más egyetemekkel való együttműködésekre vonatkozó elképzelések kialakítása; a megvalósítás elindítása;
- 1.3. A képzés hatékonyabb, fókuszáltabb nemzetköziesítése;
- 1.4. A képzés minőségének és hallgató-centrikusságának növelése
- 1.5. Új, átfogó kiválósági program kidolgozása és elindítása (a jelenlegi és újonnan létrehozandó szakkollégiumok bázisán); a tehetséggondozás már meglévő formáinak további megerősítése mellett
- 1.6. A képzés, kutatás és a – szélesebb értelemben vett – harmadik misszió kapcsolódásának erősítése

2. Az ELTE meghatározó szerepének megőrzése és további erősítése a pedagógusképzés és a közoktatás tudományos megalapozása területén

3. Az első két célt támogató oktatásmenedzsment, szervezeti működés és intézményi kultúra változtatása: a belső koordinációnak, a teljesítményelvűségnek, belső oktatási innovációs potenciálnak és a társadalmi beágyazottságnak az erősítése

A STRATÉGIAI CÉLOK FŐ ÖSSZETEVŐI ÉS A MEGVALÓSÍTÁSUKAT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK / AKCIÓK

A fenti stratégiai irányok/ célok összefüggnek egymással, ennek következtében a megvalósításukat támogató eszközök / akciók között is szoros a kapcsolat. Sok esetben egy akció egyszerre több célt is szolgálhat.

3.2.1.1. AZ ELTE MODERN TUDOMÁNYEGYETEMI ÉS KUTATÓEGYETEMI JELLEMZŐINEK, TARTÓPILLÉREINEK – VILÁGOS PRIORITÁSOK MENTÉN TÖRTÉNŐ – TOVÁBBI ERŐSÍTÉSE

Az ELTE a hazai és nemzetközi térben versenyképes, tehetséges hallgatókat vonzó, a fő partnerei (hallgatók, munkáltatók, kormányzat és a társadalom) alapvető elvárásainak megfelelő teljesítményt nyújtó modern tudományegyetem alapvető jellemzőinek a stratégiai irány 1.1.–1.5 pontok alatt felsorolt rész céljait tekinti, ezért azokat fejt ki részletesebben. Mindegyik összetevő területén számos olyan jól kialakított, eredményesen folyó tevékenysége van az egyetemnek, amelyek explicit módon nem kerültek megfogalmazásra ebben a dokumentumban. Ugyanis az IFT elsősorban a fejlesztendő területek, a prioritások kiemelésére törekszik – alapot adva ezzel arra, hogy a pénzügyi erőforrások növekményének az elosztásakor is érvényesíthetők legyenek ezek.

A tehetséges hallgatók vonzásához versenyképes szolgáltató egyetemmé kell válnunk nemcsak a közép-európai régióban, hanem az EU-ban is. Az egyetemnek komoly marketing-, PR-tevékenységet kell végeznie: a hallgatók pályaválasztásánál az intézmény márkanéve, presztízse nagyon sokat nyom a latban. Nagy jelentősége van a tanári karnak, az oktatói kiválóságnak. A hallgatóknak azonban nem elég, hogy jó minőségű oktatást kapjon, hanem magas színvonalú minőségi szolgáltatásokat is elvár az egyetemétől. A magyar és külföldi hallgatók nem csupán piacképes diplomát akarnak szerezni, hanem magas színvonalú infrastruktúrát és kiszolgálást (pl. sportolási lehetőséget a kampuszon, informatikai hálózattal felszerelt közösségi tereket stb.) várnak el.

3.2.1.1.1. A képzési struktúrában / kínálatban a mesterképzés, osztatlan képzés, a doktori képzés, kiválósági programok súlyának a növelése; ennek érdekében más egyetemekkel való együttműködések szerepének az erősítése

Prioritások:

- 3.2.1.1.1.1. A mesterképzés, osztatlan képzés, a doktori képzésben résztvevő hallgatók számának/arányának a növelése
- 3.2.1.1.1.2. Új mesterképzések (vagy szakirányú továbbképzések) kialakítása és indítása, különös tekintettel a – társadalmi és gazdasági kihívások szempontjából releváns – multidiszciplináris és interdiszciplináris területekre. Rugalmasabb, átjárhatóbb mesterszakok létrehozása, más területek kurzusai felvételének bátorítása.
- 3.2.1.1.2.3. A doktori képzés – új jogszabályok által igényelt – átalakításának eredményes megvalósítása
- 3.2.1.1.2.4. A doktori iskolák működésének alapvető feltételét jelentő vezetői utánpótlás tervszerű biztosítása.

A képzési struktúrában a fő feladat az új társadalmi és gazdasági kihívásokat figyelembe vevő új mesterképzési programok kialakítása és elindítása. Ezekhez – számos esetben – csak részben van meg az ELTE-n a szükséges kutatói és oktatói kapacitás. Ezért a programok megvalósíthatóságát és fenntarthatóságát elősegítheti a más egyetemekkel való együttműködés. Bizonyos képzéseket – a tartalomtól függően – érdemes lehet csak részképzési formában, munkatapasztalattal már rendelkező hallgatóknak indítani. Az új szakok kialakításában az egyetem egyaránt fontos eszköznek tartja az alulról jövő kezdeményezések ösztönzését és az egyetemi szintű elemzésekből eredő elképzeléseket is. *(Megjegyzés: a kiválósági programokkal külön pont foglalkozik)*

Főbb eszközök/akciók:

- Intézkedési terv kidolgozása annak érdekében, hogy az ELTE mesterszakjainak a vonzása erősödjön a kisebb felsőoktatási intézmények BA/BSc szakjain végzett hallgatókra vonatkozóan: ezekben az intézményekben a jó eredménnyel végző hallgatók közül a jelenleginél nagyobb arányban az ELTE-n folytassák a mesterképzésben a tanulmányaikat;
- a kari vezetések által azoknak a mesteri és doktori képzéseknek a meghatározása, ahol reális lehetőség lenne a hallgatók számának a növelésére; továbbá a releváns intézkedési tervek kidolgozása és megvalósításuk elkezdése (a rekrutációs stratégiában ezeknek kiemelt szerepet kell kapniuk); például angol nyelvű biotechnológiai mesterszak indítását tervezzük a gyógyszeriparban felmerült szakemberhiány pótlására;
- egyetemi szintű pályázat kiírása új, multidiszciplináris és interdiszciplináris mesterképzések (vagy szakirányú továbbképzések) kialakításának pénzügyi támogatására (egy ilyen pályázat összhangban lenne a teljesítményelvűség növelésével is);
- az egyetem mesterszak kínálatának nemzetközi összehasonlítása – ennek alapján mérlegelendő, hogy szükséges-e egyetemi szintű kezdeményezés új szakok vagy új képzési programok (pl. nyári egyetemek) kialakítására; továbbá a releváns intézkedési tervek kidolgozása és megvalósításuk elkezdése;
- országos, esetleg nemzetközi rekrutáció a doktori képzésben résztvevők számának és minőségének emelésére;
- az új törvényi szabályozásnak megfelelő, az ELTE doktori képzési értékeit megtartó új doktori képzési tervek kidolgozása;
- PhD képzések angol nyelven folyó kurzusai arányának növelése;
- a felsőoktatás jelenlegi szabályozásában, előírásaiban azoknak az elemeknek az azonosítása, amelyek a fenti célok elérését nehezítik; továbbá javaslatok megfogalmazása az MRK és a felsőoktatási kormányzat számára ezen akadályok csökkentése érdekében (pl. a mesterképzésre felvehető hallgatók számának a BA/BSc létszámhoz való rögzítése);
- egyeztetések folytatása a fenntartóval a nagy gyakorlat- és laborigényű szakok – közöttük a pedagógusképzés – állami ösztöndíj (normatíva) összegének emelése érdekében.

Főbb indikátorok:

- a mesterszakokra az ELTE BA/BSc szakjairól jelentkező hallgatók aránya;

- a tanulmányaikat mesterképzésen folytató hallgatók aránya az összes hallgató számához viszonyítottnan;
- a doktori hallgatók aránya az az összes hallgató számához viszonyítottnan;
- az angol nyelven folyó PhD képzések aránya.

3.2.1.1.2. Az egyetem képzési portfóliójának stratégiai szempontú értékelése, a hosszú távú fejlesztési irányok kijelölése, továbbá ezzel összefüggésben a más egyetemekkel való együttműködésekre vonatkozó elképzelések kialakítása; a megvalósítás elindítása

Számos – egymással összefüggő – tényező ösztönzi az Egyetem képzési portfóliójának stratégiai szempontú értékelését, a hosszú távú fejlesztési irányok kijelölését. Mindenekelőtt az Egyetem szeretne minél sikeresebben alkalmazkodni a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” c. felsőoktatási stratégiában megfogalmazott fejlesztési irányokhoz. A felsőoktatási stratégia hangsúlyozza: „a felsőoktatási intézmények szakmai együttműködése nem tipikus, ez az erőforrások elaprózódásához, végső soron az intézmények jelentős részében nem versenyképes működéshez vezet. A hatékony működés érdekében szükséges az intézmények kompetencia területeinek meghatározása, ezek tudatos fejlesztése, és az egyéb területek más intézményekkel együttműködve történő lefedése. Ezen túl cél a kiválóság alapú intézményi együttműködési hálózat létrehozása.” A nemzetközi szinten is látható folyamat, hogy számos európai országban az egyetemek közötti együttműködések erősítésével, új együttműködési szervezeti keretek létrehozásával vagy az egyetemek egyesülésével próbálják a kormányzatok vagy maguk az egyetemek javítani az európai egyetemek globális térben való versenyképességét és hatékonyabb működését (és nem utolsó sorban a nemzetközi rangsorokban elért helyezésüket).

Prioritások és főbb eszközök/akciók:

- azoknak a területeknek (pl. egészségtudományok, hittudományok, műszaki-informatikai, közgazdasági tudományok) és a szükséges egyetemközi együttműködéseknek az azonosítása, amelyek hosszabb távon erősíthetik az egyetem hazai és nemzetközi pozícióját, versenyképességét;
- erősíteni kell a párbeszédet a munkaerőpiaccal és az élethosszig tartó tanulás biztosítására olyan szakirányú továbbképzéseket kell kialakítani, ami az intézmény által kínált képzésekre épít és figyelembe veszi a változó világ kihívásait; kiemelt feladat a pedagógus-továbbképzés;
- vidéki képzési helyek kialakítása, esetleges képzési helyek integrálása;
- az oktatás területén az IFT időszakában létrehozható „nemzeti kiválósági központok” meghatározása és kialakítása;
- az ELTE pozíciójának meghatározása a határon túli magyar oktatás minőségi és mennyiségi fejlesztésében; ennek részeként az egyetem hungarológiai tevékenységének fejlesztése a határon túli magyar oktató- és kutatóhelyekkel együttműködve;
- az ELTE kis szakjai stratégiai szerepének értékelése;
- az ELTE PPK szombathelyi sporttudományi képzéseinek és az ehhez szükséges infrastruktúra fejlesztése annak érdekében, hogy e területen az ELTE a Dunántúl vezető képzési helyévé váljon, és képes legyen Ausztria számára is képzéseket kínálni, s ekként kielégítse a régió testnevelő tanárok és sportszakemberek iránti igényét;
- a gazdaságtudományi képzések és az üzleti típusú közgazdász képzés fejlesztése, s ehhez kapcsolódóan Szombathelyen a kulturális és gyógyturizmussal kapcsolatos képzések megindítása;
- az ELTE IK SMI keretében az informatikai-műszaki képzések infrastrukturális és személyi fejlesztése, tekintettel a nyugat-dunántúli régió országos szinten is kiemelkedő feldolgozóipari súlyára és az autóipar stratégiai jelentőségére és munkkerőigényére a térségben. Programtervező informatikus alapszak indítása.

3.2.1.1.3. A képzés hatékonyabb, fókuszáltabb nemzetköziesítése

A képzés nemzetköziesítése hosszú távú, összetett célrendszerű, számos feltételt igénylő folyamat.

A helyzetelemzésből látható, hogy az ELTE-n jelentős eltérés van az akkreditált és a ténylegesen működő idegen nyelvű képzések számában, továbbá nagyon kevés olyan képzésünk van, ahol külföldi hallgatók nagyobb létszámban vannak jelen.

Prioritások:

- 3.2.1.1.3.1. A magyar hallgatók idegennyelvi kompetenciájának (szaknyelvi ismeretek) fejlesztése; a magyar nyelvű mesterképzési kurzusok „nemzetköziesítése”: a csak angol nyelven folyó kurzusok számának, és az oktatásba bevont külföldi állampolgárságú ELTE alkalmazásban álló oktatók, továbbá külföldi vendégprofesszorok számának a növelése
- 3.2.1.1.3.2. A csak angol nyelven folytatott mesterképzések számának növelése
- 3.2.1.1.3.3. A nemzetköziesítés személyi feltételeinek erősítése: az oktatók nemzetközi tapasztalatszerzésének, kapcsolatépítésének elősegítése
- 3.2.1.1.3.4. A magyar hallgatók mobilitási programokban való részvételének hatékonyabb ösztönzése
- 3.2.1.1.3.5. A közös vagy kettős diplomát adó képzések számának a növelése
- 3.2.1.1.3.6. A külföldi hallgatók számának a növelése, továbbá a rosszabb felkészültséggel érkezők számára a segítség, felzárkóztatás szervezetté tétele. Az egyetem kiemelten törekszik arra, hogy a létszámnövekedés ne a felvételi követelmények csökkentésével járjon együtt, hanem ellenkezőleg, a színvonal növekedésével. A felvett hallgatók körében pedig elsősorban a kari mentor-rendszerekkel törekszik a tehetséggondozásra is.

Főbb eszközök/akciók:

- a képzés nemzetköziesítését szolgáló egyetemi szintű pénzügyi alap (pályázati rendszer) kialakítása, ahová pályázni lehetne a következő célokra:
 - magyar nyelvű képzéseken belül angol nyelven folyó kurzusok kidolgozásának és megtartásának humánpolitikai eszközökkel való elismerésére;
 - jelenleg már folyó mesterképzések átalakítása angol nyelven folytatott képzésekké (az erre fordított munka többletfeladatként való elismerésére vagy az óraterhelés csökkentésére);
 - a 45 év alatti oktatók 1–3 hónapos nemzetközi tapasztalatszerzésének finanszírozására;
 - a magyar hallgatók Erasmus ösztöndíjainak (a jelenleg is már meglévő lehetőségeken túli) kiegészítésére;
 - a közös vagy kettős diplomát adó képzések kidolgozásának többletfeladatként való elismerésére vagy az óraterhelés csökkentésére;
- központi „help desk” funkció biztosítása a közös vagy kettős diplomát adó képzések számának a növeléséhez; azaz olyan központi személyi kapacitás kialakítása a Rektori Kabinetben, akik folyamatos, magas színvonalú adminisztratív segítséget képesek nyújtani a közös vagy kettős diplomát adó képzések, illetve az ezekre vonatkozó Erasmus+ pályázatok kidolgozásához, az elindult programok adminisztrációjának a kialakításához; ezen kívül fokozottabban kívánjuk alkalmazni a karok és szakok közötti, egyetemen belüli tudásmegosztást is a képzések fejlesztési eszközöként;
- azon már akkreditált idegen nyelvű programoknak a kijelölése, amelyre az ELTE szintű központi promóciós tevékenységet koncentrálni kell a következő 2–3 évben;
- az oktatók nyelvtudásának továbbfejlesztését, angol nyelven történő oktatásra való felkészülését elősegítő belső továbbképzés biztosítása;
- a hallgatók idegen szaknyelvi képzése;
- az egyetemre bekerüléstől fogva a hallgatók fokozottabb ösztönzése a nyelvtanulásra; a feltételek javítása ahhoz, hogy a nyelvvizsgával nem rendelkező hallgatók szabadon választható tárgyként az angol nyelvet választhassák;
- a központi és a kari adminisztráció idegen nyelvi (elsősorban angol) kompetenciájának fejlesztése, nyelvtanfolyamokon való részvétel ösztönzése (pl. a költségek részbeni átvállalásával);
- a határon túli magyar hallgatók részképzésekbe, nyári egyetemekre történő bevonása, valamint az ELTE-n történő mester- és/vagy doktori képzésben történő részvételük támogatása;
- a külföldi hallgatóknak nyújtott szolgáltatások fejlesztése:

- egyetemi és kari holnapok angol nyelvű változatának kialakítása, továbbfejlesztése;
 - az oktatáshoz kapcsolódó hivatalos dokumentumok angol nyelvre történő lefordítása, közzététele és folyamatos frissítése;
 - az egyetem minden campusán az angol nyelvű feliratokkal való ellátottság teljessé tétele;
 - a megfelelő minőségű kollégiumi férőhelyek bővítése, a housing szolgáltatás fejlesztése;
 - kiemelt fontosságú azoknak a problémáknak a megszüntetése, amelyek egyes karokon bonyolulttá teszik a külföldi hallgatók számára a tárgyfelvételt, továbbá a Neptun üzenetek automatikusan kétnyelvűek legyenek (ebben segíthet a karok közötti jó gyakorlatok megosztása);
 - a regisztráció, tartózkodási engedély, biztosítás megszerzésének támogatása, az életvezetési tanácsadó rendszer további fejlesztése.
- nemzetközi szinten nyitott pályázatok oktatói állásokra, a külföldi tanárok alkalmazási feltételeinek biztosítása

Főbb indikátorok:

- azon magyar nyelvű képzésen lévő hallgatók száma (és aránya), akik a tanulmányi előrehaladásuk keretében angol nyelvű kurzusokat teljesítettek;
- külföldi hallgatók száma és aránya a teljes hallgatói létszámhoz viszonyítottnak;
- közös vagy kettős diplomát adó képzések száma, és ezek kihasználtsága (hallgatói létszám);
- mesterszakra járó külföldi hallgatók száma, %-os aránya;
- mesterszakon végzett külföldi hallgatók száma, %-os aránya;
- mobilitási programokban résztvevők száma (hallgatók, oktatók – kifelé és befelé irányuló – mobilitása);
- kollégiumba jelentkezők közül a bekerülők száma és %-os aránya, továbbá arányuk a külföldi jelentkezőkhöz és bekerülőkhez viszonyítva;
- a Housing szolgáltatást igénybe vevők száma.

3.2.1.1.4. A képzés minőségének és hallgató-centrikusságának a növelése

A képzés minősége és hallgató-centrikussága növelésének számos összetevője van. Alapvető kiindulópont: az ESG elveinek megfelelően a kívánatos kimenetek, tanulási eredmények világos meghatározása; a hallgatók eltérő felkészültségének, sajátosságainak figyelembe vétele, a hallgatóknak az oktatási folyamattal és oktatókkal szembeni megváltozott / változó igényeinek a folyamatos figyelembe vétele. Az egyetem által olyan tárgyi és tanulási környezetnek és széles értelemben vett szolgáltatásoknak a nyújtása, ami megfelelően támogatja, elősegíti a hallgatók egyéni tanulási folyamatát. Többek között a digitális technológiák széleskörű alkalmazása az egyik meghatározó felvétel ahhoz, hogy a tradicionális „frontális” oktatás helyett minél inkább az innovatív, egyénre szabott, hallgató-centrikus, projekt-orientált, aktivizáló módszerek kerüljenek előtérbe.

Az egyetemen az országos beiskolázásból fakadóan a hallgatói populáció összetétele heterogén, ezért az ELTE létrehozta és kiépítette az eltérő felkészültséggel érkező hallgatókat segítő- és támogató rendszerét, amely lefedi a „hallgatói életpálya” teljes szakaszát a már felvételt nyert hallgatók integrálásától egészen a munkaerő-piacra történő kilépésig.

Mindezek (az alábbi prioritások) elérését szolgáló tevékenységek építhetnek az elmúlt évek folyamataira, tapasztalataira. Ugyanakkor számos olyan terület van, ahol rendszerszerűbb tevékenységekre, nagyobb (egyetemi szinten központosított) pénzügyi erőforrásokra van szükség.

Prioritások:

- 3.2.1.1.4.1. Az oktatási tartalmak folyamatos fejlesztése, a multi és interdiszciplináris kurzusok számának, valamint az angol nyelvű kurzusok számának a növelése
- 3.2.1.1.4.2. A tanulási eredmény szemléletű tervezési, tanulás szervezési és értékelési kultúra fejlesztése/bevezetésének támogatása
- 3.2.1.1.4.3. Az innovatív oktatási módszereknek és a digitális technológiák alkalmazásának a szélesítése

3.2.1.1.4.4. A „lemorzsolódás” arányának csökkentése (a hallgatók sikeres előmenetelének támogatása) a kimeneti követelmények felpuhítása nélkül. Ennek részeként alternatív tanulmányi utak kidolgozása, meglévő jó gyakorlatok támogatása: pl. tanulástámogató rendszer kidolgozása a lemorzsolódás csökkentésére, a felsőoktatási szakképzések irányába való mobilitás biztosítása budapesti és vidéki képzési helyeken.

3.2.1.1.4.5. Hallgató-centrikus, tanulástámogató tárgyi, szellemi és tanulási környezet, valamint a hallgatói szolgáltatások fejlesztése, a kutatásalapú és a gyakorlat-közeli alternatívák bővítése budapesti és vidéki telephelyen. Ennek alapvető eleme a speciális szükségletű (fogyatékossgal és/vagy krónikus betegséggel élő) hallgatók számára nyújtott szolgáltatásaink fejlesztése (pl. Braille-nyelvű feliratozás a látássérült hallgatók részére).

3.2.1.1.4.6. A kreditszámítás és beszámítás fejlesztésével a tanulási utak egyszerűbbé és tervezhetőbbé tétele (nagyobb kreditértékű kurzusokra való áttérés, nemzetközi kompatibilitás).

3.2.1.1.4.7. Az oktató-kutató és azt támogató dolgozók részére munkahelyi, rekreációs és fejlesztő szolgáltatások fejlesztése.

Főbb eszközök/akciók:

- a kutatás-fejlesztés beágyazása a mesterképzési programokba, a képzések kutatásalapú szemléletének és módszertanának erősítése;
- új típusú multidiszciplináris képzési forma kialakítása: bármely alapszak kiegészítése egy év informatika képzéssel (már működő nemzetközi példák figyelembe vételével);
- az idegennyelv (szaknyelv) tanulási lehetőségek bővítése;
- az oktatási tartalmak folyamatos fejlesztése érdekében az ELTE Minőségfejlesztési Bizottsága által ajánlások kidolgozása a szakok folyamatos képzésfejlesztésének, értékelésének rendszerére, ennek keretében az OMHV eredmények figyelembevételének lehetséges módjaira; az ajánlásokra alapozva a képzések minőségbiztosítási rendszerének kidolgozása, bevezetése;
- a képzési programok fejlesztését, ezen belül az oktatók kapcsolódó szakmai fejlődését támogató rendszer kialakítása;
- olyan pályázati és támogatási rendszer kialakítása, amely, szervezeti egységeken túlnyúló oktatói együttműködést támogat;
- megerősített hazai és nemzetközi továbbképzési, felnőttképzési szolgáltatások.
- az oktatók pedagógiai képzettségének erősítése a PhD képzésbe iktatott pedagógiai modulokkal;
- az óraszámok és ezzel az oktatói óraterhelés jelentős csökkentése egyes szakok tantárgy-struktúrájának átalakításával (tantárgyak számának csökkentésével);
- az egy tudományos fokozattal rendelkező oktatóra jutó hallgatói létszám csökkentése a mesterképzésben;
- a szakmai gyakorlatok hallgatói véleményezésének kialakítása az OMHV mintájára;
- folyamatban van az ELTE e-learning stratégiájának a kidolgozása; a stratégia széleskörű megvitatása és elfogadása után kiemelt forrásokat szükséges biztosítani a stratégia megvalósításának; ennek részeként alapvető fontosságú az ELTE Wi-Fi hálózatának korszerűsítése;
- a részképzésben, szakirányú továbbképzésben a távoktatási forma (munkarend) szélesebb körű alkalmazása. (Pl. 2016-ban a Fordító- és Tolmácsképző Tanszék gondozásában két szakirányú szakfordítói továbbképzés indul el távoktatási formában);
- az oktatók és az oktatásba bekapcsolódó PhD hallgatók belső továbbképzési rendszerének kialakítása (pl. oktatás-módszertani és e-learning rövid képzések); a belső továbbképzés szervezeti kereteinek kialakítása (a digitális stratégiában javasolt Oktatás-módszertani Továbbképző Centrum létrehozása – releváns nemzetközi példák figyelembe vételével);
- a hallgatók egyetemi integrációját és esetleges felzárkóztatását segítő programok (gólyatáborok, orientációs napok, felzárkóztató kurzusok, workshopok, kompetenciafejlesztő tanfolyamok) szervezése;
- az egyetem életvezetési tanácsadói szolgálat működtetésével segíti a hallgatók tanulmányi és életviteli, magánéleti nehézségeinek megoldását, életpálya-építésüket és karriertervezésüket;

- a „lemorzsolódás” által leginkább érintett szakokon külön intézkedési tervek kidolgozása a lemorzsolódás csökkentésére (életvezetési tanácsadás, pályaidentitási és tanulásmódszertani kurzusok, első éves hallgatók eredményességének folyamatos nyomon követése, mentor csoportok, kortárs segítő körök);
- az egyes karokon (vagy szakokon) már létező oktatói és /vagy hallgatói tutor (mentor) rendszer széleskörű elterjesztése, különösen a középiskola és az egyetem közötti átmenet problémáinak enyhítése érdekében;
- az éves egyetemi és kari szintű minőségfejlesztési célok között prioritást kapjanak az oktatás minőségének és hallgató-centrikusságának a növelését elősegítő intézkedések (és azok megvalósításának értékelése);
- a K+F+I ismeretek fokozottabb megjelenése a mesterképzésben;
- a hallgatói és dolgozói kapcsolódást, regenerálódást, rekreációt támogató, „okos” egyetemi terek kialakítása a budapesti és vidéki campusokon, a hallgatói ügyintézkést gyorsító integrált rendszerek kialakítása és bevezetése, családbarát egyetemi szolgáltatások.

Főbb indikátorok:

- új tananyagok, oktatási segédanyagok (típusonkénti) számának (illetve az azokat készítő oktatók, oktatói közösségek számának) az alakulása;
- OTDK konferencián elért helyezések száma;
- hallgatói eredményesség nyomon követése kurzusonként;
- „lemorzsolódás” alakulása;
- „túlfutások” alakulása;
- belső továbbképzések és azon résztvevők száma;
- fejlesztő közösségek által menedzselte képzési programok száma;
- hallgatói-dolgozói terek száma;
- integrált CRM ügyfélfhívó rendszerrel mért hallgatói ügyfelek és ügyek száma;
- családbarát egyetemi szolgáltatások/helyiségek száma.

3.2.1.1.5. Új, átfogó kiválósági program kidolgozása és elindítása a szakkollégiumok bázisán; a tehetséggondozás már meglévő formáinak további megerősítése mellett

Prioritások:

- 3.2.1.1.5.1. A tehetséggondozás hagyományos formái – elsősorban a szakkollégiumok és a tudományos diákkörök – eredményességének a megőrzése, további fokozása
- 3.2.1.1.5.2. A Tehetséggondozási Alap keretében 2015-ben elindított új tevékenységek folytatása, kiszélesítése, (különös tekintettel a tehetséges középiskolásokat vonzó programokra)
- 3.2.1.1.5.3. Új típusú kiválósági program kidolgozása és megvalósítása – a jelenlegi és új szakkollégiumok bázisán –, ami lehetőséget ad a legkiválóbb hallgatóknak arra is, hogy a többségtől eltérő, személyre szabott módon teljesítsék a tanulmányi kötelezettségeiket

Főbb eszközök/akciók:

- új típusú kiválósági program kidolgozása a szakkollégiumok bázisán, és a megvalósítás érdekében a külső forrásbevonás jogi és szervezeti lehetőségeinek a kialakítása;
- a 2015-ben létrehozott Tehetséggondozási Alap programjainak bővítése és összegének növelése (hátrányos helyzetű tehetséges hallgatóknak ösztöndíjprogram kidolgozása, a középiskolás „Galaxis” program kiszélesítése; a pályázatok, elsősorban a konferencia részvétel és a multidiszciplináris kutatások további szélesítése;
- a tehetséggondozási tevékenységek kiterjesztése az ELTE-n tanuló külföldi hallgatókra is;
- a szakkollégiumok szakmai tevékenységére fordított források növelése (a források odaítélésének alapját képező kritériumrendszer jelenleginél részletesebb kidolgozása);
- a TDK (OTDK) konferenciákra való felkészítés dologi költségeinek biztosítása;
- a tehetséggondozás presztízsének további erősítése az oktatók körében; a tehetséggondozás területén végzett tevékenység beépítése az oktatók ösztönzési rendszerébe.

Főbb indikátorok:

- OTDK konferencián elért helyezések száma;
- referált folyóiratokban megjelenő cikkekben való hallgatói részvétel;
- nemzetközi tudományos konferenciákon való megjelenés (előadás, poszter);
- a Tehetséggondozási Alapból támogatott hallgatók száma (programonként);
- a tehetséggondozási programban résztvevők száma.

3.2.1.1.6. A képzés, kutatás és – szélesebb értelemben vett harmadik misszió kapcsolódásának erősítése

Az Egyetem tevékenységének hatása túlmutat az egyetemen belül folyó oktatáson: feladata a tudományos ismeretterjesztés és a színvonalas, természet-, bölcsészet- és társadalomtudományi tartalmakra is kiterjedő tudománykommunikáció is. Az egyetemnek felelőssége és szerepe van a humán- és társadalomtudományokról kialakított társadalmi kép alakításában is.

Az, hogy az ELTE hallgatói a munkaerőpiacon versenyképesek legyenek, megköveteli, hogy már az oktatás folyamatában megfelelő kapcsolat alakuljon ki a potenciális munkahelyek és az egyes oktatási programok között. Továbbá az Egyetem alapvető funkciója, hogy lehetőséget biztosítson arra, hogy az egyes területek szakemberei lépést tudjanak tartani a tudomány fejlődésével, új speciális területeken tudjanak ismereteket szerezni, vagy – ha erre társadalmi vagy egyéni igény jelentkezik – pályát tudjanak módosítani.

Prioritások:

- a potenciális munkáltatókkal való kapcsolat további erősítése az egyes képzési programokban; ez vonzást jelenthet a tehetséges hallgatók rekrutációjára szempontjából is;
- az ELTE fontos társadalmi szerepe, hogy az élethosszig tartó tanulás egyik meghatározó bázisává váljon;
- a gyermekek esélyeit növelő helyi fejlesztések megalapozását támogató szakmai tevékenységek, különös tekintettel a helyi szakemberek képzésének, továbbképzésének, és folyamatos szakmai támogatásuk biztosítása.
- a köznevelési intézményekben az esélyteremtő nevelést lehetővé tevő módszertani kultúra fejlesztése.

Főbb eszközök/akciók:

- az egyes szakok részéről 2016 első felében a felhasználói/munkáltatói szférával való jelenlegi kapcsolatrendszerük értékelése és prioritásaik kialakítása a 2020-ig tartó időszakra;
- a munka világának, a fenntartónak egy olyan kiadvány készítése, ami az ELTE képzési portfólióján keresztül bemutatja a képzések során elsajátítható, a gyakorlatban hasznosítható kompetenciákat és készségeket;
- az egyes karok részéről 2016 első felében az élethosszig tartó tanulásban jelenleg játszott szerepük értékelése és prioritásaik kialakítása a 2020-ig tartó időszakra; több területen tervezzük szakirányú továbbképzések indítását (biostatistikus képzés stb.);
- további együttműködési megállapodások kötése a szakmai gyakorlati helyként funkcionáló potenciális munkáltatókkal;
- az egyetem K+F+I laborjai, mint belső szakmai gyakorlóhely szerepének növelése;
- pályázati együttműködések országos hatáskörrel rendelkező intézményekkel közösen.

Főbb indikátorok:

- szakmai gyakorlati megállapodások száma a munkaerő-piaci szereplőkkel;
- szakirányú továbbképzések száma, hallgatói létszám alakulása.

3.2.1.2. AZ ELTE MEGHATÁROZÓ SZEREPÉNEK MEGŐRZÉSE ÉS TOVÁBBI ERŐSÍTÉSE A PEDAGÓGUSKÉPZÉS ÉS A KÖZOKTATÁS TUDOMÁNYOS MEGALAPOZÁSA TERÜLETÉN

Az ELTE célja továbbra is az, hogy a magyarországi pedagógusképzés első számú szakmai, módszertani, képzési és tudományos kutatási bázisa legyen. A pedagógusképzés multidiszciplináris és sokszereplős terület, ezért e cél

megvalósítása igényli a pedagógusképzésben érintett karok és gyakorlóiskolák összefogását, hatékony együttműködését. Az Egyetemen célja, hogy vezető szerepet töltsön be a pedagógusképzésben érdekelt intézmények, képzőhelyek szakmai együttműködésének koordinálásában. Az ELTE egyik legfontosabb missziója a(z) osztatlan) tanárképzésben betöltött vezető szerepének megőrzése, az ország középiskolai tanári utánpótlásának biztosítása.

Prioritások:

3.2.1.2.1 A pedagógusképzés tartalmi és strukturális fejlesztése

3.2.1.2.1.1. A pedagógusképzés szervezett, versenyképes, minőségi és a hallgatók igényeit figyelembe vevő továbbfejlesztése; a pedagógus hallgatók informatikai képzése, a szakmai/diszciplináris és a pedagógiai képzés kapcsolatainak fejlesztése; a gyakorlóiskolákkal való szakmai együttműködés kereteinek bővítése; valamint a nemzetközi együttműködések bővítése;

3.2.1.2.1.2. Az ebben az időszakban kiteljesedő osztatlan tanárképzés teljes vertikuma legcélszerűbb működtetésének kialakítása;

3.2.1.2.1.3. A kisgyermeknevelő, óvodapedagógus és tanítóképzés tartalmi és módszertani fejlesztése, továbbá erősségének, a gyakorlati képzésnek a megőrzése;

3.2.1.2.1.4. A BTK egy olyan egységes pedagógiai programot dolgoz ki, amely a BTK képzései egészének újratervezését jelenti (ld. 16. sz. melléklet).

3.2.1.2.2. A szakmaiság személyi, szervezeti és szabályozási környezetének biztosítása; felkészülés a tanárképző központok közelgő átfogó program- és intézményakkreditációjára.

3.2.1.2.3. A pedagógusképzés tudományos színvonalának megőrzése, fejlesztése. Fokozott hozzájárulás a közoktatás tudományos megalapozásához: a pedagógusképzést és továbbképzést érintő diszciplináris, szakmódszertani, pedagógiai és pszichológiai kutatási tevékenység fejlesztése. Továbbá fokozottabb részvétel a közoktatás számára készülő tananyagok szakmai lektorálásához.

3.2.1.2.4. Az ELTE szombathelyi pedagógusképzési és – továbbképzési tevékenységének tartalmi, módszertani és strukturális fejlesztése, a pedagógushallgatók szakmódszertani képzésének megújítása, a szakmai/diszciplináris és pedagógiai képzés kapcsolatainak fejlesztése, a gyakorlóiskolákkal való szakmai együttműködés kereteinek bővítése, valamint a határon átnyúló nemzetközi együttműködések bővítése.

Főbb eszközök/akciók:

A tartalmi és strukturális fejlesztés érdekében:

- a területet támogató kutatások erősítése, az ELTE e területen meglévő vezető szerepének fenntartása és megerősítése (a pedagógusképzést támogató kutatásokat tekintve kiemelten kezelve az e területen egyetemünkön folyó Horizon 2020 kutatási programot, kihasználva az ebben rejlő lehetőségeket);
- pályázati lehetőségek kihasználása, ill. a lezárult pályázatok (pl. „Országos koordinációval a pedagógusképzés megújításáért” c. TAMOP projekt) eredményeinek hasznosítása;
- a tananyagfejlesztés általános támogatása különös tekintettel a korszerű info-kommunikációs technológiák alkalmazására, az egyéni tanulási utak figyelembevételére, valamint a tanulási eredmények középpontba helyezésére;
- pedagógus szakos hallgatók informatikai képzése: legalább egy szemeszter kötelező informatika beépítése a pedagógus szakos hallgatók képzésébe;
- a pedagógusképzést támogató IKT infrastruktúra drámai elmaradottságának felszámolása;
- a pedagógusképzés minőségbiztosítására kidolgozott ELTE koncepció implementálása, a tanárképző központ ezzel összhangban lévő továbbfejlesztése;
- a pedagógusképzési karok közötti együttműködés erősítése, a közös feladatellátás a támogatása;
- az egyetem és az iskolák közötti partnerség erősítése az egyetem által kidolgozott NOIR+ stratégia szellemében, különös tekintettel a gyakorlatban történő tanulás szerepének erősítésére;

- pedagógus szakos hallgatók bevonása a közoktatási tehetséggondozási és felvételi előkészítő programokba, nyári gyermekegyetem;
- szakmódszertan témájú PhD képzések támogatása mind a neveléstudományi, mind pedig a diszciplináris doktori iskolák keretében;
- pedagógus-továbbképzések fejlesztése, szervezése;
- olyan gyógypedagógiai diagnosztikus és intervenciós szolgáltatások nyújtása, amelyek kutatási bázisként az oktatás-képzés fejlesztését célozzák;
- a kisgyermeknevelő, óvodapedagógus és tanítóképzés hazai és európai intézményeivel való együttműködés az innovatív tartalmak és módszerek fejlesztésére irányuló kutatások, valamint alkalmazása érdekében; a társadalmi innovációban való közreműködés, a társadalmi hátrányok leküzdésének elősegítése érdekében multidiszciplináris megközelítésben, a koragyermekkori kutatásokkal;
- igény estén új tanárszakok, továbbképzési programok akkreditációja;
- mesterképzések létesítése tanító- és óvóképzéshez kapcsolódóan – a társadalmi szükségletekkel összhangban;
- a határon túli pedagógusképzés támogatás;
- eszközbeszerzés (informatikai, laboreszköz stb.), a gyakorlati képzés feltételeinek javítása;
- promóciós tevékenység a hallgatói létszám és minőség növelése érdekében (Educatio, nyílt napok, Tanári Napok, iskolalátogatások stb.);
- az ELTE Szombathelyen hirdett tanárszakok körének bővítése a nyugat-magyarországi régió szükségleteire figyelemmel;
- az ELTE bekapcsolódik a hittanár-nevelőtanár képzésbe és az egyházzenei képzésbe a Győri Hittudományi Főiskolával való együttműködésben;
- mentor-program indítása az ELTE karok szombathelyi hallgatói részére a lemorzsolódás csökkentésére.

A szakmaiság személyi, szervezeti és szabályzati környezetének biztosítása érdekében:

- a mentorpedagógusok kiválasztása kritériumrendszerének megalkotása, majd a mentor- illetve a vezetőpedagógusok kiválasztási elveinek áttekintése, a vezetőpedagógusok kiválasztása;
- a képzésben érintett karok és a Tanárképző Központ közötti együttműködés optimális feltételeinek biztosítása.

A tudományos színvonal megőrzése, fejlesztése érdekében:

- hazai és nemzetközi tudományos/kutatási együttműködések kezdeményezése és támogatása;
- a tudományos kutatási tevékenységben országos és lehetőség szerint regionális koordinációs szerep kialakítása, együttműködések elősegítése;
- a tudományos publikációs tevékenység ösztönzése; lektorált tanulmányköteteket megjelentetése a pedagógusképzésről szakmódszertani, pedagógiai és diszciplináris tartalmakkal;
- a „Tudós tanárok – tanár tudósok” konferenciasorozat folytatása, lehetőség szerint külföldi előadók bevonásával;
- a doktori iskolák pedagógiai/tanári programjainak támogatása.

Főbb indikátorok:

- elkészült tananyagok száma és használatának mértéke;
- szakmódszertani kurzusok száma;
- szakmódszertani doktori fokozatszerzések száma;
- megvalósított pedagógus-továbbképzések száma;
- pedagógusképzési és szakmódszertani témájú doktori eljárások száma;

- hallgatói felvételi létszámok;
- hallgatói előrehaladási/lemorzsolódási statisztikák;
- a pedagógusképzés területén megjelent publikációk száma;
- az ELTE által pedagógus szakokra felvett hallgatók létszámának alakulása;
- a nyugat-magyarországi régióban elhelyezkedő, pedagógus szakon végzett hallgatók száma.

3.2.1.3. AZ ELSŐ KÉT CÉLT TÁMOGATÓ OKTATÁSMENEDZSMENT, SZERVEZETI MŰKÖDÉS ÉS INTÉZMÉNYI KULTÚRA VÁLTOZTATÁSA: A BELSŐ KOORDINÁCIÓNAK, A TELJESÍTMÉNYELVŰSÉGNEK, BELSŐ OKTATÁSI INNOVÁCIÓS POTENCIÁLNAK ÉS A TÁRSADALMI BEÁGYAZOTTSÁGNAK AZ ERŐSÍTÉSE

A korábban vázolt stratégiai irányok és prioritások elérésének alapvető előfeltétele az egyetemi szintű oktatásmenedzsment fejlesztése és a *teljesítményelvűség* érvényesítése. Az oktatásmenedzsment két kiemelt területe: (a) az új szombathelyi campus tevékenysége által érintett oktatási programok esetében a megfelelő szervezeti keretek és működési folyamatok kialakítása; (b) a pedagógus továbbképzés egyetemi feladatátételéből eredő követelményeknek való megfelelés biztosítása a szervezeti keretek, infrastruktúra, humán erőforrás megteremtésével. A teljesítményelvűség a világos követelmények meghatározását, az egyének és szervezeti egységek ezen követelmények alapján való értékelését és a jó teljesítmények anyagi és erkölcsi elismerését jelentik – az egyének, a szervezeti egységek és a képzési programok szintjén. Az intézményi kultúra változtatásának eleme – az első két cél megvalósításához szükséges – megbízható adatokon és megfelelő elemzéseken alapuló döntéshozatali mechanizmusok kialakítása az oktatásfejlesztés területén is.

Prioritások:

- 3.2.1.3.1. A pedagógusképzés és továbbképzés egyetemi szervezetrendszerének a változó követelményekhez való alkalmazkodása
- 3.2.1.3.2. Az egyetemnek az Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosítási standardjai és irányelvei (ESG) 2015-ben elfogadott új változatával összhangban álló minőségügyi rendszerének a kialakítása és hatékony működtetése
- 3.2.1.3.3. Az oktatók-kutatók esetében a követelményeknek és az anyagi elismerésnek egymással összhangban álló meghatározása
- 3.2.1.3.4. A képzési programok eredményességének megfelelő értékelése és az eredményesség figyelembe vétele a programok és azok vezetőinek anyagi és erkölcsi elismerésekor
- 3.2.1.3.5. Ügyfélközpontú ügyintézés fejlesztése mind a hallgatók, mind az oktatók számára. Ennek keretében az egyes oktatásszervezési és -igazgatási folyamatok optimalizálása az adott képzési/kari struktúrához igazodóan
- 3.2.1.3.6. Az oktatást kiszolgáló adminisztráció fejlesztése

Főbb eszközök/akciók:

- Az oktatók egyetemi szintű teljesítményösztönzési rendszerének kidolgozása és bevezetése;
- 2016-ban az ELTE Minőségügyi Kézikönyvének elfogadása;
- 2016-ban az ELTE Minőségfejlesztési Programjának elfogadása;
- a Szenátus minden évben meghatározza a jövő év minőségfejlesztési céljait (az éves minőségfejlesztési jelentések keretében);
- 2016-ban a kari tanácsok részéről a kar minőségfejlesztési céljainak meghatározása és 2017-től éves minőségfejlesztési jelentések készítése (2017-ben 2016-ra vonatkozóan)
- folyamatszabályozások az oktatásszervezés és -igazgatás terén;
- belső továbbképzések szervezése az adminisztrációban dolgozók számára;
- a Neptunból kinyerhető adatok alapján készítendő kimutatások és elemzések módszertanának kialakítása;
- újabb Neptun-modulok bevezetése, valamint a Neptun és a könyvtári informatikai rendszer (Aleph) összekapcsolása.

Főbb indikátorok:

- A pedagógusképzés és továbbképzés központjára vonatkozó egyetemi szabályzat elfogadása
- az egyetemi és kari minőségfejlesztési jelentésekben meghatározott éves minőségcélok teljesülése.

3.2.2. A K+F+I tevékenységgel kapcsolatos célok

A „Fokozatváltás a Felsőoktatásban” dokumentum az oktatás mellett a felsőoktatási intézményekben folyó kutatást is a rendszer fontos pilléréként tekinti. Megállapítja az egyetemek, de különösen a tudományegyetemek azon feladatát, hogy – a rövid távú fejlesztési-innovációs tevékenység mellett – a felfedező kutatásokban és a társadalmi innovációt elősegítő tevékenységek tekintetében is vezető szerepet játszanak. Ez összevág az Eötvös Loránd Tudományegyetem hagyományaival és küldetésével. Így a 2016–2020-as időszak fejlesztési céljait ezen elvárások mentén fogalmazzuk meg.

STRATÉGIAI CÉLOK / IRÁNYOK:

1. Az ELTE tovább erősíti kutatási és kutatás-fejlesztési tevékenységét, előtérbe helyezve a nemzetközi jelenlétet, együttműködések, versenyképességet és láthatóságot.
2. Az ELTE fokozott figyelmet fordít a kutatási infrastruktúra fejlesztésére.
3. Az ELTE erősíti ipari és társadalmi kapcsolatait, kiépíti pozícióit a fejlesztési-innovációs ökoszisztémában.
4. Az ELTE a kutatási tevékenységhez kapcsolódó intézményi menedzsment-környezet és menedzsment-folyamatok fejlesztésével növeli a kutatási feladatellátás hatékonyságát.
5. Az ELTE a hazai és a nemzetközi kiválóság megőrzése, illetve fejlesztése érdekében fókuszáltan fejleszti kutatási területeit.

A STRATÉGIAI CÉLOK FŐ ÖSSZETEVŐI ÉS A MEGVALÓSÍTÁSUKAT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK / AKCIÓK

3.2.2.1. Az ELTE tovább erősíti kutatási és kutatás-fejlesztési tevékenységét, előtérbe helyezve a nemzetközi jelenlétet, együttműködések, versenyképességet és láthatóságot.

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem, mint Magyarország egyik vezető kutatóegyeteme fontos küldetésének tartja nemcsak a tudás átadását, hanem a tudás előállítását/termelését is. Különösen fontos feladat ez annak tükrében, hogy az Egyetem portfóliójában a tudományágak széles spektruma található meg a természet- és bölcsészettudományoktól, a jog- és társadalomtudományokon át a neveléstudományokig. Ezekben a tevékenységekben nemcsak a hazai, hanem a nemzetközi porondon is meg kell jelenni, versenyképesnek kell lenni. *Ezért fontos, hogy a kutatási tevékenység nemzetközi mércével mérve is jelentős legyen.* Már középtávon is csak ebben az esetben lesz az átadandó tudás versenyképes, az oktatott tananyagok csak ebben az esetben tudnak a kor kihívásainak megfelelően megújulni.

Prioritások:

3.2.2.1.1. Az ELTE, mint kutatóegyetem az összes általa oktatott tudományterületen nemzetközi szintű kutatással rendelkezzen; a kutatási portfóliója folyamatosan megújuljon figyelembe véve az új társadalmi kihívásokat, nemzeti és európai prioritásokat.

Indoklás: Mint azt már e fejezet bevezetésében is kiemeltük, kutatóegyetemként elengedhetetlen, hogy az Egyetem ne csak a tudás átadásában, hanem a tudás megújításában is részt vegyen. Ehhez az kell, hogy oktatóinak jelentős része, annak vezető rétege világviszonylatban is jegyzett kutatásokat folytasson, különösen az alap- vagy felfedező kutatások területén. Ugyanakkor a modern világban, amikor az Egyetem teljes finanszírozására az állam már nem vállalkozik, ki kell szabadulni a tudomány elefántcsont-tornyából és a kutatás

finanszírozás realitását, valamint a társadalmi elvárásokat figyelembe véve erőforrásokat kell allokálni a K+F+I lánc „fejlesztés” és „innováció” láncszemeire is. Fontos, hogy ez a tevékenység ne vonjon el jelentős erőforrásokat az első láncszemtől (felfedező kutatás). Egyrészt, ez az ELTE egyik erőssége, másrészt ahol nincs magas szintű alapkutatás, ott nem lesz innováció és magas műszaki színvonalú termék sem. Ugyanakkor hallgatóink korszerű tudásának záloga, hogy a K+F+I lánc többi elemével is megismerkedhessenek. Mindezen tevékenységet, a kutatási szabadság tiszteletben tartása mellett úgy kell koordinálni/ösztönözni, hogy a kutatási portfólió megfeleljen a nemzeti és az európai ajánlásoknak, mint pl. a Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia. Csak így lesz az általunk kibocsátott diploma versenyképes és csak így felelhet meg a kihívásoknak és az elvárásoknak.

Főbb eszközök/akciók:

- az Egyetem tudástérképének elkészítése és folyamatos frissítése, ennek alapján a hiányzó, stratégiaileg fontos kutatási területek azonosítása;
- ösztönzők kidolgozása, majd alkalmazása a hiányterületek megsegítésére;
- az eredményes tudományterületek elismerése, továbbfejlesztésük biztosítása;
- nemzeti kiválóság központ kritériumának megfelelő kutatási egységek azonosítása, a várható pályázatokra való felkészítése;
- azon kutatási területekre való belépés ösztönzése, amelyek összevágna a Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia ágazati prioritásaival (pl. egészséges társadalom, tiszta és megújuló energiák, fenntartható környezet, agrár-innováció, infokommunikációs technológiák & szolgáltatások);
- munkatársak kiválasztásánál – az oktatási szempont mellett – a pályázó kutatási potenciálját, érdeklődését, terveit is figyelembe vevő szempontrendszer kidolgozása és bevezetése;
- Lendület és ERC kutatócsoportok minél nagyobb számú befogadása és ennek adminisztratív elősegítése;
- interdiszciplináris kutatások támogatása, különböző karokhoz tartozó csoportok együttműködésének egyetemi szintű segítése;
- a megkezdett ipari egyeztetések során kiderült az is, hogy az infrastrukturális hiányok kezelése mellett a képzett emberi erőforrás utánpótlásának biztosítására is hangsúlyt kell helyeznünk. A Richter Gedeon Nyrt. indítványára 2016-tól kidolgoztunk egy új, ún. „elit, gyakorlat orientált” biotechnológiai mesterképzést, amelyet a Richter Gedeon Nyrt, BME VBK és az MTA TTK oktató-kutató kollégáival együttesen fogjuk végezni. A közös képzés diplomáját az ELTE és a BME rektora is aláírja majd (okleveles biotechnológus, gyógyszer-biotechnológia specializáció). A tantervet nemzetközi példák és a Richter útmutatása alapján készítettük el. A hallgatók egy része a Richterben készíthetné el szakdolgozatát, a többiek más hazai biotechnológiai vállalatoknál.
- a Lágymányosi Campuson rendelkezésre álló, egyetemi–akadémiai tudásbázis megfelelő alapot szolgáltat egy, az ipari igényeknek megfelelő, a „Big Data” témakör több elemét, illetve bioinformatikát is magába foglaló mesterképzés kialakításához is. Ennek előkészítését megkezdtuk, alapját a FIEK pályázatunk kapcsán kialakuló tudásbázis és oktatói-kutatói kollektíva biztosítaná.

Főbb indikátorok:

- új kutatócsoportok száma;
- sikeres Lendület és ERC pályázatok száma;
- karok között létesült kutatócsoportok száma;
- sikeres külső pályázatok számának növekménye.

3.2.2.1.2. Az ELTE megerősíti kutatási potenciálját, hogy sikeresen vegyen részt a nemzetközi kutatási és fejlesztési piacon, jelentősen részesedjen a hazai, európai és egyéb nemzetközi kutatási forrásokból.

Indoklás: Nemcsak a nemzetközi rangsorokban jegyzett tudományos output, hanem a kutatási pénzek vonzása szempontjából is fontos, hogy az ELTE megfelelő kutatási környezetet biztosítson munkatársai számára. Jelenleg az infrastrukturális elmaradás jelentős, ennek fejlesztése nem tűr halasztást. Fontos a nemzetközi jelenlét is, hiszen a tudomány ma már a nemzetközi szintéren mozog.

Pályázati források segítségével onkológiai kutatásokhoz szükséges sugárforrást (ciklotron) építését tervezzük a Lágymányos Északi Épülete alatti, mindeddig kihasználatlan munkahelyen. A kutatási tevékenységet az Országos Onkológiai Intézettel együttműködésben végezzük.

Főbb eszközök/akciók:

- kiterjedt rekrutációs tevékenység folytatása annak érdekében, hogy külföldön már tapasztalatot szerzett, pályázatképes, nemzetközi szintű kutatókat tudjunk alkalmazni;
- a személyi politikában a kutatási potenciál, a fiatalos lendület és a nemzetközi kiválóság fontos szempontként tekintése;
- oktatóink/kutatóink nemzetközi közéleti aktivitásának (részvétel konferenciák szervezőbizottságában, bírálóbizottságokban, szakértői testületekben stb.) ösztönzése és elismerése;
- központi nyilvántartás létesítése az oktatók nemzetközi tevékenységéről, beleértve együttműködéseiket, tagságaikat stb.;
- kutatóink nemzetközi kutatási pályázatokban való részvételének bátorítása és segítése;
- kutatói mobilitás ösztönzése, lehetőségek bővítése (pl. H2020 Marie Skłodowska Action – individual fellowship (IF) és research and innovative staff exchange (RISE));
- nemzetközi doktori programokban (pl. Erasmus Mundus, H2020 Marie Skłodowska Action – innovative training network) való részvétel.

Főbb indikátorok:

- újonnan felvett, más intézményből érkező oktatók/kutatók száma és minősége;
- nemzetközi grémiumokban betöltött tisztségek számának növekedése;
- benyújtott és elnyert nemzetközi pályázatok száma;
- Erasmus Mundus, H2020 MSCA ITN részvételek száma.

3.2.2.1.3. Az ELTE támogatja kutatóit nemzetközi szintű tudományos eredmények elérésében, illetve a tudományos eredmények nemzetközi disszeminációjában

Indoklás: Be kell látni, hogy az egyetem nem minden része vesz részt a nemzetközi tudományos vérkeringésben, még akkor sem, ha tudományos munkájuk minősége alapján erre képesek lennének. Meg kell tehát teremteni azt a légkört és azt a támogató környezetet, ahol kutatóink ki mernek és ki tudnak lépni a nemzetközi színtérre. Akiknek ezt sikerült, azokat pedig meg kell becsülni.

Főbb eszközök/akciók:

- tudományos teljesítmény elismerése („ígéretes kutató” díj, „professor excellence” elismerés bevezetése);
- tudományterülethez függő publikációs stratégia kidolgozása;
- a nemzetközi szintű, idegen nyelvű publikációs aktivitás ösztönzése, az idegen nyelvű publikációs tevékenység támogatása (pl. nyelvi segítség, publikációs díj, Open Access támogatás stb.);
- publikációs teljesítmények, hivatkozások, magas nemzetközi elismertségű folyóiratokban, kiadóknál megjelenő publikációk számának növelése (pl. ilyen cikkek után anyagi elismerés biztosítása);
- mindezek támogatására a Tudományos Alap forrásainak növelése.

Főbb indikátorok:

- nemzetközi publikációk számának növekménye;
- Open Access megjelenésű színvonalas, referált publikációk száma;
- díjazott kutatók száma;
- a programokra fordított összeg.

3.2.2.2. Az ELTE fokozott figyelmet fordít a kutatási infrastruktúra fejlesztésére

3.2.2.2.1. Erőforrások és pályázati lehetőségek koordinálásával megerősítjük a kutatási infrastruktúrát

Indoklás: A kutatás sok esetben eszköz- és műszerigényes, a technikai fejlődés követése elengedhetetlen a csúcshintű kutatások lebonyolításához. A szűkös források miatt ennek a tevékenységnek koordináltan kell

történnie, hogy az egyes források a lehető leghatékonyabban, a lehető legtöbb eredményt elősegítve kerüljenek felhasználásra.

Főbb eszközök/akciók:

- GINOP, VEKOP és Innovációs Alap pályázatainak hatékony felhasználása;
- műszercentrumokban a karbantartás megszervezése, személyzet biztosítása;
- telephelyek létesítése speciális feladatok céljából.

Főbb indikátorok:

- beadott és elnyert GINOP, VEKOP és Innovációs Alapból finanszírozott pályázatok száma

3.2.2.2. Az ELTE biztosítja a kutatáshoz nélkülözhetetlen információs csatornákat

Indoklás: A kutatások sikere manapság már nem kis mértékben függ attól, milyen gyorsan sikerül információhoz jutni és követni az újabb eredmények nyomán nyílt lehetőségeket. Az elektronikus irodalomhoz való hozzáférés elengedhetetlen.

Főbb eszközök/akciók:

- a könyvtári infrastruktúra fejlesztése, bevezetve új infokommunikációs lehetőségeket;
- papír alapú folyóirat-előfizetésekről elektronikusra való áttérés folytatása, a hozzáférhető folyóiratok számának emelése;
- a források függvényében az EISZ hozzáférés folyamatos bővítése;
- a hagyományos könyvtári állomány megóvása és fejlesztése.

3.2.2.3. Az ELTE erősíti ipari és társadalmi kapcsolatait, kiépíti pozícióit a fejlesztési-innovációs ökoszisztémában

Az ELTE-n tradicionálisan alap kutatások folynak, hiszen ez a tudásteremtés legfontosabb lépése: felfedező kutatások hoznak új ismereteket és végső soron ez alapozza meg az új technológiákat és alkalmazásokat is. Mégis, a K+F+I lánc teljes megléte inspirálólag hathat az alap kutatásokra is, és nem utolsó sorban az oktatásban való megjelenése szélesebb ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkező hallgatókat eredményez.

Fontos eleme a „Fokozatváltás a Felsőoktatásban” dokumentumnak, hogy az intézmények tevékenységeinek finanszírozásába mind jobban bekapcsolódjanak az ipari partnerek. Ehhez nem elég publikálni az alap kutatási eredményeket, hanem egyrészt meg kell találni az alkalmazási területeket, másrészt nyitottnak kell lenni az ipar és a társadalom oldaláról megfogalmazott kérdések megválaszolására is. Vannak az ELTE-hez köthető jó gyakorlatok (pl. EIT Digital), de hosszú út vezet még addig, míg az ELTE a fejlesztési-innovációs ökoszisztéma meghatározó része lesz. Mivel ez nemcsak társadalmi elvárás, de a piacképes hallgatók képzése szempontjából sem érdektelen, erre az útra mielőbb rá kell lépni, de semmi esetre sem az alap kutatások kárára, inkább azokat erősítve.

Prioritások:

3.2.2.3.1. Az ELTE kiépíti a K+F+I lánc hiányzó elemeit támaszkodva az Egyetemen jelenlévő jó gyakorlatokra, ipari és állami szektorbeli partnereire

Indoklás: Nemzetközi összehasonlításban a hazai felsőoktatási intézmények, így az ELTE is, lényeges lemaradásban van fejlesztési és innovációs eredményeket illetően. Az elkövetkező időszak feladata a szemléletváltás és az intézményi háttér megteremtése.

Főbb eszközök/akciók:

- az ELTE részvétele partnereivel Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (FIEK) kialakításában az informatika és a molekuláris biomarkerek területén;
- EIT-Digital fenntartható fejlesztése, támogatása;

- szabadalmak, spin-off-ok létrejöttének serkentése;
- budapesti egyetemi innovációs inkubátor koncepció kidolgozása, megfelelő források megléte esetén megvalósítása;
- piaci és állami szereplőkkel közösen és megbízásból végzett kutatás-fejlesztési aktivitás növelése;
- az infrastrukturális és eszközkapacitások adatbázisának naprakészen tartása, potenciális megrendelők irányába történő kommunikációja;
- kutatói kompetencia-térkép összeállítása és a kutatási témák, projektek, referenciák rendszerezése, kommunikációja;
- ipari-egyetemi laboratóriumok és tanszékek létesítése;
- az alkalmazott kutatási projektek arányának növelése;
- egyetemi-multi-startup konferenciák szervezése;
- az egyetemi alumni hálózaton belül kutatás-fejlesztési kapcsolatrendszer célzott kezelése;
- kapcsolat keresése külföldi (főleg EU és USA) cégekkel is;
- innováció menedzsment és inkubációs szolgáltatások kiépítése és nyújtása;
- egyetemi tudásra épülő alkalmazási lehetőségek fejlesztése, rendszerbe szervezése és piaci hasznosítása; mindezek érdekében szükség esetén egyetemi hasznosító vállalkozás létrehozása és piaci hasznosítási lépéseket elősegítő pénzügyi alap biztosítása;
- innovációs és különösen találmányhasznosítási motiváció érdekében innovációs mutatók beépítése az **oktatói értékelési rendszerekbe**.

Főbb indikátorok:

- szabadalmak számának növekménye;
- K+F+I szerződések számának és volumenének növekedése;
- ipari-egyetemi laboratóriumok, tanszékek számának növekménye.

3.2.2.3.2. Az innovációs kultúra sokszintű elterjesztése az Egyetemen, oktatók-kutatók, valamint a hallgatók bevonása

Indoklás: A szemléletváltást az Egyetem fiatal polgárai körében érdemes elkezdni: ők a hallgatók és a fiatal oktatók, természetesen nem kizárva az idősebb generációkat sem. Megfelelő kurzusokkal, workshopokkal, ötletbörzékkel lehet az innovációs kedvet és kultúrát meghonosítani az Egyetemen.

Főbb eszközök/akciók:

- ipari partnerek részvételének növelése a doktori képzésben;
- Innovatív vállalkozások c. tárgy indítása az összes karon;
- ipari partnerekkel kötött, oktatásban is megjelenő tudományos együttműködések számának növelése;
- hallgatói startup vállalkozások indításának támogatása;
- ötletbörzék szervezése hallgatók és oktatók bevonásával.

Főbb indikátorok:

- a képzésbe bevont ipari partnerek számának növekedése;
- az "innovatív vállalkozások" c. tárgyat teljesítő hallgatók száma;
- ötletbörzékre bevont hallgatók száma.

3.2.2.3.3. ELTE, kihasználva sokszínű kutatási lehetőségeit, fókuszba állítja a társadalmi innovációt (TI) is.

Indoklás: A társadalmi innováció (TI) (beleértve a társadalomtudományi innovációt) „zászlóra tűzése” az ELTE számára igazi megkülönböztető védjegy lehet a többi magyar egyetem között, amivel a piaci partnerek és más ökoszisztéma szereplők együttműködési kedvét jelentősen növelni lehet. Az ELTE szerteágazó képzési és kutatási portfóliójának köszönhetően olyan alkalmazott kutatásokban tud kezdeményezően részt venni, melyek hozzájárulnak egyes égető társadalmi problémák eredményesebb megoldásához. Ezzel az ELTE innovációs teljesítménye jelentősen növelhető, és a hazai innovációs térképen egy új, de nagyon fontos, és folyamatosan növekvő területet sajátíthat ki. A társadalmi innováció lehetőséget teremt arra, hogy a társadalomtudomány

területein (tágabb értelemben véve: jog, pedagógia, bölcsészet, szociológia, pszichológia stb.) kutatók és oktatók innováció iránti fogékonyságát, innovációs kultúráját növelni lehessen. A várható hatások között nagyon lényeges az egyetemen belüli karok szorosabb összefogása is, valamint a társadalmi és IT innováció közötti intenzívebb kapcsolat, hiszen számtalan esetben informatikai megoldások segítik a társadalmi probléma hatékony megoldását. Az innováció szempontjából eddig mostohának tekintett karok is lehetőséget kapnak a bekapcsolódásra.

Főbb eszközök/akciók:

- társadalmi innováció belső egyetemi serkentése (ötletbörze, pályázatok);
- társadalmi innováció területén piaci kapcsolatok elősegítése;
- társadalmi innováció konferencia szervezése;
- társadalomtudományi innováció eredményesebb kommunikációja;
- aktív részvétel a H2020 „social challenges” pillérében.

Főbb indikátorok:

- ötletbörzék száma;
- innovációs konferenciák száma;
- sikeres projektek száma.

3.2.2.3.4. Az ELTE szoros és széles együttműködésre törekszik a gazdasági szféra szereplőivel

Indoklás: Több tárgyalást is kezdtünk a gazdasági szereplőkkel kutatási és oktatási együttműködésekéről. Ezek közül kiemelkedik a Bosch vezetésével formálódó autonóm autógyártással kapcsolatos együttműködés, valamint a Richter által szorgalmazott biotechnológiai együttműködés. De kutatási kapacitásunkra hivatkozva KKV-k is rendszeresen keresnek minket kutatási/oktatási együttműködések céljából.

Főbb eszközök/akciók:

- lehetséges ipari partnerek azonosítása;
- meglévő megállapodások felülvizsgálata, új területek bevonásának vizsgálata.

Főbb indikátorok:

- új K+F kutatási megállapodások száma.

3.2.2.4. Az ELTE a kutatási tevékenységhez kapcsolódó intézményi menedzsment-környezet és menedzsment-folyamatok fejlesztésével növelni kívánja a kutatási feladatellátás hatékonyságát

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem a kutatómenedzsment intézményi eszközrendszerének fejlesztésével olyan környezetet kíván teremteni a kutatásban résztvevő munkatársai számára, amely támogatja, ösztönzi őket tudományos céljaik elérésében.

Prioritások:

3.2.2.4.1. A K+F+I infrastruktúra-menedzsment fejlesztése

Indoklás: Az Eötvös Loránd Tudományegyetem célja, hogy az egyetem eszköz-, és infrastrukturális kapacitásait hatékonyan hasznosítsa, hogy képes legyen a kutatási, oktatási és piaci megrendelésre végzett tevékenységek optimális összehangolására. Az infrastruktúramenedzsment környezet fejlesztésével az Eötvös Loránd Tudományegyetem a stratégiai időtáv végére kiemelkedő kapacitáskihasználtságot kíván elérni kutatási eszközei, infrastruktúrái vonatkozásában.

Főbb eszközök/akciók:

- a kapacitáskihasználtság javítása;
- a jobb kapacitáskihasználás ösztönzése;

- a jobb kapacitáskihasználáshoz szükséges feltételek kialakítása.

3.2.2.4.2. A K+F+I pályázatokhoz kapcsolódó belső folyamatok fejlesztése

Indoklás: Az Eötvös Loránd Tudományegyetem célja, hogy növelje hatékonyságát kutatási célú pályázati lehetőségeinek kihasználásában. Az egyetem prioritásként kezeli a nemzetközi jelenlétet, ezért különösen fontos, hogy a nemzetközi forrásokat (H2020, közös programok, JTI-k, stb) minél hatékonyabban fel tudja használni. Hosszú távú célunk, hogy a nemzetközi konzorciumok élére álljanak kutatóink és ezzel egyetemünk tölti be a konzorciumvezető szerepet. Ehhez azonban az szükséges, hogy nemzetközi k+f projektmenedzsmenttel rendelkező szakembereket is az egyetemhez tudjunk kapcsolni. Ez a folyamat már elindult az új Pályázati Központ felépítésével. Az intézményi és a kari szintű pályázati folyamatok összehangolásával, a párhuzamosságok felszámolásával, az ügyintézési határidők rövidítésével az Egyetem a lehetőségekre rugalmasan reagálni képes folyamatokat alakít ki.

Főbb eszközök/akciók:

- a professzionális pályázatkezelés erősítése;
- a nemzetközi (európai uniós) pályázatmenedzsmenti képesség megteremtése;
- a pályázatírás professzionális támogatása;
- önrész- és előfinanszírozás lehetőségeinek megteremtése;
- belső K+F pályázati és ösztöndíj rendszer, start-up grant létrehozása (rendelkezésre álló erőforrások függvényében).

Főbb indikátorok:

- a beadott pályázatok számának növekedése;
- a beadott pályázatok sikerrátájának növekedése;
- kutatói elégedettség;
- az önrészek finanszírozására használható alap nagysága;
- belső képzések szervezése nemzetközi k+f projektmenedzsmenttel rendelkező szakemberek részvételével.

3.2.2.5. Az ELTE a hazai és a nemzetközi kiválóság megőrzése, illetve fejlesztése érdekében fókuszáltan fejleszti kutatási területeit.

Az egyetem által kitűzött általános fejlődési irányok, illetve a Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia (S3) alapján különös figyelmet fordítunk az alábbi kutatási területekre:

3.2.2.5.1. Egészségtudományi kutatások ("Egészséges társadalom és jólét" S3 programpont)

Egyetemünk jelentős stratégiai előnye, hogy több különböző tudományágakban is folytat az egészségügyhöz kapcsolódó kutatásokat. Ezt kihasználva célszerűnek látszik tudatosan eme S3 cél felé fordulni, támogatni az ehhez kapcsolódó kutatásokat és szorgalmazni a különböző területeken dolgozók együttműködését, hiszen így lehetőség nyílna az egészségügyi kihívásokra komplex, több tudományterületet összefogó megoldásokat találni. Az ELTE-hez 2017-ben csatlakozott szombathelyi egységek eddig is folytattak egészség tudományi és ezekhez kapcsolódó sporttudományi kutatásokat, így például a Teljesítmény Élettani Laboratórium működése megfelelő alapot adnak e kutatási iránynak a nyugat-magyarországi régióban történő megvalósítására is, ezért ezeket a tevékenységeket fejleszteni kívánjuk.

Ezen belül már látható pályázatokon indul az Egyetem az alábbi területeken:

- komplex betegségek molekuláris patomechanizmusának rendszerszintű, interdiszciplináris kutatása;
- peptido-mimetikumok, peptid gyógyszerek és biokompatibilis nano-rendszerek racionális tervezése, előállítás és fejlesztése;
- biotechnológiai eljárások a gyógyszerkutatásban;

- e-Health, az egészségügyben felhalmozódó adatvagyon feldolgozása, elemzése;
- biostatisztika;
- mentális- és viselkedészavarok, valamint addikciós problémák komprehenzív, interdiszciplináris (bio-pszicho-szociális) vizsgálata;
- komplex biológiai rendszerek vizsgálata anyagvizsgálati módszerekkel lehetséges farmakológiai célpontok azonosítása és működési mechanizmusaik feltárására céljából;
- életmód és egészség kapcsolatának, illetve az életmód változtatási lehetőségeinek vizsgálata;
- egészség-pszichofiziológiai, sport és rekreációtudományi kutatás;
- egészség-gazdaságtani kutatások; egészségi állapotváltozások társadalmi elemzése, gyógyszerpolitikai elemzések;
- társadalmi traumák és társadalmi emlékezet;
- gyógypedagógiai diagnosztikus és intervenciós kutatások;
- a felnőtt korban fogyatékosná vált személyek komplex interdiszciplináris (bio-pszicho-szociális) vizsgálata és terápiák kidolgozása.

3.2.2.5.2 Fenntartható fejlődés, környezet védelem, klímaváltozás ("Fenntartható környezet" S3 programpont)

Hasonlóan, ez a programpont is több tudományág együttműködését kívánja meg, melyek az ELTÉ-n belül jelentős kutatási háttérrel rendelkeznek. Részt kívánunk venni Kárpát-medencei klímaváltozással kapcsolatos együttműködésben, de más elérhető pályázatokon is indulnak ELTÉ-s kutatók, többek között a következő témákkal:

- a környezet, éghajlat és biodiverzitás múltbeli, jelenlegi és várható változásai;
- a társadalom véleménye a környezeti problémákról és környezetvédelemről;
- környezet és egészség;
- a környezeti és a társadalmi feltételek változásainak kölcsönhatásai;
- az újabb társadalmi mozgalmak és a fenntartható fejlődés politikai lehetőségei;
- ökológiai kockázatok és a világrendszerek dinamikája;
- bioremediációs technológiák kifejlesztéséhez szükséges laboratóriumi, üvegházi- és kisparcellás növényteni kísérletek;
- ipari melléktermékek és olcsó előállítású, környezetbarát talaj- és levéltrágyák kémiai jellemzése és biotesztjei;
- növényi stresszélettani kutatások a mezőgazdaság hatékonyságának növelése céljából;
- vízminőségvédelem;
- természetes vizek rekreációs célú hasznosítása;
- napenergia valamint ipari és egyéb hulladék hő hasznosítása termoakusztikus hőszivattyú rendszerekkel;
- továbbá az ELTE szombathelyi egységeinek keretein belül az országos szintű és a határokon átívelő védett természeti területek fényszennyezésének felmérése és a biológiai környezetet érintő fényszennyezést csökkentő technológiák fejlesztése, hatásvizsgálatok fizikai és biológiai monitorozással.

3.2.2.5.3 Energiaközpontú kutatások ("Tiszta és megújuló energiák" S3 programpont)

Ehhez a fontos S3 programponthoz is több szálon képesek kapcsolódni az ELTE kutatói, mint pl.

- energianövények (pl. hazai fejlesztésű Szarvasi-1 energiapálya) széleskörű alkalmazási módjainak vizsgálata, az ezzel kapcsolatos technológiák fejlesztése;
- megújuló energiaforrások komplex vizsgálata.

3.2.2.5.4 Számítástudományi és informatikai kutatások (Kapcsolódási pontok: „IKT (infokommunikációs technológiák) & szolgáltatások”-S3 Horizontális prioritás, valamint „Intelligens gyártás”-S3 Nemzeti specializáció, „Fejlett jármű- és egyéb gépipari technológiák” és Agrár-innováció” – S3 Nemzeti prioritás)

Vitathatatlanul a technikai fejlődés jelenlegi motorja az infokommunikációs technológiák fejlődése. Az ELTE Informatikai Kara jelentős tudományos, innovációs, oktatási illetve technikai bázisa ennek a tudásnak, másrészt az ELTE TTK szinte minden intézetében is folynak infokommunikációs eszközökre támaszkodó kutatások. Ez a tudás vertikálisan is segítheti az alábbi pontokban felsorolt kutatásokat, de önmagukban is jelentős eredményekkel kecsegtetnek. Különös hangsúlyt fognak kapni például az alábbi témák:

- számítástudományi és matematikai megalapozottságú kutatások a megbízható komplex szoftverrendszerek technológiája, alkalmazási terület specifikus programozási nyelvek tervezése és szemantikája területén;
- adattudományi kutatások és komplex tudományos jelenségek elemzése, modellezése és megértése adat-intenzív („Big Data”) megközelítéssel;
- adatbiztonság és szoftverbiztonság;
- egészségügyi informatika;
- mesterséges intelligencia;
- smart city;
- e-learning rendszerek;
- agrárinformatika;
- autonómjárművek informatikai megoldásai;
- Ipar 4.0, digitális gyártástechnológia;
- digitális pénzügyi rendszerek;
- felhő alapú szolgáltatások;
- térinformatika;
- jövő internet;
- 5G technológiák;
- numerikus modellezés;
- machine learning;
- a tömegmédiá, mint komplex rendszer;
- társadalmi kapcsolathálózatok számítógépes modellezése;
- korszerű infokommunikációs eszközök és technológiák innovatív alkalmazása a fogyatékosokhoz kapcsolódó jelenségek feltárásában és támogatási szükségletek kielégítésében;
- bioinformatika, biostatistika fejlesztése;
- gráfok és nagy hálózatok vizsgálata.

3.2.2.5.5 A pedagógusképzéshez kapcsolódó kutatások

Az ELTE fentebb is megfogalmazott célja, hogy a pedagógusképzés meghatározó szereplője legyen és részt vegyen a pedagógus-továbbképzésben is. Ezek a célok nem valósíthatók meg az ezen a területen folytatott kutatások nélkül, így a következő években az ELTE törekszik a neveléstudomány területén folyó kutatások megerősítésére is. Ezen belül, például:

- pedagógiai innovációk és társadalmi esélyek kutatása;
- interkulturális pszichológiai és pedagógiai kutatások;
- digitális technológiák alkalmazása a közoktatásban, s e kutatási irányon belül különösen a köznevelési intézmények részletes helyzetfelmérésre alapuló informatikai fejlesztésének megalapozása javítása;
- közoktatási intézmények működésének és közreműködői jóllétének komplex vizsgálata;
- pedagógus személyiség vizsgálata és iskolai társas kapcsolatok;
- állampolgári nevelés és európai identitás a közoktatásban;

- a közpolitikákkal kapcsolatos sokoldalú és uralommentes viták lefolytatásának feltételei az új kommunikációs eszközök korában;
- történelmi traumák a túlélők és a szemtanúk perspektívájából;
- szaktárgyi módszertani és didaktikai kutatások.

3.2.2.5.6. Kvantumtechnológiai kutatások ("Intelligens technológiák" S3 programont)

Az elmúlt évtizedben radikálisan megjavultak a képességeink a kvantummechanikai objektumok manipulálása terén, nem csak intellektuálisan, hanem praktikus értelemben is. Mindez találkozott az infokommunikációs technológiák robbanásszerű fejlődésével és a kettő összefonódásából megszületett a kvantum információ feldolgozás, amely óriási fejlődési potenciállal rendelkezik. Jelenleg a fotonika/lézer alapú kvantumkommunikáció, a szupravezető/fotonika/topológikus fázis alapú kvantumszámítógépek és a kvantumszenzorok területe fejlődik a leggyorsabban. Az ELTE TTK Fizikai és Kémiai Intézeteiben, valamint az IK-n számos elméleti és kísérleti kutatócsoport tevékenysége kapcsolódik ehhez a területhez. Jelenleg a leginkább perspektivikus témák:

- Kvantum információ elmélet, nyílt kvantum rendszerek és a dekoherencia elmélete
- Topológikus qbitek fizikai alapjai
- Adiabatus kvantumszámítógépek és optimalizátorok
- Kvantum neuron hálózatok és kvantum mesterséges intelligencia
- Kvantumkommunikációs protokollok
- A szag érzékelés kvantummechanikai alapjai
- A molekuláris érzékelés kvantummechanikája, gyógyszermolekulák hatásmechanizmusa
- Kvantumbiológia, fotoszintézis, koherens effektusok a biológiai receptorokban
 - kiterjesztett és virtuális valóság alapú rendszerek megvalósításához szükséges, magas számításgényű számítástudományi eljárások optimalizálása
 - informatikai, robotikai, szenzoros és haptikus alrendszerekkel segített, orvosok és egészségügyi szakemberek képzését támogató szimulációs eszközök és technológiák

3.2.2.5.7. Részvétel a Nemzeti Agykutatási Programban („Egészséges társadalom és jólét” S3 programont)

Bár az 5.2.2.5.1 program már felsorolja az ELTE „Egészséges társadalom és jólét” S3 programhoz kapcsolódó interdiszciplináris kutatásait, a NAP projekt jelentősége miatt érdemesnek tartjuk ezt külön is kiemelni, hiszen a NAP-2 projektben az ELTE már konzorciális tagként vesz részt. A következő területeken kívánunk bekapcsolódni a projektbe:

- Nem-invazív összehasonlító viselkedési idegtudomány: azon agyi hálózatok evolúciójának vizsgálata, amelyek az állati és emberi kommunikációban is fontos szerepet játszanak
- Az utódgondozás agyi mechanizmusai: az utódgondozás idegrendszeri hátterének felderítése állatmodellekben neuronális hálózati és molekuláris szinten; a szociális viselkedések egyes alapvető mechanizmusainak azonosítása rendszerbiológiai és modern hisztológiai módszereket felhasználva
- Az idegi sejtbiológia vizsgálata: a tanulást szabályozó új molekuláris útvonalak felderítése és elemzése, a memória-problémák patobiológiájában szerepet játszó új molekuláris szereplők azonosítása
- Funkcionális szelektivitást mutató nátriumcsatorna gátlók felismerése és hatásmechanizmusa: annak vizsgálata, hogyan lehet a nátriumcsatorna gátló vegyületekről nagy mennyiségű, információban gazdag, és terápiás hatás jóslására alkalmas adatokat gyűjteni, továbbá a nátriumcsatorna gátlók első ilyen adatokat tartalmazó adatbázisának létrehozása
- A komplement rendszer szerepe az agyban: a komplement-mediált szinapszis elimináció molekuláris hátterének feltárása proteomikai módszerekkel, különös tekintettel a neurodegenerációban és az öregedés során tapasztalható kóros szinapszisvesztésre

3.2.2.5.8. Biotechnológiai kutatások („Egészséges társadalom és jólét” S3 programpont)

Ezek a kutatások is az „Egészséges társadalom és jólét” S3 programhoz kapcsolódnak. Itt a meghatározó ipari igény és a kialakuló projekt volumene indokolja a külön pontban való szerepeltetést. Különösen gyógyszeripari projektekről van szó, amely biotechnológia gyártás mellett szisztematikus hatásvizsgálatokat, személyre szabott orvoslást is tartalmaz.

- Molekuláris biomarker kutatás, személyre szabott gyógyítás: az NKFI Alapból elnyert támogatás segítségével (FIEK_16-1-2016-0005: *Molekuláris biomarker kutatási és szolgáltatási központ kialakítása az ipari igények kiszolgálása érdekében*; összköltség: 2 712 eFt; 2017-2021) kutatási és szolgáltatási központot hozunk létre, amelyben az ELTE, mint konzorciumvezető mellett a Servier Gyógyászati Vegytani Kutatóintézet Zrt., a CRU Hungary Kft., valamint a MTA TTK is részt vesz. A projekt részét képezi egy Közép- és Kelet-Európában egyedülálló, akkreditált, az ipari igényeket kiszolgálni képes molekuláris biomarker laboratórium kialakítása is, amely a korszerű, személyre szabott gyógyítást támogatja.
- Biologikumok gyártástechnológiájának optimalizálása és az azt támogató analitikai vizsgálati módszerek fejlesztése (Richter Gedeon Nyrt., a BME valamint az MTA TTK együttműködésében)
- Transzdiszciplináris fenntartható növénytermesztési kiválósági központ létrehozása (MTA ATK-val közösen)
- Különböző betegségek (pl. tumor) diagnosztikájának és gyógyszeres kezelésének molekuláris alapon történő vizsgálata
- Biokompatibilis nano- és mezo-rendszerek tervezése és fejlesztése amiloid-szálképzés alapján.

3.2.2.5.9 Egyéb kutatások

A fentiekén kívül az ELTE tovább kívánja folytatni azokat a sikeres, nemzetközi trendekhez kapcsolódó kutatásait is, amelyekkel kutatói hírnevet szereztek maguknak, mely területeken világszínvonalú "iskolákkal" rendelkezik. Ezen felül nemzetközi trendekhez illetve a meglévő világszínvonalú tudáshoz kapcsolódva fejlesztjük a következő területeket:

- makro- és mikrofizika: kutatások az elemi részecskéktől a világmindenség szerkezetének megértéséig;
- asztrokémiai kutatások, különleges anyagok, egzotikus molekulák előállítása;
- kvantumtechnika eszköztárának fejlesztése molekulák szerkezetének megértésében;
- társadalomtudományi kutatások:
 - nemzetközi kapcsolatok rendszerének változásai, emberi jogok, demokrácia;
 - empirikus társadalomkutatás, a klasszikus és késő modernitás találkozása a mai Magyarországon, civil társadalom, értelmiség a globalizáció korában; a diszkurzuselemzés hasznosítása az újabb kommunikációs formák vizsgálatában;
 - hazai és nemzetközi társadalomelméleti, szociológiatörténeti kutatások;
 - szociális és szociálpolitikai változások a poszt szocialista érában.
- viselkedéskökológia, robotika;
- diszkrét és folytonos jelenségek vizsgálata, modellezése a matematikán belül és kívül.

3.2.2.6. Innovációs Fejlesztési Terv (2018-2020)

Az Egyetem egy átfogó intézményi „Innovációs Fejlesztési Tervet” fogalmazott meg Magyarország Kormánya innovációs stratégiájának és versenyképességi programjának végrehajtásában való aktív részvételre. Ennek keretében a korábbi K+F+I célkitűzések és projektek fenntartása és folytatása mellett egy 12 pontból álló Innovációs Fejlesztési Tervet (2018-2020) valósít meg, amely széles értelemben felfogott gazdasági, társadalmi, kulturális innovációs célokat követ. Az Innovációs Fejlesztési Terv (2018-2020) az Intézményfejlesztési Terv 23. sz. melléklete.

3.2.3. Stratégiai irányok a nemzetközi tevékenységben

Az ELTE meghatározó intézménye a regionális felsőoktatásnak. Elmélyült stratégiai kapcsolatokkal rendelkezik Közép-Európában, a Kárpát-medencei Felsőoktatási Térségben és a Balkánon.

Az ELTE öröködi a magyar mint idegen nyelv regionális, európai és globális tanítása/oktatása felett.

STRATÉGIAI CÉLOK / IRÁNYOK:

1. Egyetemi hálózatokban való aktivitás növelése
2. Intézményközi bilaterális együttműködési megállapodások együttműködések fejlesztése, stratégiai partnerekkel való együttműködések keretében
3. Intézményközi bilaterális együttműködési megállapodások együttműködések fejlesztése, regionális intézményközi együttműködések kialakítása
4. A Stipendium Hungaricum program kiaknázása
5. Magyar nyelv és kultúra oktatásának megőrzése
6. A külföldi hallgatók számára az egyetem adminisztrációjának és szolgáltatásainak hozzáférhetővé tétele
7. Kárpát-medencei együttműködés, székhelyen kívüli képzés létrehozása
8. Az idegen nyelvű képzések és az azon tanuló hallgatók számának növelése (ld. 3.2.1)

A STRATÉGIAI CÉLOK FŐ ÖSSZETEVŐI ÉS A MEGVALÓSÍTÁSUKAT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK / AKCIÓK

3.2.3.1. Egyetemi hálózatokban való aktivitás növelése

Az ELTE 9 egyetemi hálózat munkájában vesz részt. Elmondható, hogy az egyetemi hálózatok kiemelkedő kapcsolatrendszerrel és információáramlást jelentenek az intézmény számára. Az egyetemi hálózati együttműködések keretében bővülés várható a pályázati (oktatás, kutatás, társadalmi szerepvállalás) együttműködés terén. További cél az egyetemi láthatóság növelése.

Az ELTE intenzívebbé teszi és konkrét projektekben való részvétel irányában fejleszti a LERU (League of European Research Universities) és a CELSA (Central Europe Leuven Strategic Alliance) hálózatok keretében végzett nemzetközi tevékenységét, amely hálózatoknak 2016 óta részese.

Főbb eszközök/akciók:

- egyetemi hálózati rendezvényeken való részvétel;
- egyetemi hálózati rendezvények meghívása;
- egyetemi hálózati tisztségek betöltése;
- egyetemi hálózatokhoz való csatlakozás, egyetemi hálózatok létrehozása.

Főbb indikátorok:

- meghívott/rendezett egyetemi hálózati rendezvény;
- egyetemi hálózati tisztség;
- egyetemi hálózati kapcsolaton alapuló oktatási, kutatási és fejlesztési együttműködések.

3.2.3.2. Intézményközi bilaterális együttműködési megállapodások együttműködések fejlesztése, stratégiai partnerekkel való együttműködések keretében

Az ELTE célja intézményközi bilaterális együttműködési megállapodások a képzési programok számának, külföldi hallgatók létszámának növelése érdekében, minőségi, **stratégiai intézményközi együttműködések kialakítása**. A jövőben meghatározásra kerül a stratégiai együttműködések köre (pl. Tübingeni Egyetem, Twente Egyetem, KULeuven, MeiCogSci). A kialakított kapcsolatokban cél az intézményközi együttműködések elmélyítése, kiaknázása.

Főbb eszközök/akciók:

- közös projektek kialakítása;
- mobilitási programok elindítása.

Főbb indikátorok:

- intézményközi bilaterális megállapodások (MOU, Agreement, Co-operation Agreement, Co-tutelle Agreement, konzorciális intézményközi megállapodások);
- intézményközi Erasmus+ megállapodások (program országokkal és partnerországokkal);
- intézményközi egyéb programok megállapodásai;
- közös pályázati együttműködések bővítése;
- közös oktatási együttműködések bővítése;
- mobilitási projektben részt vevő hallgatók száma;
- hallgatói teljesítési adatok (pl. kölcsönösen elismert ECTS);
- közös képzésben részt vevő hallgatók száma; végzetek száma;
- oktatói mobilitásban részt vevők száma;
- adminisztratív mobilitásban résztvevők száma.

3.2.3.3. Intézményközi bilaterális együttműködési megállapodások együttműködések fejlesztése, regionális és országos együttműködések kialakítása tekintetében

Az egyetem célja, hogy teret adjon és felkarolja az olyan kutatást és kultúrát közvetítő kezdeményezéseket, melyek szignifikánsan járulnak hozzá két (vagy több) ország együttműködéséhez. A kulturális és tudományos együttműködés bővíti a gazdasági együttműködések körét, az intézmény ilyen jellegű együttműködései bővíti a nem felsőoktatási partnerintézmények körét, emeli az egyetem társadalmi szerepvállalását.

Főbb eszközök/akciók:

- ELTE-Partner (jellemzően a partnerország képviselője) kutató és kultúrát közvetítő központok létrehozása (pl. Mongol Kutatóközpont, Konfuciusz Intézet bővítése);
- regionális együttműködési fókusz a Kárpát-medencei Felsőoktatási Térség országaival, intézményeivel;
- regionális együttműködési fókusz a Balkán országaival, intézményeivel.

Főbb indikátorok:

Kutató és kultúrát közvetítő központokra vonatkoztatható indikátorok

- kutató és kultúrát közvetítő központok száma;
- kutató és kultúrát közvetítő központok tevékenységének (pl. kutatás, oktatás, publikáció) bővítése;
- kutató és kultúrát közvetítő központokba bevont külföldi résztvevők.

Regionális intézményközi együttműködésekre vonatkoztatható indikátorok

- intézményközi bilaterális megállapodások /db/év;
- intézményközi Erasmus+ megállapodások (program- és partnerországokkal) /db/év;
- intézményközi egyéb programok megállapodásai /db/év;
- közös pályázati együttműködések bővítése /db/év;
- közös oktatási együttműködések bővítése /db/év;
- hallgatói mobilitási adatok /db/év;
- hallgatói teljesítési adatok pl. kölcsönösen elismert ECTS;
- közös képzésben részt vevő hallgatók száma; végzetek száma;
- oktatói mobilitási adatok /db/év;
- adminisztratív mobilitási adatok /db/év.

3.2.3.4. A Stipendium Hungaricum program kiaknázása

Egyetemünk célja, hogy minél hangsúlyosabban vegyen részt a Stipendium Hungaricum programban, bővítse és minőségileg fejlessze a kiválasztott idegen nyelvű képzéseire érkező jelentkezőket.

Főbb eszközök/akciók:

- promóciós stratégia kialakítása;
- programkoordináció fejlesztése intézményen belül és az együttműködő hivatalokkal;
- hallgatói szolgáltatások fejlesztése és a hozzáférés fejlesztése;
- alumni rendszer építése;
- megfelelő kollégiumi háttér megteremtése.

Főbb indikátorok:

- Stipendium Hungaricum-ösztöndíjasok létszámának emelkedése;
- Stipendium Hungaricum programban résztvevő/érintett ELTE-s tanszékek/idegen nyelvű képzések/oktatók számának emelkedése;
- országos szinten az ELTE elhelyezkedése fogadott hallgatók arányában;
- a kialakított (belső és külső) folyamatok és kapcsolatok a többi beérkező nemzetközi hallgató fogadását is segítik (hallgatói elégedettség, szolgáltatások igénybevételének mértéke).

3.2.3.5. Magyar nyelv és kultúra oktatásának megőrzése

Az ELTE számára kiemelkedő jelentőséggel bír a magyar nyelv és kultúra oktatásának megőrzése, erősítése. Ennek érdekében növeli a magyar mint idegen nyelv kurzusain résztvevők számát, programokat hoz létre a célközönség számára. Segíti a világban magyar nyelv és kultúra megőrzését.

Főbb eszközök/akciók:

- magyar mint idegen nyelv nyelvtanfolyam fejlesztése (programtípusok, résztvevők létszáma);
- valamennyi programtípus népszerűsítése;
- magyar szak alapítása, magyar szak működésének segítése;
- a magyar nyelvű tanító- és óvóképzés segítése;
- a magyar nyelvű pedagógusképzés segítése;
- hungarológiai kutatási projektek és a képzés fejlesztése.

Főbb indikátorok:

- magyar mint idegen nyelv nyelvtanfolyam fejlesztése (programtípusok);
- magyar mint idegen nyelv nyelvtanfolyam fejlesztése (résztvevők létszáma);
- magyar szak alapítása, magyar szak működésének segítése – küldött oktatók.

3.2.3.6. A külföldi hallgatók számára az egyetem adminisztrációjának és szolgáltatásainak hozzáférhetővé tétele

Főbb eszközök/akciók:

- oktatási (angol nyelvű) adminisztráció fejlesztése;
- nemzetközi ügyfélszolgálat (Quaestura) fejlesztése;
- az egyetem többnyelvűségének biztosítása;
- angol nyelvű honlap fejlesztése;
- nyelvtanfolyamok biztosítása;
- sportolási lehetőségek biztosítása és elérhetőségük fejlesztése;
- kollégiumi lakhatás és szolgáltatások biztosítása és elérhetőségnek fejlesztése; Housing Office biztosítása és elérhetőség fejlesztése;

- interkulturális tréning biztosítása és elérhetőségük fejlesztése;
- az egyetem nemzetköziesítési adminisztrációjának bővítése/minőségi fejlesztése.

Főbb indikátorok:

- hallgatói elégedettség mérése;
- szolgáltatást igénybe vevő hallgatók létszáma/db igénybevett szolgáltatás (szolgáltatásonként nyomon követve).

3.2.3.7. Kárpát-medencei együttműködés, székhelyen kívüli képzés létrehozási terve

Az ELTE a Kárpát-medencei együttműködéseiről stratégiaileg gondolkodik, együttműködik bilaterális alapokon a régió magyar képzést nyújtó tagjaival. Hálózatként immár negyedik éve összehívja az ELTE Kárpát-medencei Fórumot, melyen az intézmények vezetői vesznek részt. A Fórum keretében egyeztetik a felmerülő kihívásokat és a lehetséges megoldásaikat (**17 és 18. sz. melléklet**).

3.2.4. Stratégiai célok a harmadik misszió keretében végzett tevékenységekben

Az ELTE továbbra is fenn kívánja tartani társadalmi jelenlétét a helyi közösségekben és a közvélemény előtti rendszeres megjelenéssel, amely hozzájárul az Egyetemen keletkező értékek bemutatásához és elterjesztéséhez. Az ipari partnerekkel való oktatási és kutatási együttműködést fejleszteni kívánja részben az együttműködő partnerek számának növelésével, részben az együttműködési programok elmélyítésével, tartalmasabbá tételével. Az ELTE a következő öt évben fejleszteni kívánja a tudományos eredmények gazdasági és társadalmi hasznosulását. Ennek érdekében támogatni kívánja hallgatóinak és oktatóinak innovációs tevékenységét, aminek egyik lehetséges módja az induló vállalkozásokat vagy potenciális tudáshasznosítási folyamatokat segítő tudományos-kutatói, hallgatói vagy vállalkozói inkubátor- és szolgáltatóház működtetése.

Az Egyetem a tudásvagyon őrzőjeként, valamint attól a felelősségtől vezetve, hogy mindez a képzésben, a kutatásban és a szélesebb társadalmi környezetben is hasznosuljon, megvizsgálja egy Egyetemi Múzeum alapításának lehetőségét.

Az ELTE különös figyelmet fordít a speciális szükségletű hallgatók, oktatók, dolgozók helyzetére, tökéletesíti a szükségleteik kielégítését szolgáló intézményi- és eszközrendszerét.

Az Egyetem tartalmilag megújított Alumni szervezeten keresztül, az intézményi identitás erősítésével, a kölcsönös előnyök alapján szervezi az Egyetem és a végzett hallgatók közötti hosszútávú kapcsolatokat.

Az Egyetem a harmadik misszió keretében egy komplex Innovációs Fejlesztési Tervet (2018-2020) fogalmazott meg, amelynek megvalósítása során széleskörű gazdasági, társadalmi, kulturális innovációs célokat valósít meg. Az Innovációs Fejlesztési Terv (2018-2020) az Intézményfejlesztési Terv 23. sz. melléklete.

3.3. ÉVES MŰKÖDÉSI TERVEK A STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK ALAPJÁN

Az éves működési tervet és a stratégiák és akciók felelőseit a **19. sz. melléklet** tartalmazza.

3.4. GAZDÁLKODÁS

3.4.1. A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai (becsült költségek és azok forrásai)

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem az éves működési tervben rögzített stratégiai irányok és akciótervek segítségével fejlesztésével olyan környezetet kíván teremteni az oktatásban, kutatásban és intézmény működtetésében részt vevő munkatársai számára, amely támogatja, ösztönzi őket feladataik végrehajtásában, céljaik elérésében.

3.4.1.1. Oktatási és kutatási akciótervek pénzügyi-gazdasági hatásai

A stratégiai irányok és akciótervek a 3.2. fejezetben kerültek bemutatásra, míg a hozzájuk kapcsolódó erőforrás-szükségletek, becsült költségek és azok forrásainak meghatározása a **20. sz. mellékletben** és a 3-11. számú függelékben található.

3.4.1.1.1. Stratégiai célok a képzési tevékenységben

Az Egyetem a képzési tevékenységhez kapcsolódó stratégiai célokhoz kapcsolódó fejlesztések megvalósítására a 2016–2020 évekre 3.701 m Ft költséget tervez költeni a források rendelkezésre állása esetén. Ebből 544 m Ft-ot pályázati forrásból, 290 m Ft-ot saját bevételből, míg állami támogatásból 2.867 m Ft forrást kíván szerezni a célokhoz kapcsolódó feladatok megvalósítására. A részletes pénzügyi tervet a **20. sz. melléklet** felső része tartalmazza.

3.4.1.1.2. K+F+I tevékenységhez kapcsolódó célok

Az Egyetem a K+F+I tevékenységhez kapcsolódó stratégiai célokhoz kapcsolódó fejlesztések megvalósítására a 2016–2020 évekre 15.339,5 m Ft költséget tervez költeni a források rendelkezésre állása esetén. Ebből 14.563 m Ft-ot pályázati forrásból, állami támogatásból pedig 776,5 m Ft forrást kíván szerezni a célokhoz kapcsolódó feladatok megvalósítására. A részletes pénzügyi tervet a **20. sz. melléklet** középső része tartalmazza.

3.4.1.1.3. Stratégiai célok a nemzetközi tevékenységben

Az Egyetem a nemzetközi tevékenységhez kapcsolódó stratégiai célokhoz kapcsolódó fejlesztések megvalósítására a 2016–2020 évekre 410 m Ft kiadást tervez költeni a források rendelkezésre állása esetén. Ebből 70 m Ft-ot saját bevételből, állami támogatásból pedig 340 m Ft forrást kíván szerezni a célokhoz kapcsolódó feladatok megvalósítására. A részletes pénzügyi tervet a **20. sz. melléklet** alsó része tartalmazza.

3.4.1.2. A gazdálkodási környezet és bevételszerző képesség fejlesztése

Az Egyetem bevételei függenek a költségvetési támogatástól, valamint a bevételszerző képességétől.

A gazdálkodás fejlesztése keretében fontos célunk a költségvetési támogatás minél részletesebb alátámasztása az önköltség-számítás módszerének fejlesztésével, valamint az Egyetem bevételszerző képességének növelése.

Főbb eszközök/akciók:

- a fajlagos költségek kimutatási lehetőségének megteremtése az oktatás, a kutatás és a működtetés teljes vertikumára vonatkozóan a 2016. év elején Felsőoktatási Struktúraváltási Alap támogatásával megvalósult Neptun Tanulmányi és Gazdálkodási Rendszer integrációja igénybevételével elkészíthető adattárház (becsült költsége 160 m Ft) segítségével; megvalósítása esetén a felsőoktatás egészére kibővíthető az integráció, valamint az adattárház felépítése is;
- a Neptun Tanulmányi és Gazdálkodási Rendszer adattárházában a valós önköltség, teljesítménymutatók kidolgozása kredit és szak szinten;
- működési bevételek növelési lehetőségeinek vizsgálata és a vizsgálat eredményeinek tényleges alkalmazása;
- a kutatások eredményeinek felhasználásával a vállalkozási szférával történő kapcsolatbővítés lehetőségeinek vizsgálata és a vizsgálat eredményeinek tényleges alkalmazása;
- pályázati forrásbevonási képesség növelésének vizsgálata és a vizsgálat eredményeinek tényleges alkalmazása;
- állami és pályázati forrásokon kívüli források, támogatások, kapcsolati tőke bevonásának vizsgálata, középtávú tervek kialakítása.

Főbb indikátorok:

- fajlagos önköltség csökkenése;
- működési bevételek növelése;
- vállalkozói szférával kötött együttműködési megállapodások, kapcsolódó bevételek növelése;
- pályázati bevételek növelése;
- ALUMNI taglétszám növelése;
- állami és pályázati forrásokon kívüli források, támogatások növelése.

A gazdálkodási környezet és bevételszerző képesség fejlesztése érdekében kialakítandó Neptun Tanulmányi és Gazdálkodási Rendszer integrációja után elkészítendő adattárház fedezetét a rendelkezésre álló források újfajta allokációjával kell megteremteni. Ehhez segítséget nyújthat a Kormányzat által biztosított céltámogatás (ld. pl. Felsőoktatási Struktúraváltási Alap).

A további akciókat belső erőforrás segítségével kívánjuk megvalósítani a következők szerint:

- vizsgálatok lefolytatása: 2016. évben, illetve utána évente;
- vizsgálatok eredményeinek alkalmazása: folyamatosan.

3.4.2. Vagyonkezelési Stratégia³

3.4.2.1. Az infrastruktúra fenntartásával, fejlesztésével kapcsolatos stratégiai célok

1. Az Eötvös Loránd Tudományegyetem infrastruktúrájának fejlesztési céljai alapvetően az alaptevékenységek ellátásához szükséges fejlesztések infrastrukturális hátterének biztosításához kapcsolódnak. Az Egyetem fejlesztései minden esetben valamely korábban megfogalmazott fejlesztéshez kapcsolódnak, nem önmagukért valók. Az infrastruktúrafejlesztéseket a Felújítási Programban (**21. számú melléklet**) mutatjuk be. Az Egyetem fejlesztéseit a 2014–2020-as Európai Unió fejlesztési ciklushoz igazítva a Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program révén elérhető energiahatékonysági támogatási rendszer forrásaira alapozza.
2. A Kancellári rendszer bevezetéséből következő központi ingatlanüzemeltetés megszervezése.
3. Az ELTE vagyonkezelésében lévő ingatlanok energetikai racionalizálásának folyamatos fejlesztése, az energiaköltségek folyamatos csökkentése. A következő három évre komplex energiahatékonysági tervet készít az egyetem a KEHOP forrásaira alapozva, hogy jelentősen csökkenthesse energiaköltségét, ezzel további forrásokat teremtsen alaptevékenysége folyamatos támogatásához. Másodlagos hatás a környezeti terhelés csökkentése, és az örökségvédelem alatt álló épületeink állagmegóvása.
4. Alternatív energiatermelési megoldások megvalósítása az épületekben, kiemelten a Budai (Lágymányosi) Kampuszunkon, ahol meg kell vizsgálni a távhőellátás kiváltását geotermáliákkal fűtési és hűtési opciókkal.
5. A kiszervezett Egyetemi szolgáltatások felülvizsgálata, elemzése. Az üzemeltetési területen a külső vállalkozások számának csökkentése, a fajlagos költségek csökkentése az üzembiztonság megtartása mellett.
6. Az ELTE nemzetköziesítési programjához is igazodva a kollégiumi férőhelyek minőségi és mennyiségi fejlesztése, hallgatói terek kialakítása és fejlesztése, kollégiumi lakhatással összefüggő szolgáltatások és elektronikus kollégiumi ügyintéző rendszer kialakítása és fejlesztése, valamint az ezekhez szükséges céltámogatások bevonása, ezáltal az Egyetem vonzerejének növelése.
7. Az ELTE szolgáltató funkciójának erősítése (a nemzetköziesítéshez is kapcsolódóan) a sport- és kollégiumi szolgáltatások területén. A tervezett fejlesztéseket a Sport- és Kollégiumfejlesztési Koncepció (**22. sz. melléklet**) tartalmazza.

³ A várható pénzügyi hatások csak a vagyonkezelési elvekkel együtt értelmezhetőek, ezért ezeket is bemutatjuk e pontban.

8. Az ELTE épületeinek rendkívül széttagolt elhelyezkedése és ezáltal a hatékony működés akadályozása miatt a meglévő Kampuszaink (Lágymányos és Trefort kert) fejlesztése, az egyetemi infrastruktúra tömbösítése a Kampuszokra vagy ezek közelébe („Kampuszosítás”).

9. A szombathelyi képzési helyen indítandó új és meglévő műszaki-informatikai képzések infrastrukturális feltételeinek biztosítása (oktatási terek kialakítása, oktatói szobák, informatikai infrastruktúra, laborfejlesztés, gépész laborfejlesztés)

A közvetlen célhoz kapcsolódó akciók, tevékenységek:

- a központi ingatlanüzemeltetési rendszer megszervezése, az ingatlanok folyamatos bevonása központi menedzsmentbe;
- az Egyetem épületeinek teljes körű műszaki felmérési dokumentációjának elkészítése;
- az energiahatékonysági célokhoz szükséges tervezési feladatok elvégzése;
- felújítási és karbantartási program végrehajtása;
- beruházási program készítése és annak forrásszükségletének előteremtése és végrehajtása;
- központi kollégiumi ügyintézési rendszer megszervezése és fejlesztése;
- smart kollégiumi hallgatói-oktatási terek kialakítása a budapesti és vidéki kollégiumi telephelyeken.

3.4.2.2. Az oktatáshoz kapcsolódó szolgáltatások infrastrukturális fejlesztése

Az egyetemi polgároknak nyújtott szolgáltatások terén az ELTE a felhasználók igényeire tekintettel, korszerű, akadálymentesített infrastrukturális környezetet alakít ki. Az oktatáshoz, az egyetemi polgári létezőkhöz kapcsolódó szolgáltatások infrastrukturális környezetének fejlesztésével az Eötvös Loránd Tudományegyetem az egyetemi polgárok elégedettségének növelését, valamint a szolgáltatásnyújtás hatékony megszervezését biztosítja.

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem célja, hogy az oktatást és kutatást támogató informatikai szolgáltatások infrastrukturális hátterét biztosítsa és lehetőség szerint fejlessze, a hallgatók digitális ügyintézéséhez, intézményi adminisztrációjához és képzéséhez szükséges eszközöket biztosítsa. Az egyetem folyamatosan részt kíván venni a Felsőoktatási Struktúraátalakítási Alap terhére meghirdetett pályázatokon.

Kiemelt cél, hogy az Informatikai Kart egy telephelyen tudjuk elhelyezni és megszüntessük a Bogdánfy úti méltatlan körülmények közötti működését. Az informatikusképzés és a képzéshez kapcsolódó szolgáltatások a jelenleg használt területek jelentős növelését igénylik. Az Informatikai Kar technológiai innovációt, rekrutációt, pedagógusképzést egyaránt támogató, komplex módszertani programjának és élményközpontjának (T@T Kuckó) további helyigénye van. Ehhez kapcsolódóan is fejleszteni kívánjuk a Lágymányosi Kampuszt további oktatási és az azt kiszolgáló tevékenységekhez szükséges épületekkel. Mérlegelve a szakmai javaslatokat meg kívánjuk vizsgálni a Trefort kert „E” épülete fenntartható hasznosításának lehetőségeit.

Az egyetemi infrastruktúra fejlesztése mellett kiemelten fontosnak tartjuk az ELTE három gyakorló gimnázuma épületének teljeskörű, az energia hatékonyságot is magába foglaló felújítását.

Főbb eszközök/akciók:

- operációs rendszer és felhasználói programok biztosítása;
- az egyablakos hallgatói ügyintézés infrastrukturális feltételeinek kialakítása;
- a tanulmányi rendszerbe integrált e-learninghez kapcsolódó informatikai infrastruktúra (szoftver) fejlesztése;
- digitális infrastruktúra bővítése;
- az egyetemi intézményirányítási SAP rendszer frissítése és fejlesztése a NEPTUN-SAP integráció kialakítása, bevezetése;
- oktatási helyigények komplex felmérése és kialakítása;

- teljes és magas szintű Wi-Fi-lefedettség biztosítása az ELTE minden épületében; akadálymentes és széles körű hozzáférés az információkhoz, tartalmakhoz; könyvtári és egyéb szolgáltatások igényeinek feltárása és kialakítása.

3.4.2.3. A sport, kulturális, szabadidős és rekreációs szolgáltatások infrastrukturális hátterének biztosítása

Az Egyetem pénzügyi erőforrásaitól függően – a vagyongazdálkodási stratégiája részeként – az egyetemi sport és rekreációs infrastruktúra fejlesztését tervezi a stratégiai időtáv során. Az egyetem célja, hogy hallgatói, munkavállalói egészséges életmódját támogassa.

Főbb eszközök/akciók:

- külföldi hallgatók fogadásához szükséges infrastrukturális háttér fejlesztése, bővítése;
- hallgatói ügyfélszolgálati iroda nyitása a Lágymányosi Kampuszon;
- a sportolási lehetőségekhez kapcsolódó infrastruktúra biztosítása, fejlesztése;
- sportolási lehetőségek megteremtése a Budai és a Pesti Kampuszon.

3.4.2.4. Kollégiumok (szakkollégiumok) infrastrukturális fejlesztése

Az Egyetem sport- és kollégiumfejlesztési koncepciót készít, illetve meglévő kollégiumainak felújítását tervezi, amelynek befejezése a stratégiai időtávra esik. A 2018-ig terjedő időszakban az Eötvös Loránd Tudományegyetem a tervezett karbantartási, felújítási munkák megvalósítására, ezek anyagi fedezetének előteremtésére törekszik. A kollégiumi fejlesztésnek köszönhetően kiemelkedő színvonalú infrastruktúra épül ki, amely szakkollégiumi, tehetséggondozási programoknak és aktivitásoknak is helyet biztosít.

Az Egyetem nemzetközi jelenlétéhez is kapcsolódóan a kollégiumi férőhelyek bővítését tűzzük ki célul. A bérleményben kialakított kollégiumi férőhelyeket kollégiumi beruházással váltja ki, a kampuszokba szerveződött oktatási centrumokhoz igazodóan, ezzel is növelve a vonzerőt a hazai és nemzetközi hallgatóink számára.

Főbb eszközök/akciók:

- a kollégiumfelújítási program folytatása;
- a szakkollégiumok infrastrukturális fejlesztése;
- a kollégiumi férőhelyek bővítése hazai és külföldi hallgatók számára új kollégiumi beruházás/ok generálásával;
- a nem egyetemi vagyonkezelésben lévő kollégiumi bérlemények kiváltása.

3.4.2.5. Étkezési szolgáltatások fejlesztése

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem kampuszainak többségén a hallgatók és oktatók menza jellegű étkezési lehetősége megoldatlan. Az Egyetem célja, hogy a hiányzó szolgáltatást biztosítsa, a vendéglátási szolgáltatások infrastrukturális hátterét kialakítsa.

Főbb eszközök/akciók:

- az étkezési lehetőségek megteremtéséhez szükséges pénzügyi források feltárása.

3.4.2.6. Az ELTE eszköz- és épített infrastruktúrája állagának megőrzésére, lehetőség szerinti fejlesztésére törekszik képzési és kutatás-fejlesztési feladatai ellátása érdekében

Épített és közinfrastruktúrájának folyamatos fejlesztésével az Eötvös Loránd Tudományegyetem olyan képzési-kutatási infrastruktúra kialakítására törekszik, amely a hallgatók, oktatók, kutatók, partnerek számára vonzó célponttá, illetve együttműködő partnerré teszi az Egyetemet.

Főbb eszközök/akciók:

- az energiagazdaságos üzemeltetés továbbfejlesztése;
- fizikai és infokommunikációs akadálymentesítés;
- akarbantartás további racionalizálása;
- a kari épületek felújítása, bővítése;
- az oktatói, kutatói, diagnosztikus és fejlesztő laborok műszerezettségének javítása, hiányzó kulcsműszerek beszerzése;
- az oktatási-kutatási célokat szolgáló műszerpark fejlesztése;
- az oktatók-hallgatók informatikai eszköz- és szolgáltatás-ellátottságának javítása;
- az intézmény eltérő képzési profiljaihoz kapcsolódó követelményeket kielégítő, korszerű oktatástechnológiai eszközökkel ellátott infrastruktúra és eszközállomány fejlesztése.

3.4.2.7. A régió kívüli oktatási-kutatási tevékenységhez szükséges infrastruktúra fejlesztése

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem stratégiai célja az oktatási és kutatási tevékenység középtávú fejlesztése érdekében, hogy a szombathelyi Gothard Asztrofizikai Observatórium és Multidiszciplináris Kutatóközpont bővülő szakmai munkáját segítse, annak infrastrukturális hátterét bővítse. Az Eötvös Loránd Tudományegyetem felméri a konvergencia régió belüli kutatási-telephely lehetőségeket, amelyek elősegíthetik céljai megvalósítását. Az Eötvös Loránd Tudományegyetem áttekinti a vidéki önkormányzatoktól eddigi érkezett megkereséseket, amelyek egyúttal a kutatás-fejlesztési lehetőségeket bővíthetik.

Főbb eszközök/akciók:

- a központi régió kívüli kutatási telephely-lehetőségek felmérése/megvalósítása;
- a konvergencia régió belüli kutatásfejlesztési források allokálásának feltárása;
- releváns EU-s pályázatokon aktív részvétel.

3.4.2.8. Az infrastruktúramenedzsment hatékonyságának fejlesztése

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem optimális kapacitáskihasználtságra törekszik, szervezeti egységeit is a rendelkezésre álló erőforrások költséghatékony kihasználására motiválja. A felesleges kapacitások esetében az Egyetem ösztönözni kívánja saját bevételtermelésének növelését.

Az Egyetem célja, hogy ingatlankezelést, működtetést támogató intézményi környezetét, menedzsment eszközrendszerét fejlessze annak érdekében, hogy költséghatékonyabban, nagyobb kihasználtság mellett legyen képes működtetni infrastruktúráját. Kiemelt prioritás az informatikai háttér fejlesztése, az SAP Facility Management (FM) modul vagy azzal egyenértékű szoftver beszerzése, bevezetése.

Főbb eszközök/akciók:

- Facility Management (FM) modul fejlesztése/beszerezése;

- ingatlanhasznosítás központi menedzsmentbe vonásának kidolgozása, érdekeltségi rendszeren alapuló bővítése, működtetése;
- a kiszervezett Egyetemi szolgáltatások felülvizsgálata, elemzése.

3.4.3. Az IT menedzsment fejlesztése

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem stratégiai célja egy fejlett informatikai háttérű egyetemi környezet kialakítása, amely lehetővé teszi a stratégiai célok megvalósítását. Cél, hogy a hálózati teljesítmény, a tárolási és számítási kapacitás intézményi folyamatokat és a kutatási tevékenységet támogató eszközei képesek legyenek az egyetemi környezetben fellépő átlagos igények kiszolgálására.

Az egyetem az infrastrukturális háttér fejlesztésével kívánja megteremteni azokat a kereteket, amelyekre az egyetemi vagy kari/intézeti szolgáltatások építhetők. Ennek elemei a gigabites strukturált hálózat, a hallgatókat és az oktatói/kutatói állományt teljeskörűen kiszolgálni képes, drótnélküli irodák és kutatóhelyek kialakítására is alkalmas Wi-Fi hálózat, valamint a korszerű, virtuális számítási és háttértároló infrastruktúra.

A második prioritás az erőforrások önkiszolgáló, virtuális elemekből összerakható módon történő igénybevételeinek biztosítása. Ennek érdekében korszerű cloud köztesréteg implementálása, az informatikai üzemeltetési szempontból hibrid cloud környezet kialakítása, az esetleges teljesítménycsúcsok rugalmas és használatarányos költségekkel történő kiszolgálásának biztosítása.

A harmadik pillér az egyetemi szolgáltatási környezet kialakítása, az egyes ügyviteli folyamatok elektronizálása, az elektronikus eszközökkel történő tanulás és tanítás központi eszközökkel és szolgáltatásokkal történő támogatása, virtuális kutatóhelyek kialakítása. Cél egy olyan, jól definiált informatikai elemekből álló szolgáltatási portfólió kialakítása, amely könnyen személyre szabható, és az elérhető szolgáltatásokat és információkat perszonalizált, hordozható módon, multiplatformos környezetben biztosítja.

Főbb eszközök/akciók:

- a hálózati és szerver infrastruktúra egységes, központi kezelése;
- az oktatási, kutatási, adminisztratív infrastruktúra differenciált és összehangolt kezelése;
- az IT szolgáltatások központi menedzselésének megvalósítása;
- az IT kapacitás bővítése a kutatási infrastruktúra fejlesztésével.

3.4.4. A kapacitáskihasználtság javítása

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem célja, hogy kapacitásait hatékonyan használja ki, illetve hasznosítsa.

Főbb eszközök/akciók:

- a létesítménygazdálkodás fejlesztése;
- a kutatási eszközinfrastruktúra egyéb célú hasznosítása;
- a szabad/felszabaduló kapacitások hasznosítására vonatkozó folyamatok, eljárások, szabályzatok kidolgozása;
- a szabad/felszabaduló kapacitások hasznosítási folyamatának informatikai támogatása.