

UNIVERSITAS SCIENTIARUM SZEGEDIENSIS


SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM



Szegedi Tudományegyetem

Intézményfejlesztési Terv 2016-2020

A Szegedi Tudományegyetem Intézményfejlesztési Terv 2016-2020 dokumentum kronológiája:

2016. március 29. – 63/2016. számú SZ-határozat: A Szegedi Tudományegyetem Szenátusa nyílt szavazással 46 igen szavazattal egyhangúan támogatja a Szegedi Tudományegyetem 2016-2020-as fejlesztési időszakra vonatkozó Intézményfejlesztési Tervét.

EMMI által kért 1. módosítás: 2016. július 13.

EMMI által kért felülvizsgálat/módosítás: 2017. május 2. – SZ-67-IX/2016/2017. (V.02.): A Szegedi Tudományegyetem Szenátusa nyílt szavazással, 48 igen szavazattal egyhangúlag támogatja a Szegedi Tudományegyetem 2016-2020-as fejlesztési időszakra vonatkozó felülvizsgált és 2017. évi módosításokkal kiegészített Intézményfejlesztési Tervét.

EMMI által kért felülvizsgálat/módosítás: 2017. július 17. – SZ-161-XIII/2016/2017. (VII.17.): A Szegedi Tudományegyetem Szenátusa nyílt szavazással, 42 igen és 1 nem szavazattal támogatja a Szegedi Tudományegyetem 2016-2020-as fejlesztési időszakra vonatkozó, felülvizsgált és a fenntartó javaslatának figyelembevételével módosított Intézményfejlesztési Tervének elfogadását.

Tartalom

1. Vezetői összefoglaló.....	4
2. Helyzetértékelés.....	6
2.1 Társadalmi-gazdasági környezet értékelése.....	6
2.1.1 A Szegedi Tudományegyetem társadalmi, gazdasági és demográfiai környezetének értékelése	6
2.1.2 Az intézmények oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban	7
2.1.3 Versenytársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban	7
2.2 A képzési tevékenység értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban	8
2.2.1 Az intézmények képzésben résztvevő humán erőforrás értékelése	8
2.2.2 Az intézmény képzési portfóliójának értékelése	8
2.2.3 A képzési eredményesség értékelése	9
2.2.4 A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása	9
2.3 A K+F+I tevékenység értékelése	10
2.3.1 A kutatási és művészeti portfólió értékelése	10
2.3.2 A K+F+I kapacitások értékelése	11
2.3.3 A K+F+I eredményesség és a technológia transzfer értékelése	11
2.4 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése	12
2.4.1 Intézményi szolgáltatások értékelése.....	12
2.4.2 A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése	14
2.4.3 A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése	15
2.4.4 Nemzetközi szerepvállalás értékelése	15
2.5 Gyógyító, betegellátó tevékenység értékelése	16
2.6 A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése	17
2.6.1 Az intézményi nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése	17
2.6.2 Az intézmény bevételeinek és kiadásainak alakulása, továbbá a költségvetési támogatások elemzése ..	17
2.6.3 Az intézmény saját bevétel szerzési képességének bemutatása.....	18
2.6.4 A pályázati abszorpciók képesség és a forrásbevonó képesség elemzése.....	18
2.6.5 Az infrastruktúra-menedzsment és vagyongazdálkodási tevékenység értékelése	18
3. Az intézmény stratégiája	19
3.1 Az intézmény jövőképe hazai és nemzetközi dimenzióban	19
3.2 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása	20
3.2.1 Stratégiai irányok a képzési tevékenységben hazai és nemzetközi vonatkozásban	21
3.2.2 Stratégiai irányok a K+F+I és művészeti tevékenységben	28
3.2.3 Stratégiai irányok a harmadik misszió keretében végzett tevékenységben	33
3.2.4 Stratégiai irányok az egészségügyi ellátás terén.....	37
3.2.5 Stratégiai irányok a szervezeti működés fejlesztése terén	41
3.3 Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján	42
3.4 A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai.....	43

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

*„Gyűjteni, terjeszteni, és gyarapítani az emberi tudást, nevelni a jövő tudósait,
akik majdan ezt a hivatást tőlünk átveszik”,
„A haza részére olyan polgárokat nevelni, akik el vannak látva a szellem fegyverével...”,
„A mi egyetemünknek van még egy fontos hivatása is:
hogy a nagy magyar Alföldnek szellemi központja legyen!”*

A Nobel-díjas Szent-Györgyi Albert, az egyetem egykori rektora által kijelölt intézményi feladatok sok évtizeddel később, ma is változatlanok. Az utókor ennek tudatában és felelősségével kell, hogy továbbvigye és adja még tovább a szellemi stafétabotot: tanult és művelt, folyamatos fejlődésre vágyó, kérdéseket felvető és azokra választ kereső kutató szellemiségű értelmiségi fiatalokat átadni a lokális, regionális, országos és nemzetközi munkaerőpiac számára.

A szegedi „universitas” ereje egyrészt sokoldalúságában, a karok közötti szinergiák kihasználásában, az átjárhatóságban rejlik, másrészt abban, hogy minőségközpontú, elvárásokon alapuló folyamatfejlesztés és erőforrás-allokációval törekszik feladatait a lehető legmagasabb színvonalon ellátni. Az SZTE Kiemelt Kutatóegyetemként évről évre fejleszti nemzetközi szintű képzési és kutatási kiválóságát. Ehhez kapcsolódik a harmadik missziós küldetés teljesítése, azaz a tudásmegosztás és társadalmi felelősségvállalás, továbbá az oktatás-kutatás és gyógyítás hármas egységének talaján működő egészségügyi ellátás intézményi funkció.

A Szegedi Tudományegyetem 2020-ra országos viszonylatban a vidék piacvezető harmadik generációs egyeteme, regionálisan a dél-alföldi régió szellemi központja, nemzetközi porondon a legjobb 500 egyetem egyikeként versenyképes minőségi egyetem, amely eredményeit a gazdaság és a társadalom résztvevőivel szoros együttműködésben éri el.

Az intézmény politikai, társadalmi, gazdasági és technológiai környezetének elemzését a helyzetértékelés fejezet tartalmazza, amelynek alapján került sor az egyes funkcionális területeken megfogalmazott stratégiai irányok és célok kialakítására.

A bemutatott jövőkép elérése érdekében az **oktatási misszióban** cél a teljes képzési vertikum hazai és nemzetközi munkaerő-piaci elvárásokhoz igazodó tartalmi és módszertani fejlesztése, a képzési szerkezet rugalmasságának biztosítása, az intézmény iránt elkötelezett, minősített oktatókkal és külső gyakorlati szakemberekkel; korszerű oktatói, oktatástechnikai és hallgatói szolgáltatásokhoz kapcsolódó háttér biztosításával.

Az SZTE kutatási portfóliójában a tudományterületek reprezentációja gyakorlatilag teljes körű, ezeken belül az innovációs értéklánc minden eleme megtalálható, tudományterületenkénti megosztásban regionálisan, országosan és nemzetközi szinten meghatározó kutatási területek definiálhatóak. A **kutatási misszióban** kiemelt irány a nemzetközi kutatási hálózatokhoz történő csatlakozás érdekében kialakított kutatási hálózatok, interdiszciplináris kiválósági-, valamint a felsőoktatás és az ipar együttműködését elősegítő központ létrehozása, illetve a kutatási portfólió fókuszálását követően további kiválósági központok kiemelése, többsejtes hálózatokba szervezése.

Az SZTE **egészségügyi oktatás-kutatás-ellátás** hármas funkciójában a következő időszak meghatározó iránya: a betegbiztonság maximalizálására törekvő aktív szerepvállalás a teljes egészség értékláncban, az egyes funkcionális területekhez kapcsolódó szolgáltatások és erőforrások nemzetközi színvonalú biztosításával a fenntartható finanszírozás talaján.

A **harmadik misszió** kapcsán a társadalmi, gazdasági és környezeti felelősségvállalás jegyében elsőként az első két küldetés teljesítéséből fakadó eredmények disszeminációja és minél szélesebb körű hozzáférhetősége biztosítandó. Fő fejlesztési irány az előttünk álló időszakban az „SZTE tudás” megosztása, közös továbbfejlesztése a tudástérségben, tudásparkok, központok létrehozásával az intézményt körülvevő társadalmi és gazdasági környezet szereplőivel együttműködésben.

Az intézmény felelősséget érezve saját munkavállalói, hallgatói és a régió lakossága iránt, Egészségfejlesztő és Zöld Egyetem kíván lenni.

Minőségi egyetemenként, a szakmai megfelelés és a felhasználói elvárások monitorozása, a visszajelzések működésbe történő beépítése, a fenntartható fejlődést biztosító szervezeti kultúra kialakítása hosszú távon fenntartandó cél.

„A kiválóság nem egy tett, hanem szokás.” (Arisztotelész)

A Szegedi Tudományegyetem ezen évezredek óta igaznak bizonyult tapasztalás mentén határozza meg jövőképét, megalapozott helyzetértékelés alapján minden funkcionális területen kitűzi stratégiai céljait és ahhoz kapcsolódó fejlesztési programjait, akcióterveit.

Ahhoz, hogy a kiválóság a szervezeti kultúra részévé és hosszútávon fenntarthatóvá váljon, szükséges a munkatársak minél szélesebb körű bevonása mind a fejlesztés, mind a megvalósítás, a monitoring és a beavatkozás/fejlesztés stádiumokban.

Jelen Intézményfejlesztési Terv kialakításában és felülvizsgálatában a Rectori és Kancellári vezetés, a Dékánok összességéből, valamint a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ Elnökéből álló Dékáni Kollégium, az egyes funkcionális központi szervezeti egységek vezetői és munkatársai vettek részt, az operatív koordinációt a Minőségfejlesztési és Stratégiai Igazgatóság munkatársai végezték.

Jelen Tervhez szorosan kapcsolódva kerülnek kialakításra a szervezet egészére kiható egyes funkcionális stratégiák, illetve a kari szervezeti egységek speciális oktatási-kutatási és harmadik missziós fejlesztési irányai.

2. HELYZETÉRTÉKELÉS¹

2.1 TÁRSADALMI-GAZDASÁGI KÖRNYEZET ÉRTÉKELÉSE

2.1.1 A Szegedi Tudományegyetem társadalmi, gazdasági és demográfiai környezetének értékelése²

A Szegedi Tudományegyetem (továbbiakban SZTE) tágabb **földrajzi környezetét** a dél-alföldi régió és annak részét képező Csongrád megye alkotja. Mind a régió, mind a megye egy lakosra jutó GDP-je vásárlóerő-paritáson jelentősen elmarad az EU-átlagtól; minimális a gazdasági növekedés (1. táblázat). A foglalkoztatási ráta jóval alacsonyabb, mint az országos és az EU-átlag. A kutatás-fejlesztéssel kapcsolatos mutatók többségében viszont a Dél-Alföld pozíciója erős, a régiók sorrendjében közvetlenül Közép-Magyarország mögött helyezkedik el, Csongrád megye esetében pedig elmondható, hogy a K+F input- és output-mutatók többségében a megyék között az első.

A szűkebb földrajzi környezetet Szeged és vonzáskörzete alkotja, melyről elmondható, hogy a lakónépesség nagysága, a lakónépesség arányának növekedése (201 ezerről 208 ezerre nőtt 2001 és 2011 között), a diplomások magas aránya, de még a működő társas vállalkozások száma alapján is magyar viszonylatban dinamikusan növekvő térség. A városban a 25-64 évesek 29%-a felsőfokú végzettséggel bír, amely másfélszerese, míg a tudományos fokozattal bírók fajlagos száma többszöröse az országos átlagnak. A feldolgozóipar ágai közül a szegedi várostérségben csak az élelmiszeripar mutat specializációs és koncentrációs jegyeket³, azaz nemcsak a megyében, de Szegeden sincs tudás-intenzív feldolgozóipar.

A megyében megfigyelhető felsőoktatási és tudás-intenzív szolgáltatási tevékenységek főleg az SZTE-hez kapcsolódnak. Az intézmény kb. 8 ezer fős alkalmazotti létszámával a térség legnagyobb foglalkoztatója. 12 karán 23 ezer egyetemi hallgató tanul, évente 6-7 ezer hallgató véggez.

Szegeden található a vidéki kutatóintézeti hálózat több egysége; az SZTE mellett jelentős tudományos kapacitást képvisel az MTA Szegedi Biológiai Kutatóközpontja, a Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Közhasznú Nonprofit Kft. szegedi Biotechnológiai Intézete (BAY-BIO), és a Szegedi Gabonakutató Nonprofit Kft.

A Dél-Alföld régióban összesen 32 klaszter található, a Nemzetgazdasági Minisztérium Nemzetközi és Klaszter Osztálya szerinti besorolás szerint: akkreditált klaszterek a régióban (7), fejlődő klaszterek a régióban (11), egyéb induló klaszterek Szegeden és a környéken (5).

A gazdaság egésze, így az oktatás, felsőoktatás szempontjából is kiemelten fontos a **demográfiai mutatók** alakulása. A dél-alföldi régióban az országos átlaghoz képest kétszeres ütemű a régió lakónépességének fogyása, miközben a térségre is jellemző az öregedő korstruktúra. Különösen magas, 7%-os a lakónépesség csökkenés a felsőoktatás szempontjából legrelevánsabb 0-14 éves korosztályban, miközben 5%-os a növekedés a 65 év felettiek tekintetében (2. táblázat).

¹ A fejezet háttértáblázatait az 1.sz. melléklet tartalmazza.

² Forrás: Lengyel Imre-Lukovics Miklós-Imreh Szabolcs: Vállalkozásfejlesztési kihívások Magyarország egy kevésbé fejlett régiójában: ELI-ALPS lézeres kutatóközpont Szegeden; Marketing és Menedzsment megjelenés alatt

³ A specializációs és koncentrációs jegyek vizsgálata az iparágak foglalkoztatotti LQ-indexein alapszik. Az LQ index (location quotient) a telephely-hányados vagy lokációs hányados, mely egy bizonyos gazdasági tevékenységnek egy adott térség gazdaságában való – a nemzetgazdaság egészéhez viszonyított – alul- vagy túlreprezentáltságának statisztikai mérőszáma.

2.1.2 Az intézmények oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

A dél – alföldi régióban 340 középiskola jelenti a beiskolázási lehetőséget. A körülöttünk lévő felsőoktatási intézményekkel (bajai Eötvös József Főiskola, szegedi Gál Ferenc Főiskola és annak szarvasi Pedagógiai Kara, Kecskeméti Főiskola, Szolnoki Főiskola, Szent István Egyetem szarvasi, békéscsabai és gyulai telephelyei). Tekintettel Szeged földrajzi elhelyezkedésére, a szerb és román határ közelségére kiemelendő, hogy az országhatáron túl, de még kb. 200 km-es körzetben is több felsőoktatási intézmény működik. Ilyenek az újvidéki vagy a belgrádi intézmények Szerbiában, vagy a temesvári és az aradi intézmények Romániában.

2.1.3 Versenyutársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban

Hazai viszonylatban közvetlen versenyutársaknak tekintendő az állami egyetemek közül az az 5 intézmény, amelyek a Szegedi Tudományegyetemhez hasonlóan kutatóegyetemi minősítéssel és/vagy kiemelt egyetemi minősítéssel rendelkeznek (Debreceni Egyetem, Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Semmelweis Egyetem, Pécsi Tudományegyetem). Ezek az egyetemek osztoznak a felvételi jelentkezések háromnegyedén, és a felvételt nyert hallgatók közel felén is.

A nemzetközi rangsorokban az SZTE mellett a Debreceni Egyetem és az Eötvös Lóránd Tudományegyetem ért el komolyabb helyezést. Az Academic Ranking of World Universities listában (shanghai lista) az SZTE és az ELTE rendre azonos kategóriában szerepel (401-500. hely, 2016-ban nincs benne magyar egyetem), míg például a Quacquarelli Symonds (QS) által összeállított rangsorban az SZTE az ELTE-hez és DE-hez képest magasabb kategóriában helyezkedik el (SZTE: 501-550, ELTE: 601-650, DE: 651-700. hely). A Szegedi Tudományegyetem büszke arra, hogy a tudatos „Zöld Egyetem” programjainak is köszönhetően a Green University Rankingben a 107. helyet foglalja el a világranglistán, miközben hazai versenyutársai messze mögötte állnak (ELTE 244. hely, DE 311. hely, PTE 355. hely)

A QS 2016 nyarán Feltörekvő Európa és Közép-Ázsia (QS Emerging Europe and Central Asia) rangsorban a régió 20 országának több mint 500 felsőoktatási intézménye közül az SZTE a 15. helyezést érte el, mely pozíció magyarországi viszonylatban a legjobb. A hazai közvetlen versenyutársak szintén az első 60 intézmény közé kerültek. A feltörekvő kelet-európai és közép-ázsiai régiót mérő toplista az egész intézmény mellett 5 tudományterületet külön is rangsorolt. E szerint az SZTE az élettudományok és orvostudományok területén a régióban a 13. a természettudományok területén a 16. helyen szerepel. Az egyetem a bölcsészettudományi képzés tekintetében a 22. helyen, a társadalomtudományok és menedzsment területen az 54. helyen, míg a műszaki tanulmányok és technológiai szakterületen az 59. helyen áll a rangsorban.

Nemzetközi összehasonlításban nézve közvetlen versenyutársaknak a szomszédos országok felsőoktatási intézményei tekinthetőek, különös tekintettel a cseh, szlovák és román egyetemekre. Mindhárom országban működik a nemzetközi rangsorok által is ismert és elismert egyetem, de mindössze egy cseh egyetem ért el magasabb minősítést a shanghai listán vagy a QS általános rangsorban, mint az SZTE. A QS Feltörekvő Európa és Közép-Ázsia rangsorában cseh egyetemek közül három is magasabb pozíciót ért el az SZTE-hez képest, míg a román és szlovák intézmények mögötte végeztek.

A filológiaképzések mellett idegen nyelven leginkább a közgazdasági, mérnöki, környezetvédelmi és a napjainkban egyre divatosabb Európa- vagy nemzetközi tanulmányok képzéseket ajánlják a környező országok felsőoktatási intézményei. A tandíj árszínvonala az

egyes országokban nagyságrendileg hasonló, viszont vannak kiugróan magasak tandíjak is, főként az orvosképzések esetében. A bachelor képzés a legolcsóbb, vagy egy árban van az ezt követő master képzéssel, míg a legtöbb helyen a PhD képzés ingyenes, és a kutatási tevékenységtől és eredményektől függően havonta ösztöndíjjal is támogatott. A tandíj megállapítása többnyire éves periódusra történik, de jellemző a szemeszterre számított vagy a felvett kurzusok száma alapján meghatározott díjszabás is. Az ösztöndíjakat és egyéb kiegészítő lehetőségeket az egyetemek általában nem ajánlanak fel; viszont jellemző, hogy listázzák az államtól és egyes alapítványoktól vagy az Európai Uniótól pályázható ösztöndíjakat.

2.2 A KÉPZÉSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE HAZAI ÉS NEMZETKÖZI DIMENZIÓBAN

A helyzetértékelés jelen fejezetében az SZTE képzési portfóliójára, a képzésben résztvevő humán erőforrásra, valamint a képzés eredményességére vonatkozó legfontosabb megállapítások összesítésére kerül sor; kitérve a felvételi adatok elemzésére is.

2.2.1 Az intézmények képzésben résztvevő humán erőforrás értékelése

Az SZTE **dolgozói létszáma** a 2015 évi októberi statisztika adatai alapján 8102 fő, melynek 23%-a oktatói, 4%-a kutatói, 73%-a pedig nem oktató dolgozói státuszban van. A nem oktató dolgozók rendkívül magas aránya az intézmény gyógyító, betegellátó tevékenységéből adódik (46.táblázat). A 3. – 7. táblázatok összefoglalják az utóbbi évek adatait a teljes munkaidőben foglalkoztatottak életkorát, tudományos minősítettségének arányát valamint a munkakör szerinti megoszlást illetően.

Az **egy teljes munkaidősre átszámított oktatóra jutó hallgatószám** 2015-ben átlagosan 14,9 fő, amely 2013-hoz képest változatlan (8. táblázat).

Az **oktatói munka hallgatói értékelését** hosszú ideje végzi az SZTE egységes egyetemi szabályzat és kérdőív-javaslat alapján, karok közötti eltérések az adatfelvételi módszertanban, valamint a kérdések számában lelhetők fel.

2.2.2 Az intézmény képzési portfóliójának értékelése

Az SZTE minden **képzési szinten** és formában kínál szakokat, 2015-ben a hallgatók 54,1%-a alap-, közel 23%-a osztatlan-, míg 11,8%-a mesterképzésen tanul (9. táblázat). A fennmaradó százalékokon a felsőoktatási szakképzések, szakirányú továbbképzési szakok és szakvizsga programok osztoznak.

A 10. és a 11. táblázatok összefoglalják a **képzési területek** reprezentációját (az MTMI területen és azon kívüli képzési területen a hallgatók aránya közel azonos), illetve látható, hogy a **munkarendek** tekintetében egyértelmű a nappali munkarend túlsúlya.

A gépészmérnök szak duális változatának kidolgozása után 2015 szeptemberében a Mérnöki Karon megkezdődött a **duális képzés**; illetve további két kar (TTIK, MGK) kapcsolódik be a duális képzésbe (12. táblázat).

Az SZTE a **pedagógusképzés csaknem** teljes területét lefedi. Az osztatlan tanárképzés 2013 szeptemberében indult el, a tanárképzéssel összefüggő tartalmi, szakmai, szervezeti és tudományos feladatok összehangolását, valamint a gyakorlati képzés szervezését a 2013-ban létrehozott Tanárképző Központ látja el. A pedagógus továbbképzés kidolgozásra és elindításra került.

A **szakképzési és felnőttképzési portfólió** valós piaci igényekhez igazítása kiemelt prioritás, mely célt szolgálják a más felsőoktatási intézményekkel, kamarákkal és egyéb piaci szereplőkkel elmúlt években kialakított együttműködések.

Doktori képzés 5 tudományterületen, összesen 19 doktori iskolában folyik (13. táblázat). Három év átlagában évente mintegy 720 hallgató vesz részt a képzésben, évente hozzávetőlegesen 170 fő szerez doktori fokozatot (14. táblázat). Az SZTE-n folyó doktori képzés sikerességét mutatja, hogy az állami ösztöndíjas keretszámok egyetemek közötti országos elosztásában a 28 doktori képzést folytató hazai egyetem közül az SZTE rendre a legnagyobb keretszámot elnyerő intézmények között van.

A MAB által 2014 végén akkreditált doktori iskolák mindegyikének idegen nyelvű képzése regisztrált az Oktatási Hivatalnál, és az egyetem sikerrel pályázott 17 doktori iskolával az új Stipendium Hungaricum ösztöndíjas képzés folytatására is.

A 2015/2016-os tanévben 10 kar kínál graduális szinten **idegen nyelvű képzést** (8 bachelor, 20 master és 3 osztatlan képzés) (15. táblázat).

2.2.3 A képzési eredményesség értékelése

Lemorzsolódás miatt átlagban ezer hallgatót veszít az Egyetem évente. A karok közül az ÁJTK, ÁOK, MGK, TTIK a leginkább érintettek (16. ábra), az arány magasabb az alapképzésben és az osztatlan képzésben, míg a mesterképzésben rendkívül alacsony (17. ábra). A lemorzsolódó hallgatók aránya az informatikai és a természettudományi képzési területeken a legjelentősebb, míg a művészeti képzési területen a jelenség gyakorlatilag ismeretlen (18. ábra). A hallgatók jellemzően a 3-5 aktív félévet követően hagyják el az intézményt (19. ábra).

A 2014 évi nappali munkarendben tanult hallgatók körében végzett **diplomás pályakövetési kutatás** eredményei alapján a válaszadók 71%-a szerezte meg közvetlenül az abszolutóriumot követően a diplomát. Akiknél ez a két esemény nem esett egy időszakra, ott főként a nyelvvizsga hiánya volt a legfőbb akadály (67%). Azok közül, aki az abszolutórium után munkát kerestek, 40% azonnal (1 hónapon belül) talált is és csupán 6% jelezte, hogy nem sikerült elhelyezkednie. A válaszadók 70%-a szerint az intézmény nagyon erős támogatást adott a korszerű elméleti ismeretek megszerzése terén, míg a szaktudás gyakorlati alkalmazására való felkészítés kapcsán egyharmaduk mutatott elégedettséget, 30% szerint közepes a gyakorlati ismeretek átadása, illetve az utolsó harmad szerint ez nem történt meg.

A hallgatók körében rendszeresek az **elégedettségi felmérések**, amelyek kiterjesztésre kerültek az angol és német nyelven tanuló egyetemi polgárookra is (21. és 22. ábra).

2014-ben újabb díjjal ismerték el az SZTE-n folyó oktatói munkát és egyetemi életet („Certificate for International Student Satisfaction”).

2.2.4 A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása

Az SZTE alapvetően **regionális beiskolázású**, hallgatóinak kétharmada a dél-alföldi régióból származik, emellett hozzávetőlegesen 10%-ot tesz ki a külföldi hallgatók aránya (23. ábra), mely az utóbbi években jellemzően emelkedő tendenciát mutat (24. ábra). 2016-ban ez az adat eléri a 13 %-ot. Jelentős szerepe van ebben a kormányzat aktuális felsőoktatás - nemzetköziesítési politikája keretében a keleti és déli nyitás koncepciójával összhangban történő ösztöndíjas keretrendszer működtetésének (Stipendium Hungaricum), melynek intézményi szintű koordinációját a Nemzetközi Igazgatóság végzi. Legtöbbször Németországból, Izraelből, Nigériából, Spanyolországból, Iránból, valamint Törökországból érkeznek (25. ábra), közülük évente egyre többen szerzik meg idegen nyelvű szegedi diplomájukat, 2014-ben már közel 100 fő (26. táblázat). Számos **hallgató érkezik** ugyanakkor a környező országokból

(Szerbia, Románia), akik külföldi állampolgárok ugyan, de magyar nyelvű képzésben vesznek részt.

A nemzetközi hallgatók karonkénti megoszlása némiképp színesedett az elmúlt években, bár továbbra is az egészségügyi terület dominál. Az élettudományi karok mellett az ÁJTK, TTIK, valamint a GTK idegen nyelvű képzései jelentenek induló potenciált az SZTE hallgatóinak nemzeti sokszínűségében. Az utóbbi két év erőfeszítéseinek eredményeként élénkülő kari aktivitás figyelhető meg e területen további három karon (ETSZK, MGK, ZMK) is.

A **jelentkezők és felvettek számának**⁴ alakulásában tapasztalható országosan csökkenő tendencia az SZTE felvételi statisztikaiban is érvényesül. A 27. – 34. táblázatok bemutatják a felvettek számát **képzési szintek** szerint, a **jelentkezők és felvettek munkarendek** közötti megoszlását, a **finanszírozási forma** szerinti adatokat, a **jelentkezők képzési területek** közötti, illetve a **felvettek képzési területek** közötti megoszlását.

2.3 A K+F+I TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

Az SZTE értelmezésében a 21. századi tudományegyetem feladata az új know-how termelése és társadalmi, gazdasági transzferálása, mely elképzelhetetlen pusztán helyi keretek között. A versenyképes tudásteremtés és tudáshasznosítás előfeltétele a nemzetközi verseny piacon történő működés, a tudósokért, diákokért, kutatási megrendelésekért folyó nemzetközi versenyben való helytállás, más egyetemekkel, az üzleti szférával, a privát kutatóhelyekkel és a szakértői szolgáltatás-nyújtókkal együttműködésben megvalósított hálózati működés biztosítása.

A kutatói utánpótlás nevelés jegyében a hallgatói tehetséggondozó programok támogatása, a doktori iskolák működtetése, a fiatal kutatók intézményi beágyazódása és a kiemelt kutatói teljesítményt felmutató kutatói kiválóságok támogatása áll a tevékenységek fókuszában, amely területek értékelése képezi jelen fejezet alapját.

Az intézményi kutatói kiválóság nemzetközileg ismert és a versenyképesség szempontjából kiemelten kezelt indikátora a különböző felsőoktatási rangsorokban való pozíció (36. táblázat). Az SZTE egyes – döntően kutatási eredményekből ($\leq 60\%$) generálódó - nemzetközi rangsorokban elfoglalt helyében 2012-2016 vonatkozásában némi visszaesés tapasztalható, ezért jelenleg már meg is kezdődött a mutatókat adó elemi adatok elemzése a beavatkozási pontok és akciók meghatározásához.

2.3.1 A kutatási és művészeti portfólió értékelése

Az SZTE országos és nemzetközi szinten is jelentős kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenységet végez a legtöbb meghatározó tudományterületen. Kutatási tevékenysége kiterjed az innovációs értéklánc minden tagjára (alapkutatás, alkalmazott kutatás, kísérleti fejlesztés, piaci innováció, társadalmi innováció, tudásalkalmazás).

Az SZTE kiemelt kutatási területei az **élettudományok** és **természettudományokon** belül kiterjednek az orvos-, és gyógyszerész-tudományok, a biológia, a környezettudomány, a fizika, a kémia, a földrajz, a földtudomány és a matematikai szakterületekre.

A **műszaki tudományokon** belül kiemelték az informatikai fejlesztések, továbbá egyes környezettudományi és műszaki informatikai kutatások.

⁴ Adott évben jelentkezők és felvettek száma az adott évben bonyolított valamennyi felvételi eljárás jelentkezőinek és felvett hallgatóinak számával egyenlő.

A **társadalom és humántudományok** területén kiemelték a kreatív ipari szektor helyi és regionális fejlesztéséhez elengedhetetlenül szükséges bölcsészettudományi tudásbázis alapjául szolgáló kutatási területek, a jogtudományok számos területe, valamint a gazdaságtudományi terület kutatási portfóliója.

Az egyes szakterületeken megjelenő tiszta és célzott alapkutatások mellett jelen levő alkalmazott kutatások mellett kifejezetten **alkalmazott tudományokkal foglalkozó műhelyek** is működnek az intézményben.

Az SZTE kiemelt kutatási területeit a 36. táblázat foglalja össze.

Az intézmény művészeti portfólióját egyrészt a Zeneművészeti Kar kapacitásaihoz köthető **zeneművészeti** terület adja, ahol zeneszerzés (opera, oratóriumi, kórus- és kamara művek, musical), átiratok készítése, valamint hangszerelés kategóriába tartozó alkotásokat tartunk számon. A **képzőművészeti portfólió** a Juhász Gyula Pedagógusképző Kar Művészeti Intézete révén van jelen, amely a zeneművészeti portfólióhoz is hozzájárul.

2.3.2 A K+F+I kapacitások értékelése

A kapacitások jellemzése a tudományos minősítéssel rendelkező oktató/kutatók számával, a hallgatói tehetséggondozási programok közül a TDK eredményességgel, a doktori iskolák értékelésével és az MTA kutatócsoportok számával kerül bemutatásra.

A kutatói utánpótlás nevelés és a hallgatói **tehetséggondozás** tekintetében a tudományos diákkör (TDK) eredményei és tevékenységei emelhetőek ki. Az Országos Tudományos Diákköri Tanács az SZTE-t a 17 kiváló és eredményes minősítést szerzett egyetemek közé sorolja (2 kiváló minősítésű kar, 6 eredményes minősítésű kar). A legutóbbi OTDK-n minden kar szerepelt; a hallgatók 581 dolgozattal jelentek meg (37. táblázat). 2017-ben az SZTE JGYPK rendezheti meg a következő OTDK Pedagógiai, Pszichológiai, Közművelődési és Könyvtartudományi Szekcióját.

Az SZTE-n folyó **doktori képzés** a tudományterületek mellett karokhoz is rendelt (14. és 15. táblázat). Az elmúlt három évben valamennyi doktori iskolában jelentős fejlesztések kerültek megvalósításra az adott tudományterületi specifikumoknak megfelelően (38. táblázat).

A kiemelkedően tehetséges kutatók, kutatócsoportok jelenlétét mutatja a 2011 és 2016 között alakult 6 **MTA-SZTE Lendület kutatócsoport** (39. táblázat), valamint a 15 működő **MTA kutatócsoport** (40. táblázat). Mindemellett számos – az MTA Szegedi Akadémiai Bizottságával közös – további kutatócsoport és munkabizottság is fellelhető gyakorlatilag teljes tudományterületi lefedettséggel.

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

Az intézmény központi szervezeti egység működtetésével integráltan kezeli a K+F+I folyamatokat. A Kutatás-fejlesztési és Innovációs Igazgatóság koordinációjában valósul meg az iparjogvédelmi oltalmi bejelentések előkészítése, a jogi háttér és az oltalmazási stratégia kialakítása, a szabadalmak menedzselése. A hazai és nemzetközi üzletfejlesztési tevékenység keretében feladat a szellemi alkotások piaci potenciáljának elemzése, üzleti koncepció, hasznosítási stratégia kialakítása, a lehetséges hasznosító partnerek felkutatása.

Az innovatív tevékenység szempontjából (szabadalmak, licencia szerződések, ipari megbízások) kiemelt kutatási területek az orvos-, fogorvos- és gyógyszerésztudományok, a természet- és a műszaki tudományok. Ezeken a területeken nemzetközi viszonylatban jelentős, hazai viszonylatban meghatározó kutatási tevékenységet folytat az SZTE, az intézmény nemzetközi publikációinak jelentős aránya ezekről a területekről származik. A társadalom és

humántudományok területén döntően a magyar nyelven megjelenő, hazai publikációk dominálnak. Az intézményben 2012 – 2015 között született publikációk számát és kari megoszlását a 41. táblázat mutatja be.

Az SZTE **szellemi termék portfólióját és pontos tudományterületi megoszlásukat** a 42. és 43. ábrák szemléltetik. A jelenleg szellemi tulajdon portfólióban lévő 44 technológia közül 9 db esetben áll fenn vagy van folyamatban licencia megállapodás, 1 db esetben pedig átruházási szerződés. A jelenleg hasznosítás alatt nem álló technológiák esetében az elmúlt években alapvetően két fronton zajlott a hasznosítási aktivitások menete és az ipari visszajelzések gyűjtése: egyrészt nemzetközi ipari szakmai konferenciákon való részvételen, másrészt ipari partnerek „cold mail” formájában történő megkeresésén keresztül. Minden esetben külföldi hasznosító partnerek keresése zajlott, csak a 2015-ös évben indult meg intenzíven a hazai lehetséges ipari partnerek megkeresése. A hasznosításnak gátat szab, hogy az ipari partnerek jellemzően túl korai stádiumúnak ítélik meg a technológiákat, vagyis a saját szemszögükből túl kockázatosnak, így nem nyitottak hasznosítási együttműködésre (44. ábra). Az SZTE kutatás-fejlesztési tevékenységének támogatása, ösztönző eszközök beépítése a folyamatokba, az innovációs folyamatok elősegítése a megoldás arra, hogy az „early stage” stádiumban lévő szellemi alkotások továbbfejlesztése megtörténhessen. Ezen belül az SZTE ipari kapcsolatainak intenzívebbé tétele, az innovációs ökoszisztéma kialakítása jelenti a kitörési pontot a hasznosítás eredményessé tétele irányába.

2.4 A HARMADIK MISSZIÓ KERETÉBEN VÉGZETT TEVÉKENYSÉGEK ÉRTÉKELÉSE

2.4.1 Intézményi szolgáltatások értékelése

E területen az értékelési időszakra jellemző, hogy erősödött a kapcsolat a munkaerő-piaci szereplőkkel, a **karrierszolgáltatások** a végzett hallgatók felé is kiterjesztésre kerültek; tanácsadói hálózat épült. Az SZTE **Alma Mater** elkezdte a generáció specifikusan szegmentált szolgáltatási portfóliójának kialakítását, elindította a volt hallgatók szakmai tudására és kapcsolataira épülő mentorprogramját (13 cég, 15 egyéni mentor, 38 mentori hely, 47 mentorált). Elkezdődött nemzetközi szinten is a volt hallgatók felé irányított kommunikáció, megtörtént az alumni fundraising rendszer kiterjesztéséhez szükséges feltételek kidolgozása és a kari alumni szervezetekkel való együttműködés mellett létrejött egy tanácsadó testület. Mindennek alapjaként az SZTE Alma Mater kidolgozta a teljes körű alumni adatbázis építéséhez szükséges módszertant, több karon elindította az adatbázisok építését, fejlesztését, illetve ennek továbblépéseként az egyetem partneri adatbázisának feltérképezését.

A **tehetséggondozás** gyakorlati koordinálását végző Tehetségpont az elmúlt időszakban is működtette a Kiválósági Listát és az ehhez kapcsolódó SZTE TALENT ösztöndíjrendszert, melynek keretében 2013-ban és 2014-ben összesen mintegy 500 egyetemi hallgató részesülhetett ösztöndíjban és szerezhette meg a kiválósági lista valamilyen fokozatát. Ugyancsak az egyetemi kiválóságok díjazását szolgálja a vállalati ösztöndíjrendszer, 2013-14-ben 18 hazai és nemzetközi vállalattal jött létre vállalati ösztöndíjakra vonatkozó megállapodás. Emellett az egyetem karai is saját ösztöndíj programokkal támogatják a kiváló hallgatókat. Folytatódott a középiskolai tehetségek támogatása, akik az „Esélyt a középiskolásoknak” ösztöndíjprogramon, valamint a Kutatóiskola programon keresztül részesülhettek támogatásban. A Science Café elnevezésű két-szemesteres, tudományos előadássorozat is nagy népszerűségnek örvendett mind az előadók, mind a hallgatók körében; számos bemutatkozási lehetősége adódott a tehetséges, valamely művészeti ágban jól teljesítő hallgatóknak.

A Szegedi Tudományegyetem évről-évre megújítja **Esélyegyenlőségi Tervét**, mely a munkavállalói érdekképviselő és a hallgatói képviselő részéről megfogalmazott célokat és teendőket tartalmazza. A terv kiemelten kezeli a nők, negyven évnél idősebb munkavállalók, fogyatékkal élők, romák, pályakezdők, két vagy annál több 10 éven aluli gyermeket nevelők, a 10 éven aluli gyermeket egyedül nevelők, tartósan beteg gyermeket nevelők, idős szülőket családjukban gondozók veszélyeztetett célcsoportjait.

Speciális terület a hallgatók irányába történő **mentálhigiénés-életvezetési tanácsadás** és a **fogyatékkal élő hallgatók** számára nyújtott komplex szolgáltatások megszervezése és lebonyolítása, illetve az akadálymentesítés ügyének előmozdítása, melyet az Egyetemi Életvezetési Tanácsadó Központ végez sikerrel. A hallgatók mintegy 7-8%-a jellemezhető kritikus mentálhigiénés állapottal, A számukra nyújtandó segítség terén a szervezet mind humán erőforrásban, mind infrastrukturálisan erősen a határaihoz érkezett, az átlagos várakozási idő 4-6 hétre emelkedett. A tanácsadás során a lemorzsolódási arány minimális, a hallgatók 95%-a végigjárja a szakmailag minimálisan szükséges öt alkalmat. A mentálhigiénés-életvezetési tanácsadás kapcsán szoros az együttműködés a szakmai és civil szervezetekkel. Az Egyetemi Életvezetési Tanácsadó Központ szolgáltatásai személyesen és online formában, valamint részben angol nyelven is hozzáférhetőek. A fogyatékkal élő hallgatók támogatása érdekében az elmúlt két évben pályázati forrásból számos fejlesztés és program valósult meg. Ilyen a kortárs egyetemi hallgatókra támaszkodó személyi segítői szolgáltatás és a 40 hallgatóval elindult mentorprogram is.

A rendszeres fizikai aktivitást és testmozgást elősegítő **rekreációs és sportszolgáltatásaival** az Egyetemi Sportközpont félévente mintegy 3500 hallgatót ér el. A kurzusok mellett a hallgatói igényeknek megfelelően szabadidős sportolási lehetőséget is biztosít térítésmentesen kari sportnapokra, illetve egyéb szervezett kari sporttevékenységekre. 2015 tavaszán felújításra került az egyetem újszegedi tenisz központja, a pályák kihasználtsága megnőtt. A hallgatók rendszeresen részt vesznek a Magyar Egyetemi és Főiskolai Sportszövetség országos versenyein és a Medikus Kupán is. Utóbbit 2016 tavaszán a Szegedi Tudományegyetem rendezte. Az egyetemi sportélet fellendítése érdekében 2015-ben újraindult a kari kosárlabda bajnokság is. Emellett a Sportközpont bonyolítja a kispályás labdarugó bajnokságot, a Szent-Györgyi Albert tenisz emlékversenyt, a röplabda kari bajnokságot, az „Egyetem sárkányhajó bajnoka” versenyt is. Létesítményeit szabad kapacitásában térítési díj ellenében egyetemen belüli és külső szakosztályoknak, magánszemélyeknek is kiadja. Kiemelendő, hogy évek óta térítésmentesen lehetőséget biztosít a mozgássérültek szegedi csoportjának is.

Az egyetemi szervezésű **kulturális rendezvények** nemcsak az egyetemi polgárok, hanem Szeged város és vonzáskörzetében is nagy népszerűségnek örvendenek. Az Őszi Kulturális Fesztivál vagy az Egyetemi Tavasz programjai, a Kutatók Éjszakája, az Egyetemi Énekkar, Universitas Szimfonikus Zenekar, Szegedi Egyetemi Színház előadásai, a Zeneművészeti Kar által gondozott Simándy József Énekverseny, a nemzetközi szintű Bartók Béla Zongoraverseny, gitárfesztivál, orgonistatalálkozó valamint a szintén nemzetközi Hárfaverseny mellett megrendezésre kerülnek a Vántus István Kortárszenei Napok és az Alma Mater Classic hangversenysorozat - meghatározó színpontjai a szegedi kulturális életnek.

Az **idegen nyelvű hallgatói szolgáltatások** között a korábban említett alumni tevékenységek (nemzetközi öregdiákok nyilvántartási rendszerének kialakítása) mellett kialakításra kerültek a külföldi hallgatókat segítő mentorhálózat alapjai, melyek összehangolása és hatékonyabb kihasználása az SZTE előtt álló feladat.

Az intézményen belüli és a hazai gazdasági szereplők, nemzetközi partnerek irányába ható **tudásmegosztás, tudáshasznosítás, technológia transzfer** hatékonyabbá tételét számos dokumentum és folyamat szintű fejlesztés szolgálja a Kutatás-fejlesztési és Innovációs

Igazgatóság gesztorálásában. Az elmúlt időszakban kialakításra került az SZTE szolgáltatási portfóliója is, mely egységes módszertan alapján, ipari igények figyelembevételével definiálja a szolgáltatáskínálatokat a vállalkozások számára.

A vállalkozói attitűd kialakítása és erősítése, a vállalkozói aktivitás és sikeresség növelése, valamint a tágabb térség gazdasági fejlődésének elősegítése érdekében létrejött a **Gazdaság- és Vállalkozásfejlesztési Központ**.

Az egyetem pályázati aktivitását, további projektek generálását támogatandó fejlődtek a **pályázati szolgáltatások** is (pl. ProQuest Pivot pályázati adatbázishoz csatlakozás, elektronikus Pályázati Információs Rendszer megújítása).

Az **elektronikus szolgáltatások** terén elért eredmények között említhető a hallgatói szolgáltatások rendszere, az összehangolt irányítási rendszer kialakítását szolgáló lépések megtétele, új gazdálkodási, irat- és dokumentumkezelő, valamint könyvtári és információ biztonsági rendszer bevezetése, illetve előkészítése. Az intézmény e-ügyintézése élen jár, az elektronizálás által az SZTE-n az oktatói és hallgatói szolgáltatások színvonala átlagon felülinek elismert országos szinten.

A „Zöld Egyetem” programnak köszönhetően a fenntartható fejlődés fontossága és a „zöld szemlélet” nemcsak a beruházásokban, hanem a mindennapi működési folyamatokban is megjelenik.

2.4.2 A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése

A Szegedi Tudományegyetem hagyományosan jó kapcsolatot ápol Szeged Megyei Jogú Várossal és a Csongrád Megyei Önkormányzattal is. A mindennapi működésből eredően a tevékenységek is számos ponton találkoznak, az egyetemi szakértők mindkét féllel szoros szakmai együttműködésben állnak a 2014-2020-as programozási periódus tervezési munkáit illetően, ahogy tették azt az előző tervezési ciklusokban is. Kiemelendő a Területfejlesztési és Településfejlesztési Operatív Program (TOP) tervezése kapcsán megvalósult együttműködések, melyek napjainkban is tartanak, hiszen az SZTE szakértői a TOP operacionalizálási munkáiban is részt vesznek. Az együttműködés további közös beruházási és szakmai projektekben is megmutatkozik.

Hódmezővásárhely városával való kapcsolat is élő, több együttműködési megállapodás látott napvilágot. Nagy jelentőséggel bírnak a gazdasági kamarákkal, a munkaügyi központtal és kirendeltségekkel, a közoktatási és szakképzési intézmények fenntartóival, a szakképzés fontosabb szereplőivel való új típusú folyamatos, intézményesített együttműködések is, melyek részben a Dél-alföldi Szakképzési Kerekasztalban öltönek testet. A Kerekasztal célja, hogy a szakképzés területén rövid és hosszú távon a szakképzési szervezeteket, szakképzéssel foglalkozó vállalatokat, cégeket, testületeket egyaránt érintő, kiemelt fontosságú kérdésekben elősegítse a partner- és minőségközpontúságot, az érdemi szakmai vitát, egyeztetést, ahol ez indokolt, a konszenzus létrejöttét, bizonyos ügyek közös képviselését.

A Gazdaság- és Vállalkozásfejlesztési Központ által életre hívott „Vállalkozásfejlesztési Kerekasztal Lovagjai” rendezvénysorozat is azt a célt szolgálja, hogy a helyi szereplők, vállalkozók, vállalkozásfejlesztési szervezetek, start-up közösségek, kamarák együttműködése e téren is intenzívebbé és eredményesebbé váljon.

A gyakorlatorientált képzés feltételeinek megteremtése érdekében a vállalati partnerek számos gyakorlati helyet biztosítanak a hallgatóknak, szaktudásukkal segítik a képzést és ösztöndíjakkal támogatják a legtehetségesebbeket. Részt vesznek mentorprogramokban, és az

egyetemi felmérésekre adott válaszaikkal (pl. elégedettségvizsgálat) segítik az intézményt tevékenységeinek és szolgáltatásainak fejlesztésében.

Az ipari partnerekkel való K+F+I kapcsolat intenzív, a tudás hasznosításában elengedhetetlen.

Kiváló potenciált jelentenek az együttműködésre az SZTE-hez kapcsolódó alapítványok és nonprofit szervezetek, jelenleg összesen 39 partner támogatja az intézmény törekvéseit, fogad be adományokat és valósít meg közös célokat.

Az intézmény kapcsolatrendszerének fejlesztésére irányuló fókuszálást jelzi a közelmúltban kialakított Közkapcsolati Igazgatóság kialakítása, mely szakmai munkáját rektorhelyettesi felügyelet mellett végzi.

2.4.3 A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése

A nemzetközi együttműködések mögött 380 partneregyetemmel kötött mintegy 700 bilaterális szerződés áll, valamint a hazai felsőoktatási intézmények közül is számos sikeres együttműködésről számolhat be az SZTE. A közvetlen hazai és külföldi partnerek között említendők az alábbiak: Debreceni Egyetem, ELTE, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, BME, Szent István Egyetem, Nyugat-magyarországi Egyetem, Kecskeméti Főiskola, OE, PE, PPKE, SZTAKI, PE, a romániai Babes-Bolyai University, Kolozsvári Műszaki Egyetem, Vasile Goldis Western University of Arad, Politehnica University of Timisoara, West University of Timisoara, a szlovákiai Jozef Safarik University, a Constantine Phylosopher University, a szerbiai Hungarian Language Teacher Training Faculty in Subotica és az osztrák Medical University of Vienna.

2.4.4 Nemzetközi szerepvállalás értékelése

A SZTE nemzetközi elismertségét a nemzetközi rangsorokban elfoglalt pozíció mellett az is fémjelzi, hogy rendszeresen fogadják el meghívását Nobel-díjas tudósok, akik szakmai és ismeretterjesztő előadásaik révén népszerűsítik a tudományt az egyetem polgárai, a középiskolás diákok és valamennyi érdeklődő körében.

A nemzetköziesítés évek óta az egyetemi stratégia fókuszában áll, a nemzetközi szerepvállalást központi egységként a Nemzetközi Igazgatóság (rektorhelyettesi szakmai felügyelettel) mellett kari egységek is segítik. Az elmúlt időszakban a munkatársak folyamatos nemzetközi elemző munkát folytattak, számos szakmai fórumon vettek részt vagy tartottak előadást annak érdekében, hogy az érintett szervezeti egységek nemzetköziesítés irányába ható tevékenységét segítsék. Aktív tapasztalatcsere folyik a Tempus Közalapítvány és a Balassi Intézet segítségével, illetve a Konfuciusz Intézettel.

A **nemzetközi marketing** tevékenység fokozódott, mely nem csak új offline és online promóciós eszközökben (kiadványok, hírlevelek, honlap) nyilvánul meg, hanem a nemzetközi beiskolázási tevékenységben is, melyek révén sok ezer középiskolás diák és egyetemi hallgató vált elérhetővé. A főként kiállítások és egyéb szakmai rendezvények kiváló alkalmakat teremtettek a hallgatótoborzásra, az idegen nyelvű képzések bemutatására, a nemzetköziesítési folyamatok jó gyakorlatainak megosztására és megismerésére, valamint a meglévő partnerkapcsolatok ápolására vagy új együttműködések előkészítésére. A megjelenések jól illeszkedtek mind a brazil hallgatóknak elérhető „Science without Borders” ösztöndíjprogram, mind a magyar „Stipendium Hungaricum” ösztöndíjrendszer, mind a keleti és déli nyitás célkitűzéseikhez is.

A nemzetközi szerepvállalás **mobilitási** adatokkal is jellemezhető. Az utóbbi két évben is jelentős létszámú hallgatói és oktatói mobilitást bonyolított az SZTE. 2013-2015 között mintegy 600-600 hallgató érkezett Szegedre és Hódmezővásárhelyre vagy utazott onnan külföldre (45. táblázat). Több mint 200 oktató látogatott el külföldi egyetemekre főként oktatási céllal az ERASMUS+, CEEPUS, valamint az EGT Alap támogatásával, továbbá az elmúlt időszakban nagy számban vettek részt mobilitásban az oktatók, adminisztratív munkatársak és hallgatók a Campus Hungary ösztöndíjaknak és más kari vagy intézményi együttműködési megállapodásoknak köszönhetően.

2.5 GYÓGYÍTÓ, BETEGELLÁTÓ TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

Az SZTE gyógyító és betegellátó tevékenysége fejlesztési fókuszában az értékelt időszakban a szakmai eredményesség fokozása, a szervezeti hatékonyság javítása és az információs technológiai fejlesztések álltak.

A szakmai eredményesség fokozása (lakosság egészségi állapotának javítása) területén a betegellátás lehetőségeinek, körülményeinek fejlesztése során kiemelendő: (1) a sebészeti és kardiológiai betegek ellátásának fejlesztése, az ún. magkórházi tömb kialakítása és (2) a rehabilitációs tevékenységek fejlesztése; valamint (3) a szakmai minimumfeltételeket támogató eszközbeszerzések (orvosi gépek, műszerek).

A hatékony, sürgősségi ellátást támogató struktúrák kialakítása kapcsán kiemelendő: (1) egykapus, központosított SO1 szintű (III. progresszivitási szintű) sürgősségi ellátóhely követelményeinek megfelelő kúrára kialakítása a 410 ágyas klinika északi pólusán - diagnosztikai és terápiás gép-műszer park megújítása, (2) az infokommunikációs eszközök fejlesztése, korszerű betegirányítási rendszer bevezetése, (3) helikopter leszállóhely (V. osztályú repülőtér) kialakítása. A Sürgősségi Betegellátó Önálló Osztály megkezdte működését, további orvostechikai eszközök beszerzése folyamatban van. Az újszülött sürgősségi ellátás fejlesztése keretében került sor a Gyermekklinika Koraszülött Intenzív Osztályának felújítására, nagy értékű diagnosztikai berendezések, műszerek beszerzésére, valamint azoknak egységes orvos-informatikai rendszerbe történő elérhetőségének biztosítására.

A „Térségi onkológiai központ kialakítása” kapcsán az Onkoterápiás Klinika sugárterápiás ellátásának fejlesztése, Nukleáris Medicina Terápiás Osztály kialakítása, valamint a molekuláris patológiai és az immunhisztológiai labor fejlesztése; infrastrukturális és eszköz háttérfejlesztés történt; tananyagfejlesztés, elméleti és gyakorlati képzések szervezése és lebonyolítása valósult meg.

A struktúraváltáshoz kapcsolódó, megvalósult fejlesztések az alábbiak: Dialízis Központ eszközháttérének korszerűsítése, bővítése, radiológiai, nukleáris medicina diagnosztikai eszközháttérének korszerűsítése, bővítése. A fejlesztéssel a régióban máshol nem működő, korszerű centrum kerül létrehozásra és megvalósul a célzottan képalkotó diagnosztikai (radiológia és nukleáris medicina) célokat szolgáló PACS rendszer bevezetése.

A szervezetfejlesztés keretében meghatározó a „Klinikai Kiválósági Modell” működtetése (MSZ EN ISO 9001:2008; MSZ ISO/IEC 27001:2013 információbiztonsági irányítási rendszer szabvány; MEES - Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok). A humánerőforrás gazdálkodás területén számos kompetencia- és hatáskörbővítő képzés valósult meg, humán erőforrás alkalmazásra, létszámbővítésre került sor. A súlyos koponya és agysérült részleg fenntartásához szükséges szakdolgozói kapacitás fejlesztésére nyílt lehetőség pályázati forrás felhasználásával. A betegbiztonság javítása kapcsán kidolgozásra került hazai egészségügyi szolgáltatók

működési standardjai szerinti működésre és annak akkreditálására a felkészülés; számos munkatárs vett részt a nemzeti szakmai irányelvek fejlesztésében, valamint az egészségszervezési irányelvek (ESZIR) kidolgozásában. A betegtájékoztató fejlesztése területén végzett fejlesztések közül az alábbiak emelhetők ki: honlap fejlesztés, betegtájékoztatóval és beleegyezéssel kapcsolatos eljárásrend és kapcsolódó nyomtatványok revíziója – utóbbiak négy idegen nyelven rendelkezésre állnak.

A szervezeti hatékonyság javítása (gazdasági stabilitás) kapcsán az egészségügyi ellátás működési egyensúlyának javítása volt feladat, tekintettel arra, hogy jelentős likviditási problémát okoz a betegellátás területén jelentkező forráshiány. A működést több finanszírozási (bevételi) csatornán keresztül kellett megoldani, melyek a következőképpen alakultak: (1) TVK átcsoportosítások, (2) jelentős eszközpótlás pályázati forrásból, (3) térítéses betegellátási szolgáltatás. Az alulfinanszírozottság központi kompenzálására a Kormányzat évről-évre támogatást biztosít a normál működés finanszírozási tételei mellett. A fekvőbetegszakellátást nyújtó közfinanszírozott egészségügyi szolgáltatók adósságának állam általi rendezéséről szóló 1226/2015. (IV.20) Kormányhatározat értelmében a Kormány a Klinikai Központ részére 1.819.449.765.- Ft támogatást biztosított adósságának rendezésére.

A térítéses betegellátás bevételeinek növelése kapcsán az Egyetem megújította és átalakította saját tulajdonú cégét, az Egységcentrum Szeged Kft-t, UNI-MED Szeged Kft. néven, mely térítéses betegellátó tevékenység ellátását és szervezését végezt.

A költségvetés kiadási oldalát befolyásoló tényezők esetében a legjelentősebb elem a személyi jellegű kiadások, mely az egészségügyi ágazat 2012, 2013. évi bérfejlesztése és az évenkénti minimálbér és garantált bérminimum növekedés miatt tovább emelkedett. A növekedést fokozta a 2014 nyarán elindított Sürgősségi Betegellátó Önálló Osztály minimum előíráshoz szükséges létszám igénye.

Az infotechnológiai fejlesztéseken belül hardver- és szoftverfejlesztéseket egyaránt megvalósultak, (1) az elavult közpárkot részben modernizálásra került, (2) hálózatfejlesztés, (3) kórház-informatikai rendszer beszerzése történt, (4) bevezetésre és tanúsítatásra került az Információbiztonsági Irányítási Rendszer.

2.6 A MŰKÖDÉSI, GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

2.6.1 Az intézményi nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése

Az SZTE nem oktató-kutató-tanár munkakörben foglalkoztatott dolgozói létszáma 2015-ben 5958 fő (46. táblázat). A létszám – kiemelten magas az egészségügyi ellátást biztosító ÁOK - SZAKK esetében, ahol ezt a tevékenység indokolja, a többi kar esetében igen széles skálán mozog az oktatás jellegétől függően.

2.6.2 Az intézmény bevételeinek és kiadásainak alakulása, továbbá a költségvetési támogatások elemzése

A Szegedi Tudományegyetem **költségvetési főösszege** 2015-ben 72 mrd Ft körül alakul. 2014-ben a korábbi időszak maradvány és a tárgyévi bevétel összességében 71 mrd Ft-ot meghaladó rendelkezésre álló forrást jelentett (6%-os növekmény 2013-hoz képest). A 2014. évet 66,5 mrd Ft kiadás terhelte, így az egyetem záró pénzforgalmi szemléletű maradványa 3,8 mrd Ft volt. Az intézmény 8,7 mrd Ft-tal maradt el bevételi tervétől, kiadási megtakarítása pedig 12,6 mrd Ft volt ekkor. A 2015-ös év bevételeinek és kiadásainak 1-9. havi időarányos értékei azt

mutatják, hogy az előző évhez hasonlóan, ismét bevétel elmaradással és kiadás megtakarítással lehet számolni.

Az **intézményi bevételek**en belül a költségvetési támogatások évről évre tovább csökkennek, a 2011. évi 18,3 mrd Ft-ról 2012-ben 17,3 mrd-ra, majd 2013-ban 16,6 mrd Ft-ra szűkült. A 2014 évi eredeti előirányzat további csökkenést mutatott, de az évközi előirányzat-módosításnak köszönhetően a tényérték 17 mrd Ft fölé emelkedett, míg 2015-ben ezen a soron eredeti előirányzatként 13,5 mrd Ft-tal számolhat az SZTE (47. táblázat).

A **kiadások** összege pénzforgalmi szemléletben 2011-ig növekedő trendet követett, majd a szigorú költségtakarékossági intézkedések miatt 2012-től ez a tendencia megfordult. 2014-ben a kiadások 66 mrd Ft-ot tettek ki, 4,6 mrd Ft-tal alulmúlva az előző évi bázisértéket. A tárgyévi csökkenés hátterében a felhalmozási kiadások visszafogása áll. A kiadásoknak ezen csoportja 2013-ban még az összérték 18%-át tette ki, míg 2014-ben már csak 7%-át. A 2015 évi III. negyedévi könyvelési adatok alapján a kiadások összege 49,1 mrd Ft volt, melynek hozzávetőlegesen fele személyi jellegű kiadás és járulékai, valamint 37%-a dologi kiadás (48. ábra).

Az SZTE gazdálkodásában jelentős **likviditási problémát** okoz a betegellátás területén jelentkező forráshiány. A Klinikai Központ kumulált hiánya 2009. év végére meghaladta az 5 mrd Ft-ot, ami 2014 végére a 15 mrd Ft fölé emelkedett. A hiány összege 2015. III. negyedév végére 16,7 mrd Ft (49. ábra). Az OEP-től érkező rendkívüli bevételek nem jelentenek tartós megoldást a klinikum finanszírozási elégtelenségének problémájára.

2.6.3 Az intézmény saját bevétel szerzési képességének bemutatása

Ez alatt az oktatás saját bevétele mellett az EMMI egészségügyi támogatását és a betegellátás bevételeit értelmesszük. A tárgyévi bevételek összértéke 2014-ben mintegy 37 mrd Ft volt. A saját bevételek 80%-a az egyetem gyógyító, betegellátó tevékenységének finanszírozását szolgáló jogcímen érkezik. A 2015. III. negyedévi könyvelési állapot szerint az intézmény 28,7 mrd Ft saját bevételt realizált (50. táblázat).

2.6.4 A pályázati abszorpciók képesség és a forrásbevonó képesség elemzése

Az intézmény évről-évre törekszik pályázati aktivitásának intenzitását növelni, ennek eredményeképpen 2015 első három negyedévében 7,8 mrd Ft pályázati célú bevételt sikerült realizálni. 2013-2014-ben az operatív programokra érkezett a legjelentősebb támogatási összeg az alábbiak szerint: TIOP: közel 12,2 mrd Ft támogatás az önerő-támogatással együtt, TÁMOP: 6,9 mrd Ft, GOP: 1 mrd Ft, KEOP: 1 mrd Ft, DAOP: 561 millió Ft. A 2012-2014 időszakban a hazai operatív programokból származó, K+F+I célú pályázati bevételek értéke meghaladja a 26 mrd Ft-ot, míg a külföldi pályázati forrásokból származóké az 1,3 mrd Ft-ot. 2012-2015. évek vonatkozásában 40 kiemelt (központilag felügyelt), 100 millió Ft fölötti pályázat futott, melyek SZTE-re jutó támogatási összege közel 33 mrd Ft, amiből 20,4 mrd Ft beruházási célú támogatás (51. táblázat).

2.6.5 Az infrastruktúra-menedzsment és vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

Az SZTE **ingatlan portfóliója** heterogén képet mutat. A jelenlegi portfólió nettó alapterülete 488.698 m², melyből a vagyonkezelt ingatlanok könyv szerinti nettó értéke 46,14 mrd forint. Cél az elmúlt években az ingatlan portfólióban egy olyan mix kialakítása volt, mely a funkcionalitás, környezettudatosság és költségvetési egyensúly elvárásainak optimumát képezi, és maradéktalanul támogatja az oktatási, kutatási és egészségügyi feladatok ellátását.

Az **állami tulajdonú ingatlanok** tekintetében a vagyonkezelt ingatlanállományon belül az egyetemi egységek között folyamatosak a kapacitáselosztási változások az optimális hasznosítás érdekében. Az ingatlanportfólió fejlesztésére, bővítésére, állagának megővására fordított beruházási és felújítási költségek összesen 2013-2015 években meghaladták a 18,2 mrd Ft-ot. A főbb beruházások az 52. táblázatban kerülnek bemutatásra.

A portfólió részét képező **önkormányzati tulajdonú ingatlanok** hasznosításának indokoltsága folyamatosan vizsgálendő kérdés (2 ingatlan tekintetében a visszaadásra vonatkozó döntés megszületett).

Az egyetem által **bérelt helyiségek** felülvizsgálata folyamatos, a bérlet megelőzően belső kapacitásvizsgálat, piackutatás és költség-haszon elemzés készül. Több helyiségcsoport felmondásra került, az új szerződések megkötésekor csak rövid felmondási idővel történik kötelezettségvállalás. A bérelt ingatlan portfólió így célhoz kötött, folyamatosan változik, a számuk azonban csökkenő tendenciát mutat.

Az egyetem kezelésében lévő ingatlan portfólió hasznosítása kapcsán a **bérleti szerződések** egységes elvek szerint történő szerkesztése és jogi kontrollja megvalósult, a bérleti szerződéseket nyilvántartó felület kialakításra került. A határozatlan időre, vagy hosszabb időtartamra kötött bérleti szerződések száma meghaladja a 200 darabot, az összes bérleti díj bevétel meghaladja a 300 millió forintot.

Az egyetemen vagyonkezelésben lévő ingatlanok **értékesítési szempontból** felülvizsgálatra kerültek. Ennek során megállapításra került, hogy több, idő közben megüresedett, vagy hamarosan megüresedő ingatlan értékesítése indokolt, mivel a felépítmények oktatási, kutatási, egészségügyi, adminisztratív célokra nem hasznosíthatóak azok besorolására és elhelyezkedésére tekintettel

Az ingatlangazdálkodás területén végbemenő folyamatok mérhetővé tétele érdekében. felmérésre kerültek a jelenleg szigetszerűen működő IT alkalmazások és a nagy mennyiségű információ **egységes CAFM** (Computer Aided Facility Management) alkalmazásban történő kiváltásának feltételei.

A SZTE tulajdonában lévő **intézményi társaságok** tekintetében elindult, de még korántsem teljes körű a cégfelügyeleti rendszer kialakítása.

A **kapcsolódó szolgáltatási területeken** (üzemeltetés, beszerzés, szállítás, telefonközpont) előrelépést és a transzparencia biztosítását jelenti a közbeszerzési értékhatár alatti beszerzésekre vonatkozóan a „webra” informatikai beszerzési rendszer bevezetése. A buszos személyszállítási, gépjármű javítási, karbantartási, saját erőn felüli személyszállítási igények központosítása szintén lezajlott, keret-szerződések kerültek megkötésre. A keret-szerződések terhére történő konkrét megrendelések központi irodán keresztül történnek. A külső digitális kapcsolatok forgalomszervezésével, a bérelt vonali forgalomellenőrzés folyamatos kontrolljának bevezetésével, illetve a dolgozói mobil előfizetések folyamatos kontrolljával optimalizálhatóvá váltak a telefonszolgáltatást érintő keretszerződések is.

3. AZ INTÉZMÉNY STRATÉGIÁJA

3.1 AZ INTÉZMÉNY JÖVŐKÉPE HAZAI ÉS NEMZETKÖZI DIMENZIÓBAN

A Szegedi Tudományegyetem 2020-ra a dél-alföldi régió szellemi központja, országos viszonylatban a vidék piacvezető harmadik generációs kutatóegyeteme, nemzetközi rangsorokban is előkelő helyen szereplő versenyképes minőségi egyetem kíván lenni, amely

eredményeit gazdasági és társadalmi beágyazódás révén a környezetével összhangban és közösen éri el.

Fő folyamatainak – oktatás, kutatás, harmadik misszió és társadalmi felelősségvállalás, gyógyítás – végzése során folyamatosan fenntartható módon és rugalmasan képes alkalmazni a nemzetközi versenyképességet biztosító innovatív módszereket, az elvárások és trendek monitorozásával, működésbe való beépítésével és a minőség fejlesztésével.

A kiválóság a szervezeti kultúra részeként szokássá és teljes körűvé válik, a magyar, határon túli magyar valamint a nemzetközi oktatók, kutatók és hallgatók számára a „szegedi egyetemi polgár”-i lét meghatározó élmény és élethosszig tartó lojalitást eredményez az intézmény irányába.

Figyelembe véve a belső és külső auditok eredményeképpen született folyamatközpontú és működési önértékelések megállapításait, a jövőbeli nemzeti felsőoktatási stratégiai irányokat és nemzetközi trendeket, az intézményi helyzetértékeléssel koherenciában a Szegedi Tudományegyetem középtávú jövőképe öt funkcionális terület mentén az alábbiak szerint fogalmazható meg:

- **OKTATÁS:** A Szegedi Tudományegyetem regionális, országos, illetve nemzetközi munkaerő-piaci elvárásokhoz mind tartalmában, mind módszertanában naprakész módon kapcsolódó regionális, hazai és nemzetközi viszonylatban is versenyképes, kompetencia alapú és gyakorlatorientált tudást és végzettséget biztosít a képzési szintek teljes vertikumában és a képzési területek teljes palettáján.
- **KUTATÁS:** A Szegedi Tudományegyetemen az innovációs értéklánc minden elemében meghatározó a kutatási kiválóság, melyet az „universitas” adta lehetőségek minél teljesebb kiaknázásával, a tudományterületeken átívelő interdiszciplináris szemlélet meghonosításával és a regionális, hazai és nemzetközi szinten is fókuszált kutatási és művészeti portfóliójával ér el.
- **3. MISSZIÓ:** A Szegedi Tudományegyetem maga is példát mutatva a társadalmi felelősségvállalásban, a modern, globális és állandóan változó társadalmi kihívásokhoz alkalmazkodni tudó, a komplex társadalmi, szakmai problémákat megérteni és megoldani képes, környezettudatos és egészséges állampolgárokat nevelő felsőoktatási intézmény, mely a dél-alföldi régió egyik legnagyobb szervezeteként kiemelt szerepet vállal a térség társadalmi, gazdasági, kulturális életében is.
- **EGÉSZSÉGÜGYI ELLÁTÁS:** A Szegedi Tudományegyetem a teljes egészség értéklánc minden lépésében innovatív megoldásokat fejlesztő és alkalmazó oktató, megelőző, ellátó és gondoskodó tevékenységet gyakorló szerepkört tölt be az SZTE munkavállalók, hallgatók, valamint a dél-alföldi és a határokon átívelő régió állampolgárai számára.
- **SZERVEZETI MŰKÖDÉS:** A Szegedi Tudományegyetem feladatait olyan korszerű és hatékony belső működési és irányítási rend mentén látja el, mely biztosítja a folyamatok és tevékenység ellátáshoz szükséges optimális erőforrás-allokációt, ezzel járulva hozzá a képzési, kutatási és művészeti kiválóság fenntartásához.

3.2 STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK MEGHATÁROZÁSA

A Szegedi Tudományegyetem a 2016-2020-as tervezési időszakban **általános célul tűzi ki** a nemzetközileg versenyképes képzési, kutatási kiválóság megvalósítását a társadalmi, gazdasági, környezeti felelősségvállalás és fenntarthatóság jegyében, a gazdasági és társadalmi beágyazottság biztosítása révén.

Az általános cél elérése felé mutatnak a stratégiai célokra és alcélokra lebontható ún. **stratégiai irányok**, melyeket **öt funkcionális területen** definiál az intézmény: oktatás, kutatás és művészet, harmadik misszió, egészségügyi ellátás és szervezeti működés.

A stratégiai irányok **meghatározása** a következő tervezési módszertant követi:

1. Az intézmény jövőképének megvalósításához kapcsolódóan elsődlegesen az elvárások meghatározása történik a felsőoktatási stratégia, munkaerő piaci igények, hallgatói kereslet és a nemzetközi trendek alapján.
2. Ezt követi a folyamatfejlesztési célok meghatározása három dimenzió mentén:
 - 2.1 az elvárások tükrében történő folyamat- és tartalomfejlesztés,
 - 2.2 az adott folyamathoz kapcsolódó szolgáltatások fejlesztése,
 - 2.3 a folyamat eredményességéhez, hatékonyságához hozzájáruló kapcsolatépítés, beágyazódás regionális, országos vagy nemzetközi szinten.
- 3 Harmadik lépésként kerülnek definiálásra a fő folyamatok működtetéséhez szükséges erőforráscélok (szervezetfejlesztés, HR, infrastruktúra, eszköz stb.).
- 4 A tervezési folyamat utolsó lépéseként kerül sor a stratégiai irányokhoz illeszkedő **fejlesztési akciótervek** definiálására, indikátorainak, ütemezésének meghatározására valamennyi funkcionális területen.

A továbbiakban bemutatásra kerülnek funkcionális területenkénti tagolásban a Szegedi Tudományegyetem jövőképének elérését szolgáló célok és alcélok. A célok elérését mérő indikátorokat, és az elérést szolgáló intézményi szintű fejlesztési programokat az Intézményfejlesztési Terv 2. sz. melléklete mutatja be.

Az intézményi szintű programokhoz kapcsolódó szervezeti egység specifikus akciótervek az IFT elfogadását követően kialakítandó kari és központi szervezeti egységek szintű és funkcionális stratégiákban kerülnek részletezésre.

Az intézményi, valamint a szervezeti egység szintű alcélokhöz kapcsolódó indikátorok minőségi és mennyiségi paraméterei, az éves célértékek és előrehaladásuk nyilvántartása az intézményi szinten koordinált **stratégiai monitoring rendszerben** történik. A rendszer működtetésének fő folyamatai: (1) vezetői információs rendszerben végzett „in-process” adatfelvétel negyedévente, (2) negyedéves visszacsatolások, értékelés; (3) éves stratégiai beszámoló; (4.) a stratégia éves felülvizsgálata, beavatkozások.

Az Intézményfejlesztési Tervhez kapcsolódóan a **stratégiai kommunikáció** tekintetében a hallgatók és a munkavállalók (belső), valamint az együttműködő partnerek (külső) kommunikációs terv készül, melynek elemei a monitoring jelentések célcsoportok érintettségének megfelelő tartalommal, nyelven és módon készülnek a rendelkezésre álló kommunikációs felületek felhasználásával.

3.2.1 Stratégiai irányok a képzési tevékenységben hazai és nemzetközi vonatkozásban

A Szegedi Tudományegyetem a tömeg- és elitképzés összhangját megteremtő, a karok közötti szinergiát kiaknázó, a hallgatói kereslethez és a munkaerő-piaci igényekhez illeszkedő, nemzetközi szintű oktatást folytató intézményként kíván jelen lenni a világ felsőoktatási palettáján.

A magyar felsőoktatásban megtartani és erősíteni kívánja eddig elért meghatározó pozícióját a klasszikus tudományegyetemek között a vidék vezető egyetemeként. A hazai hallgatói célcsoport felé a vonzóképeség javítása érdekében fokozza beiskolázási aktivitását a dél-alföldi középiskolák felé, illetve az egyes képzési szintek és formák közötti rugalmas mozgástér biztosítását célozza.

Célja, hogy vezető szerepet töltsön be a közép-európai (észak-balkáni) régió nemzetközi beiskolázást folytató egyetemeként, ennek megfelelően fogalmaz meg lépéseket a képzés nemzetközi versenyképességének biztosítására és a külföldi hallgatók számának növelésére. Ennek érdekében az SZTE kiterjedt és intenzív beiskolázási programokat szervez a tehetséges hallgatók megszerzésért.

Képzéshez kapcsolódó célok és alcélok összefoglalása

KÉPZÉS	
főcél/ eredmény:	Munkaerő-piaci elvárásokhoz kapcsolódó regionális, hazai és nemzetközi viszonylatban is versenyképes tudás és végzettség biztosítása minden képzési szinten
kapcsolódó folyamatcélok	1. A képzés minőségének fejlesztése - elvárásokon alapuló képzésfejlesztés biztosítása 1.1 Képzések munkaerőpiac-orientáltságának fejlesztése a munkaerő piacot képviselő szervezetekkel történő rendszeres kapcsolat fenntartásával; igényeik, visszajelzéseik alapján történő képzési tartalomfejlesztés biztosítása 1.2 Az oktatás minőségének fejlesztése gyakorló szakemberek bevonásával 2. A képzési folyamat fejlesztése 2.1 A tudás nemzetközi versenyképességének/beágyazottságának fejlesztése 2.2 Képzések rugalmasságának fejlesztése 2.3 A képzési módszertan fejlesztése 2.4 Diplomával záruló idegen nyelvű képzések számának növelése 3. Képzési folyamatot támogató szolgáltatások fejlesztése 3.1 SZTE hallgatói létszám megtartása a bejutást támogató hallgatói szolgáltatások fejlesztésén keresztül 3.2 Hallgatói bennmaradás támogatása, a lemorzsolódó hallgatók arányának csökkentése 3.3 A tehetséges fiatalok támogatása, tehetség- és mentorprogramok működtetésével 4. Képzési együttműködések kialakítása, a hazai és a nemzetközi képzési kapcsolatrendszer fejlesztése
kapcsolódó erőforráscélok	5. Az oktatói kiválóság biztosítása, fejlesztése 5.1 Az oktatói munka hallgatói véleményezése értékelési rendszerének fejlesztése 5.2 Oktatói utánpótlás fejlesztés, oktatói életpályamodellek fejlesztése 6. Oktatási infrastruktúra fejlesztése 6.1 Oktatástechnikai eszközök fejlesztése 6.2 Laboratóriumok fejlesztése 7. A képzési folyamatok és szolgáltatások működtetéséhez szükséges háttér infrastruktúra biztosítása 8. Kollégiumi infrastruktúra fejlesztése

A **minőségi egyetem** sajátja, hogy folyamatainak fejlesztésében a használatra való alkalmasság folyamatos mérése és az érdekelt felek véleményének monitorozása, valamint annak beépítése a működésfejlesztésbe, a szervezeti kultúra részét képezi.

A jelenlegi képzési portfólió és képzési volumen megtartása mellett regionális munkaerő-piaci igényekhez igazodó képzés fejlesztésekkel indokolt a portfólió kismértékű bővítése. A képzés minőségének fejlesztésében a regionális, nemzeti és nemzetközi munkaerőpiac és érdekképviselői szervezetekkel való folyamatos kapcsolattartás, az elvárások ismerete alapján kialakított és frissített magyar és az európai képesítési keretrendszernek megfelelő képzési tartalom, továbbá az oktatói kör külső gyakorlati szakemberekkel (mestertanárok) történő bővítése elengedhetetlen.

Képzések munkaerőpiac-orientált minőségbiztosításának fejlesztését szolgálja a **munkaerő-piaci kapcsolatok fejlesztése** kamarai és szakmai szervezetekkel, valamint a munkaerő-piaci együttműködések támogató közös fórumok működtetésével. Ennek a célnak a megvalósítását szolgálják az Alma Mater, Dél-Alföldi Szak- és Felnőttképzési Módszertani Tanácsadó és Szolgáltató Központ, valamint a Mentor(h)áló Szolgáltató és Kutató Központ fejlesztési programjai.

A szakképzés fejlesztésében érintettek bevonásával (Dél-Alföldi Szakképzési Kerekasztal) az SZTE stratégiai szerepet vállal egyetemi szinten a felsőoktatási szakoktatás átalakításában, az új típusú gyakorlati képzés-szervezésben, a munkaerő-piaci szereplőkkel való kapcsolattartásban, a tudomány, a képzés és a gazdaság közötti párbeszéd kialakulásában és rendszeressé tételében.

Kiemelt szerep jut az SZTE működési környezetében jelenlevő hazai és nemzetközi gazdasági, társadalmi és kutató szervezetekkel való kapcsolattartásnak a doktori képzés területén, amely támogatja a kutatási témák gyakorlatorientáltságának fejlesztését és a bevonható oktatók körének kiszélesítését.

Az egyes képzési szint specifikus kapcsolatrendszer-fejlesztések a képzés tartalmi megújulása mellett kiváló lehetőséget biztosítanak az SZTE képzési és kutatási eredményeinek láthatósága, hatásának növelése számára, ami egyben a harmadik missziós célok elérésének esszenciális eleme.

A kiválóság fenntarthatósága érdekében elengedhetetlen az együttműködésből származó fejlesztési programok hatékonyságának mérése és a képzési eredményesség monitorozása az SZTE-n végzett hallgatókkal kapcsolatos munkaerő-piaci elégedettségmérési rendszer működtetésével és intézményműködésbe történő beépítésével. Az ehhez kapcsolódó humán erőforrás és további háttér infrastruktúra (minőségértékeléssel, fejlesztéssel és stratégiával összehangoltan foglalkozó központi szervezeti egység, vezetői információs rendszer) biztosítása és fejlesztése a jelenlegi stratégiai időtávon belül megoldandó.

A képzési folyamat fejlesztése területén az intézmény nemzetközi versenyképességre való törekvése kapcsán kiemelten kezeli önállóan vagy társegyetemekkel közösen kiadott, **diplomával záruló idegen nyelvű képzéseinek fejlesztését**, számosságuk növelését, valamint a meglévő idegen nyelvű képzések pl. fogorvos képzés infrastrukturális fejlesztését, hallgatói létszámának növelését. Az egyes – magyar nyelven folyó - képzéseken belül biztosítja, hogy a **hallgatók idegen nyelven is vehessenek fel kurzusokat és teljesíthessenek krediteket**, valamint **előmozdítja a nemzetközi mobilitást** a kreditelismerések rendszerének fejlesztésével (ECTS), új megoldások bevezetésével (mobilitási ablak), valamint általában véve a képzések tanulási eredmények szerinti átalakításával, a munkaerőpiachoz való organikus illesztésével.

A nemzetköziesítést szolgáló fejlesztési programok hatékony megvalósítása érdekében az általános értelemben vett és teljes képzési portfólióra kiterjedő képzési folyamatfejlesztések mellett számos további feladat is adódik. Ilyen a felsőoktatási intézmények és működésükkel kapcsolatos nemzetközi szervezetekben és azok döntéshozó grémiumaiban való SZTE részvétel előmozdítása, a nemzetközi beiskolázáshoz kapcsolódó megjelenés és ország specifikus, célzott marketing tevékenység erősítése, a nemzetközi ösztöndíjprogramok és mobilitás intézményi szintű és központosított kezelése, a nemzetközi képzési együttműködések kialakítása, a

nemzetközi hallgatók fogadásával kapcsolatos és ügyintézésére irányuló szolgáltatásrendszer biztosítása, társadalmi és intézményi beágyazódást elősegítő mentorprogramok működtetése. Az oktatási tevékenységre koncentrálnak rangsorokban javított helyezéssel a nemzetközi láthatóságot kívánjuk erősíteni.

A folyamatfejlesztés szerves részét képezi továbbá a **képzés rugalmasságának fejlesztése**, amely alatt az egyes képzési területek és szintek sajátosságainak megfelelő képzési és kimeneti követelményekhez, valamint a munkaerő-piaci elvárásokhoz igazodó képzésfejlesztés (pl. duális képzések, különböző képzések profiltisztítása stb.) értendő. Jelenti továbbá annak lehetőségét, hogy a hallgatók egyes képzési formák és szintek közötti mozgástere bővüljön igényeiknek és életkörülményeiknek megfelelően.

Mindehhez a 21. században az új típusú, digitális tananyagok elkészítésében is élen kell járnia az intézménynek rövid időtávon belül, hiszen új kurzusformátumok és képzési struktúrák fejlesztése során a digitális eszközök (pl. MOOC) kerülnek előtérbe.

Az SZTE küldetésének betöltését segítik elő azok a kurzusfejlesztési programok, amelyek a multidiszciplináris tudományegyetemi („universitas”) potenciálra építenek és **karközi, keresztirányú specializációk** kialakításában öltenek testet. Ezek a specializációk a munkaerő-piaci elhelyezkedési esélyek növelését célozzák a képzést követő, a pályakezdőkre jellemző adaptációs időszak lerövidítése révén (pl. orvos-informatikus, innovatív társadalomtudós, gyógyszerészeti biotechnológia). Ugyanezt a logikát követik a belső „felhasználású” horizontális hallgatói kurzusok is, mint például a karrierkurzus, a tanulási módszertani kurzus, a tanár szakosok anyanyelvi fejlesztése, a hallgatók vállalkozási készségeinek fejlesztése vagy éppen a reál alaptárgyak felzárkóztató összegyetemi kurzusai. Szorosan kapcsolódik ehhez a tevékenységek körhöz a szakkollégiumok régi-új szakkurzus rendszerének felépítése és működtetése.

A képzési szinteket illetően az alapképzés, a felnőttképzés, a különböző szak-, és továbbképzések, valamint a felnőttképzés meghatározó szerepének megtartása mellett a mesterképzés és a doktori képzés fejlesztése stratégiai fontosságú az intézményi kiválóság további megtartása és fejlesztése érdekében.

A kiemelt nemzetgazdasági ágazatok tekintetében (orvos-, egészségügyi és szociális képzés, természettudományi, műszaki és informatikai, gazdaságtudományi, agrár- és pedagógusképzés) szak- és intézmény-specifikus beavatkozásokat jelöl ki az alábbiak szerint:

Az **orvos-, gyógyszerész-, egészségügyi és szociális képzési területeken** kiemelt cél a teljes képzési vertikum biztosítása magyar és angol nyelven, az egyes képzési szintek és kompetenciák fejlesztése és összehangolása a multidiszciplináris gyógyító team munkatársait képző karokon, valamint az ehhez szükséges személyi és tárgyi feltételek magas színvonalon történő biztosítása.

A **természettudományi, műszaki és informatikai képzési területen** kiemelt cél a képzések tartalmi és módszertani megreformálása; hogy a hallgatók tanulmányaik minél korábbi fázisában kezdjék elsajátítani a precíz és igényes munkavégzést és komplex, feladatmegoldásra törekvő gondolkodásmódot. Az SZTE minden képzési szinten lehetőséget kíván biztosítani a magas színvonalú, jól felszerelt (egyetemi és vállalatok keretein belül működő) laboratóriumokban történő munkavégzésre nemzetközi színvonalú oktatók és kutatók, valamint gyakorlati szakemberek támogatásával.

Gazdaságtudományi területen a gazdasági, vállalkozói és pénzügyi kultúra valamint kompetenciák erősítése és az idegen nyelvű hagyományos és korszerű online képzések fejlesztése kiemelt az SZTE-n; illetve a tágabb régióban („Kárpát-Medencei Oktatási Tér”).

Az **agrárterület** képzéseinek fókuszálását, személyi és tárgyi infrastruktúrájának fejlesztését is számos fejlesztési program magában foglalja.

A **pedagógusképzésben** az SZTE stratégiai célja, hogy sikeresen töltsse be az országosan is meghatározó pedagógusképző hely, valamint a pedagógiai módszertani központi, pedagógus-

továbbképzési központi szerepeket. Ennek érdekében fontos, hogy az egyetem jól szervezett, fejlesztésorientált, kiterjedt hálózati kapcsolatokat építsen az ország, kiemelten a dél-alföldi régió köznevelési intézményeivel, azok fenntartóival. Az SZTE a neveléstudományi, oktatásméleti eredmények hasznosításával modern és nemzetközileg versenyképes pedagógusképzés felépítését célozza, ami a magyar köznevelés javulását is szolgálni tudja. Szükség van a tanári pálya népszerűsítését növelő intézményi lépésekre, a tanár szakos hallgatói létszám növelésére. A pedagógus-továbbképzést érintően fejlesztési feladat, hogy a közoktatás tanárainak előírt továbbképzések száma és formai változatossága növekedjen és a minőségbiztosítási rendszer kiépüljön, fejlődjön ezen a területen is. Külön célkitűzés, hogy a pedagógusképzések és továbbképzések oktatói, a továbbképzésben részt vevő tanárok és a közoktatási mentorokat alkalmassá váljanak a digitális társadalmi létre való felkészítésre, illetve maguk is éljenek a digitális világ pedagógiai-módszertani újításaival. Az SZTE sajátosságainak megfelelően a pedagógusképzéshez kapcsolódóan a gyakorló iskolák fejlesztése is kiemelt feladat, a tanári gyakorlatok minőségbiztosításának fejlesztése az SZTE-vel együttműködő más fenntartású iskolákban folytatott tanári gyakorlatok minőségét is emeli.

A Tanárképző Központ a tanárképzés nemzetközi versenyképességének növelésében, a pedagógus-továbbképzési tevékenység és hálózat fejlesztésével és az intézményi képzések összehangolásával elősegíti az intézmény stratégiai céljainak megvalósítását és erős pozíciókat épít ki az SZTE pedagógiai módszertani központi, pedagógus-továbbképzési központi szerepének elérése érdekében (piacképes pedagógiai szolgáltatások).

A Tanárképző Központ ellátja az osztott és osztatlan tanárképzéssel összefüggő tartalmi, szakmai, szervezeti és tudományos feladatok összehangolását, valamint az elméleti és gyakorlati képzés szervezését.

A Tanárképző Központ központi funkcionális feladatként látja el tevékenységét az alábbi területeken:

- a) az osztatlan tanárképzésre vonatkozó – a karok által kezdeményezett – szaklétesítés/szakindítás jogszabályi megfelelőségének biztosítása, a képzéssel kapcsolatos szabályozás előkészítése, a képzés minőségbiztosítása, a jogszabályváltozások követése, az ezekről való tájékoztatás, a hallgatókkal kapcsolatban a Tanárképző Központ feladatellátásával összefüggésben felmerülő jogi ügyek;
- b) a TTK kezelésében lévő adatokról belső adatszolgáltatás;
- c) a külső mentoroktatói, vezetőtanári, szakvezetői stb. szerződéskötésekkel, teljesítés igazolásokkal kapcsolatos adminisztratív ügyek
- d) a következő köznevelési intézményekkel kapcsolatos szakmai fenntartói feladatokat:
 - SzTE Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium,
 - SzTE Juhász Gyula Gyakorló Általános és Alapfokú Művészeti Iskola,
 - Vántus István Gyakorló Zeneművészeti Szakközépiskola;
- e) a Gál Ferenc Főiskolával közös tanárképzéssel kapcsolatos szervezési kérdések;
- f) pedagógustovábbképzési ügyekkel összefüggő tevékenységek;
- g) az osztatlan tanárképzési szakokra történő felvétel szervezésével, gyakorlataival, képesítővizsgájával kapcsolatos szervezési, koordinációs feladatok;
- h) a hallgatók tanulmányi előmenetelének nyomon követése, támogatása;
- i) a tanárképzési kutatások, valamint a regionális és nemzetközi együttműködések koordinációja, támogatása;
- j) közreműködés a végzett hallgatók pályakövetésében;
- k) az osztatlan tanárképzéssel összefüggő felvételi és tanulmányi tájékoztatás.

Az SZTE – Tanárképző Központ-hoz kapcsolódó – kiemelt célja a továbbiakban a módszertani fejlesztéseket generáló funkció erősítése; tudományterület és képzési szint specifikus tanterv fejlesztések kezdeményezése; a közoktatásban is megjelenő lemorzsolódás csökkentésére

irányuló pedagógiai módszertani fejlesztések generálása; fókuszálás a multikulturális és különböző képességstruktúrájú gyerekek oktatásának módszertani kérdéseire. Középtávú cél a meglévő és kiépülő kompetenciák megosztása; a tágabb régióban (határon átnyúlóan is értelmezve) felmerülő képzési igények és tanár továbbképzési együttműködések facilitálása; a művészeti (zene és rajz) és szakmai tanárképzés (pl. mérnöktanár) fejlesztési lehetőségeinek feltárása és kezdeményezése.

A **képzési módszertan fejlesztésének** szükségessége korábbi hallgatói, végzett hallgatói elégedettségméréseinkből következően, valamint a nemzetközi versenyképesség fejlesztésének igénye felől is megközelíthető; minden képzési szinten, az alapképzéstől a doktori képzésig érvényesítendő feladat. Az oktatói támogatással végzett önálló hallgatói munka, feladatmegoldás és helyzetkezelés elsajátítását támogató innovatív pedagógiai módszerek alkalmazása teszi képessé az intézményben végzett hallgatókat a választott munkahelyen történő minőségi helytállásra. Ehhez az SZTE programot indít karközi szinten a képzési módszertan fejlesztésére, az innovatív pedagógiai módszerek alkalmazásának ösztönzésére, valamint a pedagógiai végzettséggel nem rendelkező egyetemi és a bevont külső oktatók tanítás-módszertani, pedagógiai képzésére minden képzési szinten.

Mindezek mellett kiemelkedő fontosságú a szimulációs képzési elemek (technikai, klinikai, kommunikációs „skills”) fokozott megjelenítése a releváns kurzusok tekintetében.

Annak érdekében, hogy a fenti célokat minél reszponzívabb képzési alapokon lehessen megvalósítani, az SZTE egységes rendszerbe szervezi a tárgyak, kurzusok, hallgatói létszámok és oktatói óraterhelések monitoringját. Ez lehetővé teszi a képzési-szervezési gyakorlat optimalizálását, a hatékonyabb képzési módszertannak megfelelőbb, kevésbé elaprózottabb tárgy kínálat kialakítását. A monitorozás eredményeit a megfelelő döntéshozói szintek felé kommunikáljuk, és a karközi egyeztetéseket a fejlesztések érdekében az egyetemi oktatási testületek és az oktatási rektorhelyettes folytatja le.

A képzési folyamatot támogató szolgáltatások fejlesztése területén kialakított alcélok és kapcsolódó tevékenységek az SZTE hallgatói létszámának megtartását, a képzési idők keretek között tartását, a hallgatók egyediségének megfelelő támogatás biztosítását szolgálják a minél pozitívabb tanulási élmény elérése érdekében.

Az intézménybe történő **bejutást támogató tevékenységek** körében az individuális pályaaorientáció, a közvetlen, korai, egyetemi tapasztalatszerzés és az oktatási portfólióba tartozó szakok népszerűsítése kap kiemelt szerepet a jelenlegi stratégiai időtávon belül az innováció, a kreatív marketing és a szakmaiság által jellemzett „SZTE-brand” építése körében.

A szűkebb és tágabb társadalmi környezet felé biztosított általános intézményi jelenlét mellett az SZTE **beiskolázási** aktivitásainak fő célja az egyetem minél szélesebb körben történő megismertetése és vonzóvá tétele. A beiskolázás tömegvonzó képességének célzott kiaknázása a következő időszakban – a hosszú távú fenntarthatóság érdekében – az intézményi támogató funkciók kiemelten fejlesztendő területe.

A beiskolázási kampányok céliskoláinak kiválasztása az oktatási portfóliónak megfelelően tervezendő az ott tanuló fiatalok szakmaorientáltsága alapján.

A beiskolázás kapcsán az intézmény szem előtt tartja a folyamatos tanulás megvalósulását, azaz **a nem hagyományos hallgatói csoportok felsőoktatásba való bevonását** is célozza (graduális területen a távoktatás, a posztgraduális szakképzések, illetve felnőttképzési területen lévő rövid képzések ismertetése, népszerűsítése) az adott érdeklődési kör és várható korcsoport elvárásaihoz igazodva.

A **kutatói pályát népszerűsítő pályaaorientációs programok** fenntartása, új programok szervezése is a fókuszba kerül, így a hagyományossá vált természettudományi tárgyakra építő Szent-Györgyi Tanulmányi Verseny mellett a társadalomtudományok területén is indulnak további hasonlóan magas színvonalú, komoly tanulmányi versenyek. Egyetemi hallgatók, PhD

hallgatók szervezésbe, lebonyolításba való bevonásával generációk működnek együtt a tehetséggondozásban.

Az oklevél megszerzéséhez vezető út tervezhetősége és kiszámíthatósága, azaz a **felsőoktatásba bekerülő hallgatók diplomához segítése** alapvető feladata az intézménynek, a tudástranszfer és tudásközvetítés primér feladatán túlmenően azonban a modern, globális és állandóan változó társadalmi kihívásokhoz alkalmazkodni tudó, a komplex társadalmi, szakmai problémákat megérteni és megoldani képes, környezettudatos állampolgárokká képzés is az intézmény küldetése. Ezen feladatkomplexum megvalósítása a bekerülő hallgatók egyetemi tanulmányi alkalmasságának felmérésével és egyéni hallgatói életpálya-tervezéssel kezdődik, amely feladatot a belső szakmai teameken kívül a karokon (akár egyes szakokra lebontva) működtetett hallgatói tanácsadó hálózat, az oktatókból álló mentori testület tagjai és a központi koordináció együttesen látja el.

Az életpálya-tervezés során a **lemorzsolódással fenyegetett (tanulmányi okokból vagy más okból veszélyeztetett) hallgatói rétegek célzott támogatást kapnak**, ennek révén az intézmény bemenő-kimenő hallgatói mérlegét egyensúlyban lehet tartani, a fentiekben megfogalmazott bemenő expanzió mellett (a fejlesztési időszakban). Ugyanehhez a komplex feladathoz kapcsolódik a képzési szerkezet javítása, modulálása, valamint egyes új oktatási és számonkérési módszerekkel bevezetése, amivel a hallgatók évközi terhelésének kiegyenlítését lehetne elérni (rugalmasság növelése). Ehhez a Szegedi Tudományegyetem programot indít karközi szinten a képzési módszertan fejlesztésére, innovatív pedagógiai módszerek alkalmazásának ösztönzésére, amit a nem pedagógus végzettségű egyetemi oktatók tanításmódszertani, pedagógiai képzésével kíván elérni.

Az egyetemi **tehetséggondozás** a középiskolás célcsoportra, az SZTE-s graduális és PhD hallgatókra egyaránt fókuszál. A középiskolás tehetségek azonosítása és azt követő mentorálása a legtehetségesebbek számára az SZTE-t vonzó alternatívaként jeleníti meg.

Az intézményben már bennlévő hallgatókat célzó tehetségazonosítás és -gondozás folyamatának támogatása a demonstrátori keretek között, a tudományos diákkörökben és a szakkollégiumokban, valamint egyéb központilag koordinált programokban valósul meg. A fejlesztési időszakban megrendezésre kerülő több OTDK-n való eredményes részvételre történő felkészülést kiemelt feladatnak tekinti az intézmény, továbbá elősegíti, hogy nemzetközi tanulmányi és kutatási és szakmai versenyeken, konferenciákon minél nagyobb számban vegyenek részt magyar és külföldi SZTE-s graduális és doktori hallgatók egyaránt. Javítani és bővíteni kívánjuk hallgatóink nemzetközi versenyeken való részvételének lehetőségeit és hozzáférését.

A képzéshez kötődő hallgatói szolgáltatások fejlesztése kiemelt stratégiai cél, ami magába foglalja a hallgatói adminisztráció fejlesztését az adminisztratív folyamatok egyszerűsítésén és tisztításán, a párhuzamosságok kiküszöbölésén keresztül; a hallgatói terek bővítését (fizikai és virtuális); a gyakorlatorientált oktatás – mintatanterven túlmutató – alternatív lehetőségeinek rendszerszintű működtetését.

A hazai és nemzetközi képzési kapcsolatrendszer fejlesztése a képzési (humán erőforrás és infrastrukturális) kapacitások kölcsönösen előnyös kihasználását célozza a tágabb régióban elvárt képzési feladatokkal összhangban. Graduális képzési szinten például a békéscsabai **közösségi főiskola-projekt** megvalósíthatóságának vizsgálata, kedvező helyzetben a képzés megkezdése kerül fókuszba. A határon túli fejlesztések tekintetében – a külhoni stratégiával összhangban cél a „Kárpát-medencei Oktatási Tér”-ben való SZTE részvétel, melynek egyik

kiemelkedő eleme pl. a Marosvásárhelyi Orvosi és Gyógyszerészeti Egyetemmel történő együttműködés; illetve a szabadkai, **székhelyen kívüli képzés** lehetőségeinek modellezése és pilotprogramok lebonyolítása is.

Különösen agrár- és műszaki képzési területen fontos a régiós intézményekkel való egyeztetés, a munkamegosztás, illetve az egymást erősítő közös kompetenciakörök megtalálása. Az erre irányuló fejlesztésekhez és programokhoz társulniuk kell az adott képzés területeken érintett SZTE-karok képzési és szervezeti összhangját vizsgáló, illetve annak alapján javító belső projekteknek.

A doktori képzésben a hazai és nemzetközi szinten jelenlevő társegyetemek közötti együttműködésnek kiemelt szerepe van. Lehetővé teszi a kutatások interdiszciplináris jellegének növelését, az iskolák kurzusainak megosztását, valamint a mobilitás növelésére vonatkozó fejlesztések révén a hallgatói érdeklődésnek megfelelő kurzuskínálat növelését.

Az erőforrás jellegű célok közül elsőként említendő az oktatói kiválóság fejlesztése, amely az eddigieknél koherensebb módon fogja majd össze az **oktatói teljesítménymérés és -értékelés rendszerét**, fókuszál **oktatói életpályamodellekre** képzési és tudományterület specifikus kialakítására, és megfelelően gondoskodik az **oktatói utánpótlásról**. A hazai és a nemzetközi mobilitás révén az oktatók teljesítménye és tudása mellett személyiségük és példaértékű emberi minőségük az oktató-kutató intézmény vonzó és megtartó erejét növeli, így kiválóságaink elismerése és intézményi elkötelezettségük megtartása további célként jelenik meg.

Az **oktatási infrastruktúra** tekintetében a gyorsan fejlődő technikák, technológiák követése a versenyképesség fontos eleme mind hazai, mind nemzetközi szinten. Jelen stratégiai időtávon belül egyfelől elengedhetetlenek a csúcstechnológiás és innovatív fejlesztések (hallgatói laboratóriumok eszközfejlesztése, modern oktatástechnikai megoldások), másrészt a képzési portfólió teljességének támogatása reális alapokon nyugvó, az igazságosság elvein alapuló allokációs módszertan felhasználásával, figyelembe véve az intézmény harmadik missziós célkitűzéseit is.

A hallgatók lakhatásának fejlesztése a jelen fejlesztési időszak nagy kihívása. A modern és színvonalas körülmények biztosítása alapvető fontosságú mind az intézmény hazai, mind pedig külföldi vonzóképesége szempontjából, így a meglévő **kollégiumi rendszer fejlesztését** prioritásként kell kezelni. Ennek keretében a prémiumkategóriás lakhatás lehetőségeinek kialakítása a cél, amely mind a hazai, mind a külföldi hallgatók részéről megfogalmazott elvárás. A meglévő további kollégiumi férőhelyek tekintetében alapvető fejlesztések (pl. akadálymentesítés), illetve egyes szolgáltatások bővítése szükséges (egészségfejlesztő facilitások, internet hozzáférés) a hatékony, gazdaságos és központonlag koordinált működtetés mellett.

3.2.2 Stratégiai irányok a K+F+I és művészeti tevékenységben

A kutatóegyetemi cím, valamint a nemzetközi versenyben való eredményes helytállás potenciálját is magában hordozó „Kiemelt felsőoktatási intézmény” minősítés a kutatás-fejlesztési és innovációs aktivitások színvonalának megőrzésére és fejlesztésére kötelez.

Az SZTE ezért célul tűzi ki az „Új Nemzeti Kiválósági Program”-ban történő sikeres részvételt az egyes kutatási hálózatokhoz történő csatlakozás, kutatási együttműködések, a K+F+I humán erőforrás és infrastruktúra fejlesztés fenntartható finanszírozása, valamint a hazai és a nemzetközi versenyképesség fenntarthatósága céljából.

Az intézmény multidiszciplináris mivolta – a képzési funkcióhoz hasonlóan – kutatási szempontból is erősség; elősegíti az egyes kutatások interdiszciplináris megközelítését. Az

SZTE kutatási eredményessége továbbá hatással van az oktatási kiválóságra is a mindenkori kutatási eredmények képzésbe történő becsatornázása révén.

Az innovációs értékláncon belül stratégiai cél az alapkutatás hangsúlyosságának megtartása és fokozása és ezzel a nemzetközi láthatóság biztosítása. A nemzetközi versenyképesség tekintetében iránymutató a nemzeti intelligens szakosodási stratégia, amely az egész ország számára kijelöli azon irányokat, amelyek mentén 2020-ig a kutatás-fejlesztés és innováció várhatóan a leginkább fenntartható módon, a legnagyobb társadalmi nyereséggel és a legjobb anyagi hasznosulással valósítható meg.

Az ennek talaján kialakításra kerülő SZTE Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia megvalósításával hosszútávon a különböző európai kompetenciaközpontokhoz, kutatóegyetemi szövetségekhez, kutatási hálózatokhoz való csatlakozás és azokba beágyazódott fenntartható fejlődés biztosítása a cél.

K+F+I tevékenységhez kapcsolódó célok és alcélok összefoglalása

KUTATÁS-FEJLESZTÉS, INNOVÁCIÓ	
főcél/ eredmény:	Regionális, hazai és nemzetközi szinten meghatározó kutatási és művészeti kiválóság fejlesztése az innovációs értéklánc minden lépésében (alapkutatás, alkalmazott kutatás, kísérleti fejlesztés, piaci innováció, társadalmi innováció, tudásalkalmazás)
kapcsolódó folyamatcélok	1. „SZTE TUDÁS” fejlesztése, menedzselése 1.1 SZTE Tudás és kompetencia térkép fejlesztése és láthatóságának elősegítése 1.2 Nemzetközileg versenyképes kutatások kiemelése és fejlesztése 2. Regionális, hazai és nemzetközi kutatási és innovációs kapcsolatrendszer fejlesztése 2.1 K+F+I hálózatok, együttműködési rendszerek kialakítása 2.2 Tudásháromszögek építése 2.3 Interdiszciplináris Kiválósági Központok fejlesztése 2.4 Hazai és nemzetközi szinten zajló kutatói mobilitás fejlesztése 3. K+F+I szervezetek hatékony működtetése, kapcsolódó belső folyamatok fejlesztése
kapcsolódó erőforrás célok:	4. K+F+I humán erőforrás fejlesztése 5. K+F+I célú infrastruktúra megújítása 6. A publikációs produktivitás fejlesztéséhez szükséges tudás és adatbázisok, irodalmi források biztosítása 7. Kutatási eredmények hasznosítását elősegítő minőségbiztosítási rendszerek működtetése

Az intézményi önértékelés révén rendelkezésre álló információk alapján az intézmény kutatási portfóliójának tudományterületek szerinti rendszerezése és fókuszálása, azaz az „SZTE TUDÁS” fejlesztése, menedzselése az egyik kiemelten kezelt feladat. Az **intézmény kutatási területeinek, kutatócsoportjainak és a kutatási témáinak rendszerbe foglalása** révén minőségi változás következik be a fejlesztési források, eszközök és a központi szolgáltató egységek által biztosított szolgáltatások kutató csoportokhoz, egységekhez való hozzárendelésének folyamatában. Az SZTE kutatási tevékenysége kiterjed az innovációs értéklánc minden elemére (alapkutatás, alkalmazott kutatás, kísérleti fejlesztés, piaci innováció, társadalmi innováció, tudásalkalmazás). Ennek a kutatási palettának a tudományterület és az

innovációs értéklánc elemei, valamint a kutatás hatóköre (regionális, hazai, illetve nemzetközi) szerinti rendszerezése képezi a kiemelések, fókuszok kialakításának alapját.

Az SZTE kutatási területeinek S3 stratégiához való kapcsolódása:

Nemzeti kutatási prioritás	Kutatási irányok
<u>Egészséges társadalom és jólét</u> - betegségek megértése, - korai diagnózis, - fejlett orvosi és műszeres terápiák, - klinikai módszerek, gyógyszerkutatás és fejlesztés, - innovatív egészségipari és egészségturisztikai megoldások	Orvostudományok, gyógyszer tudományok, biológia, kémiai kutatások
<u>Fejlett jármű és egyéb gépipari technológiák</u> - gépipari KFI, - fejlett gyártástechnológiai rendszerek, - korszerű anyagok és technológiák (műszaki anyagtudomány, anyagtudomány, nanotechnológia, mechatronika, elektronika))	Fizika, ICT, kémia kutatások
<u>Tiszta és megújuló energiák</u> - zöldenergia – megújuló és bioenergia, - atomenergia, - energiahatékonyság	Kémia, környezettudományok, ICT, földrajz, földtudományok
<u>Fenntartható környezet</u> - természeti erőforrás gazdálkodás, - fejlett környezetvédelmi technológiák	Kémia, környezettudományok, ICT, földrajz, földtudományok
<u>Egészséges és helyi élelmiszerek</u> - élelmiszer feldolgozás, helyben termelt és feldolgozott, - nagy hozzáadott értékű élelmiszerek	Élelmiszeripari- és Agrár-innováció
<u>Agrár-innováció</u> - mezőgazdaság, - erdő-, vad-, hal és vízgazdálkodás, - kertészeti technológiák, - agrár-biotechnológia	Élelmiszeripari- és Agrár-innováció
Horizontális prioritások	
<u>IKT (infokommunikációs technológiák) és szolgáltatások</u> - az ágazati prioritásokat segítő infokommunikációs technológiák, további infokommunikációs technológiák, valamint szolgáltatások	Egészséges társadalom és jólét Intelligens technológiák
<u>Befogadó és fenntartható társadalom és környezet</u> - oktatás és képzés, egészségtudatos nevelés és prevenció, - szemléletformálás, vállalkozói kompetenciák segítése, - együttműködések kialakítása, hálózatosodás, szervezet- és menedzsmentfejlesztés, társadalmi innováció, helyi és térségi - fejlesztési programokhoz való csatlakozás, - területfejlesztés, - turisztika	Társadalomtudományok: Kreatív bölcsészettudományok, Jogtudományok, Gazdasági kutatások

Az intézményi kutatások **SZTE Tudás és kompetencia térkép**-en történő teljes körű reprezentáltságának biztosítása, hazai és nemzetközi láthatóságának támogatása, illetve minél szélesebb körben történő aktív népszerűsítése támogatja a kutatócsoportok (a kapcsolódó műszerparkkal együtt) hatékonyabb megjelenítését és a közvetlen kapcsolatteremtést.

A **nemzetközileg versenyképes kutatások kiemeléséhez és fejlesztéséhez** az SZTE figyelemmel kíséri a nemzetközi trendeket („hot topics”) és biztosítja a nemzetközi rangsorok meghatározó mutatószámaival jelzett kutatási kiválóságot. Ez képezi az alapját az európai kompetenciaközpontokhoz, kutatóegyetemi szövetségekhez, hálózatokhoz történő csatlakozási feltételek meglétének és folyamatos fejlesztésének, amely az SZTE legfontosabb hosszú távú célja.

A kiemelt tudományterületek összessége vonatkozásában a kibocsájtás erősítése mellett a rendszerben gondolkodás és az interdiszciplináris megközelítés fokozása szükséges. Ennek

érdekében az intézményi működésben nagyobb hangsúlyt fektetünk a minőségfejlesztési folyamatokra (tervezés, mérés, elemzés, visszacsatolás), valamint az innováció menedzsment és technológia transzfer tevékenységekre.

A regionális, hazai és nemzetközi kutatási és innovációs kapcsolatrendszer fejlesztéséhez kapcsolódó célok között szerepelnek az intézmények közötti, a felsőoktatás és a különböző méretű ipari vállalatok és szervezetek közötti együttműködések, tudásháromszögek fejlesztése, valamint a nemzetközi beágyazódás növelése az interdiszciplináris kiválósági központok révén.

K+F+I hálózatok, együttműködési rendszerek kialakítása kapcsán az SZTE célja a térség tudásalapú gazdasági fejlődését ösztönözve hozzájárulni az ország gazdasági versenyképességének növekedéséhez, valamint a hazai K+F+I humánkapacitás és kompetencia fejlődéséhez. Az intézményi típusú hálózatokhoz való csatlakozási folyamatot támogatják az Európai Unió által megfogalmazott prioritások (partner régiók, intézményi hálózatok, stb.) mentén létrejövő - régiókon és határokon átívelő hálózatokban, pl.: IRE (Innovating Regions in Europe), ERRIN (European Regions Research and Innovation Network, stb.) való részvétel.

Az EU által támogatott különböző beruházások (pl. Horizont 2020-on belül az EIT) támogatják az oktatás, a kutatás és az innováció közötti szoros együttműködést, az ún. „**tudásháromszög**”-ek létrehozását, mely kapcsolatrendszer fejlesztése az SZTE számára a nemzetközi versenyképesség fenntartása és fejlesztése érdekében kiemelten kezelt terület.

Az **SZTE hálózatba, majd klaszterekbe** szervezi meglévő kutatóközpontjait annak érdekében, hogy optimalizálja azok működését és hatékonyan biztosíthassa az információk áramlását. Az **Interdiszciplináris Kiválósági Központ létrehozásával** támogatja a meghatározott kiemelt kutatási területeket. Az egyes kutatási célkitűzések és területek közötti szinergiák megteremtése, hatékony együttműködése mellett a központok működtetése elősegíti az SZTE kutatások nemzetközi beágyazódását is.

A **nemzetközi kutatási célú mobilitás elősegítése** több programon keresztül egyéni pályázatok szintjén és intézményesített formában (nemzetközi együttműködések bázisán) kerül megvalósításra. A mobilitás támogatásával cél egyrészt külföldi kutatók megnyerése az intézmény számára (befelé irányuló mobilitás) az egyes kutatóközpontok erősítése és nemzetközi beágyazódásának elősegítése érdekében, másrészt pedig a hazai kutatók nemzetközi tapasztalatszerzésének (kifelé irányuló mobilitás) támogatása, pl. Marie-Sklódowska Curie Akciók (MSCA) és egyéb lehetőségek (pl. több magyar kutatókat, értelmiségieket összefogó hálózatok) révén.

Az SZTE részéről eddigiekben is fókuszban levő nemzetközi mobilitási programokban (CEEPUS, COST, Interreg, Erasmus, Tét) való további részvétel, a már meglévő és hatékony szakmai együttműködések folytatása változatlanul prioritás az intézmény számára.

Az SZTE kutatás-fejlesztési és innovációs folyamatainak hosszú távú és fenntartható eredményessége, hatékonysága, és megfelelő forrásteremtő képességének biztosítása elképzelhetetlen intézményi szinten összehangolt kutatás-fejlesztéshez és innovációhoz kapcsolódó szervezeti egységek működtetése és a belső támogató folyamatok fejlesztése nélkül.

Az SZTE egyes kiemelt kutatási tevékenységeinek egységes megjelenítése és működtetése érdekében az intézmény az alábbi tevékenységekre fókuszál az elkövetkező időszakban:

Az Interdiszciplináris Kiválósági Központ kapcsán célként megfogalmazható a meglévő kutatóközpontok hálózatba szervezése és a kapcsolódó, adminisztratív és szabványosítható szolgáltatások horizontális megszervezése a munka- és költséghatékonyság érdekében.

Az innováció hatékonnyá tétele érdekében intézményi szinten koordinált „**ipari kapcsolati egy-ablak**” hozzá kapcsolódó szolgáltatások bevezetése a cél.

Kiemelt célunk a nemzetközi kutatási együttműködéseket fejlesztő kompetencia központ létrehozása, az SZTE szintű projektfejlesztés és a pályázati menedzsment egységeken belüli kompetenciafejlesztése. Létrehozásával a nemzetközi kutatási környezetben kivitelezhető, hatékony koordinációs és vezetési eszköztárral rendelkező részleg működtetése a cél.

A tevékenység eredményeképpen pozitív elmozdulást várunk a nemzetközi konzorciumépítésben, a kutatói hálózatokba való bekapcsolódásunk tekintetében és abban, hogy az SZTE hatékonyabban szerepeljen a H2020 pályázati rendszerben. Célunk olyan belső kompetencia egység kialakítása, mely külső nemzetközi partnerségekbe beágyazódva biztosítja az SZTE kutatóinak hatékonyabb bekapcsolódását H2020-as projektekbe, biztosítja a felkészülést is a projektekben való részvételre. Célunk továbbá az is, hogy a markánsabb és eredményesebb részvételünk eredményeképpen a sikeres projektek hatással legyenek a kutatói közösség fejlesztésére.

Mindezen kapcsolódó belső intézményi folyamatfejlesztésekben jelentős koordináló szerep hárul a Kutatás-fejlesztési és Innovációs Igazgatóságra és az egyes területeken kapcsolódó további központi szervezeti egységekre (pl. a Pályázati-, a Közkapcsolati-, a Nemzetközi-, a Minőségfejlesztési és Stratégiai Igazgatóság).

Fejlesztési cél a központi szervezeti egységek és a kutatócsoportok közötti **belső kommunikáció** fokozása (innováció menedzsment és üzleti modellezés képzés, rendszeres tájékoztatás, nemzetközi trendek, ipari igények közvetítése, kooperációk és rendezvények szervezése), az ún. „**hídszerep**” betöltése a kutatási aktivitások és eredmények minél szélesebb körű és teljesebb pozicionálása, disszeminációja (külső kommunikáció) érdekében.

A technológia transzfer tevékenység fejlesztése nagyobb hangsúlyt kap a következő időszakban, így új üzletfejlesztési modellek bevezetése, a spin-out, spin-off és start-up ökoszisztéma kialakítása, valamint az ezek létrehozásához szükséges hazai és nemzetközi partnerségek kiépítése a cél.

A K+F+I aktivitások minőségének fejlesztése érdekében az intézményben foglalkoztatott kutatók és a bevont K+F+I partnerek elégedettségének rendszeres mérése, elemzése a háttér támogató folyamatfejlesztések egyik kiemelt eleme.

A K+F+I humán erőforrás fejlesztés kapcsán cél a tudományos minősítéssel rendelkező oktatók és kutatók számának növelése, a teljes munkaidős munkakörben alkalmazottak körében mutató arány megtartása, egyes területeken fokozása a fejlesztési programokban megfogalmazott támogató tevékenységekkel, valamint további kutatói kapacitások bevonásával.

A hallgatói tehetséggondozási programok közül a TDK hallgatók és a szakkollégiumokban koncentrálódó fiatalok tudományos előrehaladásának támogatása, a doktori iskolákban zajló kutatások tudományos teljesítményének növelése és ösztönzése a kiemelt területek.

Az MTA kutatócsoportok és az MTA Lendület programban résztvevők számának megtartása, támogatása és fejlesztése a kutatóegyetemi és a kiemelt támogatás szerves folytatásaként, a korábbi módszertan és tapasztalatok felhasználásával hosszú távú SZTE cél.

A K+F+I humán erőforrás hosszú távú biztosítása érdekében cél a doktori képzésen belüli differenciált támogatások rendszerének kialakítása, a doktoranduszok és a fiatal kutatók részvételének elősegítése és kiemelt támogatása az alkalmazott kutatási és az ipari projektekben.

A kutatási infrastruktúrák fejlesztése a stratégiai K+F+I műhelyek esetében a kiválóság biztosítása érdekében fontos. A Szegedi Tudományegyetem további **laboratóriumi- és eszközfejlesztési programokkal** támogatja a nemzetköziesedést és hálózatosodást, illetve pozicionálja tudományos bázisán kialakult kutatócsoportjait.

A kutatási eredményességet fémjelző publikációs produktivitás fejlesztéséhez szükséges tudás és adatbázisok, irodalmi források biztosítása kapcsán egyrészt az idegen nyelvű folyóiratok intézményi kínálatának szélesítése és folyamatos forráselérés biztosítása, másrészt a humán- és társadalomtudományi területeken a magyar nyelvű folyóirat ellátásának szélesítése (ADT+) a cél.

A szerzők nemzetközi tudományos együttműködésben való részvételének elősegítése és az intézmény tudományos elismertségének növelése érdekében az **Open Access publikálási lehetőségek** támogatása kerül megvalósításra ún. „peer review” folyóiratokban.

A Magyar Tudományos Művek Tára (MTMT) révén az Egyetem tudományos teljesítménye nyilvánosan látható és magyarországi viszonylatban összevethető. Az **MTMT** adattartalmának mennyiségi és minőségi növelése, valamint a folyamatosan változó adatbázis környezetből adódó újabb feladatok ellátásához szükséges működési környezet (szervezeti keretek és humán erőforrás allokáció) kialakítása szükséges.

Az MTMT használata továbbá megkívánja egy **intézményi publikációs repozitárium működtetését** is, így az SZTE Klebelsberg Könyvtár által korábban létrehozott repozitárium ehhez igazított fejlesztése, működtetése könyvtári szakemberek bevonásával elkerülhetetlen.

A tudományos kutatás hatékonyságának folyamatos fenntartását és a tudományos teljesítmény növelését – a szükséges szakirodalmi források biztosítása mellett – **tudománymetriai elemzéseken** alapuló döntések képesek biztosítani, amelyek előkészítéséhez és alátámasztásához elengedhetetlen a könyvtáros munkatársak bevonásával történő statisztikai elemzések készítése.

A kutatási eredmények hasznosítását elősegítő minőségbiztosítási rendszerek működtetése intézményi szinten koordinált minőségirányítási keretrendszerben történik. Magában foglalja a képzési és kutatási folyamatokra fókuszáló hazai és nemzetközi szintű önértékeléseket, a működést és kiemelten a szolgáltató folyamatokat leíró ISO szabvány szerinti, illetve az egészségügyi ellátásra vonatkozó szakma specifikus ISO, illetve további **minőségbiztosítási szabványok** szerinti belső és külső auditokat.

Ennek a folyamatnak a részeként a stratégiai időtávon belül kiemelt cél az SZTE intézetein, tanszékein levő, az ipar számára is magas minőség nyújtására alkalmas laboratóriumok minőségirányítási rendszerben való működésének biztosítása. A tervezett központi koordináció és közös fellépés eredményeként a szakterület specifikus (pl. orvos és gyógyszerészeti tudományterületeken jellemző GMP, GLP, GCP, illetve az általános **laborakkreditáció** jellegű auditok) rendszerek egységes kezelésével a folyamatos auditok nyomon követhetőek és folytonosságuk biztosított.

3.2.3 Stratégiai irányok a harmadik misszió keretében végzett tevékenységben

A felsőoktatási intézmények első missziója az oktatás, második missziója kutatás, a harmadik misszió pedig a társadalmi környezet jólétének és jóllétének növelése érdekében vállalt oktatási, kutatási és szolgáltatói tevékenységet jelenti, és részben az első illetve a második misszió küldetéseikhez kapcsolódó feladatok összességéből áll össze.

Harmadik misszióhoz kapcsolódó célok és alcélok összefoglalása

HARMADIK MISSZIÓ	
főcél/ eredmény:	Az SZTE szerepvállalásának fejlesztése a 3. misszió és a társadalmi felelősségvállalás/fenntartható fejlődés területén
kapcsolódó folyamatcélok	1. A társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság kérdésköreinek beépítése az intézmény oktatási és kutatási folyamataiba

	2. A tudás megosztását támogató szolgáltatások és események fejlesztése, a tudomány és művészeti alkotások népszerűsítése 3. Az "SZTE Tudás" láthatóságának és széleskörű hozzáférhetőségének biztosítása az intézmény, valamint oktatási és kutatási eredményeinek elektronikus megosztási lehetőségeinek fejlesztése révén 4. Az SZTE gazdasági és társadalmi beágyazottságának és felelősségvállalásának erősítése 4.1 Zöld egyetem program fenntartása, fejlesztése 4.2 SZTE: az egészséges hallgatók és munkavállalók és az egészséges régió egyeteme 4.3 A felsőoktatási, ipari, kamarai, önkormányzati, civil együttműködések intenzitásának növelése, gazdaság és vállalkozásfejlesztési aktivitás fokozása 4.4 Science Park Szeged fejlesztése 4.5 Élettudományi Park, SZTE Interdiszciplináris Kiválósági Központ előkészítése
kapcsolódó erőforráscélok	5. A társadalmi felelősségvállalás és a 3. misszió – kapcsolódó HR és infrastruktúra fejlesztése

A harmadik misszió teljesítéséhez elengedhetetlen a kapcsolat létrehozásához szükséges nyomtatott formában és elektronikusan egyaránt hozzáférhető - hazai és nemzetközi megjelenés, az SZTE arculatának kialakítása, aktív imázs építés.

Az SZTE hazai és nemzetközi szintén történő, a mai generációk igényeihez és a nemzetközi elvárásokhoz igazodó naprakész jelenléte érdekében átfogó váltást szükséges megvalósítani az intézmény fő üzeneteinek megfogalmazásában, az „**SZTE brand**” meghatározásában, valamint az ehhez illeszkedő arculati megjelenésben.

Az arculatváltás mellett további, **SZTE-t népszerűsítő kiadványok** szolgálják a hazai és nemzetközi diákok toborzását, kutatási eredményeink disszeminációját a hallgatói és az oktatói mobilitás előmozdítása érdekében, imázs-filmek, kreatív kiadványok és közösségi oldalakra tervezett kampányok keretében.

A kapcsolati hálók megteremtése fontos stratégiai pillér, amely az intézmény mindhárom missziójának alapja, a folyamatok minőségének kulcseleme. Ezt szolgálja az **Alma Mater Mozgalom**, mely átívelő kapcsolatrendszert menedzselő hálózat és szolgáltatás portfólió kiépítését célozza. Ezek a kapcsolatrendszerek elengedhetetlenek mind a beiskolázás, mind a fejlesztések, mind a diplomák megtérülését biztosító karrierlehetőségek kibontakoztatásához.

Az SZTE Alma Mater az egyetem alumni szervezeteként, a Szegeden végzett hallgatók, ill. a jelenlegi és egykori egyetemi dolgozók számára, a tudásközösség fejlesztése érdekében támogatja a tudásmegosztást, és információt szolgáltat. Az egyetem működésének javítása érdekében szakmai kapcsolatrendszert menedzsel, adományt gyűjt és fogad. A hagyomány- és szegedi egyetemi identitás ápolása érdekében közösségi programokat szervez, illetve támogat. Mindennek alapjaként adatbázist épít és adatot szolgáltat. Teszi mindezt központi egységként önállóan, valamint a kari alumni tevékenységek támogatása és koordinációja által, az egyetemi szolgáltató egységekkel együttműködve, az alumni tagok kezdeményezéseinek ösztönzése mellett.

A következő évekre a misszió hatékony megvalósításához a következő programtervek kerülnek megfogalmazásra:

- közösségépítő szolgáltatásfejlesztés célcsoportonként egyediesített program és szolgáltatáscsomagokkal,
- adatbázis építés, amelyre a beiskolázás, a rendezvények, a K+F projektek, mind az egyetemi céges együttműködések során is építeni lehet,

- „fundraising”, az egyetemre irányuló támogatások, felajánlások gyűjtése, fogadása és kezelése.

Az SZTE továbbá feladatul tűzi ki a harmadik misszió témaköreinek első és második misszióba történő beágyazását, azaz a társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság kérdésköreihez kapcsolódó, gazdasági és társadalmi kihívásokra választ kereső kutatási témák fejlesztését, támogatását, valamint a környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás és fenntarthatóság kérdéskörének oktatásba való beépítését. Ide tartoznak a szociális szerepvállalással, esélyegyenlőséggel kapcsolatos érzékenyítő tréningek, az egészség- és a környezettudatosság népszerűsítésére vonatkozó tartalmi és módszertani fejlesztések, valamint a harmadik misszió egyes elemeihez kapcsolódó kutatási témák preferálása a természettudományi és a társadalomtudományi területeken egyaránt.

A tudás megosztását támogató szolgáltatások és események fejlesztése, a tudomány és művészeti alkotások népszerűsítése alcélon belül az SZTE fejleszti a **tudományt és művészeti eredményeket népszerűsítő programjait** (pl. Kutatók Éjszakája, Tudomány Ünnepe, SZTE Innovációs Nap, Innovációs Klub estek stb.), valamint tudománynépszerűsítő nyomtatott kiadványát a Szegedi Egyetem Magazint, annak együttes magyar és angol nyelven történő megjelentetésével.

A **kulturális célkitűzések** közül kiemelendő az eddigi jól működő sikeres kulturális program- és szolgáltatás kínálat fenntartása, különös tekintettel az Őszi Kulturális Fesztivál és az Egyetemi Tavasz programsorozatokra. Cél, hogy az SZTE-n működő öntevékeny csoportok, egyetemi hallgatók, az egyetemi kulturális és ismeretterjesztő tudományos aktivitás, mozgások a fesztiválok idejére szervezett minőségi programokon keresztül eljussanak az egyetemi, a városi polgárokhoz, a legfiatalabbaktól a legidősebbekig.

Az alcélon belül értelmezendő továbbá az SZTE egészségügyi ellátó funkciójához kapcsolódó - **egészségmegőrzést és egészségfejlesztést célzó betegedukációs és szűrőprogramok** biztosítása a Dél-alföldi és határ menti régió lakosai számára.

Az "SZTE Tudás" láthatóságának és széleskörű hozzáférhetőségének biztosítása kapcsán kiemelten kezelt az **Open Online Oktatás (O3) stratégia**. A létrejövő dinamikus tudásbázis keretet ad a karok közötti, kari és összegyetemi oktatási kooperációnak is. Új eszközei (pl. MOOC (massive open online learning) platformok megismerése és adaptálása, távoktatási képzési rend digitális technológia-fejlesztése, a képzési tartalom digitális megújítása, elektronikus jegyzet adatbázis készítése, elektronikus tankönyv és jegyzetkiadás) alkalmasak arra, hogy az oktatási munkát megújítsák, segítségével a fiatal generációknak olyan hibrid oktatási megoldásokat kínáljanak, amelyek ötvözik a tantermi oktatás hagyományait az információs társadalom technológiai eszközrendszerével. Az O3 programba való befektetés egyaránt szolgálja új nemzetközi piacok - ezzel oktatási bevételek - növelését, az oktatási stratégiai szövetségekhez, nemzetközi oktatási hálózatokhoz való csatlakozást, illetve a tömeges kurzusok költségeinek szinten tartását. Az O3 program keretrendszere biztosítja a folytatólagos tudásmegosztást az alumnusaink felé, továbbá közvetlenül hozzáférhetővé teszi tananyagainkat a tágabb, határokon átívelő régióban is.

Az egyes kurzusokhoz kapcsolódóan vagy tudományos megközelítésben készült naprakész ismeretanyag és szerzői művek széleskörű és rugalmas hozzáféréseinek biztosítása érdekében további cél az SZTE keretein belül működő **kiadói műhelyek tevékenységét támogató intézményi szintű szolgáltatási portfólió kidolgozása és működtetése**.

A platform új és megújított módszertani és technológiai fejlesztésekkel ad támogatást tananyagok fejlesztéséhez, új tananyagok elkészítéséhez és széles körű hozzáférhetőségének

biztosításához elektronikus, és igény szerinti papír alapú megjelenítési lehetőségek (print on demand) felhasználásával.

A hosszú távú fenntarthatóság érdekében megfogalmazott működtetési modell talaján járul hozzá az egyes kiadók szakmai tevékenységének eredményeként keletkezett tankönyvek és kutatási eredményeken alapuló kiadványok, periodikák, könyvek elektronikus és papír alapú megjelenítéséhez.

Az SZTE gazdasági/társadalmi beágyazottságának és felelősségvállalásának erősítése a képzési és kutatási tevékenység kapcsán korábban már említésre került, úgymint a regionalitás szempontjainak beépítése az egyes oktatási modulokba, valamint a kutatási témák regionális orientációja általában vagy a környező gazdasági szervezetek és kutatóintézmények által generált módon. Ezen tevékenységek egyidejűleg a harmadik missziós célok megvalósulásához is hozzájárulnak.

A Szegedi Tudományegyetem a környezettudatosságra és a fenntarthatóságra a **Zöld Egyetem program fenntartásával és fejlesztésével**, „zöld” gondolkodásmódot népszerűsítő programok szervezésével pl. Föld Órája, Zöld Film Klub, valamint környezetirányítási rendszer (ISO 14001) kiépítésére és tanúsíttatására való felkészüléssel hívja fel a figyelmet.

Az SZTE **esélyegyenlőség** szem előtt tartása jegyében az érzékeny munkavállalói és hallgatói csoportok (nők, fogyatékossgal élők, hátrányos helyzetűek számára nyújtott hozzáférhető és komplex szolgáltatások fejlesztésével, az oktatók és hallgatók érzékenyítése (fogyatékossgal élők, különböző kultúrák stb.) révén kíván élen járni.

Az **SZTE egészséges hallgatók és munkavállalók egyeteme** kíván lenni (komplex életmód tanácsadás, lelki egészség fejlesztés) és ehhez kapcsolódóan egyrészt minden egyetemi polgár számára fejleszti a rendszeres fizikai aktivitást és testmozgást elősegítő rekreációs és sportszolgáltatási rendszereket, valamint továbbra is működteti összegytemi szintű sportprogramjait (pl. intézményi bajnokságok, sportversenyek), valamint a regionálisan és országosan szervezett eseményeket.

További kijelölt feladat a meglévő, a dolgozók és a hallgatók egészségi állapotára vonatkozó adatbázisok létrehozása és tudományos igényű feldolgozása, a legfontosabb, jelentősebb csoportokat érintő, betegségekre vonatkozó egészségmegőrző és gyógyító programok célzott megvalósítása, az egészséges életmódot elősegítő egyetemi programok indítása (egészséges táplálkozás, testedzés humán és eszközös infrastruktúrájának megteremtése), valamint az egészségfejlesztő szemlélet és tudás beemelése az SZTE képzési programjaiba.

Új elemként szerepel az oktatásban, betegellátásban résztvevő diplomások és szakdolgozók kiégettségének megelőzése és egészségmagatartásának fejlesztése folyamatos kiégetés-intervenció segítségével, holisztikus szemléletű egészségügyi szolgáltatás biztosításával.

Az egészséges egyetem keretrendszerének biztosítása mellett az SZTE részt vesz az Egészségfejlesztő Egyetem program előkészítésében és pályázni kíván a cím elnyerése érdekében. Az ehhez szükséges szakmai tudást és módszertant az SZTE egészség releváns szakmai műhelyeit tömörítő Egészségtudományok Platform biztosítja.

A felsőoktatási, kamarai, ipari önkormányzati, civil együttműködések intenzitásának fejlesztése, gazdasági és vállalkozásfejlesztési aktivitás fokozását szolgálja a Hódmezővásárhely-Szeged Tudástérségben létrehozott Quadruple helix modell továbbfejlesztése, mely révén megvalósul a térség összehangolt TUDÁS alapú fejlesztési stratégiája, az adottságokból fakadó potenciálok kiaknázása, új beruházások, tudásparkok kerülnek kialakításra, és az ipari bázisra épülő K+F+I kapacitások fejlődnek.

Ennek része a tudástranszfer növekedési zóna vezetése, koordinálása, térségi befektetés ösztönzés, vállalkozásösztönzési programok szervezése.

A Science Park Szeged kialakítása nem egyetlen K+F+I tématerületre koncentrál, ebből adódóan egy heterogén, sokfókuszú térbeli koncentráció jön létre, ezért a Szegedi

Tudományegyetem bármilyen K+F+I outputjára való település megvalósítható ezen a helyszínen a jövőben. Az Egyetem célja, hogy az ELI-ALPS-nak és a Science Park Szeged területén működő vállalkozásoknak az Egyetemmel, kutatóintézeteivel formális és informális kapcsolatai alakuljanak ki a dolgozókon oktatókon, kutatókon és hallgatókon, valamint közös projekteken, kutatási területeken keresztül. Ez a kapcsolat várhatóan tudásalapú üzleti tevékenységek megteremtését és növekedését segíti elő. A Science Park Szeged – SZTE kapcsolat menedzsment funkciói révén aktívan támogathatja a technológiák és az üzleti készségek áramlását a jelenbeli és jövőbeni szervezetek, ipari partnerek között. Az SZTE hosszú távú, stratégiai együttműködésre törekszik mind az ELI-ALPS-al, mind a Science Park Szeged szereplőivel.

A harmadik missziós tevékenység keretén belül megfogalmazott célrendszer szerves részét képezi a vállalkozói attitűd kialakítása és erősítése, a vállalkozói aktivitás és sikeresség növelése és az ehhez szükséges innovációs ökoszisztéma létrehozása; a gazdaság és vállalkozás-fejlesztési kompetenciák egységbe tömörítése az intézményen belüli és kívüli kapcsolattartás és módszertani fejlesztések generálása céljából.

Célunk folyamatos együttműködés generálása a tőkepiaci szereplőkkel és erősíteni az „entrepreneurship” szemléletet úgy a hallgatók, mint a kutatók körében, valamint fellendíteni az egyetemi tudás intenzív vállalkozások létrehozását és a beáramló kockázati tőke nagyságát.

A társadalmi felelősségvállaláshoz és a 3. misszióhoz kapcsolódó HR és infrastruktúra fejlesztése egyrészt az intézményi közkapcsolatok működését támogató **belső intézményi folyamatok** fejlesztését jelenti. Ide tartoznak például azon elemzések és akcióprogramok, amelyek a megjelenésekkel, a nemzetközi rangsorokon való szereplésekkel kapcsolatos adatgyűjtés és adatszolgáltatás eredményeinek felhasználásával támogatják az egyes folyamatok minőségének fejlesztését, hiszen az SZTE nemzetközi pozíciójának fenntartásához szükség van a nemzetközi rangsorok paramétereinek beillesztésére az egyetem vállalatirányítási rendszerébe, illetve a programokkal kapcsolatos partnerelégedettségek mérésére és visszacsatolására a menedzsment felé.

Az egyes PR és egyéb marketing célkitűzések szükségessé teszik a **honlap rendszer fejlesztését**, egységesítését, mobil applikációkra történő fejlesztéseket és egyéb IT jellegű beruházásokat az általános IT stratégia részeként.

3.2.4 Stratégiai irányok az egészségügyi ellátás terén

Az egészségügyi ellátás egyben integráns és speciális helyzetére tekintettel az intézményben, a fejlesztési tervezés során egy mindkét megközelítésnek megfelelő módszertan került alkalmazásra. Az intézményi integritás jegyében kidolgozott egészségügyi ellátási projektek megjelennek a 2. sz. melléklet releváns fejezeteiben a képzés, a kutatás és a harmadik misszió funkcionális területekhez kapcsolódóan, koordinátori vagy résztvevői szereppel történő együttműködésben. A 2. sz. melléklet tartalmazza továbbá azokat a célokat és projekteket, amelyek a tervezés jelen fázisában egészségügyi ágazati operatív programhoz kapcsolhatók, valamint felsorolja a kiemelt jelentőséggel bíró infrastruktúra fejlesztési projekteket. Az általános felsőoktatási feladatoktól eltérő, speciális feladatok ellátásából adódó célok, fejlesztési programok, valamint kapcsolódó projektek részletes kibontása a Klinikai Központ funkcionális stratégiai terv részét képezi, amelyek sokszínűségét és széleskörűségét a vonatkozó, betegellátó szervezeti egység szinten végzett felhívás eredményeként párhuzamosan rendelkezésre álló indikatív projektlista hordozza.

Általánosságban elmondható, hogy az egészségügyi és a szociális ellátórendszer folyamat és erőforrás fejlesztési szükségletei döntően az öregedő társadalmak jellemzőiből vezethetők le.

Emellett továbbá – a társadalmi elvárásokhoz igazodó - a gyógyításban lezajló paradigmaváltást (betegközpontúság, multidiszciplináris megközelítés és team-munka a gyógyításban) is figyelembe kell venni, a Szegedi Tudományegyetem egészségügyi fejlesztési irányainak meghatározásakor.

A Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ, az Általános Orvostudományi Kar, a Fogorvostudományi Kar, a Gyógyszerésztudományi Kar, valamint az Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar által végzett oktató, kutatómunka, ill. betegellátási tevékenységek alkotják az SZTE egészségtudományi és szociális képzési területének döntő többségét, de emellett további karokon is folynak kapcsolódó – egészségfejlesztési, gyógypedagógiai (SZTE JGYPK) stb. kurzusok és kutatások, amelyek közös platformon történő fejlesztése az egyik folyamatban levő törekvés.

A gyógyítás – oktatás - kutatás hármas egysége az SZTE-n minden tekintetben megvalósul, mely **kiegészül az intézmény egészére vonatkozó harmadik misszióval** is, melyben a társadalmi felelősségvállalás és tudásmegosztás jegyében az egészségfejlesztő és különféle beteg edukációs elemek is megjelennek.

Az egészségügyi ellátás kapcsán – az egészség értéklánc minden elemére (egészségmegőrzés, prevenció, betegség felismerés, gyógyítás és rehabilitáció) kiterjedő módon cél az SZTE munkavállalók, Szeged város, valamint a Dél-Alföldi és a határokon átívelő régió állampolgárai számára **folyamatosan hozzáférhető magas színvonalú ellátás** biztosítása.

Az egészségügyi ellátáshoz kapcsolódó célok összefoglalása

EGÉSZSÉGÜGYI ELLÁTÁS	
főcél/ eredmény:	Az egészség értéklánc minden lépésében innovatív megoldásokat fejlesztő, oktató és betegellátó tevékenységet ellátó szerepkör betöltése az SZTE munkavállalók, a Dél-Alföldi és a határokon átívelő régió állampolgárai számára
kapcsolódó folyamatcélok	1. A betegellátási szolgáltatás fejlesztése és a humánközpontú gondolkodás megvalósítása az egészség értéklánc minden lépésében 2. Innovatív technológiai módszerek fejlesztése és alkalmazása az egészség értéklánc minden lépésében 3. A megbízhatóság növelése 4. Az információ és adatbiztonság fejlesztése 5. Képzési módszerek fejlesztése az egészség-értéklánc minden területén 6. Szervezeti hatékonyság fejlesztése és hatékonyságnövelés az értéklánc minden lépésében 7. Egészségcélú külső és belső együttműködések javítása, kiterjesztése 8. Dolgozói egészségfejlesztés, Egészségfejlesztő Egyetem programban való aktív szerepvállalás
kapcsolódó erőforráscélok	9. Az egészség értéklánc egyes elemeinek hatékony és magas színvonalú működtetéséhez kapcsolódó infrastruktúra- és eszközfejlesztés 10. IT fejlesztés 11. HR fejlesztés

A fő cél teljesülése érdekében az ehhez szükséges intézményi célokkal koherenciában és azokhoz kapcsolódóan a képzési, kutatási, betegellátási, harmadik misszióhoz kapcsolódó valamint szervezetfejlesztési célok az alábbiak szerint kerülnek meghatározásra:

Az **orvos és egészségügyi tudományi képzési terület fejlesztése** az SZTE képzési portfólió fejlesztésének részeként minden egyes alcélban és a kapcsolódó fejlesztési programokban egyaránt megjelenik, és hangsúlyos szerepet kap, különös tekintettel a MAB 2014/9/X/1/4 sz. határozatára, a fogorvosképzés kubarúralis fejlesztésének szükségessége miatt.

Folyamatcélok szintjén megemlítendő a képzési tartalom és módszerfejlesztés minden szinten, gyakorlati szakemberek bevonása, képzők képzése, digitális tananyagfejlesztések, gyakorlati képzés színvonalának fejlesztése stb..

Az általános – intézmény egészére kiterjedő – célok mellett a képzési területre specifikus irányok közül kiemelendők a kifejezetten egészségügyi területre megfogalmazott képzési szerkezet és tartalom-fejlesztések, úgy, mint pl. a „blended learning”, az interdiszciplináris megközelítés fokozása minden képzési szinten, a gyógyításban résztvevők együttműködési hajlandóságának növelése, az ápolói felsőoktatási képzési rendszer fejlesztése, a felsőfokú szakképzési rendszer, és az EU által kölcsönösen elismert diplomák megfelelőségének monitorozása.

Az erőforrás jellegű célok és alcélok tekintetében a magyar és az idegen nyelvű oktatási és klinikai kapacitások növelése és nemzetközi minőségi elvárásoknak megfelelő működtetésének biztosítása elsődleges prioritásként megjelölt fejlesztési program.

Az oktatás gyakorlatorientáltsága növelése érdekében az általános eszköz és laborfejlesztések mellett kiemelt fejlesztési programok az interprofesszionális „skill” és szimulációs kapacitások (önálló épület, laborok, egységes módszertan és kapcsolódó instruktori humán erőforrás fejlesztések) összehangolt módon történő kialakítása; valamint az ehhez szervesen kapcsolódó, a klinikai környezetben megvalósuló betegágy melletti gyakorlatok fejlesztése a jövőbeli gyógyító team résztvevői számára.

Mind a graduális, mind a posztgraduális (szakképzés) szempontjából feladatként jelenik meg a gyakorlati helyszínek (oktatókórházak, háziorvosi és fogorvosi praxisok, gyógyszerárak) egységes kritériumrendszerének kialakításában való részvétel a szaktárcával együttműködésben.

Az oktatásban részt vevő személyzet kompetenciafejlesztései az intézmény többi képzésével együttesen kezelt, központi intézményi célok között szerepelnek. Speciális igényként a klinikai gyakorlati oktatáshoz kapcsolódó és az idegen nyelvi készségek területre vonatkozó fejlesztések jelennek meg az orvos és egészségtudományi területeken.

A **szakterületen folyó kutatások fejlesztése** – hasonlóan a képzési stratégiai irányban képviseltekhez – az intézmény egésze szintjén kezelt és az intézmény további karai által kínált szinergiát biztosító lehetőségek kiaknázásával történik. Az orvosi tudományterületen folyó kutatások az SZTE kutatási portfóliójának jelentős részét képezik és a nemzetközi rangsorokban való előkelő pozíció megtartásában jelentős szerepet játszanak a további MTMI területen folyó kutatásokkal együtt.

Az egészség értéklánc egyes elemeihez szorosan kapcsolódó diagnosztikus és terápiás innovációk, egészségügy szervezési és egyéb módszertani fejlesztések képezik a szakterületre kizárólagosan jellemző kompetenciák által létrehozott érzékeket, melyek támogatása az SZTE célrendszerének fontos eleme.

Kiemelendő a különböző interdiszciplináris kutatóműhelyek, kiválósági központok és doktori iskolák működtetése, valamint a közös kutatási infrastruktúra-fejlesztésekben való részvétel (pl. Élettudományi Park).

A **gyógyító, megelőző szakmai munkában** a régióban kiemelkedő, európai szintű gyógyító ellátást kell nyújtani 24 órás szolgáltatásként. Az alaptevékenység magas szintű ellátása mellett a teljes progresszivitás klinikai megjelenése elengedhetetlen továbbra is.

A gyógyító tevékenység kapcsán kiemelt fejlesztési irányok kerülnek kijelölésre humánközpontú gondolkodás bázisán megfogalmazott betegellátási szolgáltatásfejlesztésben és megvalósításban az egészség értéklánc minden lépésében.

Fokozott figyelmet szükséges szentelni a megbízhatóság, az információ és adatbiztonság adta elvárások teljesítésére és a kapcsolódó IT erőforrás fejlesztésekre (kórház-informatikai rendszer).

Az egészség értéklánc egyes elemeinek hatékony és magas színvonalú működtetéséhez kapcsolódóan számos infrastruktúra- és eszközfejlesztés szükséges, jelen stratégiai időtávon belül megvalósítandó, illetve előkészítendő a potenciális források bevonása esetén történő megvalósításhoz.

Kiemelten az új ellátási formák bevezetése kapcsán, másrészt a sok telephelyes infrastruktúra megszüntetése, az ellátó helyek koncentrálása érdekében, illetve a sok helyen tapasztalt elavult infrastruktúra korszerűsítése céljából definiálhatóak az egyes fejlesztési programokhoz kapcsolódó erőforrás fejlesztések.

A szervezeti működés tekintetében új vezetői struktúra kialakítása, a belső kommunikáció fejlesztése tekinthetőek a legfőbb céloknak.

A fejlesztési programok az SZTE egészségügyi ellátásának gazdasági stabilitását, mint horizontális célt is hivatottak elősegíteni, melyet az egészségügyi rendszer állami finanszírozásának javulása mellett a Klinikai Központnak több lábon álló finanszírozási csatornákon keresztül szükséges elérnie, melynek elemei: működési költségek csökkentése, saját bevételek növelése (térítéses ellátásból származó bevételek növelése, sikeres pályázatokból származó bevételek növelése).

Harmadik missziós cél a stressz-kezelőképességének fejlesztése, a dolgozói egészségfejlesztés és az Egészségfejlesztő Egyetem programban való aktív szerepvállalás.

Az SZTE Szent-Györgyi Albert Klinikai Központban a hallgatók, a dolgozók és a környező társadalom tagjainak képzését, a tudományos munka színvonalának emelését, illetve az

eredmények minél szélesebb körű megosztását a klinikai gyógyító tevékenység szakmai minőségének folyamatos szem előtt tartásával, a gazdasági racionalitás talaján szükséges megvalósítani.

3.2.5 Stratégiai irányok a szervezeti működés fejlesztése terén

Az intézmény stratégiai céljai sikeres megvalósításának alapja az SZTE sajátosságaihoz illeszkedő, nemzetközileg elfogadott minőségirányítási rendszer alapján működő szervezeti forma és folyamatközpontú működés.

A vertikális elemek (képzés, kutatás, harmadik misszió és egészségügyi ellátás) mellett a szervezeti működéshez kapcsolódó célok horizontálisan jelennek meg, minden folyamat alapjaként, illetve kapcsolódhatnak egy-egy vertikális elemhez, stratégiai irányhoz.

Jelen fejlesztési célok alapjául döntően az EFQM módszertanon alapuló – 2014-ben megvalósult - nemzetközi „European Universities Association – Institutional Evaluation Program” (EUA-IEP) intézmény működésre vonatkozó önértékelés és külső audit riport szolgál.

Az **intézményirányítással** kapcsolatosan az SZTE általános célja az egyetemi alapfeladatokhoz és funkciókhoz, valamint az intézményi specialitásokhoz illeszkedő minőségi működési rend biztosítása. Az intézményi és a szervezeti egység szintű érdekek összehangoltságának folyamatos biztosítása a tervezések során, az egyes hatás-, és felelősségi körök arányos megosztása az egyes folyamatok megvalósítási fázisában, a kölcsönös információ megosztás a monitoring szakaszokban és a hibajavító, fejlesztő tevékenységek konszenzusos megegyezésen alapuló kivitelezése az intézmény egészére kiterjedő cél.

Szervezeti működéshez kapcsolódó célok összefoglalása

SZERVEZETI MŰKÖDÉS	
főcél/ eredmény:	Minőség a működésben: a képzési, kutatási kiválóságot és a harmadik missziós célok megvalósítását, folyamatos fenntartását és fejlesztését biztosító korszerű és hatékony belső működési és irányítási rend kialakítása, amely biztosítja a folyamatok és tevékenység ellátáshoz szükséges optimális szolgáltatási portfóliót és erőforrás-allokációt.
kapcsolódó folyamatcélok	1. Intézményi minőségirányítási rendszer működtetése 2. Meglévő hallgatói szolgáltatások fejlesztése
kapcsolódó erőforráscélok	3. Korszerű és hatékony létesítményüzemeltetési és gazdálkodási működési rend kialakítása 4. Nagy értékű műszerpark kataszter létrehozása és karbantartása 5. Hatékony stratégiai tervezési és monitoring rendszer, valamint vezetői információs rendszer működtetése 6. A nem oktató dolgozók életpályamodelljének fejlesztése, motiválása 7. Versenyképes IT működési struktúra kialakítása

A **szervezeti struktúra** fejlesztése tekintetében egyes célok megvalósultak és az új „Szervezeti és Működési Rend”-be beépítésre kerültek, célként továbbra is aktuális a szervezet integráltabb és átláthatóbb, folyamatokon alapuló működésének előmozdítása, az integráció óta fennálló párhuzamosságok és a fragmentáltság csökkentése.

Az **általános szervezeti működés** tekintetében az intézményi minőségirányítási rendszer minden szervezeti egységre kiterjedő és központiilag koordinált működtetése a kitűzött cél, az oktatási, kutatási és működéshez kapcsolódó feladatokhoz tartozó folyamatok illesztése a mindenkori felhasználói elvárásokhoz, illetve adott esetben releváns szabványokhoz.

A minőségközpontú irányítás szerves részeként cél a stratégiai tervezési és monitoring rendszer egész intézményt átható hatékony működtetése és fejlesztése.

Az intézmény **adminisztrációs szervezetének és folyamatainak fejlesztése** területén cél a szolgáltatások és a központi szervezeti egységek megerősítése, minőség- folyamat- és szolgáltatásközpontú működésük kiterjesztése a teljes intézményre, az elektronikus ügyintézés minőségének további fejlesztése, illetve az egyablakos ügyviteli rendszer kialakítása.

Az SZTE tervezi a **meglévő hallgatói szolgáltatások fejlesztését** annak érdekében, hogy magasabb szinten tudjon eleget tenni az Nftv-ben meghatározott intézményi nyilvántartási és adatszolgáltatási kötelezettségének, valamint egységes tanulmányi rendszert üzemeltet, amely mellé újabb fejlesztésekkel kívánja kiszolgálni mind a hallgatói, mind a kari igényeket. Az intézmény a hallgatói adminisztrációval foglalkozó kari egységek és a központi szolgáltató egységek munkáját összehangoltan végzi olyan irányítástechnikával és igazgatási módszerekkel, amelyek támogatják, hogy a döntések és az adatkezelés a jogszabályoknak megfelelően azon a szinten történjenek, amelyekben a kérelem és a döntés megszületik.

A rendelkezésre álló **erőforrások** fejlesztése tekintetében az egyes szervezeti egységek önálló gazdasági működése pénzügyi egyenlegének egyedi szinten megvalósuló stabilizálása az intézmény előtt álló egyik legnagyobb feladat.

Az intézményi gazdálkodással kapcsolatos stratégiai célok az elmúlt években csökkenő tendenciát mutató állami támogatások mellett az egyéb bevételek növelését és a működési költségek racionalizálását jelöli ki általános célként. A saját bevételek növelése érdekében az alapfunkciók tevékenységi körének bővítéséhez (nemzetközi oktatási és kutatási színterek), illetve a térítéses jellegű alaptevékenységek (képzés, alkalmazott kutatások, gyógyítás) fejlesztéséhez kapcsolódóan a gazdasági folyamatok folyamatos illesztése szükséges.

Az SZTE létesítményei és eszközparkja által biztosított képzési és kutatási kapacitások valamint harmadik missziós célokat biztosító facilitások eddigieknél hatékonyabb felhasználhatóságát biztosítja egy **korszerű létesítményüzemeltetési és gazdálkodási rend** kialakítása, valamint **nagy értékű műszereink kataszterbe rendezése** (a kapacitások kihasználtságának fokozása) és hozzáférhetővé tétele az egyetem polgárai és együttműködő ipari partnereink számára.

Míg a vertikális elemekben az oktató és kutatói státuszban foglalkoztatott munkatársak rendre célcsoportjai a kapcsolódó fejlesztési programoknak, addig a **nem oktató munkavállalók** esetében hiánypótló a jelenleg célként megfogalmazott - számukra kialakított **életpályamodell és motivációs rendszer** kialakítása.

A humán erőforrás kérdésköréhez illesztjük és az egyetemi polgárok (hallgatók, munkavállalók) összességére vonatkoztatjuk az **esélyegyenlőség** biztosítását az SZTE minden megnyilvánulásában.

További erőforrás jellegű és az egész intézmény működésére kiható cél versenyképes **IT működési struktúra** és ezen belül Vezetői Információs Rendszer fejlesztése.

3.3 ÉVES MŰKÖDÉSI TERVEK A STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK ALAPJÁN

Az éves működési tervekre vonatkozó elképzelések a 3. mellékletben találhatóak. Első lépésben a 2016. márc. 10-én látható költségvetési előirányzat-tervezet, a forrásbevonási lehetőségeket biztosító pályázati lehetőségek intézmény számára látható tárházának ismeretében.

Jelen – 2017. júliusi – módosítás tartalmazza az elfogadás időpontjában ismert – benyújtott/elnyert pályázatok adatait. Az egyes konkrét fejlesztési programok finanszírozásának alapját jelentős számban még az előkészületi/benyújtási fázisban levő

pályázatok adják; ezért a bemutatott éves tervek a kiírások, források és keretek időzítésétől függően aktualizálandóak.

3.4 A STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK VÁRHATÓ PÉNZÜGYI-GAZDASÁGI HATÁSAI

Az intézmény - a rendelkezésre álló és megpályázható források felhasználása során – szem előtt tartja és érvényre juttatja a képzési, kutatási irányokra, fejlesztési elképzelésekre vonatkozó országos nemzetgazdasági és fenntartói prioritásokat.

Az egyes szervezeti egységek közötti belső forrás-allokáció során a szervezeti egységek alaptevékenységekhez kapcsolódó fejlesztési programjai az iránymutatóak, melyekhez intézményi szinten koordinált átfogó programok, valamint horizontális (működési) típusú fejlesztések adják meg a koherens keretet.

Az egyes fejlesztési programtervek becsült költségeire és forrásaira vonatkozó részletes adatok a Függelékben kerülnek bemutatásra.

Az egyes források elérhetőségében bekövetkező változások következtében megghiúsuló fejlesztési programokhoz kapcsolódó kockázatbecslés szintén a 3. melléklet részét képezi. A kockázatbecslési módszertan jelen esetben az intézmény 2020-ig történő fejlesztése, fejlődése és működése szempontjából alacsony (1) és magas (2) kockázati szintek definiálását jelenti.

Alacsony, 1-es kockázati szintűek azon fejlesztési programok, melyek a bevonni kívánt külső finanszírozási források részleges vagy teljes elmaradása ellenére a rendelkezésre álló egyéb források terhére legalább részben megvalósíthatóak. Így jelentős minőségi romlás, működési elégtelenség a külső forrás elmaradásának ellenére sem prognosztizálható.

Magas, 2-es kockázati szintűek azon fejlesztési programok, melyek a bevonni kívánt külső finanszírozási források részleges vagy teljes elmaradása esetén rendelkezésre álló egyéb források terhére nem valósíthatóak meg, ezáltal a fejlesztési program elmaradása stratégiai időtávon belül minőségi romlást vagy működési nehézséget okozhat.