

Tájékoztató a TÁMOP- 4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű projekt stratégiai dokumentumáról

- A Stratégiai dokumentumtól az IFT-ig -

Madarász Tamás
2012. Június 5.



A Pályázóknak a kiemelt kutatási területekre vonatkozó kutatás fejlesztéssel kapcsolatos **stratégiai dokumentumot kell készítenünk**, amely összhangban van az intézmény K+F stratégiájával, és az alábbi négy részstratégiából áll össze:

- ❑ Humánerőforrás-fejlesztési stratégia
- ❑ Infrastruktúra-fejlesztési stratégia
- ❑ Kutatás-fejlesztési stratégia (Felfogható a kiválósági központok bemutatásaként, stratégiai célkitűzéseiként)
- ❑ A tudományos eredmények hasznosítási terve



A részstratégiák tartalmi követelményei



- **Humánerőforrás-fejlesztési stratégia:** felméri a fejlesztendő humán erőforrásokat, a kiemelt kutatási területek szakemberigényét, részletes tervet tartalmaz a hazai és külföldi kutatók bevonására, a tudományos utánpótlás biztosítására, ...
- **Infrastruktúra-fejlesztési stratégia:** felméri a kiemelt kutatási területek meglévő infrastrukturális erőforrásait, további igényeit, és meghatározza a szükséges infrastrukturális fejlesztéseket, eszközbeszerzéseket.
- **Kutatás-fejlesztési stratégia:** meghatározza a kiemelt kutatási területeken a minőségi kritériumokat, részletezi a minőségi kutatási eredmények elérése érdekében tervezett lépéseket, a kutatás-fejlesztés későbbi fejlesztési irányait.
- **A tudományos eredmények hasznosítási terve:** tartalmazza a kutatáshasznosítási folyamatmodelleket, és a tudományterület-specifikus kutatáshasznosítási módszertanokat, a tudományos eredmények közvetítését az oktatásba, felméri a jelenlegi K+F partnereket, és meghatározza azokat a hazai és nemzetközi együttműködési és partnerségi irányvonalakat, a amelyek alapján a tudás- és technológia hasznosítás tevékenységét a jövőben végezni kívánja.



A stratégia készítése környezete és hatása



SZÉCHENYI TERV

Felsőoktatási
törvény
előkészítése,
elfogadása

Kiválósági központok
stratégiája és
kapcsolódó
intézkedési terv

Intézmény
Fejlesztési Terv

- 2011. április - **Stratégiaiért felelős munkacsoport** létrehozása
- 2011. június – október - Stratégia készítés folyamata
- 2011. november 10. - PIT ülése - A **Stratégiai dokumentum** első változatának bemutatása, megvitatása,
- 2011. november 23. - A dokumentum véglegesítése
- 2011. december 1. – **Stratégiai Tanácsadó Testület ülése**
- 2012. február - **Intézkedési Terv** elkészül
- 2012. február 27. - PIT ülése, jóváhagyása
- 2012. március 23. - A Intézkedési Terv tárgyalása a GT ülésén
- 2012. március 28. – Az Intézkedési Terv Szenátusi jóváhagyása

2011. május

2012. január

2012. június

2013. február



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

Az eredmények



A FELSŐOKTATÁS MINŐSÉGÉNEK JA KIVÁLÓSÁGI KÖZPONTOK FEJLESZTÉSÉRE A MISKOLCI EGYETEM STRATÉGIAI KUTATÁSI TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 JE STRATÉGIAI DOKUMENTUM

Készítettek:
Dr. Gácsi Zoltán egyetemi tanár, szakmai vezető
Dr. Szemmelweis Tamás projektmenedzser
Humán erőforrás-fejlesztési stratégia
Jámborné Dr. Róth Erika humánpolitikai igazgató
Széll Gábor gazdasági főigazgató
Infrastruktúra-fejlesztési stratégia
Dr. Lukács János egyetemi tanár
A tudományos eredmények hozamosítási terve
Dr. Dobróka Mihály tudományos és nemzetközi rektorhelyettes
K+F stratégia
Dr. Deák Csaba stratégiai és fejlesztési rektorhelyettes
Dr. Böhm József egyetemi docens - 1. Kiválósági Központ
Dr. Mertinger Valéria egyetemi docens - 2. Kiválósági Központ
Dr. Mang Béla egyetemi tanár - 3. Kiválósági Központ
Dr. Tizsa Miklós egyetemi tanár - 4. Kiválósági Központ
Dr. Madarász Tamás egyetemi docens, stratégiai tervező
Dr. Palotás Árpád Bence egyetemi tanár, infrastruktúra koordinátor
Schupler Helmut ügyvezető Uniflexsys Kft.
Roneczné Ambrus-Tóth Judit a szakmai vezető asszisztense

Miskolc, 2011. november 24.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



STRATEGY DOCUMENT OF THE PROJECT TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV- 'IMPROVING THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION ON THE BASIS OF THE DEVELOPMENT OF CENTRES IN STRATEGIC RESEARCH FIELDS OF THE UNIVERSITY

Prepared by
Dr. Gácsi Zoltán, university professor, professional leader
Dr. Szemmelweis Tamás, project manager
Human Resource Development Strategy
Jámborné Dr. Róth Erika, director of human resources
Széll Gábor, director general for finance
Infrastructure Development Strategy
Dr. Lukács János, university professor
Utilisation Plan of Scientific Results
Dr. Dobróka Mihály, vice-rector for scientific and international aff.
R&D Strategy
Dr. Deák Csaba, vice-rector for strategy and development
Dr. Böhm József, associate professor - Centre of Excellence 1
Dr. Mertinger Valéria, associate professor - Centre of Excellence 2
Dr. Mang Béla, university professor - Centre of Excellence 3
Dr. Tizsa Miklós, university professor - Centre of Excellence 4
Dr. Madarász Tamás, associate professor, strategic planner
Dr. Palotás Árpád Bence, university professor, infrastructure coordinator
Schupler Helmut, managing director, Uniflexsys Kft.
Roneczné Ambrus-Tóth Judit, assistant to the professional leader

Miskolc, 8 November 2011



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 PROJEKT STRATÉGIAI TANÁCSADÓ TESTÜLETÉN A PROJEKT STRATÉGIAI DOKUMENTUMÁV, Összefoglaló feljegyzés!

En a dokumentum a projekt stratégiai dokumentumának bíráló (továbbiakban STT) által megfogalmazott vélemények és észrevételek egyrészét a 2011. december 1-ei ülésen elhangzottakat, másrészt megküldött írásos észrevételeket tartalmazza.

A PÁLYÁZAT CÉLRENDSZERÉNEK KAPCSOLATOS ÉSZREVÉTEL

Az STT tagjai dicsérték a projekt előkészítését a stratégia alkotás feladatát a készült dokumentumot a vezetőség kész objektív, külső vélemények alapján a projekt célrendszerét a területi tagjai alapróléon realizálni fogják, hogy a megvalósulásban komoly kockázatok tartják a változó és külső környezetet.

Észrevételekből kinik a stratégia gyengéje, hogy nagyon elszéveszt, stratégiai lépést vázol. Elemző, helyzetértékelő és keverednek a dokumentumban, de a megfogalmazott teendőket leggyakrabban kérhetők. A dokumentumban két stratégiai szemléletnek egyaránt cél eléréséhez.

1. Azonnali beavatkozások, amelyek - kihasználva a mutatóit, teljesítményét a projekt futamideje alatt javítsák.
2. Hosszabb távú, stratégiai megfontolások, amelyek kihatározzák a cél eléréséhez.

Benyomásunk szerint a testület a stratégia legfőbb hiányosságai közé tartozik a vezetői nem vállalták fel a stratégiai jelentőségű feladatokat, a területi tagok véleményét (ldéve: "A helyes út az lenne, hogy a projekt területi tag véleményét leginkább közel álló néhány (max. 4-6) tudományos fórumon (pl. konferenciák) és ezeket a megfelelő fórumon felhívva őket a csatlakozásukhoz. Aki hajlandó és képes az adott területen projektben."

A feljegyzés több hazsámlára készült, a Stratégiai Munkacsoport Tagjai és Projektszervezők egyetemen kívüli szervezeteiben, személyi körökben a továbbiakban.

INTÉZKEDÉSI TERV

A TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 PROJEKT STRATÉGIAI DOKUMENTUMÁHOZ

Tervezet

A Stratégiáért Felelős Munkacsoport által összeállított Stratégiai dokumentum megállapításai és a Stratégiai Tanácsadó Testület tagjai által megfogalmazott ajánlások alapján az alábbi intézkedésekre teszünk javaslatot. Az intézkedések meggyőződésünk szerint, nem csak a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 projekt célkitűzéseinek teljesítését segítik, hanem összegytemmi hatással is jelentősek lehetnek.

Rövid távú, azonnali intézkedések:

1. A K+F munkákat és egyéb bevételeket terhelő elvonások azonnali, radikális csökkentése
A probléma: A Miskolci Egyetemen alkalmazott rendkívül magas közvetett elvonások miatt a K+F feladatok kivételzésének döntő része nem végezhető el, mert az egyetem vagy versenyképtelenné válik az áránálattával, vagy a kutatóknak nem éri meg elvégezni a kutatási feladatot.
Várható hatás: Ha a közvetett költségeket sikerül a kutatók számára is elfogadható mértékűre csökkenteni, akkor nagyobb számban fognak megbízásokat hozni az egyetemre a piackepes tudással rendelkező oktatók, kutatók. Egyben növelhető az egyetemi kutatási infrastruktúra hatékonysága is.
Beavatkozók: ME Szenátusa január 25-ei határozata, a 2012. évi költségvetési irányelvek (3) pont

2. A jelenleg működő tudástransfer típusú szervezeti egységek közül ki kell választani/nevesíteni kell azt, amelyek az egyetemen meglévő szellemi potenciált képesek az ipar felé közvetíteni, és ipari megbízásokat az intézménybe behozni.

A probléma: Az egyetemen jelenleg több olyan szervezeti egység, portál, projekt elem, társaság, stb. működik, amely nevében vagy tevékenységében tudástransferrel, az intézményben meglévő szellemi potenciál piaci bevezetésével foglalkozik. A gyakorlatban viszont az egyetem ilyen típusú szolgáltatásai elégtelenek. Hiányzik a megfelelően működő/működtetett tudástransfer szervezet az egyetem és a gazdasági szereplők között. A gazdasági szereplők szemében rontja az egyetem megítélését az egyetemen nehézkes adminisztratív apparátus.

Várható hatás: Ha létrejön egy egyetemi feladatokkal rendelkező szervezet, ami korrekt és átlátható feltételek mellett szolgáltat az intézmény és a kutatók számára (pl. közvetítés, rugalmas és az üzleti szféra által is elfogadott) Ügynökség, innovációs tanácsadás, szakadalmi ügyek, stb.), az terheteket vehet le a kutatókról, növelheti az egyetem K+F bevételeit, valamint javíthat az intézmény megítélésén a gazdasági szféra résztvevői körében.



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

A stratégiát meghatározó jövőkép



A Miskolci Egyetem célja, hogy a hazai egyetemek versenyében **5 éven belül bekerüljön a kutatóegyetemek közé és 2020-ra nemzetközileg versenyképes kutatóegyetemmé váljon .**

A kutatóegyetemi státusz értékelési szempontjai:

- ❑ kutatási kapacitás
- ❑ a doktori képzés és a tehetséggondozás
- ❑ a teljes munkaidős oktatók kutatási-publikációs tevékenysége
- ❑ a hazai és nemzetközi kutatási-fejlesztési aktivitás és bevételek



A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

- 2011.12.01. A STT ülése
 - jelen voltak: Helmut Wolff, Eric Eddings, Horváth Imre, Flórián Károly, Jose Carlos Quadrado
- Napirendek:
 - Stratégia bemutatása
 - Véleményezés, a stratégia megvitatása
 - Találkozás a négy KK vezetőjével
- Eredmények:
 - **Részletes jegyzőkönyv**, amely rögzíti a beszélgetés során érintett témákat
 - STT tagok írásos észrevétele a stratégiával kapcsolatban (2012 január)
 - Összefoglaló feljegyzés (belső használatra) az STT észrevételeiről
 - Intézkedési terv megfogalmazása és elfogadása
 - Az STT tagjai dicséretesnek tartották a külső megmérettetés felvállalását

- A testület a stratégia legfőbb hiányosságának azt tekinti, hogy nem egyértelműek a Kiválósági Központok stratégiai jelentőségű K+F területei
- A stratégia gyengéje, hogy nagyon kevés tényleges beavatkozási elképzelést, stratégiai lépést vázol, a vázolt fejlesztések nem elég konkrétak, gyakran nem mérhetőek
- Az erőforrásokhoz mérten általánosan kevésnek értékelték a projektbe bevont fiatal kutatók (MSc, PhD hallgatók) számát
- Minőségi javítás fontos eszköze, ha minden oktatónak és kutatónak rendszeresen be kell számolnia tudományos, oktatási és kutatási teljesítményükről.
- Az észrevételek erősítették a labor-integrációs szándékot

- Az oktatók jelenlegi nemzetközi publikációs tevékenysége összességében alacsonynak mondható, **publikációk minőségének javítását és mennyiségének növekedését fontos és helyes célkitűzésként értékelték a testület tagjai.**
- Sok kritika az egyetem rendkívül alacsony szabadalmi bejegyzésének számával kapcsolatban fogalmazódott meg, mivel így az egyetem **szellemi potenciáljának bevételszerző képessége nem az egyetemen hasznosul.**
- Elengedhetetlen az egyetem számára egy felkészült, konkrét feladatokat ellátó, és az egyetem érdekeit szolgáló Technológiai Transzfer Központ létrehozása
- Az STT tagjai értetlenségüket fejezték ki a saját bevételeket terhelő közvetett költségek (elvonások) túlzottan magas aránya miatt, ami önmagában ellehetetleníti a K+F kezdeményezéseket

- Ha az egyetem hazai és európai szinten is versenyképes (erős kutatási kapacitással rendelkező) egyetemmé akar válni, akkor a regionális szerep nem elfogadható, országos és nemzetközi szerepvállalásra van szükség a beiskolázás és a K+F területen egyaránt.
 - Az egyetemnek **sürgősen változtatnia kell a beiskolázási szemléletén, és a felvételi előkészítő tevékenységet, közép-kelet európai és nemzetközi léptékűvé kell tenni.** Különösen az MSc és PhD képzés területén kell alkalmassá tenni a képzési programokat, angol nyelvű hallgatók felvételére.
- Az egyetem **célkitűzéseivel összeegyeztethetetlen az egyetem kutatóinak alacsony részvétele az EU Keretprogramjaiban.** Amelyik intézmény ezzel a lehetőséggel nem tud élni, az nem lehet versenyképes európai viszonylatban. A legtöbb egyetemen léteznek olyan szervezeti egységek, amelyek elemzik a pályázati lehetőségeket, és koordinálják az egyetem ilyen jellegű munkáját.

1. A K+F munkákat és egyéb bevételeket terhelő elvonások azonnali, radikális csökkentése

A probléma: A Miskolci Egyetemen alkalmazott rendkívül magas közvetett elvonások miatt a K+F feladatok nem vállalhatóak fel, az egyetem vagy versenyképtelenné válik az árajánlatával, vagy a kutatónak nem éri meg elvégezni a kutatási feladatot.

Várható hatás: Ha a közvetett költségeket sikerül a kutatók számára is elfogadható mértékűre csökkenteni, akkor nagyobb számban fognak megbízásokat hozni az egyetemre a piacképes tudással rendelkező oktatók, kutatók. Egyben növelhető az egyetemi kutatási infrastruktúra hatékonysága is.

Beavatkozás: ME Szenátusa január 25-ei határozata, a 2012. évi költségvetési irányelvek (3) pont

2. A jelenleg működő tudástranszfer típusú szervezeti egységek közül ki kell választani/nevesíteni kell azt, amelyik az egyetemen meglévő szellemi potenciált képes az ipar felé közvetíteni, és ipari megbízásokat az intézménybe behozni.

A probléma: Az egyetemen jelenleg több olyan szervezeti egység, portál, projekt elem, társaság, stb. működik, amely nevében vagy tevékenységében tudástranszferrel, az intézményben meglévő szellemi potenciál piaci bevezetésével foglalkozik. A gyakorlatban viszont **hiányzik a megfelelően működő tudástranszfer szervezet** az egyetem és a gazdasági szereplők között.

Várható hatás: Ha létrejön egy egyértelmű feladatokkal rendelkező szervezet, ami korrekt és átlátható feltételek mellett szolgáltat az intézmény és a kutatók számára (pl. közvetítés, rugalmas és az üzleti szféra által is elfogadott ügyintézés, innovációs tanácsadás, szabadalmi ügyek, stb.), **az terheket vehet le a kutatókról, növelheti az egyetem K+F bevételeit, valamint javíthat az intézmény megítélésén a gazdasági szféra résztvevői körében.**

3. Növelni kell az egyetemi kutatási infrastruktúra kihasználtságát és bevételszerző képességét új K+F megbízások szerzésével, ipari bér munkákkal, bér mérésekkel, valamint racionalizáltan működtetett laboratóriumok kialakításával.
4. Rendszeresen mérni és értékelni kell a laboratóriumok működési hatékonyságát. Általánossá kell tenni a közüzemi díj méréseket

A probléma: A kutatási infrastruktúra nagyon kis hatékonysággal működik és általában alacsony a bevételszerző képessége. Nem minden esetben ismertek a kutatási eszközök, képességek, nincsenek árlisták, üzleti modellek, rendezetlenek a bevétel és költség kimutatások. Mindezek együttesen eredményezik, hogy a kutatási infrastruktúra nem termeli meg az elvárható bevételeket.

Várható hatás: Jelentősen átalakított, integrált és racionalizált laboratóriumi hálózat, koordinált fejlesztési elképzelésekkel, üzleti tervekkel és árlistákkal. **Javul az egyetem megítélése a gazdasági szereplők szemében, nő a karok bevétele.**

Beavatkozás: A ME Szenátus határozata



5. A projekt Kiválósági Központjainak vezetése vállalja fel, hogy kijelöli azokat a kutatási és fejlesztési tématerületeket, amelyek stratégiai jelentőségű kutatási területek a Miskolci Egyetem kutatási profiljában. A döntést elősegítheti a projektben működő K+F kezdemények mérhető teljesítménye.

A probléma: A KK-ok nem stratégiai kutatási témákat jelölnek ki, hanem gyűjtő kategóriái lettek szerteágazó elképzeléseknek. Ennek az az eredménye, hogy az erőforrások nem a stratégiai területeken hasznosulnak

Várható hatás: Legalább a projekt futamidejének végére kijelölhetők a stratégiai jelentőségű kutatási témák. Az intézkedés rögzíti az egyetem fejlesztési prioritásai területeit, és támogatja ezeknek a tudományterületeknek továbbfejlesztését, ahol a ME nemzetközileg is versenyképes eredményeket tud felmutatni.



Intézkedési Terv - Rövid távú, azonnali intézkedések



6. Jelentősen növelni kell a konkrét kutatási feladatokba bevont MSc és PhD hallgatók számát.
7. Az egyetemnek sürgősen változtatnia kell a beiskolázási szemléletén. Az intézményt fel kell készíteni angol nyelvű programok meghirdetésére különösen az MSc és PhD képzés területén. Az oktatási programokat és a kiegészítő szolgáltatásokat (hallgatói ügyintézés, hirdetés, helyi szolgáltatások, szállás, stb.) alkalmassá kell tenni külföldi hallgatók fogadására. A felvételi előkészítő tevékenységet, közép-kelet európai és nemzetközi léptékűvé kell szélesíteni.

A probléma: Az egyetem beiskolázási lehetőségei földrajzi értelemben beszűkültek, a demográfiai trendek kedvezőtlenek és a megismert keretszámok is nehezítik a jelenlegi hallgatói létszám/képzési szerkezet fenntartását.

Várható hatás: Ha az Egyetem megteremti az angol nyelvű képzés feltételeit (az hosszútávú jótékony folyamatokat indíthat el az oktatás színvonalának javítása területén, a minőségi oktatói-kutatói utánpótlás és az egyetem nemzetközi megítélése területén is.



8. Folytatni kell a „Kiválósági Központok” TÁMOP projektben elkezdett erőfeszítéseket a minőségi nemzetközi publikációs tevékenység ösztönzése területén

A probléma: A Miskolci Egyetem oktatóinak nemzetközi publikációs tevékenysége általánosan alacsonynak mondható.

Várható hatás: A folyó TÁMOP projekt egyik fontos hatása lesz, **már a projekt futamideje alatt, hogy a publikációs mutatók javulni fognak.** Ennek a tendenciának folytatódnia kell a fenntartási időszakban is.



9. Évente el kell végezni az oktatók és kutatók teljesítményének rendszeres és objektív mérését, amely kiterjed az oktatási, kutatási teljesítményekre és a bevételszerző tevékenységre is.

A probléma: Az egyetemen jelenleg 4 éves ciklusban működik általános és objektív teljesítmény mérés. A számonkérés és premizálás hiánya negatívan hat a munkafegyelemre és az egyéni teljesítményekre.

Várható hatás: A **megfelelően működő teljesítmény értékelés** egy egészséges teljesítési kényszert és belső versenyt generál, ami minőségi javulást eredményez.



12. **Növelni kell az egyetemhez köthető szolgálati szabadalmak számát. Az intézménynek fel kell mérni, hogy mi az oka, hogy nemzetközi, de hazai viszonylatban is rendkívül alacsony a szabadalmi bejegyzések száma. Tájékozódni kell, hogy az Európai Unió milyen kedvezményeket biztosít felsőoktatási intézmények részére a kapcsolódó költségek területén.**

A probléma: A szolgálati szabadalmak száma rendkívül alacsony, ami rossz fényt vet az egyetemre. A kutatók egy része nem szolgálati szabadalomként jelenti be találmányát a kedvezőtlen és rendezetlen jogi viszonyok miatt. Komoly presztízs veszteség az Egyetemnek.

Várható hatás: Egy átlátható és finanszírozható gyakorlatban a feltaláló és az intézmény is megtalálja számítását és kölcsönösen érdekeltté válik a szolgálati szabadalom bejegyzésében. A spin off cégek útján történő hasznosítás intézményi bevételeket növel.

13. Növelni kell a Miskolci Egyetem kutatóinak részvételét az Európai Unió keretprogramjaiban és más nemzetközi kutatási programokban.

A probléma: Az egyetem és a projekt célkitűzéseivel összeegyeztethetetlen az egyetem kutatóinak alacsony részvétele az EU Keretprogramjaiban. Amelyik intézmény ezzel a lehetőséggel nem tud élni, az nem lehet versenyképes európai viszonylatban. A legtöbb egyetemen léteznek olyan szervezeti egységek, amelyek elemzik a pályázati lehetőségeket, és koordinálják az egyetem ilyen jellegű munkáját.

Várható hatás: Jelentős bevétel növekedés a karokon/az intézményben. Kutatói státuszok fenntartása, a résztvevő kutatók nemzetközi gyakorlat szerzése a nemzetközi kapcsolatrendszer minőségi javulása.



- Az IFT rögzíti, hogy az Egyetem - mint tudásközpont - **jelentős hatást** kíván gyakorolni Miskolc város és az Észak-magyarországi Régió fejlődésére, illetve egyes területeken országos és nemzetközi kihatással bír. A megfogalmazandó stratégiának ezt szolgálnia kell.
- Az IFT azonosítja, hogy melyek azok a kutatási területek, amelyek a Miskolci Egyetem számára rövid, közép és hosszú távon **versenyelőnyt** jelentenek.
- Az Egyetem minden tevékenységét a **teljesítmény alapú működésnek** való megfelelés határozza meg és szabályozza, valódi, mérhető és definiált - de differenciált - teljesítménymutatók alapján.
- **Stratégiai képzési irányokat/szinteket/területeket/ágazatokat** kell meghatározni, amelyeket objektív társadalmi igények determinálnak, intézményi szinten kell egyeztetni, majd meghatározni.

- ❑ Az **idegen nyelvű képzés** terén áttöréseket kell elérni.
- ❑ A **beiskolázási tevékenységet** az új képzési portfóliók alapján kell felépíteni, reálisan felmérve, majd figyelembe véve a vonzáskörzet demográfiai sajátosságait, illetve a nemzetközi lehetőségeket.
- ❑ Maximált számban és a jelenlegi szervezeti és működési rendet meghaladóan és átívelően kell kijelölni azokat a kutatási területeket, amelyek az Egyetem *stratégiai kutatási területei* és összhangban vannak a Horizon2020 célkitűzéseivel. A stratégiai kutatási területeknek az elvárható mértékben konkrétaknak kell lenniük és biztosítaniuk kell az Egyetem nemzetközi szinten való láthatóságát. Stratégiai kutatási területekhez az azokat kiszolgáló, támogató vagy azokhoz alkalmazkodó kutatási területeket kell definiálni.
- ❑ A kutatási infrastruktúra fejlesztését a stratégiai kutatási területeknek kell alárendelni, a párhuzamos fejlesztések megakadályozásával.

Köszönöm figyelmet!



A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.