



CAMPUS 21 A 21. SZÁZAD EGYETEME

AZ ÓBUDAI EGYETEM INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVE

2017. MÁJUS

Az Óbudai Egyetem Intézményfejlesztési tervét az Egyetem Konzisztórium a 2017. május 17-i ülésén egyhangúan elfogadásra javasolta, az Egyetemi Tanács a 2017. május 22-i ülésén egyhangúan elfogadta. Az Egyetem Szenátusa a 2017. május 22-i ülésén 20 igen 0 nem és 0 tartózkodó szavazattal egyetértett az Intézményfejlesztési terv előterjesztés szerinti tartalmával.

Prof. Dr. Réger Mihály s.k.
rektor

Szigeti Ádám s.k.
kancellár

TARTALOM

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	5
2. HELYZETÉRTÉKELÉS	7
2.1. A társadalmi-gazdasági környezet értékelése	7
2.2. A képzési tevékenység értékelése	8
2.2.1 Az intézményi képzésben részt vevő humán erőforrás értékelése	8
2.2.2 A képzési portfólió értékelése	8
2.2.3. A képzési eredményesség értékelése	11
2.3 A K+F+I tevékenység értékelése	11
2.3.1 A kutatási portfólió értékelése	12
2.3.2 A K+F+I kapacitások értékelése	12
2.3.3 A K+F+I eredményesség és a technológia transzfer értékelése	12
2.4 A harmadik misszó keretében végzett tevékenység értékelése	13
2.4.1 A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése	13
2.4.2 A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése	14
2.5 A gazdálkodási, valamint a kancellári támogató tevékenység értékelése	14
2.5.1 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése	14
2.5.2 Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása	15
2.5.3 A pályázati abszorpciók képesség és a forrásbevonó képesség elemzése	15
2.5.4 Infrastruktúra menedzsment értékelése	16
2.5.5 A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése	17
2.5.6 A gazdálkodási folyamatok értékelése	17
2.5.7 Az informatikai szolgáltatások értékelése	18
2.5.8 Az intézményi nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése	18
2.5.9 A kommunikációs szolgáltatások értékelése	19
2.5.10 A hallgatói szolgáltatások értékelése	19
3. AZ INTÉZMÉNY STRATÉGIÁJA	19
3.1. Az intézmény jövőképe	19
3.2 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása	20
3.2.1 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása a képzési tevékenységben	20
3.2.2 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása a K+F+I tevékenységben	23
3.2.3 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása a harmadik misszió keretében végzett tevékenységben	26
3.2.4 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása gazdálkodás és a kancellári szolgáltatások terén.	30
3.2.5 Implementációs terv	33
3.3 Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján	35
3.4 A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai	38
3.5 Teljesítménymutatók	40
MELLÉKLETEK	45

1. melléklet	46
A társadalmi-gazdasági környezet értékelése	46
Az intézmény demográfiai környezetének értékelése	49
Az intézmény oktatási környezetének értékelése	50
A releváns felhasználói szféra bemutatása	51
Az intézményi vonzáskörzetek bemutatása	51
A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása (hallgatói jelentkezési és felvételi létszámok elemzése)	52
Az intézményi stratégiához szorosan kapcsolódó kari jövőképek	53
SWOT elemzés	56

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az Óbudai Egyetem – a társadalommal szemben érzett felelősségétől, valamint a műszaki haladás iránti elkötelezettségétől vezérelve – küldetését és jövőképét az alábbiak szerint fogalmazza meg.

A Campus 21. program keretében célunk egy modern, **XXI. századi egyetem** megteremtése, amely új típusú, sokarcú felsőoktatási modellt testesít meg: az Óbudai Egyetem tradicionális egyetemi létmódot meghaladó, hálózatos működésű, újszerű oktatási módszereket alkalmazó, gyakorlatorientált, a gazdaság igényeire fókuszáló, magas színvonalú mérnöki alapképzést, mester- és doktori képzést, valamint nemzetközi szinten kutatás-fejlesztést és innovációt folytató intézmény.

A képzés projekt-alapú, annak integráns részeként valós vállalati feladatokat oldanak meg a hallgatók. Az Egyetem inkubátor egységeket működtet, a gazdaság szereplőivel és a helyi közösségekkel szorosan együttműködve végzi oktató és kutató-fejlesztő tevékenységét.

Az Egyetem a gazdaság szereplői számára nyitott: a cégek kutatóhelyeik, laboratóriumaik elhelyezésével, a hallgatók bevonásával, foglalkoztatásával hozzájárulnak a magas színvonalú gyakorlati képzéshez. Az új egyetemi modell széles teret nyit az idegen nyelvű képzési kínálat bővítésére, a külföldi hallgatók bevonására, az oktatás és kutatás nemzetközi jellegének erősítésére. Az új intézményi modell a műszaki tudomány, a kutatás-fejlesztés és innováció, valamint a mintaértékű oktatás központja és katalizátora, s egyben a helyi közösségi élet színtere.

Az Óbudai Egyetem intézményfejlesztési céljai szorosan illeszkednek a „**Fokozatváltás a felsőoktatásban**” című stratégiai dokumentumban kijelölt teljesítményelvű felsőoktatás fejlesztésének irányához, valamint az Európai Kutatási, illetve Felsőoktatási Téréség programjaihoz.

2015 év végén az előző intézményfejlesztési terv hatályát veszítette, illetve a Kormány 2014. december 22-ei ülésén elfogadta az új ágazati stratégiát, ezért várható volt, hogy a Felsőoktatási Államtitkárság új IFT elkészítését fogja kérni az intézményektől. Ezért már 2015 nyarán megkezdtük a 2020-ig terjedő időszakra vonatkozó tervezés megalapozását, elsősorban a fejlesztendő területekre és a változó társadalmi, gazdasági és politikai környezet kínálta lehetőségekre fókuszálva.

Több konzultációs kör után a az Egyetemi Vezetői Testület a 2015. október 19-i ülésén elfogadta a tervezetet mint az Óbudai Egyetem középtávú fejlesztésének stratégiai irányvonalait rögzítő dokumentumot.

A Felsőoktatási Államtitkárságtól az új intézményfejlesztési terv elkészítésére megérkezett felhívásra tekintettel 2015. október 29-én és 30-án, egy kétnapos workshop keretében, az elfogadott stratégia és a Minisztériumtól kapott útmutató alapján kidolgoztuk az IFT legfontosabb fejezeteit. A munkaanyagot az Egyetemen belül a lehető legszélesebb körben megtárgyaltuk, és a minisztérium képviselőjével is több körben egyeztettünk. Ennek eredményeként az Egyetemi Vezetői Testület 2015. december 14-én egyhangúan támogatta a 2020-ig terjedő időszakra vonatkozó intézményfejlesztési tervet, amit 2015. december 15-én benyújtottunk az Emberi Erőforrások Minisztériumába.

Az Óbudai Egyetem intézményfejlesztési tervét 2016-ban aktualizálta, tekintettel egyes kormányzati fejlesztési irányok véglegesítésére. Az Egyetem Konzisztórium 2016. december 12-ei elektronikus szavazással 3 igen, 0 nem és 0 tartózkodó szavazattal egyetértett annak új tartalmával. A dokumentumot az Egyetem Szenátusa december 13-ai ülésén 22 igen, 0 nem és 0 tartózkodó szavazatával elfogadta.

Az Intézményfejlesztési Terv 2017. évi újabb felülvizsgálata több szempontból is indokolt. A Fokozatváltás a felsőoktatásban stratégia dokumentum módosításra került, valamint részben változott a jogszabályi és finanszírozási környezet. Ennek nyomán a fenntartó lehetőséget adott az IFT aktualizálására. Egyes intézkedési alternatívák esetében a meg nem valósítható alternatívák törlése a dokumentum egységessége érdekében célszerű. A 2017. tavaszi félévben elindított szervezeti átalakítás miatt a felelős szervezeti egységek pontosítása is szükséges. Végezetül az elmúlt 2 éves időszak értékelése alapján a célrendszer egészének átgondolása és pontosítása javasolt.

Az IFT 2017. évi felülvizsgálat két lépcsőben történik. 2017. májusban a kancellári ág céljainak kiegészítése, az infrastrukturális beruházási alternatívák pontosítása valamint a helyzetleírás aktualizálás és a célok minimális pontosítása történik és

szerkesztése történik meg, lényegi tartalmi változás nélkül. A második körben teljes körű szakmai felülvizsgálatát végezzük el, a célrendszer átgondolásával és bővítésével 2017. szeptemberében.

2. HELYZETÉRTÉKELÉS

2.1. A TÁRSADALMI-GAZDASÁGI KÖRNYEZET ÉRTÉKELÉSE

Az Óbudai Egyetem története a folyamatos átalakulásról szól: 2000-ben három, komoly történelmi hagyományokkal, erős társadalmi és gazdasági beágyazódással, **jól meghatározott képzési profillal** rendelkező főiskola egyesült, és az új intézmény majd egy évtizedig tartó szisztematikus építkezés, fejlődés eredményeként 2010-ben egyetemi rangra emelkedett. Az intézményi jövőkép alakítását befolyásolta az a tény, hogy az elmúlt években többször is irányt változtatott szakmapolitikai, és ehhez kapcsolódó finanszírozási környezet; részben pedig a belső folyamatok dinamikája.

Az Óbudai Egyetem **hazánk második legnagyobb, döntő mértékben műszaki képzést folytató felsőoktatási intézménye**, ráadásul ugyanabban a városban található, mint a „jó gyakorlatnak”, de ugyanakkor legfőbb versenytársnak is tekintett Műegyetem. Fővárosi intézménynek lenni kiváltság: a hallgatók Budapestre akarnak jönni tanulni, így beiskolázási vonzáskörzetünk országos, és ehhez tulajdonképpen túlzott erőfeszítéseket sem kell tennünk. Másrésztől nem könnyű – egy annyira konzervatív piacon, mint a felsőoktatás, talán egyenesen lehetetlen – kitörni az „újonnan jött” (‘newcomer’) kategóriából, és megfogalmazni azt az erőteljes, jövőbe mutató, a versenytársainktól kellően megkülönböztető értékajánlatot (‘value proposition’), amely kijelöli a jövőbeli fejlesztéseink irányvonalát.

Vezetői mélyinterjúk, fókuszcsoportos beszélgetések és az igen alapos SWOT elemzés egyértelművé tették, hogy az egyetem közössége olyan intézménynek látja az Óbudai Egyetemet, melynek **legfontosabb erőssége a gyakorlatorientált képzés**, a megvalósító kutatás-fejlesztés, amely megkülönböztet minket a piacon, ebben vagyunk jobbak a versenytársainknál, és ebben kívánunk még tovább erősödni. A 2016-2020 időszakra vonatkozó intézményfejlesztési tervünk az Óbudai Egyetem hagyományos értékeit, a korábbi dinamikus fejlődés lendületét megtartva olyan határozott jövőképet vázol, amely hozzájárul ahhoz, hogy a hazai egyetemek között kivívott helyünket megőrizzük, és pozícióinkat lehetőség szerint tovább erősítsük.

Bizakodásunkat alátámasztja gazdasági környezetünk értékelése, hisz telephelyeink az ország gazdaságilag fejlett régióiban találhatóak, és a bruttó hozzáadott érték területi eloszlása alapján megállapítható, hogy a képzés által érintett régiókban, különösen Budapesten és környékén jellemzőek a magas hozzáadott értéket képviselő nemzetgazdasági ágazatok, vagyis **jelentős a diplomás munkaerő iránti kereslet**. Ha a kutatás-fejlesztési célú ráfordítások területi eloszlását vizsgáljuk, meglehetősen egyenletlen – még az egyébként sem kiegyensúlyozott területi gazdaság-statisztikai jellemzőknél is jóval megosztottabb – képet kapunk. Az Óbudai Egyetem szempontjából mindez azt jelenti, hogy a gazdaságilag egyébként fejletlen Észak-Magyarországi Régióra fókuszáló K+F+I tevékenység egy lehetséges kiterjesztési pont.

Magyarország 1981 óta folytonos **demográfiai lejtmenetben** van, a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a népességfogyás az elmúlt három évtizedben meghaladta az egymillió főt. A kedvezőtlen demográfiai folyamatok hatása 2010 óta a felsőoktatásban is jelentkezik: az elsődlegesen beiskolázható korcsoport (18-22 évesek) nagysága az elmúlt években mintegy 20 %-kal csökkent, és még további csökkenés várható, ezáltal jelentős felsőoktatási kapacitások váltak feleslegessé. Az Óbudai Egyetem képzési helyei által érintett régiók a kevésbé rossz helyzetben lévők közé tartoznak, a népességfogyás mértéke országos összehasonlításban alacsonynak mondható, és a 14 évnél fiatalabb népesség aránya is kedvező. Mivel az Óbudai Egyetem a jelentkezők szemében népszerű intézmény, a munkaerőpiac által keresett képzéseket kínálja, és jelenleg országos viszonylatban **igen magas a kapacitáskihasználtság mértéke** (az elmúlt években mindig 90 % fölött volt). Ezért reális célkitűzésként a képzési kapacitások szinten tartása fogalmazható meg, melyen belül egyre hangsúlyosabban jelennek meg az élethosszig tartó tanuláshoz köthető képzési formák.

Az Óbudai Egyetem képzési helyei által érintett régiókban az iskolázottság mértéke országos összehasonlításban magas. A magasabban iskolázott szülők nagyobb eséllyel tanítatják gyerekeiket, ugyanakkor e párok körében a gyermekvállalási hajlandóság alacsonyabb. A két hatás eredőjeként a kérdéses régiókban viszonylag alacsony a gimnáziumi és szakközépiskolai tanulók aránya; ami alól Budapest képez kivételt, mert már a középiskolák vonatkozásában is érzékelhető a főváros „elszívó” hatása. Mivel a fővárosi felsőoktatási intézmények – így az Óbudai Egyetem is – országos beiskolázási bázissal rendelkeznek, ezért jóval nehezebb a középfokú oktatási intézményekkel való szoros szakmai kapcsolatok kiépítése. E kérdés azonban messze túlmutat az Óbudai Egyetemen, mára országos jelentőségű problémává nőtt a közoktatás és felső-

oktatás kapcsolatának újradefiniálása, melyet szakmapolitikai, fenntartói és intézményi szempontból egyaránt kezelni szükséges. Az Óbudai Egyetem ebből a szempontból példaértékű társadalmi felelősségvállalásról tesz tanúbizonyságot: a kormányzati elképzeléseknek megfelelően, pilot-jelleggel részt vesz a salgótarjáni képzés megteremtésében.

Az Óbudai Egyetem képzései a munkaerőpiacon jól hasznosítható tudást adnak. Ezt támasztják alá a Diplomás Pályakövető Rendszer keretei között végzett felmérések eredményei: jellemző, hogy munkanélküliségi arány diplomásaink körében kisebb (~2,5%), mint a magyarországi felsőoktatásban végzettek átlaga (5%), illetve a KSH által mért munkanélküliségi ráta. A diplomás hallgatóink több mint 50%-a már a végzéskor munkahellyel rendelkezik.

A friss diplomásokat a felhasználói szféra a fizetésekkel is elismeri. Az Egyetemen végzettek havi nettó átlagkeresete a képzések többségében meghaladja a magyarországi felsőoktatásban végzettek átlagát. Az Egyetem diplomásai jelentős részben (80%-ot meghaladóan) olyan munkahelyen tudnak elhelyezkedni, mely a végzettségükhöz közvetlenül vagy szorosan kapcsolódik. A végzettek munkaerő-piaci tapasztalataik alapján úgy ítélik meg, hogy az Egyetem által fejlesztett kompetenciák, képességek és jártasságok fejlesztése alapvetően összhangban áll a felhasználói szféra elvárásaival.

Az Óbudai Egyetem **hallgatóinak lakóhely szerinti megoszlása** azt mutatja, hogy a képzési helyek által érintett két régióból érkezik a hallgatók mintegy 2/3-a. Az Egyetem fontosságát az egyes régiók felsőoktatása szempontjából azonban jobban jellemzi, ha a beiskolázott hallgatók számát a középfokú oktatási intézmények kibocsátásához viszonyítjuk, hisz ez a szám régióként jelentősen eltérő. Az ennek megfelelően „normalizált” eloszlás szerint az Óbudai Egyetem piaca csak felerészben a két képzési helyhez tartozó régió; beiskolázását tekintve az Egyetem országos hatókörű intézmény! A beiskolázási adatok ennél részletesebb, megye-szintű elemzése azt mutatja, hogy a hallgatók nagyjából 4/5-e Budapest 90-100 km-es körzetéből érkezik hozzánk; de a nagy vidéki tudományegyetemek régióitól eltekintve az Óbudai Egyetem képzéseinek vonzereje minden térségben számottevő mértékű.

Az elmúlt évek **országos felvételi statisztikáinak** elemzése rámutat arra a nemkívánatos jelenségre, hogy egyre kevesebben jelentkeznek matematikai, természettudományi, műszaki vagy informatikai (MTMI) képzésekre, ami a munkaerőpiaci szereplők visszajelzései alapján már-már a gazdaság stabilitását, illetve a továbbfejlődés lehetőségét veszélyezteti. Ezért az Óbudai Egyetem az elmúlt években – vállalati partnereivel együttműködve – számos stratégiai kezdeményezést indított, melyek közös célja kielégíteni a gazdaság megnövekedett igényét a megfelelően képzett MTMI végzettségű munkavállalók iránt. Az Egyetem aktív az MTMI területre történő pályaeorientációs tevékenysége beiskolázási programok terén, a közreműködésével megvalósuló „Skool” program országosan is mintáértékű. A „Skool” projekt lányok, és fiatal nők szakmai pályáját és sikerességüket támogatja a technológia világában, miközben elősegíti a nemek közötti egyensúly megteremtését az IKT szektorban.

2.2. A KÉPZÉSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

2.2.1 AZ INTÉZMÉNYI KÉPZÉSBEN RÉSZT VEVŐ HUMÁN ERŐFORRÁS ÉRTÉKELÉSE

Összességében megállapítható, hogy az Egyetem oktatói létszáma alapvetően megfelelő, 72 %-os minősítettségi aránnyal. A problémát a felsőoktatásban tapasztalható előregedett korfa jelenti, mely feszültség az életpályamodell javításával, új, fiatal oktatók folyamatos bevonásával oldható meg. A legnagyobb probléma az AMK-n tapasztalható, ahol a fiatal és minősített oktatók utánpótlása többszöri pályázatás során is sikertelen volt.

2.2.2 A KÉPZÉSI PORTFÓLIÓ ÉRTÉKELÉSE

Az Óbudai Egyetem teljes képzési portfóliójában a 14 alapszakon kívül, 2015-ben 9 mesterszak és 2 felsőoktatási szakképzés (FOSZK), 2016-ban már 10 mesterszak, és 4 FOSZK, több mint 20 szakirányú továbbképzés és 3 doktori iskola van jelen. A szakok 85 %-ában a nappali munkarendű képzés folyik, e mellett levelező, két szak esetében esti, illetve távoktatásos munkarendű képzés is megjelenik. A hallgatói összlétszám 12.385 fő, ami a 2014-es csúcsponthoz képest 500 fős csökkenést mutat, amelynek oka a felvettek létszámának (-300 fő) és az átsorolást követően az önköltséges státuszt nem vállalók számának csökkenése. A hallgatói létszám a képzések munkarendje szerinti megoszlása a következő: nappali 68%, esti 3%, levelező 25%, távoktatás 4%. Az elmúlt évekhez képest csökkent az önköltséges hallgatók száma. A mesterképzésben résztvevők száma nőtt, a doktori iskolákban a létszám 115 főre növekedett.

Az elmúlt öt évben új **alapképzési szak** nem indult, a kínálat a GEO Kar csatlakozásával bővült a földmérő –és földrendező szakokkal, továbbá a közigazgatás szervező szakokkal, de ez utóbbi képzés 2015-ben már nem indulhatott. A **mesterképzések területén** 2011-ben került akkreditálásra a villamosmérnök és 2012-ben az alkalmazott matematika mesterszak, a gépészmérnöki mesterszak pedig 2016 februárjában indul először.

A műszaki képzési területen **FOSZK** képzések indítására nem volt lehetőség, így az informatika és a gazdasági képzési területeken indítottunk felsőoktatási szakképzéseket, kihasználva évente a rendelkezésünkre álló keretszámokat. A műszaki területen a FOSZK hiánya abban is megmutatkozott, hogy a BSc szakokról lemorzsolódó hallgatók nem tudtak becsatlakozni ezekre a képzésekre.

A **szakirányú továbbképzések** kínálata folyamatosan növekszik, az elmúlt öt évben összesen 12 ilyen képzést regisztráltunk az Oktatási Hivatalba.

Az **intézmény első doktori** iskolája, az Alkalmazott Informatikai Doktori Iskola ebben a formában 2009 szeptemberétől működött. Az Egyetem kezdeményezte az iskola tevékenységének kibővítését matematika- és számítástudomány ággal, azóta az iskola **Alkalmazott Informatikai és Alkalmazott Matematikai Doktori Iskola** néven folytatja tevékenységét, és immár két tudományterületen jogosult doktori képzésre és doktori fokozat odaítélésére.

Az **Anyagtudományok és Technológiák Doktori Iskola** 2012 szeptemberétől jogosult doktori képzésre és doktori fokozat odaítélésére a műszaki tudományok területén (anyagtudományok és technológiák tudományágban). A **Biztonságtudományi Doktori Iskola** szintén 2012 szeptemberétől jogosult doktori képzésre és doktori fokozat odaítélésére a műszaki tudományok területén (katonai műszaki tudományok tudományágban), az országban egyetlen ilyen iskolaként.

Az elmúlt három évben több karon is indultak **angol nyelvű** alapszakok, 2015-ben 6 alapszakon és 4 mesterszakon folyt angol nyelvű képzés. Az idegen nyelvű oktatás része a két kötelezően teljesítendő kritériumtárgy, amelynek keretében a hallgatóknak szakmai tantárgyat kell hallgatniuk angol vagy német nyelven. Az ERASMUS programban folyamatos a hallgatói mobilitás, csereprogramok működése, az idegen nyelvi képzésben résztvevők számát jelentősen bővítették a brazil hallgatók, valamint a Campus Hungarica projekt. Az Egyetem külföldi vendéghallgatóinak számát az idegen nyelven tartott órák számának emelkedése növelte.

Az elmúlt két évben kizárólagosan **elektronikus jegyzetek** megírására adtunk ki megbízást. Az Elektronikus és Digitális Tananyagok Irodája 2012 decemberében kezdte meg működését, amelynek fő feladata a Moodle keretrendszer működtetése, az oktatást segítő anyagok folyamatos fejlesztése. Az adatforgalom 2013-ban közel 4.000 GB volt, 2014-ben 10.000 GB és 2016-ra már elérte a 30.000 GB-ot. A Moodle rendszerben 2012-ben: 5651 felhasználó, 65 oktató volt, 2016-ban: 12063 felhasználó, 233 oktató. A Kárpát Medencei Oktatási Centrum 2014. szeptemberi megnyitása óta a kurzusok mindenki számára nyitottak, nem helyhez kötöttek, a tananyag elsajátításának ütemét a hallgató maga szabályozza. A szabadon választható tárgyként is felvető kurzusokra a jelentkezők száma 2014. II. félévben a 4 kurzus 271 fővel, 2015. I. félévben során 9 kurzus 553 fővel, 2015. II. félévében 20 kurzus 1092 hallgatóval. 2016. II. félévében a 45 kurzusra, 2057 hallgató jelentkezett.

Az Egyetem alapvető feladatának tekinteti a **gyakorlatorientált alapképzést**. A gyakorlatorientált szemlélet megvalósulását segítjük a vállalati gyakorlattal rendelkező szakemberek óraadóként vagy vendégelőadóként az oktatásba történő bevonásával. A gyakorlati tudás alaposabb elsajátítását segítik a tanterv szerinti önálló projektfeladatok és az ipari cégek által támogatott öt vagy tíz hónapos kooperatív képzés, amelynek keretei között hallgatóink az ipari igényeknek megfelelő szakmai ismereteket szerezhetnek vállalati környezetben.

A 2015/16. tanévtől az AMK mérnök informatikus szakon bevezette a **duális képzést**, amiben 19 hallgató és 8 vállalkozás vesz részt. A következő tanévben csatlakozik a villamosmérnök, gépészmérnök, valamint a földmérő és földrendező mérnök alapszak is. A NIK 2016 szeptemberétől indít duális képzést.

Az **AMK** 2014. július 1-vel jött létre a Nyugat-magyarországi Egyetem Geoinformatikai Kar integrációjával. Az eddigi tapasztalatok alapján az integráció sikeres volt, a Kar oktatási portfóliója bővült az agrár képzési területtel, de egyes területeken (szakok egy része, infrastruktúra, finanszírozás) hatékonyságnövelő lépések szükségesek. A közigazgatás szervező alapszakot és a birtokrendező mesterszakot a hallgatók kis létszáma és az akkreditációs nehézségek miatt felmenő rendszerben

meg kellett szüntetni. A földmérő és földrendező mérnök alapszakon a képzés országosan egyedülálló, a felvettek létszáma növekedett, a Kar szakindítási kérelmet nyújtott be földmérő és geoinformatikai mérnök mesterszakra.

A duális képzés indítása is hozzájárult ahhoz, hogy az AMK felvételi létszáma nem csökkent jelentősen. 2015/16. tanévre mérnök informatikus alapszakon 10 fővel, FOSZK-ra 8 fővel vettek fel több hallgatót, mint az előző tanévben. Villamosmérnök alapszakon jelentős, 18 fő volt a visszaesés, míg többi szakokon a változások a szokásos határok között maradtak. Összességében 54 fővel csökkent az első évfolyamra beiratkozottak létszáma.

A Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Karon (**BGK**) három szakon gépészmérnöki, mechatronikai mérnöki és had- és biztonságtechnikai mérnök szakon folyik képzés. Bár a felvett hallgatók létszáma az utóbbi két-három évben csökkenést mutatott, a szakok állapota stabil, jó. A tanterv fejlesztések eredményeként mindhárom alapszakhoz csatlakozik MSc szak is. Három éve megkezdődött az angol nyelvű mechatronika BSc képzés és 2015 őszén beindult az erre épülő angol nyelvű mechatronika MSc képzés is. Az Oktatási Hivatalhoz benyújtottuk a gépész alapképzés angol nyelvű tantervét, amely szerint 2016 őszén megkezdődött az oktatás.

Az elmúlt időszakban a felvételi ponthatárok emelkedésének hatására a gépészmérnök szak kivételével minden BSc szakon kismértékű csökkenést mutat a felvett hallgatók létszáma. Ezzel egy időben a ponthatárokon csökkentek a pontszámok. Legnagyobb visszaesés a levelező+esti képzésben tapasztalható. Német nyelvű gépész képzést a kisszámú jelentkező és az oktatói ellátottság hiányosságai miatt 2015-ben már nem indítottak.

A Keleti Károly Gazdasági Karon (**KGK**) alapszakjainak felvételi számaira, az elmúlt négy évben az enyhén csökkenő tendencia volt jellemző, azonban a 2014-hez képest a felvételt nyert hallgatók száma 13%-kal visszaesett. Ebben meghatározó szerepe a kereskedelem és marketing szakra (-47%), a gazdálkodási és menedzsment szakra (-21%) felvett hallgatók létszámának csökkenése volt. Bár a műszaki menedzser BSc szak megmaradása körül nagy volt a médiában is nyilvánosságot látott bizonytalanság, a felvett hallgatók száma az előző évhez képest csak 16%-kal csökkent. A 215-ben meghirdetett műszaki menedzser BSc angol nyelvű képzésre 15 fő nyert felvételt. Pozitív fordulat, hogy a gazdálkodási és menedzsment FOSZK szakra 47%-kal többen nyertek felvételt.

A vállalkozásfejlesztés MSc szakra folyamatosan nagy az érdeklődés, 2015-ben 22%-kal többen nyertek felvételt. Öröndetes, hogy a levelező tagozatra eddig jellemző csökkenő tendencia megfordult, 2015-ben a felvettek száma az előző évhez viszonyítva 28%-kal nagyobb volt.

A Kandó Kálmán Villamosmérnöki Kar (**KVK**) villamosmérnöki alapszakja keresett, az ország összes villamosmérnöki alapszakra felvett hallgató kb. 42%-a ide kerül felvételre. A szakra felvett hallgatói létszám elmúlt években elindult folyamatos csökkenése (2013-ban 832 fő, 2014-ben 708 fő) 2015-ben már stagnálást mutat (698 fő). 2011 őszén a Kar elindította az angol nyelvű villamosmérnöki alapszak oktatását nappali tagozaton. Ipari felügyeleti és kommunikációs rendszerek specializációjú mesterképzés 2012 tavaszán indult először, és azóta többszörös túljelentkezés tapasztalható. 2014 tavaszán egy újabb specializációjú mesterképzés, a villamosenergia-átalakítók, -tárolók és irányítástechnika került bevezetésre. A felvett hallgatói létszám folyamatosan emelkedő, 2013-ban: 110 fő, 2014-ben: 120 fő, 2015-ben: 142 fő.

A Neumann János Informatikai Kar (**NIK**) mérnökinformatikai alapképzését a ponthatár emelése nem befolyásolta. A BSc képzés stabil, az első helyes jelentkezők létszáma közel kétszerese a felvettek létszámának, ami a magas 343-as ponthatárban is megmutatkozik. Esti képzésre az elmúlt években egyenesen 100 főt vettünk fel 340-es ponthatárral. Angol nyelvű képzésünket mérnökinformatikában 2014-ben indítottuk először 25 felvett hallgatóval.

A mérnökinformatikus mesterképzésen a felvettek száma a nappali tagozaton az elmúlt két évben 15 fő alatt maradt, az esti képzésünkre a felvettek létszáma a 20 fő fölé emelkedett. Az alkalmazott matematika magyar nappali képzésen a felvettek létszáma az 5 fő alatt maradt, az esti képzésen a létszám elérte a 15 főt. Angol nyelvű alkalmazott matematika képzést 2015-ben 3 hallgatóval, 2014-ben 5 hallgatóval indítottunk.

A Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Karra (**RKK**) felvettek létszáma csökkenő tendenciát mutat, 2013-ban 300 főt, 2015-ben 250 főt vettek fel. Ez a három év alatt közel 17%-os létszámcsökkenést jelent. Az ipari termék és formatervező mérnöki szakra beiratkozók létszáma stabilan 70-75 fő, addig a környezetmérnöki és könnyűipari mérnöki szakokra beiratkozók létszáma a korábbi 100 körüli értékéről 30-40 főre csökkent. Ennek oka a minimum felvételi pontok folyamatos emelése, a hallgatói szerződés bevezetése és a könnyűipari szaknév „ismeretlensége”. A Könnyűipari szak népszerűsége a határon

túli magyar nyelvű képzés esetén megmaradt, jelenleg 2 évfolyamon közel 80 főt oktatnak Székelyudvarhelyen. A nappali munkarend szerint, angol nyelven tanuló külföldi hallgatók létszáma növekvő tendenciát mutat, jelenleg a karon 18 fő.

A **TMPK** a hazai szakmai tanárképzés egyik meghatározó bázisintézménye hallgatói és munkaadói értékeléssel igazolt színvonalas oktatással. A Központ a BSc műszaki szakoktató alapszak 3 szakirányán, az MA (MEd) mérnök-tanár képzés 6 szakirányán, továbbá pedagógus szakvizsgára felkészítő területeken 3 szakkal folytat képzést. Szabadkai kihelyezett helyszínnel immár 3. képzési ciklusban folytat sikeres külföldi mérnök-tanári mesterképzést.

A szakoktatói és a mérnök-tanári szakokra egyre nehezebb a beiskolázás, amelynek folytán évente közel 10%-kal csökken a mesterképzésre beiskolázottak létszáma. A 2015-ös felvételi adatok alapján a TMPK az országos képzés 28%-át adja. A gyakorlatvezető mentortanár szakirányú továbbképzés sikeres, 2015-ben 120 fővel indult.

2.2.3. A KÉPZÉSI EREDMÉNYESSÉG ÉRTÉKELÉSE

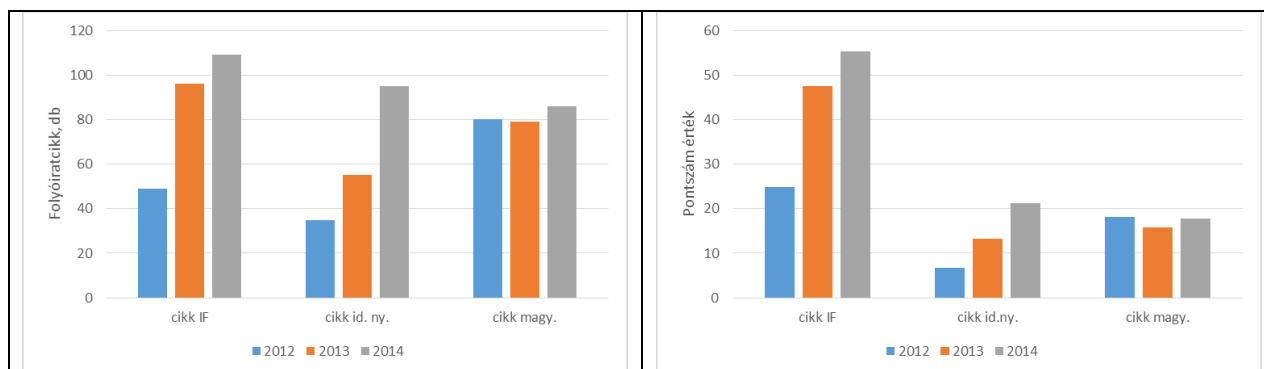
A **hallgatói létszámcsökkenés** egyik oka az, hogy a felvételt nyertek egy része nem iratkozik be, így a tanulmányaikat megkezdő hallgatók létszáma már a tanév első hetében mintegy 5%-kal alacsonyabb. A másik leggyakoribb ok pl. a bejelentkezés elmulasztása, tanulmányi elégtelenség, egyéni életvezetési problémák stb., illetve az önköltséges képzésre átsoroltak azonnal vagy egy-két passzív félév abbahagyják tanulmányaikat. A lemorzsolódás alapvetően a közoktatásból érkező hallgatók természettudományos ismereteinek hiányosságából, valamint a rossz tanulási módszerekből ered, ezért ennek kiküszöbölésére több kar szervez külön konzultációkat. Legmagasabb lemorzsolódás a NIK-en, a BSc képzés végzési aránya a felvettekhez képest 35% körüli.

A végzett hallgatóknak nincsenek **elhelyezkedési** gondjai, nagyrészt végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak, országos átlaghoz képest magasabb fizetésért, ezzel arra következtetünk, hogy az itt megszerzett diploma értékes és versenyképes a munkaerőpiacon.

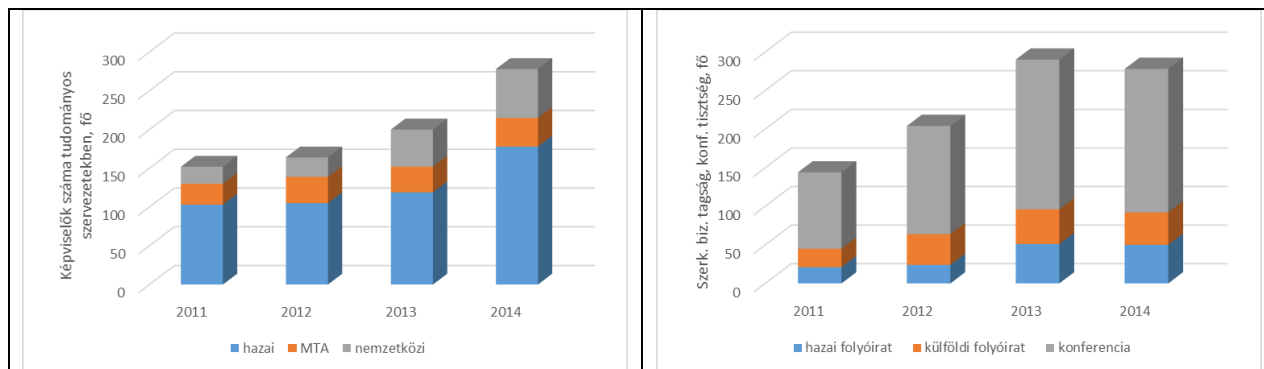
2.3 A K+F+I TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

Az Egyetemnek az oktatástól elválaszthatatlan küldetése és célja a kutatás versenyképes művelése. Ennek érdekében az Egyetem a tudás létrehozását és hasznosítását támogató környezetet igyekszik biztosítani. A kutatási és publikációs aktivitásra vonatkozó elvárások lényeges megváltoztak az egyetem alakulásával, folyamatosan növekedtek, a munkatársak publikációs tevékenysége bővült. A nemzetközi kapcsolatrendszer kiépítésének támogatására az Egyetem konferencia részvételi támogatást biztosít évente mintegy 80-90 munkatárs számára.

A nemzetközi tudományos életbe való bekapcsolódás elindult, de ez lassú folyamat, elsősorban a fiatal, tehetséges kollégák révén várható bővülés. Pozitív tendenciát tükröz az MTMT és a Web of Science (WoS) adatai alapján készült felmérés, mely szerint 4 tudományágban nemzetközi szinten is látható publikációs teljesítményt és hatást képvisel az Egyetem. Kiemelkedő az ENGINEERING tudományágban elért országos 4. hely a kibocsátás vonatkozásában, illetve a MATSCI területen képviselt nemzetközi hatás is, tekintve, hogy kis létszámú kutatócsoport dolgozik az Egyetemen ez utóbbi témakörben. Ugyanakkor elvárható, hogy más – az Egyetem képzési-kutatási profiljához illeszkedő tudományterületeken is – mérhető publikációs tevékenység valósuljon meg (pl. COMPUTER SCIENCE, ECONOMICS).



A munkatársak által publikált IF-es, idegen nyelvű nem IF-es és magyar nyelvű cikkek számának (bal oldali ábra) és MTA szerinti értékének (jobb oldali ábra) alakulása az elmúlt három évben



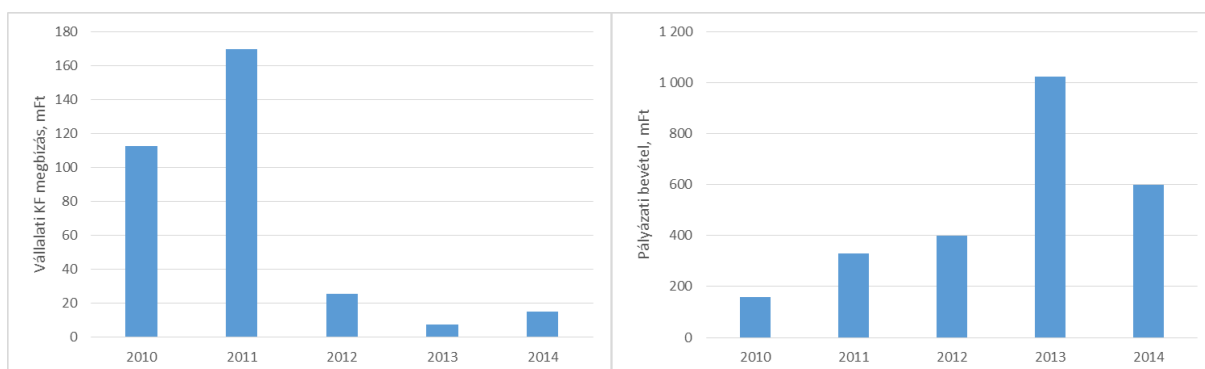
A munkatársak szerepvállalása hazai és nemzetközi szervezetekben, folyóirat szerkesztő bizottságokban és nemzetközi konferenciákon

2.3.1 A KUTATÁSI PORTFÓLIÓ ÉRTÉKELÉSE

A karok kutatási potenciálja és K+F gyakorlata között igen jelentős eltérések vannak a tudományos aktivitás tekintetében. Egyes területeken a tudományos teljesítmény európai és világviszonylatban kiemelkedő, ugyanakkor a hazai egyetemi átlag alatti szint is jellemző számos területen. Az egyetemi karok közötti K+F együttműködés szinergikus hatásának kihasználására, és ezáltal komplex, több tudományterületet felölelő projektek lebonyolítására az elmúlt időszakban voltak példák.

2.3.2 A K+F+I KAPACITÁSOK ÉRTÉKELÉSE

A vállalatok csak valós műszaki támogatás és hathatós segítség reményében kapcsolódnak az egyetemi szférához. Az ipari kapcsolatok erodálásában a szakképzési hozzájárulás megszüntetése és az innovációs alap kivezetése közvetlenül is szerepet játszott. A céges kapcsolatok kiüresedése kritikus helyzetet teremthet az Egyetem ipari beágyazottságának biztosítása és stratégiai céljainak elérése szempontjából.



A közvetlen vállalati megbízásainak összege

Az elnyert hazai K+F EU finanszírozás e Ft-ban

2.3.3 A K+F+I EREDMÉNYESÉG ÉS A TECHNOLÓGIA TRANSZFER ÉRTÉKELÉSE

A hazai K+F EU finanszírozású fejlesztési programokban évek óta hátrányos helyzetben vannak a Közép-Magyarországi Régió felsőoktatási intézményei és ebből mára már egy nehezen behozható lemaradás alakult ki. Ennek ellenére a pályázati bevétel folyamatosan és tekintélyes mértékben növekedett, mely gazdasági szempontból messze kompenzálja a kieső közvetlen vállalati KF bevételt.

A tapasztalatok szerint a pályázati K+F tevékenység eredményeinek hasznosulása elmarad a konkrét, közvetlen vállalati megbízások műszaki-tudományos hasznosulása mögött. A pályázatok bonyolult szervezése, adminisztrációja, a lebonyolítás és a megvalósítás szigorú szabályai, valamint a sokszor adminisztratív indikátorok teljesítése sok esetben elviszi a fókuszot a valós műszaki-tudományos teljesítmény eléréséről. Kevés a valódi kutatói vénájú, iskolateremtő képességgel bíró oktató, illetve az adottságokkal rendelkező munkatársak anyagi megbecsültsége alacsony. Az egyes kutatási területekkel foglalkozó csoportok létszáma néhány kivételes esetben haladja csak meg az öt főt, amely a pályázati források elnyerésében, és a kutatási irány stabil fenntartásában is nehézséget jelent.

A kari, intézeti tudományos tevékenység és a doktori iskolák közötti kapcsolat erősítésre szorul, a doktoranduszok intézeti tevékenységbe való bekapcsolása fejlesztendő. A doktori iskolák kreatív szellemi központként történő működtetése a nappali tagozatos hallgatók létszámának és az iskolateremtő professzorok számának bővítésével valósulhat meg. A karok és a doktori iskolák szervezeti szeparáltsága hátráltatja az együttműködést. A doktori iskolák kialakított profilját elsősorban az egyetemektől elvárt követelmények szabták meg, a doktori iskolák struktúrája, irányultsága is átgondolandó.

A vállalatok a K+F tevékenységben a szakértelmen és használható tudáson kívül rugalmasságot és a gyorsaságot igényelnek a felsőoktatástól. A magánszektorral való szerződéses együttműködések élénkítése érdekében a Szenátus 2015 novemberében az egyetemi érdekeltségi arányt jelentősen csökkentette a közvetlen vállalati megbízások esetében a karok számára. A 2016-os adatok azt mutatják, hogy az egyetemi részesedés csökkentése egyelőre nem hozott látványos eredményt az intézményi K+F bevételek tekintetében, ennek tükrében a megbízásos munkákra vonatkozó eljárásrend, ösztönző rendszer felülvizsgálata mindenképpen szükséges. Első lépésként az Egyetem mind szervezeti, mind szabályzati oldalon hatékonyságot növelő intézkedéseket tett a 2016. évben.

A felsőoktatási fizetések nem versenyképesek. Külön nehézséget és feszültséget jelent, hogy néhány felsőoktatási intézmény kiemelt fizetést biztosít oktatóinak. A kutatói tevékenység elismerésére létrehozott kitüntetések (Az év kutatója, Az év fiatal kutatója, Hallgatói publikációs díj) erkölcsi és anyagi elismerést is jelentenek, de a helyzetet globálisan nem oldják meg. Az oktatói-kutatói utánpótlás biztosításának egyik lehetséges módja a saját nevelésű munkatársak legalább időleges megtartása. A folyamatban kiemelkedő jelentőséget kap a tehetséggondozási rendszer, általában ennek keretén belül tűnnek fel azok a fiatalok, akik potenciálisan oktatóként-kutatóként számításba jöhetnek.

2.4 A HARMADIK MISSZÓ KERETÉBEN VÉGZETT TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

2.4.1 A RELEVÁNS FELHASZNÁLÓI SZFÉRA SZEREPLŐIVEL KIALAKÍTOTT EGYÜTTMŰKÖDÉSEK ÉRTÉKELÉSE

Az Egyetem két hagyományos missziója, az oktatás, vagyis a tudás magas színvonalú átadása és a kutatás, vagyis az új tudás előállítása mellett napjainkra egyre jelentősebb a harmadik misszió, a tudástranszfer, vagyis az új tudás és technológia gyors, interaktív átadása a társadalom és különösen a gazdaság, illetve az ipar számára.

Az Óbudai Egyetem társadalmi szerepvállalása igen intenzív és nagyon sokrétű. A rendezvények, programok felölelik a műszaki és természettudományi ismeretekkel, az egészséges életmóddal, a társadalmi kapcsolatokkal, a történelemmel, és természetesen a kultúrával kapcsolatos területeket.

A **Zöld Egyetem** program az Egyetem társadalmi felelősségvállalásának kiemelt területe, amelynek megerősítése színes programokkal és szélesebb tudástranszferrel az elkövetkező időszak kihívása. A lokális együttműködés és a társadalmi felelősségvállalás keretében Óbuda–Békásmegyer Önkormányzata és az Óbudai Egyetem közös szervezésében 2010-ben útjára indítottuk az Óbudai Zöld Szabadegyetemi előadássorozatot, melynek keretében a Bécsi úti campuson már több éve folyik a megújuló energiatermelés eszközeinek laboratóriumi bemutatása. E területen a szemléletformálás erősítése, illetve a szelektív hulladékgyűjtés infrastruktúrájának terén vannak további kiaknázatlan lehetőségek. A jól-lét egyes mutatói, család-barát megoldások, kerékpárbarát munkahely megteremtése terén kezdeményezések történtek, de ezek egyelőre nem álltak össze egységes intézményi stratégiává. Az Egyetem lokális társadalmi szerepvállalása keretében rendszeresen szervez különböző fontos témákban (életmód, elhízás, mozgás, keringési betegségek stb.) előadásokat, illetve egészségügyi intézményekkel közösen méréseket, tanácsadásokat, bemutatókat. Rendszeresen szervez a tavaszi és az őszi félévben véradásokat az Egyetem hallgatói, munkatársai és a kerületi lakosok számára, a föld napja alkalmával kari szervezésben megvalósulnak szemétszedési akciók, az Óbudai katonavárosi amfiteátrum megőrzésében és hagyományápolásában pedig az Egyetemi Hallgatói Önkormányzat az egyik legaktívabb szereplő.

Az Egyetem a kultúráközvetítés területén képzőművészeti és iparművészeti alkotások, festmények, fotók kiállítása mellett nagy súlyt fektet az oktatók szakmák történetének, kultúrájának bemutatására is. Rendszeresen a hallgatói diplomamunkák bemutatását célzó rendezvények, plakátkiállítások.

Az **Óbudai Egyetem Egyetemi Könyvtára nyilvános könyvtárként** nem csak az oktatók, kutatók és hallgatók számára nyújt szolgáltatásokat, ezeket a társadalom bármely rétege igénybe veheti. Az élethosszig tartó tanulás biztosítékaként az Egyetemi Könyvtár mint tanulási tér és információs központ, a használók (legyenek egyetemi polgárok vagy külső használók)

információkezelési- és digitális készségeit, tanulási sikerességét támogató szolgáltatást végez. Az Óbudai Egyetemen létrejött oktatási és tudományos eredmények gyűjtésével, archiválásával és minél szélesebb körben történő hozzáférhetővé tételével a Könyvtár a társadalom széles körében elérhetővé teszi az Egyetem tudásvagyonát (egyetemi Open Access folyóiratok, ÓDA repozitórium).

További lehetőségként fogalmazható meg két terület: egyfelől a társadalmi szervezetekkel való közvetlen – projektszintű – együttműködés, akár az egyetemi fejlesztésekbe a non-profit szektor bevonása, akár az Egyetem társadalmi szerepvállalása terén. Másfelől a digitális tartalomszolgáltatás terén a fenti aktivitások a jelenleginél jobban megjeleníthetők lehetnének.

2.4.2 A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKEL KIALAKÍTOTT EGYÜTTMŰKÖDÉSEK ÉRTÉKELÉSE

Nemzetközi társadalmi szerepvállalás fontos eleme a **határon túli magyarság támogatása**, melynek jegyében az Egyetem több éve megrendezi a Kárpát-medencei felsőoktatás magyar képviselői részvételével az EU-PED Pedagógusnapot. Az Egyetem kezdeményezésére és szervezésében **közös tanévnyitó ünnepséget tartottak a határon túli magyar tannyelvű felsőoktatási intézmények**, a nagyváradi Partiumi Keresztény Egyetem, a beregszászi II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, a kolozsvári, a marosvásárhelyi, a csíkszeredai telephelyű Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, a komáromi Selye János Egyetem, a Szabadkai Műszaki Szakfőiskola és a szintén szabadkai telephelyű Újvidéki Egyetem Magyar Tannyelvű Tanítóképző Kar.

Az Óbudai Egyetem által éltre hívott **Kárpát-medencei Online Oktatási Centrum** az itthoni és a határon túli magyar anyanyelvű felsőfokú képzés XXI. századi központja. A K-MOOC olyan magyar nyelvű, szakmailag magas szintű kurzusokat is indít, amelyek hazai és nemzetközi egyezmények alapján az akkreditációs követelményeknek is megfelelnek. A K-MOOC kurzusai széles spektrumot fednek le, magas színvonalúak, magyar nyelvűek és ingyenesen felvehetőek bárki számára.

Az Egyetemi Könyvtár – az Országos Dokumentumellátó Rendszer tagjaként – ezen felül gyűjteményével és felhalmozott tudásanyagával országos szintű szolgáltatást nyújt akár a földrajzilag távoli felsőoktatási felhasználók részére is. A Könyvtár az Informatikai és Könyvtári Szövetség, valamint a Magyar Könyvtárosok Egyesülete Műszaki Könyvtáros Szekciójának tagintézményeként országos kiterjedésű együttműködésben látja el feladatait.

A helyi közösséghez történő sokszálú kötődést illusztrálja, az Egyetem melletti kápolna felújítása és az **Óbudai Egyetemi Lelkészség** dolgozói és hallgatói közösségeinek megalakulása.

Az Egyetem aktív **részt vállal a tudomány és a tudomány-történet népszerűsítésében**. A **Kutatók Éjszakáján**, a **Tudományok Hídján**, az Egyetem karai érdekes, meghökkentő kísérleteket mutatnak be, játékos és kötetlen formában irányítják a résztvevők figyelmét a technika újdonságaira. Az évente megrendezésre kerülő RECCS **„Tésztahíd Építő Világbajnokság”** nemzetközileg érdeklődésre számot tartó eseménnyé nőtte ki magát.

A **székesfehérvári Alba Regia Műszaki Kar** ipari beágyazottsága erős, az oktatási profiljának megfelelően stratégiai megállapodást kötött a város legtöbb ipari szereplőjével a duális képzések indítása érdekében. Évek óta nagy népszerűségnek örvend a Garai Géza szabadegyetemi előadássorozat, a középiskolások matematika, fizika előkészítő tanfolyama. Évek óta az Önkormányzat dísztermében kerül megrendezésre az Applied Informatics and Related Areas. Új kezdeményezésként Bejczy Antal robotépítő innovációs versenyt indult a városban az Önkormányzat támogatásával.

2.5 A GAZDÁLKODÁSI, VALAMINT A KANCELLÁRI TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

2.5.1 AZ INTÉZMÉNYI KÖLTSÉGVETÉSI TÁMOGATÁSOK ALALKULÁSÁNAK ELEMZÉSE

Az Óbudai Egyetem költségvetési támogatásának alakulása az elmúlt 4 évben folyamatos növekedést mutatott mind az eredeti, mind a módosított előirányzatok tekintetében.

A költségvetési támogatás 2014. évi eredeti előirányzatának összege **4,816 milliárd Ft** volt. Ez az összeg 2017-re 5,388 milliárd forintra emelkedett, amely közel 12 %-os növekedés. A növekedés alapvetően az alábbi pilléreken nyugszik:

- egyrészt az Egyetem „core business” jellegű képzései, a mérnök és informatikai képzések továbbra is keresettek a piacon, mely mellett a fenntartó az állami (rész) ösztöndíjasok képzését az Egyetem által megállapított önköltségi díjon finanszírozza. Ezen hatással ellentétes irányba hat ugyanakkor, hogy tudományos normatív finanszírozásban az intézmény nem részesült az elmúlt években,

- a műszaki képzések fontosságát és eszközigényességét az oktatás politika speciális támogatások keretében is támogatja, úgymint laborfejlesztési támogatás, mérnökképzés fejlesztése, K+F+I fókusz erősítése, duális képzés fejlesztése. Emellett az Egyetem külön támogatásban részesült a tárgyalat években a határon túli magyar nyelvű szülőföldi képzés erősítésére és a K-MOOC bővítésére is.
- Az Új Nemzeti Kiválóság Program keretében adott hallgatói személyi támogatások nominálisan minden évben növekedtek a program indulása óta.

A PPP épületek bérleti és üzemeltetési díja továbbra is jelentős tételt képez az Egyetem költségvetésében, melynek fedezete intézményi forrásból, valamint a fenntartói forrásból 50-50 %-ban biztosított volt. Ez alól a 2016. év képez kivételt, amikor a jogosultsági elszámolás során a fenntartói 50%-os hozzájárulást nem lehetett érvényesíteni.

Az elmúlt években a költségvetési támogatásból az oktatási szervezeti egységek rendszeres illetményének cca. 80 százalékát tudta az Egyetem finanszírozni, a kifizetéshez szükséges hiányzó forrást a szervezeti egységek saját bevételből biztosították. A dologi, működési kiadásokra a karok speciális programok kivételével a költségvetési támogatásból nem kaptak keretet, melyet az önköltséges hallgatók befizetéséből származó bevétel kompenzált.

2.5.2 AZ INTÉZMÉNYI SAJÁT BEVÉTEL SZERZÉSI KÉPESSÉG BEMUTATÁSA

A költségvetési bevételek összege 2014-ben 3,374 milliárd Ft volt, melyből az oktatási alaptévékenységgel összefüggő ellátási díjbevételek 60%-os arányt képviselt 2,033 milliárdos összegben. A költségvetési bevételek fennmaradó 40%-át szolgáltatási díjak, pályázati források, valamint egyéb K+F tevékenységek bevételei alkották.

2016. évben a költségvetési bevételek 3,184 milliárd forintban teljesültek, melynek az oktatási tevékenységgel összefüggő bevételi részaránya 1,732 milliárd forint volt, azaz 54%. Megállapítható tehát, hogy a költségvetési bevételek mintegy 6%-kal csökkentek a 2014. évhez képest, valamint ezen belül a közvetlen oktatásból származó saját bevételek is mérséklődtek mind pénzben kifejezve, mind pedig arányukat tekintve, melynek alapvető oka a beiskolázási létszám csökkenése. Ki kell emelni, hogy a saját bevételek, ezen belül is az oktatásból származó bevételek csökkenésének megállítását célul tűzte ki az Egyetem vezetése: a munkaerőpiacon keresett önköltséges oktatási formák, úgy mint szakirányú továbbképzések, egyéb tanfolyamok, valamint az alapszakok még vonzóbbá tételével.

2.5.3 A PÁLYÁZATI ABSZORPCIÓS KÉPESSÉG ÉS A FORRÁSBEVONÓ KÉPESSÉG ELEMZÉSE

Az Óbudai Egyetem 2007 óta működtet pályázati és technológia transzfer feladatokat ellátó szervezeti egységet, mely a pályázatok központi adminisztrációját végzi. Az elmúlt 8 évben közel 100 pályázat került beadásra melyeknek mindössze tíz százalékát utasították el. Az elutasított pályázatok között vidéki infrastruktúra-fejlesztési, informatikai és piacorientált kutatás-fejlesztési pályázatok szerepelnek. A 2016 végén és 2017 elején meghirdetett EFOP pályázatok közül 10-et nyújtott be az Egyetem, ezek közül kettő került elutasításra és két pályázathoz van meg a támogatói döntés.

A sikeres pályázatok lefedik az Egyetem számára elérhető Operatív Programok teljes skáláját. Ezen kívül a hazai források közül Nemzeti Tehetség Programban az Egyetem aktív pályázó, évről-évre a TDK és a szakkollégiumi pályázatok többségét megnyeri az intézmény.

A nemzetközi pályázatok közül Marie Curie, NATO és ERC pályázatok szerepelnek a pályázati portfólióban. Bár az Egyetem FP7 és Horizon2020 pályázatokat is benyújtott, azok sikerességi rátája nagyon alacsony. A nemzetközi pályázatokban való aktivitást mutatja, hogy míg az FP7-es konstrukcióban 2 db pályázat került előkészítésre és egy beadásra, addig a Horizon2020 konstrukcióban már 13 pályázatban vállalhatunk konzorciumi szerepet sikeres pályázás esetében. Az Egyetem kutatási humán erőforrás potenciálját mutatja, hogy 2015-ben egy ERC európai kiválósági pályázatot sikerült nyernie egy, az EKIK keretében működő tudásközpontunknak. A források felhasználása és a szakmai teljesítések a pályázatban előírtak szerint teljesültek. A kötelező fenntartási időt minden projekt esetében tartani tudja az Egyetem.

Az infrastrukturális fejlesztések az energiaracionalizálási és a megújuló energetikai fejlesztéseket érintették. Az eszközbeszerzési pályázatok nagyban elősegítették az informatikai és a K+F eszközpark frissítését és kibővítését, melyek révén laborok, tantermek újultak meg, mérőeszközök kerültek beszerzésre, melynek haszna az oktatásban és a cégekkel való közös K+F munkák megvalósulásában mutatkozott meg. Tananyag-fejlesztési (elektronikus, e-learning) pályázatok révén megújult az Egyetem tananyagainak jelentős része, melyek közül több a duális képzés elindításának alapját jelentette.

A székesfehérvári telephely révén a konvergencia régióban rendelkezésre álló forrásokat a lehetőségeinkhez mérten kihasználtuk, azokat a képzési központ fejlesztésre fordítottuk, melyből 2014-ben kar lett, köszönhetően többek között ezen források bevonásának is.

A pályázatok menedzselése, és azokban való részvétel új készségeket kívánt az egyetemi dolgozóktól, melyek elsajátítása egy hosszú tanulási folyamat része. A pályázati forrásokhoz való hozzájutásnak a kiegyensúlyozatlansága nagymértékben terheli a pályázat menedzselésével foglalkozó központi szervezetet és a kutatókat, oktatókat egyaránt.

2.5.4 INFRASTRUKTÚRA MENEDZSMENT ÉRTÉKELÉSE

Az Óbudai Egyetem négy telephelyen egy **saját tulajdonú** oktatási épülettel és egy beépítetlen üres telekkel rendelkezik, illetve **vagyonkezelői jogot gyakorol** tizenkettő oktatási épület, négy kollégium, két sportpálya, két üdülő ingatlan, valamint négy üres telek ingatlan felett. Egy oktatási és egy kollégiumi épület PPP konstrukcióban, bérleményként üzemel.

Az elmúlt időszakban biztosított volt a vagyonváltozások és a vagyonhasznosítás szabályszerűsége. Az Egyetem eleget tett az állami vagyon állományáról előírt adatszolgáltatási kötelezettségének. Az elmúlt négy évben az Egyetem **ingatlanvagyonának gyarapodása** a NymE Geoinformatikai Karának beolvadásával jött létre Székesfehérváron. Az elmúlt időszakban az állami vagyonba tartozó ingatlan értékesítés, illetve a MNV Zrt. engedélyéhez kötött értékesítés nem történt.

A Szenátus 2015. június 30-ai ülésén elfogadásra került az Egyetem 2015-2020 közötti időszakra szóló **vagyongazdálkodási stratégiai terve**, mely rögzíti a vagyongazdálkodás célját, koncepcióját, módját, a vagyonyilvántartás módozatát, a fejlesztési projektek tervét, valamint a mellékletében rögzíti Vagyongazdálkodási stratégiai tervéhez kapcsolódó Ingatlanokat érintő operatív feladatokat. A terv felülvizsgálata minden évben, így 2017. első félévében is indokolt.

2015-ben az MNV Zrt. részére ismételt azonnali értékesítésre felajánlásra került **Székesfehérváron** a hosszú idő óta nem hasznosított a Budai úti beépítetlen terület, valamint egy romos oktatási épület. A Székesfehérvár Budai út 43., 8483/7 hrsz-ú oktatási épület ingatlan, a vele szomszédságban lévő Székesfehérvár Budai út 43., 8483/2 hrsz-ú beépítetlen területtel 2016. januárban mint feleslegessé vált ingatlanokat lejelentettük. A Corvinus Egyetem megkeresésére, 2016 év folyamán elindítottuk a Székesfehérvár Budai út 43., 8483/7 hrsz-ú az épület ingatlan vagyonkezelői jogának átadását az MNV Zrt-n keresztül, de a folyamat a mai napig nem zárult le.

Az Egyetem 2017-ben vagyonkezelői jogot kapott egy évek óta üresen álló, **salgótarjáni középületre**, melynek rekonstrukciójára a „Felsőoktatási infrastruktúra fejlesztése” pályázatra nyújtott be pályázati anyagot.

Az Egyetem tulajdonában és kezelésében lévő ingatlanvagyon volumene jelentősen elmarad a hasonló szakmai potenciált jelentő és hallgatói létszámú képzést folytató felsőoktatási intézmények mögött. Az ingatlanok mintegy fele előregedett, nem tudja biztosítani a kor igényeit kielégítő oktatási és elhelyezési feltételeket. Különösen szembetűnő, hogy az Óbudai Egyetem az egyetlen olyan hazai felsőoktatási intézmény, amely nem rendelkezik szabályos sportpályákkal, sportcsarnokkal, vagy uszodával – többszöri támogatásigény jelzése ellenére.

Az elmúlt években az **ingatlanállomány fejlesztése** Óbudára koncentrált: pályázati forrásokból épületenergetikai fejlesztések valósultak meg a Bécsi út 96., valamint a Doberdó úti oktatási épületen és kollégiumon. Fotovoltaikus rendszer telepítésére került sor a Bécsi út 96., a Doberdó úti oktatási épületen, valamint a Kiscelli út 78-82. szám alatti épülettömbön. Saját forrás terhére teljes belső felújításra került sor a Kiscelli út 78-82. szám alatti épületen, megújult a Népszínház és a Tavaszmező utcai épülettömb belső udvara.

2016-ban az Egyetem 14 nagyobb felújítást végzett el több mint 36 millió Ft értékben, az energiahatékonyság és költségtakarékosság érdekében bekapcsolódott a felsőoktatási intézmények közös földgáz, villamos energia és az épületek ingatlan, - illetve ingóság biztosításának közös beszerzésébe. Megkezdődött az épületállomány műszaki feldolgozása, naprakész tervrajz állomány létrehozása. Ennek első körében a jelenleg fellelhető nyomtatott tervek rendszerezése, digitalizálása megtörtént, a pesti ingatlanok felmérése elindult. Elkészült a székesfehérvári Lébényi Kollégium tetőszerkezetének faanyagvédelmi, illetve a Tavaszmező utca 17. akadálymentesítési szakvéleménye. Pillanatnyilag a folyamatban levő felújítások összértéke meghaladja a 61 millió Ft-ot.

Hét éves eljárást követően 2014 decemberére tudta lezárni az Egyetem a **Kandó Kollégium rekonstrukciójának** PPP-eljárását, a kivitelező egyetemi saját forrásból történő kifizetését követően. A Kormány 1457/2015. határozatával a megkez-

dett beruházás befejezéséhez 1.642,9 millió forint támogatást biztosít. A kollégium tervezési munkái befejeződtek, a kivitelezés első üteme (két alsó szint és közösségi terek) 2018 tavaszára készül el, a teljes beruházás várhatóan 2019-ben fejeződik be.

A Felsőoktatási Struktúraátalakítási Alap (FSA) pályázatán az Egyetem egymilliárd forint támogatást nyert el a **székesfehérvári műszaki felsőoktatás fejlesztésére**, melynek célja a duális képzési központ kialakítása. 2016-ban a tervezett kivitelezési munkák teljesültek. A duális képzés ezen felül kisebb EMMI támogatások felhasználásával is fejlesztésre került. Az EFOP-3.5.1 támogatási igény sajnálatos módon nem áll rendelkezésre a székesfehérvári fejlesztésekre, az EFOP-4.2.1 keretében tervezett támogatási igény azonban annak megnyerése esetén a székesfehérvári két telephely összes labor és könyvtár eszközigenyének kielégítésére alkalmas. Továbbra is megoldásra vár azonban a Budai úti és a Pirosalma utcai két központ felújítása és a funkciók racionalizálása.

Az infrastruktúra intézményi allokálása – egyes új igények megjelenése és kielégítése mellett (pl. EKIK) – nem követte a felhasználói igények alakulását, így az alap- és mesterképzések létszámváltozását, karok közötti megoszlását, a doktori iskolák, az idegennyelvi képzés, az új szolgáltatások (pl. üzleti alapú inkubátor ház) igényeit. Jelenleg egyes – főleg kancellárnak alárendelt szervezeti egységek részlegek – szétszórtnak működnek, és míg a Népszínház utcai, valamint Bécsi úti épületek túlszűfoltak, a Kiscelli utcai épület kihasználása a legalacsonyabb szintű. Jelentős feszültség alakult ki a Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar elhelyezési területén. A hallgatói és oktatói létszám emelkedésének mértékét – erőfeszítések ellenére – nem követte az elhelyezést biztosító infrastruktúra területének arányos növelése, ezért túlszűfoltág alakult ki. Az ingatlanracionalizálás és a szervezeti egységek kapcsolódó költöztetései, valamint a Népszínház utcai épület tervezett bővítése részlegesen képesek csökkenteni a zsűfoltágon

Az Egyetem telephelyein egyetlen szabványméretű sportpályával (kézilabda, kispályás labdarúgás, kosárlabda) sem rendelkezik. Nem áll az intézmény rendelkezésére sportcsarnok, uszodai létesítmény, az ország talán egyetlen felsőoktatási intézménye, melyben nem áll rendelkezésre sportcsarnok, uszoda stb. Ezért kiemelt feladatok közé tartozik a következő költségvetési években sportcélú infrastruktúra bővítése, mely elsősorban Kormány sportinfrastruktúra fejlesztésére irányuló pályázati forrás bevonásával központi tornacsarnok felépítésére irányul.

2.5.5 A VAGYONGAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

Az Egyetem vagyongazdálkodási tevékenységét az elfogadott Intézményfejlesztési Tervében meghatározott stratégiai célkitűzések megvalósítása érdekében végzi, vagyongazdálkodási feladatait éves vagyongazdálkodási tervében állítja össze. Vagyongazdálkodási tevékenységéről beszámol, biztosítja a **vagyonváltások** átvezetését az MNV Zrt felé. A **vagyonhasznosítás** szabályszerűségét a törvényi és vagyonkezelési szerződésében foglaltaknak megfelelően biztosítja. Az Egyetem elkészítette a 2017. évre vonatkozó vagyongazdálkodási tervét, melyet az EMMI által kiadott egységes szerkezetben állított össze. A költségvetés tervezése során részletesen kidolgozásra kerültek a szükséges felújítási, beruházási feladatok.

A NFM által 2017-től új **Központi Állami Beruházási Ellenőrzési Rendszer** (KÁBER) kerül bevezetésre, melynek alap adatállományát az Egyetem részükre megküldte. Az Egyetem szervezeti struktúrája biztosította a hatályos rendelkezéseknek való megfeleltetést.

A vagyon **analitikus nyilvántartásainak** vezetése a jogszabályok és a belső szabályzatok előírásai szerint történik. Az intézmény könyvviteli mérlegében szereplő értékek adatok főkönyvi és analitikus nyilvántartással, valamint leltárral alátámasztásra kerültek. Az eszközök selejtezésének, hasznosításának előkészítése, végrehajtása, dokumentálása, ellenőrzése megfelelt a belső szabályzatoknak és a jogszabályi előírásoknak. Az Egyetem vagyongazdálkodása az éves költségvetési törvényben meghatározottaknak megfelelően történik.

Az Óbudai Egyetem **mérfőösszege** 2014. január 1-jén 8,229 milliárd Ft volt. 2016. december 31-i állapot szerint a mérfőösszeg 9,813 milliárd forintot tett ki. A növekedés 3 év alatt jelentős 1,584 milliárd forint, mely első sorban a beruházások és felújítások volumenének, valamint az egyéb forgó eszközök állományának növekedésével magyarázható.

2.5.6 A GAZDÁLKODÁSI FOLYAMATOK ÉRTÉKELÉSE

Az Egyetem gazdálkodási folyamatainak egésze jogszabályokban részletesen szabályozott. Jelentős változást hozott az „új” államháztartási számviteli jogszabály életbe lépése, mely egyre szorosabb számviteli fegyelmet követel meg az intézmény gazdasági szervezetétől, és amely kihatással van az alaptevékenységet támogató, beszerzési, üzemeltetési feladatok ellá-

tására is. Az Egyetem a jogszabályi előírásoknak mindenben megfelelő EOS ügyviteli rendszeren keresztül, annak támogatásával látja el gazdálkodási feladatait, vezeti könyveit. Szükséges azonban a jogszabályok mentén és azok betartásával az üzemeltetési, beszerzési, vagyongazdálkodási feladatok újragondolása, egyszerűsítése, amely iránt az Egyetem vezetése elkötelezett. Ennek jegyében a decentralizált gazdálkodást elősegítendő, annak pontos felelősségi köreit meghatározó kötelezettségvállalási és szerződéskötési szabályzatot fogadott el az Egyetem Szenátusa, a beszerzési szabállyal egyetemben. Szervezeti oldalon is megtörténtek 2017-ben azok a változtatások, melyek a pénzügyi folyamatok felgyorsítására irányulnak, melyek egy szervezeten belül kezelik a beszerzési folyamatok elindítását, valamint a pénzügyi teljesítést és végső soron amennyiben eszközökről van szó, az állományba vételt. Ennek támogatására az Egyetem vezetése egy komplex SAP alapú integrált ügyviteli rendszer bevezetését tervezi, amely a kontrolling folyamatokat is erősítheti.

2.5.7 AZ INFORMATIKAI SZOLGÁLTATÁSOK ÉRTÉKELÉSE

Az informatikai szolgáltatások az Egyetemen szabályszerűek, de jelenleg inhomogének.

A szoftveres ellátottságot a Microsoft operációs rendszereinek és irodai alkalmazásainak használata biztosítja első körben, igazodva a magyar felsőoktatási elvárásokhoz. Oktatói és labor gépeken alkalmazunk nyílt forráskódú operációs rendszerrel működő klienseket is. Az eszközök, berendezések hozzáférhetősége 100%-os, tartalék eszközökkel nem rendelkezik az Egyetem. A hallgatók közvetlen használatában oktatási céllal a gépteremben, laborokban összesen 1040 konfiguráció áll rendelkezésre. A nyilvánosan használható gépek száma összesen 330 db. Az intézmény egészére vonatkoztatva az internetes és hálózati lefedettség közel 90%-os. A hálózati hozzáférés kihasználtsága magas fokú, folyamatos fejlesztés alatt áll a növekvő felhasználói igények miatt. Több területen nem sikerült még egységesíteni az Egyetem egészére a támogató szolgáltatásokat (pl. Zimbra, Outlook), illetve egyes folyamatok támogatása hiányzik (pl. projektmenedzsment funkciók, külső kapcsolatok nyilvántartása), valamint egyes szoftveres megoldások elavultak (pl. egyes könyvtári szoftverek). Az ügyviteli területeken szükséges egységes rendszer bevezetése.

2.5.8 AZ INTÉZMÉNYI NEM OKTATÓ-KUTATÓ-TANÁR HUMÁN ERŐFORRÁS ÉRTÉKELÉSE

Az Egyetemen a személyzeti nyilvántartás adatstruktúráját korábban úgy alakították ki, hogy az elsődleges munkajogi szempontokat képes legyen kiszolgálni. A rendelkezésre álló adatállományokból ebből következően nehezen nyerhető ki olyan információ, amely a személyi állomány elemzését és a humánerőforrás tevékenység tervezését a ma felvetődő, korszerű HR szempontok alapján lehetővé teszi.

A meglévő nyilvántartásokból sokszor nehézségbe ütközik az adatok adott szempontok szerinti lekérdezése, mert az adatállományok struktúrája a különböző rendszerekben eltérő, csak jelentős manuális munkával állítható elő.

Az átfogó szemléletű, stratégiai humánerőforrás-menedzsment kialakításához szükséges, hogy a területet érintő szervezeti változások nyugópontra kerüljenek.

Humán-menedzsment jellegű vezetési eszközök állapota

- a) A nem oktató állomány által ellátandó feladatokról megindult egy folyamattelmérés, melyhez készültek tevékenység-alapú munkaköri leírások. E megkezdett tevékenység folytatása indokolt, a munkaidő kihasználtságának, illetve a munkavégzés hatékonyságának mérése szükséges.
- b) A munkatársak személyi teljesítményét a Kjt. által előírt minősítésen keretében mérik, a munkatársak nem kapnak rendszeres visszajelzést arról, hogy a szervezet számára mennyi értéket termelnek. A bérek meghatározása a kancellári hatáskörbe tartozók esetében a hozzáadott érték termeléstől teljesen független.
- c) Jelenleg a nem oktató állományban dolgozó, adminisztratív munkakörben foglalkoztatottak felvétele nem kompetencia alapon történik és kompetencia felmérés a munkatársak alkalmazása folyamán sem készül. A munkatársi fejlesztésekre vonatkozó egységes rendszer nem áll rendelkezésre, az egyéni képzések gazdaságossága, szervezeti hasznossága napjainkban nem mérhető.

2.5.9 A KOMMUNIKÁCIÓS SZOLGÁLTATÁSOK ÉRTÉKELÉSE

Az Óbudai Egyetem egységes megjelenésére az integrációt követően arculati kézikönyv került elfogadásra, melynek elemei alkalmazásra kerültek. A központi és a kari honlapok folyamatos fejlesztése megvalósult, azonban a 21. század elvárásainak nem tudnak megfelelni, vizuális, szerkezeti, tartalmi egységesítés szükséges.

Az Egyetem és karok külső megjelenése is eltérő, sok esetben a korábbi, szervezetenként önálló intézményi rendszert tükrözi. Az Óbudai Egyetem jobb megismertetésének, imázsának kialakítása érdekében fontos a jól azonosítható, egységes megjelenés.

2.5.10 A HALLGATÓI SZOLGÁLTATÁSOK ÉRTÉKELÉSE

A hallgatói szolgáltatások a hallgatói önkormányzatok, a karok, a tanulmányi osztályok és egyes központi szolgáltatások közt oszlanak meg. A beiskolázási rendezvények egyetemi szinten kerülnek koordinálásra, az egyes programokat a karok szervezik. Mentálhigiénés szolgáltatás a három telephelyből jelenleg egyben áll rendelkezésre. A tréningek alkalmiak, a lemorzsolódás csökkentését célzó „soft” szolgáltatások, tanulástámogatás szolgáltatásai folyamatosan bővülnek. Az öregdiák szolgáltatások jelenleg egyenletlenek. Sok jó kezdeményezés és szolgáltatás van az Egyetemen, ugyanakkor ezek központi professzionális szervezése elengedhetetlen a hatékonyság növelése érdekében. A hallgatói központok átalakítása 2016-ban megkezdődött, melynek alapvető célja a központi szolgáltatások bővítése és fókuszálása.

3. AZ INTÉZMÉNY STRATÉGIÁJA

3.1. AZ INTÉZMÉNY JÖVŐKÉPE

Az Óbudai Egyetem fiatal, dinamikus, egyszerre regionális, országos és nemzetközi irányultságú egyetem, amelynek küldetése, hogy versenyképes tudást és piacképes diplomát adó képzéseivel, új kutatási eredményeivel, azok átadásával és alkalmazásaival gazdagítsa a nemzeti tudásvagyont, magas minőségű tevékenységével szolgálja a társadalmat.

Az Óbudai Egyetem a felsőoktatási piac aktív szereplőjeként sokszínű, minőségi és versenyképes szolgáltatást nyújt, emberközpontú, egész életen át történő kötődést és tanulást biztosít a műszaki, az informatikai, a természettudományi, a gazdaságtudományi, az agrár, és a pedagógusképzés területeken. A fő hangsúly az erős elméleti alapokon és saját kutatási eredményeken is nyugvó, ugyanakkor gyakorlatorientált, minőségi és magas színvonalú oktatási programon van.

Az Egyetem célja egy új felsőoktatási modell kialakítása, egy olyan egyetem létrehozása, amely hálózatos működésű, újszerű oktatási módszereket alkalmaz, gyakorlatorientált, az ipar igényeit kielégítő, magas szintű felsőoktatási szakképzést, alapképzést, mester- és doktori képzést, valamint nemzetközileg elismert kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységet folytat.

Az Egyetem projekt alapú, a valós vállalati feladatok megoldására építő, inkubátor egységeket létesítő képzés keretben kívánja továbbfejleszteni tevékenységét. A gazdaság szereplőivel, a helyi közösségekkel együttműködő új modellben a cégek, kutatóhelyek, laboratóriumok telepítésével, a duális és a kooperatív képzés kiterjesztésével, a hallgatók bevonásával járulnak hozzá a magas színvonalú gyakorlati képzéshez, a kutatáshoz. A modell széles teret kíván nyitni az idegen nyelvű képzésnek, a külföldi hallgatók bevonásának, az oktatás és kutatás nemzetközi jellegének erősítéséhez.

Az egyetemi kutatás-fejlesztés többféle szervezeti szinten, sokarcú, dinamikus struktúrában valósul meg. Az alapegységet az oktató/kutató kollégák közössége és az Egyetem hat karának intézeti és tanszéki tudományos műhelyei jelentik. Az Egyetem karain – a robotikától az anyagtudományig – megvalósuló alkalmazott kutatások általános, közös jellemzője, hogy – az adott szakterület elméleti tudásanyagára építve – gyakorlati problémák gyakorlati megoldására irányulnak. A kutatási munkákba a reguláris tanulmányok, a tudományos diákköri munka, vagy a doktori képzés keretein belül hallgatók is szerepet vállalnak. Ezen és az oktatók tudásanyagának folyamatos fejlődésén keresztül tud megvalósulni az a szinergia, mely az oktatás színvonalára, az ismeretanyag korszerűségére pozitívan hat vissza a kutatási tevékenység művelése eredményeképpen. Egyetemi szinten az EKIK, az Egyetemi Kutató és Innovációs Központ koordinálja a nagyobb volumenű, több kart is érintő fejlesztéseket.

Az intézmény fizikai elhelyezkedésére is jellemző a sokarcúság. Fővárosi egyetemként a Duna mindkét oldalán jelen vagyunk, történelmi műemlék épületekben csakúgy, mint energia-hatékony, illetve alternatív energiaforrásokat hasznosító modernekben. Magyarország egyik legfejlettebb nagyvárosában, Székesfehérváron a régió iparának további fejlődéséhez szükséges szellemi háttérrel biztosítja kar. Ugyanakkor jelen van az intézmény az ország egyik leghátrányosabb helyzetű régiójában is: Salgótarjánban a felsőoktatás újraindítása folyamatban van, elsősorban a duális jellegű felsőoktatási szakképzésre koncentrálna.

Az Egyetem nemzetközi kapcsolatai sokrétűek, közel 300 intézménnyel ápol partnerkapcsolatot a világ 41 országában, és aktívan részt vesz az európai ösztöndíjprogramokban, ezekkel is támogatva és bátorítva a hallgatókat a nemzetközi csereprogramokban való részvételre, a munkaerőpiacon rendkívül előnyös, s az idegennyelv-tudást fejlesztő külföldi tapasztalatok megszerzésére. A nemzetközi kapcsolatok természetesen nem csak az oktatásra fókuszálnak, hanem kutatási, innovációs és egyéb területen is működnek.

Az Óbudai Egyetem elkötelezett a magyar nyelvű felsőoktatás, az anyanyelv magas szintű ápolása, az anyanyelvi tudás átadás, a tudomány határok nélküli magyar nyelvű művelése mellett. Régóta aktív szerepet vállal a Kárpát-medencei magyar nyelvű képzésben: itthoni sikeres programjai jelen vannak Szabadkán, illetve Székelyudvarhelyen. A teljes Kárpát-medencei magyarságot pedig a hagyományos módszerek mellett a kor szellemének jobban megfelelő ingyenes magyar nyelvű online kurzusokkal szolgálja az Egyetem által létre hozott K-MOOC központ koordinálásával.

Az Óbudai Egyetem teljes oktatási értéklánc keretében nyújt szolgáltatásokat, a középfokú tanulmányok támogatásától a munkahelyi elhelyezkedésig és azt követően is. A felsőoktatásba való bekerülést támogató készségfejlesztő és kommunikációs programok lefedik a vonzáskörzet egészét és benyúlnak nem csak a jelentkező középiskolás célcsoportig, hanem a korai pályorientáció keretben a középiskola választás előtt álló korosztályokig. A bekerült hallgatókat tanulástámogató szolgáltatások segítik tanulmányaik sikeres befejezésében. Az Egyetem egyfelől a duális és kooperatív képzések bővítésével járul hozzá a munkahelyi tapasztalatok megszerzéséhez és a tanulásból a munkába való átmenet biztosításához, másfelől professzionális karrierszolgáltatásokat nyújt, együttműködve HR közvetítő szervezetekkel és vállalatokkal.

Végül, de nem utolsó sorban az Egyetem társadalmi felelősségvállalása (tudomány- és kultúráközvetítés, társadalmi szolgáltatások) sokféle módon érvényesül az érintett kerületekben, városokban, régiókban. Az Egyetem ezen tevékenységek révén vezető szerepet vív ki a hazai felsőoktatási intézmények között.

Az Óbudai Egyetem a XXI. század egyeteme, a gyakorlatorientált mérnök képzés fellegvára. A külső és belső kihívások által folyamatosan megújulva vonzó és inspiráló környezetet és feltételeket kíván biztosítani minőségi képzési és kutatási programjai számára, illetve tehetséges hallgatói érdeklődésének kielégítése, elkötelezett oktatói-kutatói szakmai eredményességének elősegítése érdekében.

Az Egyetem minőségközpontúságát jelzi a teljes körű MSZ EN ISO 9001 szabvány szerint minőségtanúsítvány megléte..

3.2 STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK MEGHATÁROZÁSA

3.2.1 STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK MEGHATÁROZÁSA A KÉPZÉSI TEVÉKENYSÉGBEN

1. STRATÉGIAI CÉL: AZ ÓBUDAI EGYETEM LEGYEN A GYAKORLATORIENTÁLT MŰSZAKI ALAPKÉPZÉS HAZAI MINTA-INTÉZMÉNYE, AMELY MEGMUTATJA, HOGY BÁRMILYEN HÁTTÉRREL ÉRKEZŐ HALLGATÓK LEHETNEK EREDMÉNYESEK A FELSŐOKTATÁSBAN ÉS SIKERESEK A MUNKAERŐPIACON

Az Óbudai Egyetem történetének minden szakaszában megőrizte képzéseinek gyakorlatias jellegét, és hagyományainkhoz az egyetemmé válás óta is hűek vagyunk. Úgy lépett be 2010-ben az egyetemek sorába, és úgy kíván – egyetemhez méltóan – kutatás-intenzív intézménnyé válni, hogy mindeközben a beiskolázás során a lehető legszélesebb közoktatási és szociális háttérrel rendelkező hallgatók számára jelentse az első számú választást. A hallgatók és az ellátandó feladatok diverzitását mások talán nehézségként élnék meg, az Egyetem erősségnek tekinti azokat. Az egész nemzet számára lehetőségként azonosítja a nehéz szociális körülmények közül érkező tehetséges hallgatók oktatását. Célja az Egyetem pozíciójának

megőrzése, illetve megerősítése azon a piacon, amely széles társadalmi rétegek számára kínál felsőoktatási szolgáltatásokat, beleértve a teljes képzési vertikumot és az akadémiai életpálya lehetőségét is.

Összefoglalóan az Egyetem képzései népszerűek, a munkaerőpiac igényeit tükrözik, ugyanakkor az akadémiai életpálya anyagi vonzereje messze elmarad a multinacionális cégek világától. Ezért a fiatalok gyakran elmennek az üzleti szférába dolgozni, és nagyon nehéz hosszú távon elkötelezett utánpótlást találni. Az oktatói állomány jelenleg korösszetétele kedvezőtlen, és az egységnyi hallgatóra jutó oktatói létszám is jóval alacsonyabb a kívánatosnál. Márpedig a sokféle feladathoz az oktatói, különösen a minősített oktatói létszám növelése elengedhetetlen. Éppen ezért az IFT-ben megfogalmazott stratégiai célok alapja, melyre minden épül, az oktatók megtartása, anyagi és erkölcsi megbecsültségük emelése, kreatív, alkotó légkör teremtése, egy pozitív életpálya megfogalmazása.

1.1. célkitűzés: kibővítjük a hallgatói ösztöndíjak rendszerét

Mind a tehetséges hallgatók beiskolázását, mind a bennlévők teljesítményét erősen befolyásolja az egyetemről kapható pénzügyi támogatás lehetősége és mértéke. A hallgatók tanulmányi eredményessége az elmúlt években örvendetesen javult, de ezzel együtt a nagyon különböző társadalmi és közoktatási háttérük komoly kihívás elé állítja az intézményt. A legjobb hallgatók bevonása, a lemorzsolódás csökkentése, a végzés elősegítése és a mester, illetve doktori képzésekre való beiskolázás érdekében az Óbudai Egyetem jelentősen kibővíti a hallgató támogatások intézményi rendszerét, amely külső partnereink bevonásával, az állami forrásokon túlmenően biztosít lehetőséget a tehetséges és a rászoruló hallgatók ösztönzésére. Az anyagi és szakmai előnyöket egyaránt nyújtó lehetőségek közé tartozik a kooperatív képzés, a duális képzés, a demonstrátori, a tudományos diákköri munka és az egyéb tehetséggondozási formák, valamint a hallgatói innováció. A nagyszámú támogatási forma és kiugrási lehetőség közötti eligazodás céljából a nagyobb telephelyeken hallgatói központok kerülnek kialakításra teljes tájékoztatási és részleges ügyintézési profillal.

1.2. célkitűzés: modern oktatás- és tanulás-módszertani eszközökkel támogatjuk a hallgatók sikeres tanulmányait

A lemorzsolódás csökkentése, a tanulmányi eredmények javítása, és a végzési idő rövidítése érdekében központi, komplex tanulmányi támogató programokat működtető szolgáltató egységgé alakulnak át a hallgatói központok. A hallgatói szolgáltatások keretében folyamatos monitor rendszer kerül kialakításra a lemorzsolódás okainak vizsgálatára.

Az Egyetem elkötelezett hallgatói tanulmányi eredményessége és időben történő végzése elősegítésében, ezért növelni kívánja a hallgatók mentorálásával foglalkozó munkatársak számát, és a Tehetséggondozó Tanács szakmai felügyeletével kidolgozunk egy tanácsadói rendszert, amely minden egyes hallgató tanulmányi előmenetelét követi és értékeli, és ennek alapján személyre szabott – bizonyos esetekben kötelező – segítséget javasol, illetve beavatkozásokat ír elő a tanterv meghatározott pontjain.

A hallgatók sikeressége nagymértékben múlik az oktatók pedagógiai felkészültségén is, ennek érdekében erősítésre kerül a Mérnökpedagógiai Központ szerepe saját munkatársaik pedagógiai és oktatás-módszertani továbbképzésében. Belső és külső (pályázati) források igénybevétele az összes oktatással foglalkozó munkatárs számára biztosított a lehetőség módszertani ismereteik felrészítésére, megújítására, illetve kiterjesztjük az egyetemi mentorálás rendszerét. A már elkezdett, tanulást segítő online tananyagok elhelyezése a Moodle rendszerben kötelezővé válik az oktatók számára, illetve e-tanulásmódszertani tréningeket tervezünk. A Mérnökpedagógiai Központ kutatási tevékenysége kiterjesztésre kerül, és a legújabb nemzetközi kutatási eredményeket visszaforgatjuk a hallgatói sikeresség támogatására.

Kiemelt szerepet kap az intelligens tanulási környezet feltételeinek megteremtése, a modern informatikai eszközökkel és hálózatokkal való ellátottság növelése, az online tananyagok elérhetőségének biztosítása.

Hosszú távon szükséges kialakítani annak infrastrukturális feltételeit, hogy tanulástámogató szolgáltatásokat lehessen biztosítani a kollégiumok területén is (tréning-szobák), mivel a kollégiumi infrastruktúra jelenleg nem alkalmas ezek megtartására. Tréning-szobák kialakítása első körben a Kandó Kollégium felújítása keretében történik meg, a többi kollégium esetében ütemesen lehet ezeket megvalósítani 2020/2021 tanévre.

A Kandó Kollégiumban diákhotel típusú feltételeket biztosítunk a külföldi hallgatóknak, baba-mama szobákat, a hátrányos helyzetű hallgatók elhelyezését biztosító lakószobákat, szociális helyiségeket, közösségi tereket alakítunk ki, valamint sportolási és hallgatói képzési lehetőséget biztosító helységek kerülnek létesítésre. Javítjuk a hallgatói önkormányzat működési

feltételeit annak érdekében, hogy a hallgatói élet szervezését hatékonyabban tudják ellátni. Ehhez a hallgatói szolgáltatások bővítésével központi támogató funkciók is hozzájárulnak.

1.3. célkitűzés: erősítjük a képzések gyakorlati oldalát

Az Egyetem mindig is következetes volt abban, hogy képzései a gazdasági szereplők igényei és a munkaerőpiac sajátosságai szerint, az akadémiai értékek megőrzése mellett, minél inkább gyakorlatorientáltak legyenek. Képzéseink „gyakorlatias” jellegét – természetesen elméleti színvonaluk megtartása, sőt esetenkénti javítása mellett – tovább kívánjuk erősíteni. Stratégiai célunk, hogy minden egyes nálunk végzett hallgató a diplomázás előtt legalább egy féléven keresztül valamilyen formában találkozzon a valós (vagy azokhoz nagyon hasonló) munkakörülményekkel. Ezek a tanmenetbe kötelezően beiktatott gyakorlati tanegységek a „learning-by-doing” jegyében kerülnek kidolgozásra az Óbudai Egyetemen zajló képzések megkülönböztető jegyeként. Indulásként öt lehetőség közül választhatnak hallgatóink, amelyek fejlesztik csapatmunkakészségeiket, tárgyalási és prezentációs gyakorlatot adnak, egyszóval bevezetést nyújtanak a munka világába.

- A kutatás-fejlesztés iránt érdeklődő hallgatók bekapcsolódhatnak a magas elméleti igényességű Tudományos Diákköri munkába.
- A közösséget érintő munkavégzésre, a társadalmi szerepvállalásra fogékonyak részt vesznek a közsféra szereplőivel, elsősorban az önkormányzatokkal együtt szervezett gyakornoki programokban
- A kooperatív képzésnek komoly hagyományai vannak intézményben, ez arra ad módot, hogy a hallgatók a képzésbe szervesen illeszkedő módon, első kézből szerezhessenek vállalati tapasztalatokat.
- A teljes képzési időn átívelő duális képzés során a hallgatók olyan készségekre, képességekre, gyakorlati tudásra, kapcsolatrendszerre tesznek szert, amellyel a kortársaikhoz képest a diploma megszerzése után jelentős előnyt szereznek a munkaerőpiacon való elhelyezkedésben. A duális képzés segítségével a gazdálkodó szervezetek olyan munkavállalókat nevelhetnek ki, akiket a diplomázás után nem kell költséges továbbképzésekre küldeni, betanításuk nem tart hónapokig, évekig és tudásuk bizonyos gyakorlatorientált része munkahely-specifikus lesz.
- A gyakorlati tapasztalatszerzés ötödik formája a nemzetközi kitekintés, mely elsődlegesen az Erasmus programon keresztül arra ad lehetőséget, hogy az egyetemi polgárok világpolgárokká váljanak. Távlati cél a doktori képzésben már megvalósult 'double' és a 'joint degree' programok különböző képzési formákra történő kiterjesztése külföldi kulcs partnereinkkel.

A stratégiai célkitűzés arra irányul, hogy a különböző formában történő gyakorlati tapasztalatszerzés ne lehetőség, hanem tantervi kötelezettség legyen. A „Projektmunka” tantárgy célja, hogy a hallgatók önálló részfeladatok kidolgozása útján ismerjék meg egy valós ipari, és/vagy gazdasági gyakorlati probléma csoportmunkával történő megtervezésének, szervezésének, megoldásának és bemutatásának (prezentálásának) menetét.

Bővíteni és mélyíteni kell vállalati együttműködéseket, különös tekintettel a tapasztalt vállalati szakemberek „mesteroktatóként” való alkalmazására. A vállalati szakemberek oktatási feladatainak támogatására felkészítő kurzusokat, tréningeket szervezünk (pl. vállalati mentorképzés). Szorosabbra kell fűzni a viszonyt a partnerekkel, a gyakorlati ismereteket személyes kapcsolat keretében való átadása érdekében, ezért az Óbudai Egyetem elkötelezett a munkaerőpiac számára végzett, gyakorlatorientált képzések fejlesztése irányába.

A szakmai pedagógusképzési területen az iskolai gyakorlatok követelmény- és ellenőrzési rendszere továbbfejlesztésre kerül, kidolgozzuk és bevezetjük az elektronikus portfólió rendszert. Az országos beiskolázás miatt partner iskolai hálózat kiépítése indokolt.

1.4. célkitűzés: kiteljesítjük a szakkollégiumok és egyéb tehetséggondozási formák szerepét

Központi támogatást (szakmait és pénzügyit egyaránt) és nagyobb láthatóságot kívánunk biztosítani a szakkollégiumokban zajló munkának, melyeket a jó képességű hallgatók tanterven kívüli oktatási tapasztalatszerzésének elsődleges színterévé kívánunk fejleszteni. Néhány elkötelezett oktató helyett nagyszámú kolléga foglalkozik majd a tehetség programokban részt vevő hallgatók továbbképzésével, amit az egyetem anyagilag és erkölcsileg is honorál. A szakkollégiumokban, a tudományos diákkörökben, a szakmai műhelyekben és egyéb tehetséggondozási formákban mentorált kiemelkedő hallgatók kutatómunkát végeznek, bekapcsolódnak társadalmilag hasznos tevékenységekbe, és sikeresen szerepelnek a külső ösztöndíjpályázatokon.

Javítjuk a szakkollégiumok infrastrukturális feltételeit, a szakkollégiumi és TDK pályázatokra támogató szolgáltatásokat alakítunk ki. Az Egyetemi Könyvtár szerepét növeljük az Egyetem tehetséggondozási tevékenységében.

2. STRATÉGIAI CÉL: MENNYISÉGI ÉS MINŐSÉGI SZEMPONTBÓL EGYARÁNT FEJLESZTJÜK MESTER ÉS DOKTORI KÉPZÉSEINKET, AMI HOZZÁJÁRUL AZ OKTATÓI ÉS KUTATÓI UTÁNPÓTLÁS BIZTOSÍTÁSÁHOZ

A társadalmi és gazdasági fejlődés jelentős részben a jól képzett diplomások, a fejlesztőmérnökök, a kutatók és a vállalati közép- és felsővezetők munkáján múlik. Az egyetemé válás óta kiemelten fontos cél, hogy az intézmény hozzájáruljon a tehetséges és motivált, önállóan is alkotó munkavégzésre képes, minden szükséges tudással és képességgel felvértezett munkavállalók képzéséhez. Ezt a leghatékonyabban mester és doktori képzések szakmai színvonalának emelésével és a kibocsátott diplomások számának növelésével tudjuk elősegíteni a munkaerőpiac által igényelt szakterületeken.

2.1. Célkitűzés: növeljük a doktori iskolák támogatását

Az egyetemi létmód alfája és omegája a kutatás és oktatás kölcsönös egymásrataltsága. Önálló kutatómunkát végző oktatók nélkül nincs magas színvonalú egyetemi képzés, és a kutatásokba idejekorán bekapcsolódó hallgatók nélkül rendkívül nehézé válik az oktatói utánpótlás biztosítása. Éppen ezért továbbra is hosszú távú befektetésnek tekinti az Egyetem a doktori iskolák támogatását, és stratégiai célul azt tűztük ki, hogy a jelenlegi 7%-ról 10%-ra növeljük a mester és doktori képzéseinkre járók részarányát a teljes hallgatói létszámra vonatkoztatva; és ezen belül duplájára (24-ről 48-ra) kívánjuk emelni a nappali tagozatos doktorandusz hallgatók létszámát, amellyel nem kizárólagos, de központi célunk az oktatói utánpótlás kinevelése. Az Egyetem kutatási teljesítményének javítását, a fokozatszerzést sikeresen teljesítők számának növelését két módon fogja elősegíteni az intézmény. Egyrészt növelni kell a doktori iskolák munkájában aktívan résztvevő oktatók számát. Másrészt különböző ösztöndíj-lehetőségekkel (pl. doktorjelölti ösztöndíj), kutatási támogatásokkal versenyképes (vagy ahhoz közeli) feltételeket kell biztosítani a tehetségek megtartása érdekében. El kell fogadni, hogy a multinacionális vállalatok által kínált anyagi juttatásokkal egyetlen hazai felsőoktatási intézmény sem képes versenyezni, valódi versenytársaink a hazai és a régiós egyetemek. Ahol jobb körülményeket kínálnak a kutatás iránt érdeklődő, legkiválóbb végzeteknek, oda fognak menni doktori képzésre.

2.2. célkitűzés: javítjuk mesterképzéseink szakmai és társadalmi elismertségét

Az Óbudai Egyetem alapképzései mind a jelentkezők, mind a munkaerőpiac által ismertek és elismertek. Sajnos ugyanez nem mondható el az intézményben zajló mester- és doktori képzésekre, holott e nélkül az alapképzésben végzettek nem tudják teljes mértékben kibontakoztatni képességeiket, gyakorolni és professzionális szintre emelni már megszerzett készségeiket, és így nem válhatnak a XXI. századi munkaerőpiac által igényelt, multidiszciplináris kompetenciákkal felruházott közép- és felsővezetőkké. A szakterületeken átívelő kompetenciák, a munkaerőpiacon releváns és társadalmilag hasznos, a fenntarthatóságot és a szociális dimenziókat is figyelembe vevő tudást nyújtó mesterképzés érdekében áttekintjük, értékeljük, és a szükséges mértékben módosítjuk mesterképzéseink rendszerét, azok tartalmát, különös tekintettel a vállalati visszajelzésekre. A professzionális, csapatot vezetni képes szakemberek oktatása érdekében ki fogunk dolgozni egy tárgycsomagot, amely minden mesterképzés integráns része lesz, és a nálunk végzetteket képessé teszi a közép- és felsővezetői feladatkörök ellátására, üzleti és/vagy non-profit környezetben egyaránt. A kötelező kurzusokon túl az érdeklődők választható tárgyak formájában tovább bővíthetik majd ez irányú ismereteiket, sőt, az ilyen típusú „vezetőképzést” szakmai továbbképzések formájában meg kívánjuk hirdetni a velünk együttműködő vállalatok illetve önkormányzatok dolgozói felé is.

3.2.2 STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK MEGHATÁROZÁSA A K+F+I TEVÉKENYSÉGBEN

3. STRATÉGIAI CÉL: AZ ÓBUDAI EGYETEM VÁLJON KUTATÁS-INTENZÍV, A XXI. SZÁZAD TUDOMÁNYOS KIHÍVÁSAIVAL FOGLALKOZÓ INTÉZMÉNNYÉ

Akadémiai közösségünk és az Egyetem vezetése hosszú évek óta felkarolja az intézmény szakmai műhelyeiben zajló tudományos tevékenységet, és komoly erőfeszítéseket tesz a kutatási feltételek javítása, a nemzetközi tapasztalatszerzés és a publikálási lehetőségek támogatása érdekében. E fejlődés eredményei számokban is jól tükröződnek a minősítettségben, a publikációs mutatókban, a Springer kiadónál saját szerkesztésű könyvsorozatban és saját Acta Polytechnica folyóiratban való publikálási lehetőségben (impakt faktora 0,649). A fejlesztés kulcselemei – a legjobb kutatók megszerzésén és megtartásán túl – a kutatást támogató infrastruktúránk versenyképességének javítása, a Stratégiai Alap jelen stratégiai tervvel össz-

hangban történő kezelése, valamint az egyetem kari (tudományos műhelyek), illetve felső szintű (EKIK) kutatás-menedzsment szervezetei működésének újragondolása.

3.1. célkitűzés: a kutatási kultúra fejlesztése

Az Egyetem tudományos láthatósága és pályázati sikeressége alapvetően a karokon és a doktori iskolákban zajló munkán áll vagy bukik. E műhelyek eredményei szorosan összefüggenek a műhely vezetőjének személyével, szakmai kvalitásaival, és a kutatásra, a beosztott kutatókra és doktoranduszokra fordított munkaidejével. Ezért a Stratégiai Alapból azon professzorok és kutatók támogatását kívánjuk a jövőben előnyben részesíteni, akik iskolateremtő tevékenységükkel a saját tudományos eredményeiken túlmutató mértékben járulnak hozzá az egyetem kutatási kultúrájának fejlesztéséhez.

A nemzetközi tudományos vérkeringésbe történő erőteljesebb bekapcsolódás érdekében ismert és elismert, eredményes kutatási háttérrel rendelkező külföldi vendégkutatók meghívását az eddigieknél szélesebb körben kívánjuk megvalósítani, akik intenzíven bevonnák kollégáinkat tudományos munkájukba. A kutatási „kultúra” további meghatározó eleme, hogy a gazdálkodó egységek, sőt, minden egyes munkatárs megértse a külsőleg finanszírozott kutatások (pályázatok, illetve ipari megrendelések) alapvető fontosságát, és érdekelt legyen azok növelésében. Ezért az állami támogatás szétosztására vonatkozó allokációs mechanizmus egyik fontos elemévé kívánjuk tenni a kívülről behozott források mértékét.

A személyes fejlődés támogatása a tudományos életpálya minden szakaszában szükséges, az Egyetem vezetése a jövőben erre nagyobb figyelmet fog fordítani. A tudományos kutatás szabad, ugyanakkor nem minden területen kecsegtet ugyanakkora sikerekkel, ezért az Egyetem Tudományos Tanácsa kijelölte a fókuszterületet – intelligens robotika, intelligens egészségügy, megújuló energiák, biztonságstudomány, informatika alkalmazások (az ún. 'smart' technológiák), anyagtudomány és anyagtechnológiák, – ahol az egyetem erős pozíciókkal rendelkezik, vagy amelyek kitérésre lehetőséget jelentenek számunkra, és pályázati tevékenységünket, illetve stratégiai típusú belső befektetéseinket ezekre fogjuk koncentrálni.

A Horizon2020 és egyéb nemzetközi pályázatokon való sikerebb szereplés, a forrásszerzés hatékonyságának növelése érdekében szükséges a fókuszált, központi koordinált pályázati tevékenység, melyet proaktív megközelítés és központi szolgáltatások segítenek. A nagy összegű, jellemzően multidiszciplináris tematikájú pályázatokon való részvételhez elengedhetetlen a nemzetközi partnerkeresés, valamint a karok közötti együttműködések megerősítése és koordinálása.

A 2014-2020 pályázati ciklust az Egyetemen belüli és kívüli együttműködések építésére, a vállalkozói és együttműködési szemlélet határozott fejlesztésére kell felhasználni, már most készülve a 2020 utáni, várhatóan jóval kevesebb közösségi finanszírozási lehetőséget előrevetítő környezetre. Fokozott kapcsolattartást és kiszolgáló támogatást fog kapni mind a projektgenerálás, a nem szakmai típusú projektmenedzsment, mind az ipari kapcsolat-koordináció területén valamennyi kar. Szükséges egy egységes nyilvántartási rendszer bevezetése a projektdokumentációk magas információ-biztonsági szinten történő tárolása céljából. Szükséges továbbá a kari munkatársak projekt- és projektmenedzsment-szemponthoz való továbbképzése.

3.2. célkitűzés: az Egyetemi Kutatási, Innovációs és Szolgáltató Központ megerősítése

Az európai uniós és hazai kutatás-finanszírozó ügynökségek egyre inkább a jelentős társadalmi és gazdasági kihívásokat jelentő problémák megoldását célzó projekteket támogatják. Annak érdekében, hogy a több kar együttműködésében megvalósuló, szükség esetén más felsőoktatási intézményekkel közösen megvalósított, multi- és interdiszciplináris, „nagy” pályázatokon is sikeresen szerepelhessen az Egyetem kutatóközössége, meg kell erősíteni egyetemi szintű kutatás-menedzsment tevékenységet, és újra kell gondolni az ehhez tartozó szervezeti formákat. A jövőben egyetemi szintű „tudásközpontjaink” egy kétlépcsős rendszerben fognak működni, ami elősegíti, de ugyanakkor keretek közé is tereli az ott végzett kutatómunkát.

Az EKIK-et alkotó Tudásközpontok egy-egy, a nemzetközi kutatás élvonalába tartozó problémakörre fókuszálva, konkrét alkalmazásokat is eredményező, interdiszciplináris projekteket hajtanak végre több kar együttműködésében. A Tudásközpontoknak vannak saját, kizárólag kutatással foglalkozó alkalmazottai, de a karok és doktori iskolák munkatársai és részt vesznek e tevékenységben. Az EKIK adminisztratív támogató szolgáltatási segítségével a Tudásközpontok működési hatékonysága javul, pályázati sikerességük nő, és a Technológia Transzfer Irodán keresztül megvalósul a tudományos eredmények társadalmi-gazdasági hasznosítása. Az EKIK évente Annual Report-ot ad ki, ezáltal jól láthatóvá válnak az eredmények, és a Tudásközpontok sikeressége az egész egyetemi közösség számára inspirációt jelent. A Tudásközpontok elsődleges finanszírozása külső forrásokból valósul meg, egy-egy központ nagyjából 30-100 millió Ft/év saját bevétellel rendelkezik. A Tu-

dásközpontok listája a nemzetközi kutatási trendeknek megfelelően dinamikusan változik: be is lehet közéjük kerülni, de ki is lehet kerülni onnan.

Ehhez kapcsolódik az egyetemi szintű kutatás-menedzsment második szintje: az ún. Tudásközpont Inkubátorok rendszere. Ezeket egy-egy ígéretes kutatási területen hozza létre az Egyetem Szenátusa, eleinte nem önfenntartóak, hanem 1-3 éven keresztül – az üzleti tervüknek megfelelően – a költségvetésből kapnak támogatást, amivel évente elszámolnak, és elért eredményeiket a Tudományos Tanács értékeli. Amelyik Inkubátor három év alatt sem éri el az átlagosan 30 millió Ft éves bevételt, vagy létjogosultsága szakmai teljesítménye alapján nem indokolható, az nem bizonyult életképesnek, amelyek igen, az Tudásközpont rangra emelkedik. Az átminősítés fordított irányban is működik: amelyik Tudásközpont működése során bármikor, három év átlagában nem termel kellő bevételt, azt – ha az Egyetem saját költségvetéséből tovább kívánja támogatni, akkor – visszaminősül Inkubátorrá, ellenkező esetben megszüntetésre kerül.

3.3. célkitűzés: belső kutatási ösztöndíjprogram (fellowship) létrehozása

A különböző hazai és nemzetközi, szakmai és társadalmi elismertséget egyaránt jelentő kutatási ösztöndíjak, illetve kitüntetések elnyerése mind az egyéni kutatói életpálya, mind az intézmény tudományos megítélése szempontjából meghatározó jelentőséggel bír. A K+F+I ösztöndíj rendszer célja, hogy az innovációs lánc minden egyes elemét külön-külön, de összehangolt módon lehessen támogatni annak érdekében, hogy rövid időn belül érdemi, mérhető eredményeket lehessen elérni. Fontos, hogy a támogatásoknak kellő elismertsége, publicitása, vagyis rangja legyen, de ugyanennyire fontos, hogy ne csak jelképes anyagi támogatásban, hanem az elérendő célhoz adekvát forrást biztosítson, különösen az egyetemi innováció kezdő szakaszaira.

3.4. célkitűzés: a kutatást támogató infrastruktúra megerősítése

Több szempontból is fejleszteni kívánjuk az Egyetem belső, kutatást támogató, infrastrukturális szolgáltató rendszereit:

- A jelenleg adminisztratív támogatást nyújtó Pályázati és Technológia Transzfer Irodát meg fogjuk erősíteni, mind a központi, mind a karokhoz delegált szolgáltatások tekintetében. Ennek érdekében szervezeti egységek támogatják mind a pályázati szolgáltatásokat, mind a tudáshasznosítást. Ez jelenti a humánerőforrás bővítését is, többek közt részmunkaidőben karokhoz delegált szakemberekkel. Szükséges a folyamatok és azok informatikai támogatásának újrászabályozása, illetve kialakítása, a szolgáltatások elvárt színvonalának biztosítása érdekében. A kutatást támogató egységek létszámát magasan képzett, gyakorlott szakemberekkel kívánjuk bővíteni, illetve biztosítani fogjuk a folyamatos továbbképzést.
- Az egyetemi innováció elősegítése érdekében a vállalkozói szemlélet erősítését szolgáló rendezvényeket, programokat indítunk be, illetve csatlakozunk ilyen hazai és nemzetközi programokhoz, mind a hallgatók, mind az oktatók/kutatók esetén.
- Új és ösztönző szellemi tulajdon hasznosítási eljárásokat és folyamatokat hozunk létre.
- A kutatási információ elsődleges forrása, a könyvtári információszolgáltatás rendszerét megreformáljuk. A gazdasági megfontolások és a naprakészség igénye egyaránt a hagyományos kiadói modell újragondolását igénylik. Az Óbudai Egyetem tudományos eredményeinek összegyűjtése és a láthatóság javítása érdekében a Könyvtár működteti az intézményi repozitóriumot, az Óbudai Egyetem Digitális Archívumát (ÓDA). Az ÓDA további fejlesztésével lehetővé válik a közvetlen kapcsolódás a Magyar Tudományos Művek Tárához, valamint egyéb szakterületi, akár nemzetközi gyűjtő repozitóriumokhoz. A fejlesztés eredményeképp az Egyetemen keletkezett oktatási és tudományos tartalmak láthatósága nő. A Könyvtárhoz kapcsolódó, informatikai típusú szolgáltatások rendszerét nagymértékben ki fogjuk bővíteni. Egy központi tudásmenedzsment platformot alakítunk ki, amely az összes munkatársunk összes kutatási projektjéhez kapcsolódó strukturált és strukturálatlan adatok kereshető módon történő, kölcsönös megosztására, a kutatók és kutatócsoportok közötti kollaboráció elősegítésére szolgál. Az információtechnológia rohamos és folyamatos fejlődése miatt ezeket a fejlesztéseket részben belső erőforrásból, részben külső szolgáltatások igénybe vételével fogjuk megvalósítani. Az Egyetemen folyó kutatási tevékenység támogatásának érdekében az előfizetett tudományos és szakirodalmi adatbázisok körének bővítését tervezzük. A kutatástámogató tevékenység kiegészül az Egyetemi Könyvtár tudományometriai szolgáltatásaival, a rendelkezésre álló információforrások és tudományos adatbázisok bevonásával. Az Open Access és az Open Science elveinek képviselésével az Egyetemen keletkezett tudományos tartalmak széles körű láthatóságát növeljük.

3.5. célkitűzés: az Óbudai Egyetem néhány kutatási területén váljon országosan meghatározó intézménnyé

Az Óbudai Egyetem fiatal intézmény, nem könnyű kivívunk tudományos körökben az áhított elismertséget, és a különböző hazai, illetve nemzetközi rangsorokban is rendre alulmaradunk vetélytársainkkal szemben. Ez károsan befolyásolja az Egyetem külső megítélését, és a pályázati forrásokért folyó versenyben is hátrányt jelent. A kitörés útja, ha néhány tudományterületen a legjobbak közé kerülünk. Ennek elemei: az Egyetem által művelt tudományterületeken a színvonalas publikációk mennyiségi növelése, eredményeink láthatóságának javítása és néhány – tudományos értelemben vett – „nagy dobás”. A fenti 1-4 célkitűzésekben megfogalmazott stratégiák mind hozzájárulnak e célkitűzés megvalósításához. Ezekon túlmenően néhány kulcsfontosságú külső, vállalati partnerünkkel még szorosabbra kívánjuk fűzni a viszonyt, hasonlóan pl. a győri Széchenyi István Egyetem és az Audi Motors Hungária Kft. együttműködéséhez. Ehhez természetes előzetesen szükség van az Egyetem szellemi tulajdonra vonatkozó gyakorlatának újraszabályozására és a piacosítás feltételeinek megteremtésére (ideértve a K+F hasznosító vállalkozás létrehozását és a belső érdekeltségi rendszer újragondolását is). A szakképzési és szakképzés-pedagógiai kutatások területét kiterjesztjük a Kárpát-medencei régióba, melynek keretében lerakjuk a Kárpát-medencei Szakképzés-pedagógiai Kutatási Klaszter alapjait.

3.2.3 STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK MEGHATÁROZÁSA A HARMADIK MISSZIÓ KERETÉBEN VÉGZETT TEVÉKENYSÉGBEN

4. STRATÉGIAI CÉL: VEZETŐ SZEREP KIVÍVÁSA AZ EGYETEMEK TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁSA TEKINTETÉBEN

Az Óbudai Egyetem – együttműködésben a képzési helyeinek önkormányzataival, indulásként Óbuda-Békásmegyer, Székesfehérvár és Salgótarján önkormányzataira koncentrálva – vezető szerepet kíván betölteni az élhető városi környezet kialakításával és a fenntartható regionális fejlődéssel kapcsolatos összetett kihívások tudományos igényű tanulmányozása, fejlesztési programok kidolgozása és konkrét megoldások implementációja területén. Ennek érdekében az Egyetemen található szellemi potenciált és egyéb erőforrásokat össze fogjuk kapcsolni az állampolgárokkal, állami szervezetekkel és ügynökségekkel, önkormányzatokkal, már működő közösségi felsőoktatási képzési központokkal és egyéb helyi szervezetekkel; és végül, de nem utolsó sorban a meghatározó régiós vállalkozásokkal. Ez utóbbi azért lényeges, mert a tudományos és kulturális szerepvállalás mellett az Egyetem aktív résztvevője kíván lenni a gazdasági fejlesztési programoknak is.

4.1. célkitűzés: Vezető szerep a területi szolgáltatásbővítés terén

Összhangban a Kormány területi szolgáltatás-bővítési céljaival, az Óbudai Egyetem elkötelezett abban, hogy a felsőoktatás szempontból alulszolgáltatott helyeken az Egyetem felsőoktatási kapacitásokat biztosítson. 2016-2020 közötti időszakban a salgótarjáni telephely kialakítása, illetve a kisvárdai képzésekbe való bekapcsolódás megvalósítása lehetséges.

4.1.1 Salgótarjáni Képzési Központ és Kutatóhely

Az Óbudai Egyetem Egyetemi Vezetői Testülete 2016. júniusi ülésén tárgyalta a „*Kihelyezett képzés indítása Salgótarjában*” című tanulmányt, melyben megfogalmazta azon kritériumokat, melyek figyelembe vételével a kihelyezett képzés megvalósulhat. Az Egyetem megtette a szükséges jogi lépéseket a telephely kialakítása érdekében, illetve a pályázati forrásokat is megcélzott a kialakítás finanszírozására.

A **Salgótarjáni Képzési Központ és Kutatóhelyet** a 3100 Salgótarján, Május 1. út 54. címen kívánjuk kialakítani, két ütemben. Az épület kialakítását tekintve teljes mértékben alkalmas oktatási és kutatási funkció betöltésére. Az előadóterem a városban lévő legnagyobb, vannak csoportfoglalkozásra alkalmas terek, adminisztrációt szolgáló iroda helyiségek, akadálymentes vizesblokk, az alagsorban labor funkciónak alkalmas terek. Az épület a városközpontban található, jó közlekedési kapcsolatokkal. A tervezett beruházás keretében modern oktatóhelyek és laborok kerülnek kialakításra, továbbá a kutatóhelyek, kisebb eszközigenyű kutatólaborok létesülnek (pl.: elektromos hajtáslánc tesztelő és mérő laboratórium).

Az Egyetem salgótarjáni tevékenységét bejegyzett telephelyén 2017-ben kezdi meg. Első körben akkreditált műszaki felsőoktatási szakképzést (FOSZK) hirdetünk meg. Következő tanévben a mérnök informatikus felsőoktatási szakképzést elindítását tervezzük. A salgótarjáni képzési portfólió bővítése és térségi szinten történő optimalizálása a felsőoktatási szakképzések sikeres lebonyolítása és a helyi gazdaság igényeinek megfelelően történhet meg. Az Óbudai Egyetem salgótarjáni kép-

zési helyszínén 2019-től tervezi a helyi vállalatok keresleteinek megfelelően és velük együttműködve az alapképzések (BSc) indítását duális formában műszaki képzési területen.

Az Óbudai Egyetem előzetes projekt együttműködés alapján a Semmelweis Egyetemet kiemelt partnert tekint a salgótarjáni képzés és kutatás fejlesztése területén.

4.1.2 Kisvárdai Közösségi Felsőoktatási Képzési Központ (KKFKK)

A Kisvárdai Közösségi Felsőoktatási Képzési Központ (KKFKK) az országban az elsők között jött létre a közösségi finanszírozási képzési helyszínek között. A KKFKK-ban 2016/2017-es tanévben a Debreceni Egyetem a mezőgazdasági mérnöki alapszakot indította el a település felsőoktatási képzési helyszínén.

Az eddigi tapasztalatok visszaigazolták a közösségi felsőoktatási képzési központ létrehozásának szükségességét és a helyi kezdeményezés fenntarthatóságát, így a KKFKK megkeresését követően az Óbudai Egyetem 2016. 12. 06-án együttműködési megállapodást kötött a szervezettel, amelynek nyomán a KKFKK képzési portfóliója az Óbudai Egyetem gyakorlatorientált, magas szintű felsőoktatási szakképzéseivel és alapképzéseivel is kiegészül.

A KKFKK felismerte, hogy Kisvárdán és térségében stabil gazdaságának megteremtése érdekében elengedhetetlen a helyi munkaerő igényeinek megfelelő szakképzett munkaerő-utánpótlás biztosítása. Ebben az Egyetem képzési szolgáltatásai kiemelkedő szerepet tölthetnek be. A vállalkozások térségre jellemző magas sűrűsége és a multinacionális vállalatok jelenléte biztosíthatja a KFKK tevékenységének fenntarthatóságát és a folyamatos igényt az Egyetem kihelyezett képzései iránt.

Az Óbudai Egyetem az együttműködés keretében a – 2017/2018-es tanévre meghirdetett műszaki felsőoktatási szakképzés után – a 2018/2019-es tanévre a mérnökinformatikus felsőoktatási szakképzés meghirdetését tervezi Kisvárdán. A négy féléves, gyakorlatorientált felsőoktatási szakképzésen végzett hallgatókra építve a helyi gazdasági szervezetek munkaerő szükségleteinek megfelelően várhatóan 2019 szeptemberétől az Egyetem felsőfokú végzettséget biztosító alapképzéseket is indítana Kisvárdán, elsősorban műszaki képzési területen, a vállalati igény jelentkezése esetén duális formában is meghirdetve a szakokat.

4.2. célkitűzés: az Óbudai Egyetem mintaintézménnyé válik a társadalmi kapcsolatok terén

Az Óbudai Egyetem harmadik missziója keretében 2020-ig számos lépést tesz meg társadalmi beágyazottságának növelése, civil és önkormányzati kapcsolatainak erősítése érdekében.

Első körben megalakítja és működteti a Társadalmi Tanácsadó Testületet (TTT). A TTT azokat a kutatókat és egyéb szakembereket tömörítő testület, akik támogatni tudják a különböző akadémiai, állami, vállalati, non-profit partnerekkel, társadalmi szervezetekkel és alapítványokkal kapcsolatban felmerülő együttműködési lehetőségek kibontakoztatását. A TTT célja, hogy olyan, a gyakorlatban már jól bevált megoldásokat, „demonstrációs projekteket” gyűjtsön össze és kínáljon felhasználásra, melyek az Egyetem erősségeire építenek, és amelyek megválaszolják régiós partnereink valós, azonosítható szükségleteit.

Az Óbudai Egyetemen már hagyománya van a Zöld Egyetem programnak, mely keretében környezetvédelem témájában előadókat hív meg, ismeretterjesztő előadásokat szervez Szabadegyetem formájában. Eddig a hangsúly a környezetvédelemmel kapcsolatos technológiákon, fejlesztéseken volt, amelyet tartalmilag bővítünk civil előadók bevonásával a környezet és egészségtudatos életforma kialakítása érdekében. A TTT civil szervezeti tagjai is hozzájárulnak majd az elképzelés kiszélesítéséhez.

Az Egyetem elő kívánja segíteni hallgatói társadalmi szerepvállalását, ezért olyan civil szervezeti kapcsolatokat alakít ki, ahol a hallgatók önkéntes munka keretében hozzájárulhatnak valamely társadalmi szempontból fontos cél megvalósulásához. Az eddig azonosított területek: környezetvédelem, állatvédelem, egészséges életmód, esélyegyenlőség támogatása.

4.3. célkitűzés: nyitás a humán határterületek és a kreatív ipar irányába

Az Óbudai Egyetem jól definiált, alapvetően műszaki fókuszú intézmény, és ez a közeljövőben nem fog lényegileg megváltozni. Elhibázott stratégia lenne erőforrásainkat új és új képzési területek művelésére szétaprózni, nem ilyen módon célszerű az Egyetemhez méltó, széleskörű, színes művelődési lehetőséget hallgatóink számára biztosítani. Az intézményünkben jó ideje jelen vannak olyan, a különböző humán területekhez, az alkalmazott művészetekhez és a kreatív iparhoz kapcsolódó

képzések és struktúrák (pl. formatervező képzés, Kandó Filmstúdió, Vizuális programozás, Felhasználói felület tervezés), melyek a „műszaki főiskolás” múlt meghaladását és az universitas eszményhez való közeledést jelenthetik. Ezért minden nálunk zajló képzésben azonosítani fogjuk és kibontakoztatjuk az alkalmazott művészeti ágakhoz és a médiatechnológiához való kapcsolódási lehetőségeket, új kurzusokat és a későbbiekben szakirányokat dolgozunk ki a kreatív iparágak munkaerőpiaci igényeinek kielégítése érdekében. Ez irányú erőfeszítéseink láthatósága nagyon fontos az Óbudai Egyetem külső megítélése szempontjából, éppen ezért létrehozunk a **Kreatív Ipari Centrumot** a tevékenységek koordinációja és magasabb szintre emelése céljából. A Centrum működése vonzóbbá teszi intézményünket a pályaválasztás előtt álló hallgatók szemében, színesebbé teszi a hallgatói életet, támogatja az ismeretszerzés formáit, lehetőséget teremt különböző művészekkel és médiaszemélyiségekkel való szakmai típusú találkozásra. A korábbi időszakhoz hasonlóan a továbbiakban is helyszínt kívánunk biztosítani különböző művészi installációk és rendezvények számára, ezzel is erősítve az Egyetem közvetlen társadalmi környezetével kialakított kapcsolatrendszerét.

A Magyar Képzőművészeti Egyetem keresi a lehetőségeket, hogy a művészet területén elért kutatási eredményeit összekapcsolja más szakterületek értékeivel. Az Óbudai Egyetemmel tervezett stratégiai együttműködések ezt a célt szolgálják.

- 1) Az MKE Doktori Iskolájának szándékában áll az Egyetem Anyagtudományok és Technológiák Doktori Iskolájával közös K+F program beindítása, melynek keretében festészeti, szobrászati, illetve restaurátori területen tevékenykedő doktoranduszaink munkáját helyezzük tágabb kontextusba, annak érdekében, hogy kutatási lehetőségeik bővüljenek, eredményeik több szempontból felhasználhatóvá váljanak.
- 2) Az MKE és az ÓE Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kara, MA, illetve MSc képzésére épülő közös felsőoktatási szakképzés elindítását is célul tűzte ki. Az informatika, a menedzsment és a művészet összekapcsolásával, a vizuális kreatív ipar, a 3D animáció, a számítógépes játékfejlesztés területén tervezzük oktatási és egyben kutatási programunkat végezni.
- 3) Önköltséges tanfolyam keretében, a piaci igényekhez igazodó, informatikai és alkalmazott grafikai szaktudást nyújtó, Web designer képzést szándékozunk együttműködésben indítani.

5. STRATÉGIAI CÉL: AZ ÓBUDAI EGYETEM NEMZETKÖZI JELLEGÉNEK ERŐSÍTÉSE

Az Óbudai Egyetem a jövőben is tovább kíván menni a nemzetköziesedés már megkezdett útján, ideértve a színvonalas nemzetközi konferenciák szervezését, a külföldi társszervezetekkel közös kutatási projekteket, valamint a hallgató- és oktatócserét. Célunk olyan, fenntartható kapcsolatrendszer kialakítása külföldi partnereinkkel, amely még magasabb szintre emeli ezeket a tevékenységeket. A minőségi ugrás alapfeltétele, hogy intézményünk vonzó legyen a tehetséges, nemzetközi szinten is figyelemre méltó alkotni képes oktatók és kutatók szemében. További feladatunk olyan gyakorlatorientált képzési programok összeállítása, mely felkészíti a hallgatókat az egyre inkább globalizálódó, helytől függetlenné váló munkaerőpiacon történő sikeres szereplésre.

A nemzetközi kapcsolatok stratégiai szintre emelése és hatékony kiaknázása több szinten érvényesülhet és szerezhethető előnyöket mind az intézmény egészét, mind annak oktatóit és hallgatóit tekintve. A hallgatók esetében a munkaerőpiacon jobb elhelyezkedési lehetőségek jelenthetik a legnagyobb vonzerőt a külföldön megszerzhető tudás és tapasztalat által. Ugyanakkor az itthon maradt hallgatókhoz is közelebb hozható a nemzetközi tudás és kapcsolat a nemzetköziesítés különböző intézményi gyakorlataival. Az oktatók esetében a folyamatos szakmai megújulás és módszertani bővülés egyik eszköze lehet a nemzetközi együttműködésben való részvétel.

5.1. célkitűzés: A nemzetközi kapcsolatok javítása, a nemzetközi elismertség növelése

A nemzetközi lehetőségek jobb kihasználása érdekében keresni és erősíteni fogjuk a **kapcsolatokat különböző nemzetközi szervezetekkel**, konzulátusokkal, a TÉT-attasék hálózatával, a külföldi vállalatokat tömörítő kereskedelmi és iparkamarákkal stb.

Új szintre kívánjuk emelni a kulcsfontosságú külföldi partnereinkkel fennálló bilaterális kapcsolatokat, ezért kezdeményezzük egy nemzetközi **konzorcium** megalakítását, amely az Óbudai Egyetemhez hasonló fejlődési stádiumban lévő, hozzánk hasonló problémákkal szembenező felsőoktatási intézményeket tömörítő szervezet, és amelynek célja a hallgatók és oktatók nemzetközi tapasztalatszerzésének további előmozdítása, illetve a mindenki számára követendő legjobb gyakorlatok megosztása.

A folyamat első lépése a konzorciumi partnerek gondos megválasztása, melynek alapja a hosszú ideje fennálló, korábban már eredményeket is hozó személyes vagy intézményes kapcsolatokon túlmenően az kell, hogy legyen, hogy van a partnereknek valamilyen fontos, közös problémája, „ügye”, amely érdekeltté teszi őket a hosszú távú elköteleződésben. A konzorcium tevékenységét nem kívánjuk a felsőoktatásra korlátozni,

5.2. célkitűzés: a Kárpát-medencei oktatási kapcsolatok erősítése

Hazánk társadalmi és gazdasági stabilitása részben a környező országokkal kialakított kapcsolatokon múlik. Az Óbudai Egyetem ehhez felsőoktatási és kutatási együttműködése kiterjesztésével tud hozzájárulni, és a határokon átívelő, interdiszciplináris kutatócsoportok által összeállított projektjavaslatok nagyobb eséllyel szerepelhetnek a H2020-as pályázatokon, javítva ezzel a Közép-Kelet-Európai régió versenyképességét a „nyugati” országokkal szemben. A Kárpát-medence rendkívül összetett kulturális, gazdasági, jogi, oktatási, társadalmi problémakörét önmagában nyilvánvalóan egyetlen egyetem sem tudja megoldani; amit tehetünk, az a folyamatos, oda-vissza irányuló tudástranszfer elősegítése, melynek egyik kulcseleme a Kárpát-Medencei On-line Oktatási Centrum (K-MOOC) megerősítése állami céltámogatás és belső erőforrások igénybevétele. A határon túli szakmai pedagógusok pedagógiai-módszertani kompetenciáinak továbbfejlesztése érdekében továbbképző programok indítását tervezzük. A K-MOOC-ot közszolgáltatásként kívánjuk működtetni, mind a Kárpát-medencei mind a hazai intézmények irányába.

5.3. Nemzetközisítésért felelős szervezeti egységek átstrukturálása és professzionalizálása

Az Óbudai Egyetem határozott lépéseket kíván tenni az oktatási környezet (kampusz) nemzetközi jellegének megerősítése, a különféle nemzetközi programok elérhetőségének és láthatóságának javítása, a szolgáltatások és tevékenységek bővítése irányába..

Összehangoljuk a nemzetközi kapcsolatokkal foglalkozó szervezeti egységek, munkatársak tevékenységét, a programokban rejlő szinergiák kiaknázása érdekében. A nemzetközi oktatásszervezéssel és mobilitási programok végrehajtásával foglalkozó egységeink esetében hatékony szervezetfejlesztést hajtunk végre, a tanulástámogató és mobilitási programokban részt vevő szolgáltatásokat kibővítjük és professzionalizáljuk, a nemzetközisítéssel foglalkozó iroda fizikai elhelyezését centralizáljuk, külföldi hallgatók számára is jól látható és megközelíthető helyszínre szervezzük a tevékenységeket.

A mobilitással foglalkozó szervezeti egység működési feltételeinek fejlesztésével célunk, hogy megfelelő helyszínt (valós fizikai teret) biztosítsunk a nemzetközi interkulturális találkozókra, kulturális eseményekre, munkakörnyezetet nyújtunk az ide látogató külföldieknek, hangsúlyozottan ideértve az 5.1. célkitűzésben megjelölt nemzetközi konzorcium képviselőit. Ezáltal helyet és alkalmat teremtünk a külföldi és magyar hallgatók, illetve oktatók rendszeres találkozására.

5.4. célkitűzés: Hallgatók, kutatók és oktatók mobilitásának erősítése

Az egyetem küldetésének alap gondolata, hogy olyan gyakorlatorientált tudást adjunk a hallgatóinknak, amellyel a nemzetközi versenyben is képesek megállni a helyüket, és alkalmassá válnak a multinacionális környezetben végzett munkavégzésre. A felsőoktatási tanulmányok során szerzett külföldi tapasztalat nagy mértékben hozzájárul a munkaerőpiacon elvárt kompetenciák fejlesztéséhez, ezért célunk, hogy jelentősen bővítsük a külföldi részképzésben tanulók és külföldi szakmai gyakorlaton részt vevők arányát, összhangban az Európai Unió és a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény célkitűzéseivel.

A globális munkaerőpiac számára megfelelő kompetenciákkal rendelkező hallgatókat természetesen csak olyan oktatók tudnak képezni, akik szintén rendelkeznek nemzetközi tapasztalattal, megfelelő szakmai nyelvtudással bírnak, követik a szakterületük nemzetközi trendjeit. A külföldi hallgatókat vonzó minőségorientált idegen nyelvű képzések beindításához és működtetéséhez szintén hasonló kvalitásokkal rendelkező oktatókra van szükségünk, ezért jelentősen emelni kívánjuk a mobilitási programok keretében utazó oktatók számát és ösztönözzük a külföldi egyetemi partnereinknél a hosszabb távú külföldi tapasztalatszerzését oktatóinknak.

A teljesítménymutatók célszámainak elérése érdekében a mobilitási programok tapasztalatait értékeljük mind a hallgatók, mind az oktatók körében, és az eredményeket figyelembe véve, meg kívánjuk változtatni mind a programok ismertetésére és népszerűsítésére szolgáló eljárásrendet, mind a kiutazók felkészítésére szolgáló mentor-programokat, fejlesztjük tovább a mobilitási programokban részt vevő hallgatóink interkulturális és nyelvi kompetenciáit. Fokozottabb figyelmet fordítunk a

szakterületükön figyelemre méltó eredményeket elérő külföldi oktatók és kutatók fogadására az Egyetemen, a vendég oktatók - kutatók elhelyezését is megoldjuk munkaszobákat, apartmanokat alakítunk ki.

Távolabbi célkitűzésünk a hazánkba települt multinacionális cégekkel közös kooperatív képzések (nemzetközi internship) rendszerének kidolgozása. Az itteni cégeknek fontos, hogy olyan szakembereket kapjanak, akik a magyar sajátosságokat ismerik, magasan kvalifikáltak, de a cég anyaország elvárásait, szervezeti- és munkakultúráját is ismerik, és mindezeket kompetensen tudják ötvözni. Ez magába foglalja a mobilitást, a kutatástámogatást, illetve egy „final year certification” létrehozásának lehetőségét. A nálunk végzett hallgatók egy év kiegészítő képzés alatt megszerezhetik a kinti végzettséget igazoló okmányt. Hasonlóan a kint végzett hallgatók megszerezhetik a magyar diplomát, és ezzel válnak alkalmassá a multinacionális cégekhez való bejutásra.

3.2.4 STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK MEGHATÁROZÁSA GAZDÁLKODÁS ÉS A KANCELLÁRI SZOLGÁLTATÁSOK TERÉN.

6. STRATÉGIAI CÉL: XXI. SZÁZADI EGYETEMI CAMPUSOK

Az Egyetem tulajdonában és kezelésében lévő ingatlanvagyon volumene jelentősen elmarad a hasonló szakmai színvonalú, és hallgatói létszámmal rendelkező felsőoktatási intézmények mögött. A józsefvárosi épületek – egy kivétellel – a XIX. század fordulóján épültek.

6.1. célkitűzés: - Infrastruktúra projektek megvalósítása

A Campus 21. program infrastrukturális fejlesztési irányai megtartják az Egyetem több központúságát, mind az óbudai, mind a józsefvárosi telephely fejlesztése, bővítése, kiteljesítése a feladat, ami hosszú távra, a XXI. század igényeinek megfelelően megteremtené azt az infrastruktúrát, amellyel az Óbudai Egyetem az új típusú innovatív oktatást, a műszaki fejlesztést, az ipar - egyetem közötti tudástranszfert, a gyakorlatorientált képzést és a harmadik misszióbeli szerepvállalását is hatékonyan és költségtakarékosan képes ellátni. A meglévő egyetemi ingatlanok rekonstrukciójával a meglévő környezetbe illeszkedő fejlesztés, kreatív campusok kialakítása lehetséges.

A **józsefvárosi** telephelyek a nyolcadik kerületben, két területen találhatóak. A BGK a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatósággal közös épületben működik. Az Egyetem célja a társbérlet megszüntetése és a teljes épületegyüttes oktatási célú használata, ezzel csökkenthető a jelenlegi túlterhelés, illetve az épületegyüttes belső udvarán további bővítésre is lehetőség nyílik. Ez a fejlesztés kihat a másik pesti telephelyre is, funkció áthelyezésekkel a Tavaszmező utcában is átszervezések, fejlesztések valósíthatók meg. A pesti ingatlanok többsége 100 év feletti, felújításuk halaszthatatlan, a KEHOP 5.2.2. pályázat által elnyert támogatásból az első lépések megtehetőek – kazáncsere a Bánki Kar épületében, további rekonstrukció a Fogyasztóvédelem területének a birtokba vétele után lehetséges.

Az **óbudai** campus fiatalabb épületekből áll, az utóbbi évek fejlesztéseinek köszönhetően több épület energetikai korszerűsítése megtörtént, illetve a KEHOP 5.2.2. pályázat keretében jelenleg is folyik. A Kiscelli utcai 110 éves épület eladását tervezi az Egyetem, helyette közelebbi és modernebb épület vásárlása indokolt, fiatalítva az óbudai épületállományt. Az új irodaházba kerülne a gazdasági irányító szervezet, ezzel a Bécsi úti épületekben kialakult irodahiány megszűnik, illetve a meglévő irodahelyiségek minimális része átadható az oktatásnak.

A Kandó Kálmán Kollégium ütemezett rekonstrukciója elindult, 405 kollégiumi férőhelyen kívül közösségi terek, sportolási és tréning helyiségek is ebbe az épületbe kerülnek, ezzel a Doberdó úti oktatási épületben is területek szabadulnak fel, lehetőséget adva a fejlesztésre, a funkció racionalizálására. Ingatlan cserével a Doberdó út egyetemi épületek közötti közterület megszerezhető, ezzel mind az Egyetemhez kapcsolódó zöldterület, mind a saját használatú parkoló terület növelhető, valamint az egyetemi épületek közötti mozgás is egyszerűbbé, biztonságosabbá válik, az egyetemi épületek összetartozása, egységes campus kialakítása is erősödik. A Szőlő utcai egyetemi épület homlokzata a KEHOP 5.2.2. pályázat keretében megújul, ablakcsere és homlokzati hőszigetelés készül, ezzel a korábbi belső felújítások után a 80 év feletti épület megfiatalodva, korszerű körülmények között teljesítheti a feladatait.

A **székesfehérvári** campus fejlesztése sem áll meg, a Budai út 45. alatt található „F” épület belső felújítását tervezzük, a „K” épülethez hasonlóan a belső korszerűsítés is megtörténik. A fehérvári Pirosalma - Gyümölcs utca tömbjében található telephelyen oktatási és kollégiumi épület kapcsolódik egymáshoz. Az oktatási épület kihasználtsága alacsony, funkcióváltással

részben kollégiummá alakítható, ezzel a kollégiumi férőhelyek ezen a telephelyen megkétszerezhetők, így az eddig bérelt további kollégiumi helyekre nem lesz szükség. Ezzel párhuzamosan a könyvtári infrastruktúrát is egy épületbe lehet integrálni. Az átalakítással az üzemeltetési költségek is jelentősen csökkenthetők. A jelenlegi laborok és a könyvtár felszerelése az EFOP-4.2.1 terhére megoldható a támogatási igény megszerzése esetén, a teljes felújítása további belső és külső forrásokat igényel.

Új telephely fejlesztésként jelenik meg a **salgótarjáni** többfunkciós telephely fejlesztése. Az Óbudai Egyetem Salgótarjáni Képző Központ és Kutatóhelye Salgótarjában a volt Népjóléti Képzési Központ „B” épületében kap helyet, mely a valóságban a 3100 Salgótarján, Május 1. út 54. szám alatt található, hrsz.: 1794. A terület a Belváros ún. Nyugati városrészének központi helyén van. Gyalog elérhető minden belvárosi középület, intézmény, hivatal, a vasútállomás és a távolsági buszpályaudvar. Ugyanakkor markánsan elkülönülő, zárt terület. Ilyen szempontból is ideális felsőoktatási célokra. A jelenleg kihasználatlan álló, állagukban azonban egyre romló épületek ideális megoldást kínálnak új típusú funkció megjelenítésére. A fejlesztéseket két ütemben kívánjuk megvalósítani. 1. ütem: a Kossuth Lajos utca felőli épületrész („A” épületrész) kerülne kialakításra. Ebben az ütemben földszinti, magasföldszinti és 1. emeleti helyiségeit foglalhatná el a hallgatók. 2. ütem: a 2. és 3. emeleti területek, illetve az épület tanácstermi részek („B” épületrész) kerülnek kialakításra. Az első ütem kivitelezésre az Egyetem az EFOP-4.2.1 keretében pályázik, a második ütem megvalósítását a Modern Városok Program keretében költségvetési támogatásból kívánjuk finanszírozni.

Mindegyik telephelyen a **sport** infrastruktúra bővítése, fejlesztése szükséges. Az óbudai campus területén az Egyetem több üres telek vagyongazdálkodási jogával rendelkezik, ezek összevonásával és egy csatlakozó telek megvételével lehetőség nyílna egy, az alapvető igényeknek megfelelő versenyek lebonyolítását is biztosító méretű sportcsarnok felépítésére a Kormány sportinfrastruktúra fejlesztésére irányuló pályázati forrás bevonásával.

6.2. célkitűzés: az energiahatékonyság növelésével csökkenteni kell az energiafelhasználást

Az elavult infrastruktúra magas üzemeltetési költsége pazarlóan használja fel az intézmény pénzügyi forrásait. Égető a helyzet az Egyetem több telephelyén, ahol az épület és szerkezeti elemeinek műszaki állapota, a zsúfoltság, a bővíthetőség hiánya, a korszerűtlen fűtési rendszer, valamint zajszennyezés miatt lassan ellehetetlenül az egyébként nemzetközi szinten elismert oktatási-kutatási tevékenység.

Indokolt az energiahatékonyság növelése valamennyi telephelyi ingatlanok esetében, az alternatív energiaforrások telepítésével, az energiatakarékos villamos hálózatok és világítótestek beépítésével és üzemeltetésével, a korszerű fűtőrendszerek kialakításával, épületfelügyeleti rendszer kialakításával és működtetésével.

A KEHOP 5.2.2. pályázat keretében három egyetemi épület energetikai korszerűsítése van jelenleg folyamatban. A Szőlő utca 2. műemléki épület esetében ablakcsere és homlokzati hőszigetelés készül. A Doberdó úti oktatási épület esetében kazáncserét tervezünk, míg a kollégium épületnél teljes fűtés korszerűsítés a terv. A KEHOP 5.2.2. pályázati munkákat az NFSI Kft. bonyolítja, a tervezetés előkészítése folyik, a kivitelezések várhatóan az őszi oktatás megkezdése előtt elkészülnek. A harmadik egyetemi épület a Népszínház utcai BGK épület, ennél még adminisztratív teendők vannak, szándéknyilatkozatokat kell beszerezni, hogy a Fogyasztóvédelem területe a közeljövőben átadásra kerülhessen az Egyetem részére. A nyilatkozatok beszerzése után indulhat az épület kazáncseréjének tervezése és kivitelezése. Ezen célok megvalósítását segíti elő az energiahatékonyságról szóló törvény 2017-től életbe lépett módosítása, mely a közintézmények számára 5 évre szóló „Energia megtakarítási intézkedési terv” készítését, illetve az intézményt használók „Energiahatékonysági szemléletformálását” írja elő. Jelenleg folyamatban van az épületeink felmérése, az energia megtakarítás lehetőségeinek a vizsgálata, a fenyvetések (kritikus pontok), erősségek és gyengeségek feltárása, amely az üzemeltetett épületeink energetikai rendszereit jellemzi. Mindezek ismeretében lehet azonosítani a kulcs beavatkozási pontokat, és a beavatkozások erőforrás/speciális ismeret, kompetencia igényét. A beavatkozási javaslatok kidolgozása során fel kell tárni minden olyan lehetőséget, amellyel energetikai megtakarítás érhető el.

7. STRATÉGIAI CÉL: A KANCELLÁRI SZOLGÁLTATÁSOK PROFESSZIONALIZÁLÁSA

7.1 Gazdálkodás folyamatok racionalizálása

A gazdálkodási folyamatok, mint azt a helyzetértékelésben is említettük, számos jogszabály által behatároltak, kellően és nagyon részletesen szabályozottak. Ennek szellemében az intézmény számos (kötelező) jellegű belső szabályozással, szabályzattal is rendelkezik. A gazdálkodási folyamatokat az Egyetemen és a költségvetési szerveknél általában jelentős bürokrácia veszi körül, melynek léte első sorban a külső jogszabályi környezetből eredeztethető. Ennek megváltoztatása nem intézményi hatáskör természetesen.

Egyetemi hatáskör azonban a jogszabályi környezetnek megfelelő, az egyetemi alapfeladatok ellátását, ezen belül maximálisan támogató szervezeti és szabályozási környezet kialakítása, mely a 2016. évben megkezdődött és várhatóan a 2017. évben lezárul. Az Egyetem felső és gazdasági vezetése elkötelezett továbbá a gazdasági szervezet hatékonyabbá tételében, a munkatársak folyamatos szakmai fejlődésének támogatásán keresztül. Elkötelezett továbbá abban is, hogy a gazdálkodási folyamatok olyan integrált rendszerben legyen nyilvántartottak, amely a vezetőket az abból kinyerhető és kellően integrált és folyamatokat is érzékeltető adatokkal látja el döntéseik támogatására. Ennek egyik sarokköve az intézményi SAP bevezetése, amely integrált kapcsolatban tud működni az Egyetem által is használt NEPTUN rendszerrel.

A projekt alapú finanszírozás esetében a mérföldekre és határidőkre külön monitor és egyéni felelősségi rendszer kerül kialakításra, a belső ügyintézésben pedig ezen folyamatokra minden esetben rangsorolás (gyorsítás) kerül rögzítésre.

7.2 Informatikai szolgáltatások egységesítése

Az informatikai szolgáltatások egységesítése érdekében az Egyetem célja az SAP irányítási rendszer bevezetése, amely integrált kapcsolatban tud működni az Egyetem által használt NEPTUN rendszerrel. Az Egyetem az elavult vagy nem egységes szakrendszerek esetében az egyetemek többsége által használt rendszerekre áll át.

7.3 Teljesítményértékelési rendszer bevezetése

Az Egyetem célja, hogy munkatársai szakmájukban kiemelkedő képességekkel és ismeretekkel rendelkező szakemberek legyenek, ennek érdekében egységes és transzparens – ugyanakkor a képzettségi szinteket, szükségleteket, foglalkoztatási nomenklatúrát lehetőség szerint figyelembe vevő - kiválasztási, elmeneteli, követelmény- és értékelési rendszert kíván bevezetni a stratégiai időtáv végére. A foglalkoztatási követelményrendszerek megújításával, az oktatói- kutatói-vezetői, illetve nem oktatói teljesítményértékelés és ösztönzés rendszerének kialakításával az Egyetem növeli a feladatellátás minőségét és hatékonyságát is. A jelenleg kialakítás alatt álló rendszer hozzájárul majd az Egyetem integráltabb működéséhez, továbbá jelentős mértékben javítja a HR folyamatok elektronizálhatóságát.

7.4 Professzionális kommunikációs szolgáltatások

Az Óbudai Egyetem egységes megjelenése nem valósult meg az integrációt követően. A központi honlap és a kari honlapok se vizuálisan, sem szerkezetileg, sem tartalmilag nem egységesek és a 21. század elvárásainak nem tudnak így megfelelni. Az Egyetem és Karok külső megjelenése is nagyon eltérő és még a korábbi, szervezetileg önálló intézményi rendszert tükrözi. Az Óbudai Egyetem jobb megismertetésének, imázsának kialakítása érdekében fontos a jól azonosítható, egységes megjelenés.

7.5 Professzionális hallgatói szolgáltatások

A jelenleg széttagolt hallgatói szolgáltatásokat egy központi szolgáltatási portfólióvá szervezzük. A szolgáltatások a felsőoktatásba való bekerülést támogató programoktól, a beiskolázás szervezésétől kezdődően a már beiratkozott hallgatóknak nyújtott széles szolgáltatási portfólión át az öregdiák szolgáltatások szervezéséig terjednek.

A beiskolázási programok koordinációja keretében biztosítjuk, hogy a beiskolázás ne idényszerű cselekmény legyen, hanem olyan folyamatos program, amely ki terjed az alábbiakra:

- teljes körű pályaorientációra és benne különös tekintettel a szakma ismertetésre – megelőzve a képzés elején esetenként tapasztalható csalódást;
- az Egyetem és szakjainak népszerűsítésére;

- készségfejlesztésre – amire egyfelől a SKOOL program bővítése alkalmas, másfelől a hallgatóknak szóló felzárkóztató kurzusok kiterjesztése a diákok számára.

Az elsőévesek számára „bevezetés az egyetemi életbe” előadás bevezetését javasoljuk. Az előadásokon a bent maradáshoz, a könnyebb egyetemi élethez szükséges információkat adjuk át. A hallgatói szolgáltatások bővítése terén kiemelt terület a lemorzsolódás csökkentése: ennek érdekében alkalmi tanulástámogató szolgáltatásokat biztosítanak a hallgatói központok, valamint folyamatos tréninglehetőségek kerülnek biztosításra. A jelenleg csak a pesti campusban elérhető mentálhigiénés szolgáltatásokat kiterjesztjük mind a budai campusra, mind Székesfehérvárra. A hallgatói irodák professzionális karrier-szolgáltatásokat nyújtanak, együttműködve HR közvetítő szervezetekkel és vállalatokkal. A hallgatói szolgáltatások, a mobilitási szolgáltatások, a könyvtári szolgáltatások és a társadalmi kapcsolatok szervezése egy nagyobb szervezeti egységben zajlik, ezáltal biztosítva e területek szinergikus együttműködését.

3.2.5 IMPLEMENTÁCIÓS TERV

Jelen stratégiai terv megadja a keretet a jövőbeli fejlesztési elképzeléseknek.

A stratégia lebontását két irányban is el kell végezni:

- Évente konkrét akciók formájában meghatározzuk a célkitűzésekhez vezető lépéseket, felelősöket, határidőket, és erőforrást rendelünk az akciókhoz, teljesítményindikátorok formájában rögzítjük a sikeresség számszerűsíthető mértékét, és kidolgozzuk a folyamatos ellenőrzés és visszacsatolás belső folyamatait.
- Ezzel párhuzamosan a stratégiát értelmezni kell a különböző, többé-kevésbé önállóan működő szervezeti egységek szintjén, azonosítva a helyi specialitásokat, és szükség esetén megfelelő részstratégiákat, fejlesztési koncepciókat kell kialakítani.

A stratégia végrehajtása a rektor és a kancellár együttes felelősségvállalása mellett történik.

Az akciótervben szereplő konkrét lépéseket stratégiai szint esetén a Szenátus hagyja jóvá, ezeket minden esetben előzetesen tárgyalja az Egyetemi Tanács. Jogszabályi kötelezettség, illetve saját elhatározás alapján, bizonyos esetekben a fenntartó véleményét is kikérjük.

Az akcióterv operatív végrehajtása az illetékes szakmai vezető, illetve a kancellár felelősségi körébe tartozik.

Az fejlesztési terve végrehajtásának felügyelete valamint az akciótervek koordinálása érdekében Fejlesztési Kabinet működik, amely évente beszámol a Szenátusnak az elért eredményekről.

Az intézményi testületek és fórumok közreműködése

A fejlesztési terv irányításában és ellenőrzésében az alábbi szervezetek vesznek részt:

- az Óbudai Egyetem Konzisztórium,
- az Óbudai Egyetem Szenátus,
- az Óbudai Egyetem Fejlesztési Kabinet,
- a Tudományos Tanács,
- az Óbudai Egyetem gazdálkodási szervezetei, további közreműködő szervezetek,
- a Belső Ellenőrzési Csoport mint ellenőrzési szervezet.

Óbudai Egyetem Fejlesztési Kabinet

Az Egyetem fejlesztési terve végrehajtásának felügyelete, értékelése érdekében létrejött a **Fejlesztési Kabinet (FK)**, melynek elnöke a rektor, tagjai a kancellár, a rektorhelyettesek, az oktatási főigazgató, a dékánok, valamint a kontrolling vezető.

A **Fejlesztési Kabinet** kiemelt feladatai:

- nyomon követi és értékeli a fejlesztési célok megvalósulását,
- összehangolja a külső és egyetemi forrásokból megvalósítani tervezett fejlesztéseket,

- kezdeményezi szükség szerint a pénzügyi források átcsoportosítását,
- nyomon követi az operatív programok és az akciótervek végrehajtását,
- a fejlesztési terv módosítására, újraprogramozására vonatkozó javaslatok kidolgozása és egyeztetése,
- javaslatot tesz az akciótervek és pályázatok tartalmára,
- beszámoltatja a közreműködő szervezetek vezetőit a fejlesztési terv megvalósításáról,
- beszámol a Konzisztóriumnak, valamint a Szenátusnak a fejlesztési terv végrehajtásának helyzetéről.

A Fejlesztési Kabinet az alábbiak figyelembe vételével **működik**

- a Kabinet évente legalább kétszer ül össze,
- a Fejlesztési Kabinet működtetéséért a kancellár felel, a titkárság ügyviteli feladatait a Kancellária látja el,
- napirendjét és dokumentumait az ülés előtt a titkárság elküldi a tagoknak.

3.3 ÉVES MŰKÖDÉSI TERVEK A STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK ALAPJÁN

Stratégiai Cél	Prioritások	Akciók	Időütemezés	Felelős
1. STRATÉGIAI CÉL: AZ ÓBUDAI EGYETEM LEGYEN A GYAKORLATORIENTÁLT MŰSZAKI ALAPKÉPZÉS HAZAI MINTA-INTÉZMÉNYE, AMELY MEGMUTATJA, HOGY BÁRMILYEN HÁTTÉRREL ÉRKEZŐ HALLGATÓK LEHETNEK EREDMÉNYESEK A FELSŐOKTATÁSBAN ÉS SIKERESEK A MUNKAERŐPIACON	1.1 A hallgatói ösztöndíjak rendszerének kibővítése	Anyagi és szakmai előnyöket nyújtó képzési formák működtetése. Hallgatói információk bővítése.	folyamatos	Oktatási főigazgató Szolgáltatási igazgató
	1.2 A hallgatók sikeres tanulmányainak támogatása modern oktatás-és tanulás módszertani eszközökkel	Hallgatói mentorálással foglalkozó munkatársak számának növelése. Képzők képzése megerősítése. Modern oktatás-és tanulás módszertani eszközök beépítése Hallgatói szolgáltatások bővítése.	folyamatos	Oktatási Főigazgató TMPK főigazgató / EDTI Szolgáltatási Igazgató
	1.3 Képzések gyakorlati oldalának erősítése	Tanmenetbe kötelezően beiktatott gyakorlati tanegységek. Vállalati együttműködések erősítése (gyakorlatok, mentoroktatók)	folyamatos	Oktatási főigazgató Dékán/oktatási dékánhelyettesek Dékán/kutatási dékánhelyettesek
	1.4. Szakkollégiumok és egyéb tehetséggondozási formák szerepének kiterjesztése	A szakkollégiumok és tehetséggondozási formák szakmai továbbfejlesztésének elsődleges bázisává válásának erősítése.	folyamatos	Rektor (Tehetségtanács elnöke) Tudományos dékánhelyettesek Szakkollégiumok vezetői
2. STRATÉGIAI CÉL: MENNYISÉGI ÉS MINŐSÉGI SZEMPONTBÓL EGYARÁNT FEJLESZTJÜK MESTER ÉS DOKTORI KÉPZÉSEINKET, AMI HOZZÁJÁRUL AZ OKTATÓI ÉS KUTATÓI UTÁNPÓTLÁS BIZTOSÍTÁSÁHOZ	2.1 Doktori iskolák támogatásának növelése	Doktori képzésben járok és oktatók részarányának növelése. Ösztöndíj és kutatási támogatások rendszerének kidolgozása és bevezetése.	folyamatos	Rektor Kutatási és nemzetközi rektorhelyettes/ Doktori és Habilitációs Tanács elnöke Doktori iskolák vezetői Tudományos Tanács
	2.2. Mesterképzések szakmai és társadalmi elismertségének javítása	Mesterképzések fejlesztése. Vezetőképzés bevezetése az MSc képzésbe	folyamatos	Oktatási főigazgató KGK Dékán
3. STRATÉGIAI CÉL: AZ ÓBUDAI EGYETEM VÁLJON KUTATÁS-INTENZÍV, A XXI. SZÁZAD TUDOMÁNYOS KIHÍVÁSAIVAL	3.1 Kutatási kultúra fejlesztése	Külföldi vendégkutatók meghívása. Egyes kutatási területekre összpontosított forrásbevonás és stratégiai befekteté-	folyamatos	Kutatási és nemzetközi rektorhelyettes Nemzetközi igazgató Dékánok

FOGLALKOZÓ INTÉZMÉNNYÉ		sek.		Kutatási dékánhelyettesek
	3.2. Az Egyetemi Kutatási és Innovációs Központ megerősítése	EKIK működési rendszerének felülvizsgálata és átalakítása. Tudásközpontok Inkubátor rendszerének kialakítása.	folyamatos	Kutatási és nemzetközi rektorhelyettes EKIK vezető
	3.3. Belső kutatási ösztöndíjprogramok (fellowship) létrehozása	Külföldi mintára kutatási ösztöndíjprogram létrehozása.	2017	Kutatási és nemzetközi rektorhelyettes Tudományos Tanács
	3.4 A kutatást támogató infrastruktúra megerősítése	Pályázati és Technológia Transzfer Iroda megerősítése. Könyvtári információszolgáltatási rendszer optimalizálása mellett digitális archívum fejlesztése, bővítése. Központi tudásmenedzsment platform kialakítása.	2016.-2017.	Kutatási és nemzetközi rektorhelyettes Innovációs igazgató Könyvtárvezető Kutatási és nemzetközi rektorhelyettes együttműködésben könyvtárvezetővel
	3.5. Az egyetem néhány kutatási területen váljon országosan meghatározó intézménnyé	Színvonalas publikációk megjelentetése. Kulcsfontosságú felsőoktatási és vállalati partnerünkkel szorosabb viszony kialakítása.	folyamatos	Kutatási és nemzetközi rektorhelyettes Innovációs igazgató EKIK vezető Dékánok/ /Doktori Iskolák vezetői Kutatási dékánhelyettesek
4. STRATÉGIAI CÉL: VEZETŐ SZEREP KIVÍVÁSA AZ EGYETEMEK TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁSA TEKINTETÉBEN	4.1. Területi szolgáltatásbővítés	Salgótarjáni képzések kezdete Kisvárdai képzések kezdete	2017. szeptember 2017. szeptember	Oktatási Főigazgató Telephely vezető RKK dékán Kancellár
	4.2 Az Óbudai Egyetem mintaintézményé válik a társadalmi kapcsolatok terén	TTT megalakítás „Zöld Egyetem”, és hasonló tudománynépszerűsítő rendezvényekkel növeljük társadalmi szerepvállalásainkat.	2017. június folyamatos	Szolgáltatási igazgató
	4.3 Nyitás a humán háttérterületek és a kreatív ipar irányába	Kreatív iparágak fejlesztéséhez kapcsolódó képzésfejlesztések. Kreatív Ipari Centrum létrehozása	folyamatos	RKK Dékán
5. STRATÉGIAI CÉL: AZ ÓBUDAI EGYETEM NEMZETKÖZI JELLEGÉNEK ERŐSÍTÉSE	5.1. A nemzetközi kapcsolatok javítása, a nemzetközi elismertség növelése	Nemzetközi konzorcium létrehozása: többoldalú kapcsolatok kialakítása hasonló fejlettségi szinten lévő felsőoktatási intézményekkel.	konzorcium létrehozás 2017	Kutatási és nemzetközi rektorhelyettes Nemzetközi igazgató Regionális fejlesztési ügyekért felelős rektorhelyettes
	5.2. A Kárpát-medencei oktatási kapcsolatok erősítése	K-MOOC megerősítése és kibővítése.	folyamatos	EKIK vezető/K-MOOC igazgató Oktatási főigazgató Regionális fejlesztési ügyekért felelős rektorhelyettes

	5.3. Nemzetközisítésért felelős szervezeti egységek átstrukturálása és professzionalizálása	Szinergiák erőteljesebb kihasználása a nemzetközi kapcsolatok terén.	Szervezeti egységek átstrukturálása 2017. végéig Folyamatos	Kutatási és nemzetközi rektorhelyettes Nemzetközi igazgató
	5.4. célkitűzés: Hallgatók, kutatók és oktatók mobilitásának erősítése	A vállalatokkal közös kurzusok és a kötelező szakmai gyakorlat idegen nyelven történő elvégzésének kialakítása. Nemzetközi kooperatív képzések kialakítása.	folyamatos	Kutatási és nemzetközi rektorhelyettes Nemzetközi igazgató Oktatási főigazgató/ Oktatási dékánhelyettese
6. STRATÉGIAI CÉL: KREATIV VÁROSI EGYETEMI CAMPUS KIALAKÍTÁSA	6.1 Óbudai Campus fejlesztése	Ingatlancserék, Kandó Kolégium rekonstrukciója, sportfejlesztés	2019. augusztus 31.	Kancellár / Igazgató
	6.2 Józsefvárosi Campus fejlesztése	Bánki Donát Kar fejlesztése Fogyasztóvédelem területének átvétele, az épület teljes felújítása, sportfejlesztés	2019. december 31.	Kancellár / Üzemeltetési igazgató
	6.3 Székesfehérvári Campus fejlesztése	F épület belső felújítás GEO épület részleges funkcióváltás, kollégiumbővítés, felújítás	2019. december 31.	Kancellár / Üzemeltetési igazgató
	6.4 Salgótarjáni új telephely kialakítása	Első ütem. első emelet, előadók Második ütem: 2-3. emeletek	2019. december 31. 2021. augusztus	Kancellár / Üzemeltetési igazgató
7. STRATÉGIAI CÉL A KANCELLÁRI SZOLGÁLTATÁSOK PROFESSZIONALIZÁLÁSA	7.1 Gazdálkodás folyamatok racionalizálása	Folyamatleírások	2018. január 1.	Gazdasági igazgató
	7.2 Informatikai szolgáltatások egységesítése	SAP / Neptun modulok bevezetése	2019. január 1.	Üzemeltetési igazgató
	7.3 Teljesítményértékelési rendszer bevezetése	Szabályzat, rendszer kialakítása Alkalmazás	2017. szeptember 30. 2018. január 1.	Kancellár
	7.4 Professzionális kommunikációs szolgáltatások	Új honlap	2017. szeptember	Kancellár
	7.5 Professzionális hallgatói szolgáltatások	Pilot szolgáltatások, ügynítés átvétele Teljes körű kiépítése Tanulástámogató programok kibővítése pilot Teljes körű kiépítése	2017/2018 tanév eleje 2019/2020 tanév eleje 2017/2018 tanév eleje 2019/2020 tanév eleje	Szolgáltatási igazgató

3.4 A STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK VÁRHATÓ PÉNZÜGYI-GAZDASÁGI HATÁSAI

Stratégiai Cél	Prioritások	Forrásigény (év)	Megtakarítás/Bevétel
1. AZ ÓBUDAI EGYETEM LEGYEN A GYAKORLATORIENTÁLT MŰSZAKI ALAPKÉPZÉS HAZAI MINTA-INTÉZMÉNYE	A hallgatói ösztöndíjak rendszerének kibővítése	15 m Ft/év	A ciklus végére 500 M Ft
	A hallgatók sikeres tanulmányainak támogatása modern oktatás-és tanulás módszertani eszközökkel	Függelékek pályázati forrásai: EFOP-3.4.3, EFOP-3.4.4	Ciklus végéig 15 M Ft
	Képzések gyakorlati oldalának erősítése	Pályázati forrásból (EFOP-3.4.3) és saját forrásból (15 m Ft)	-
	Szakkollégiumok és egyéb tehetőségondozási formák szerepének kiteljesítése	Saját forrás (5 m Ft) és pályázati forrás (NTP pályázatok)	-
2. STRATÉGIAI CÉL: MENNYISÉGI ÉS MINŐSÉGI SZEMPONTBÓL EGYARÁNT FEJLESZTJÜK MESTER ÉS DOKTORI KÉPZÉSEINKET	Doktori iskolák támogatásának növelése	20 M Ft egyszeri 2016-ra, valamint EFOP-3.6.3	Létszámnövekedéssel elérhető 10 M Ft/év a ciklus végére
	Mesterképzések szakmai és társadalmi elismertségének javítása	egyszeri 5 m Ft 2016-ban, valamint EFOP-3.4.3	A ciklus végére 100 M Ft.
3. STRATÉGIAI CÉL: AZ ÓBUDAI EGYETEM VÁLJON KUTATÁS-INTENZÍV, A XXI. SZÁZAD TUDOMÁNYOS KIHÍVÁSAIVAL FOGLALKOZÓ INTÉZMÉNNYÉ	Kutatási kultúra fejlesztése	Innovációs Alap 10 m Ft/év EFOP-3.6.1	
	Az Egyetemi Kutatási és Innovációs Központ megerősítése	Nagy pályázatok költsége (pályázati forrás a függelék szerint) Saját forrás 30 m Ft EFOP-3.6.3	
	Belső kutatási ösztöndíjprogramok (fellowship) létrehozása	30 m Ft Stratégiai Alap	
	A kutatást támogató infrastruktúra megerősítése	15 m Ft Tudásmenedzsment platform fejlesztés Pályázati és projekt támogató részeként évente +25 m Ft Könyvtár költségvetése +3 m Ft / év EFOP-4.2.1, 3.6.3	
	Az Egyetem néhány kutatási területén váljon országosan meghatározó intézménnyé	5 m Ft hasznosító vállalkozás létrehozására H2020 pályázatok	
4. STRATÉGIAI CÉL: VEZETŐ SZEREP KIVÍVÁSA AZ EGYETEMEK TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁSA TEKINTETÉBEN	Területi szolgáltatásbővítés	EFOP-4.2.1, EFOP-3.4.3	
	Az Óbudai Egyetem társadalmi kapcsolatainak fejlesztése	EFOP-3.4.3	
	Nyitás a humán határterületek és a kreatív ipar irányába	Releváns pályázati források függvényében	

5. STRATÉGIAI CÉL: AZ ÓBUDAI EGYETEM NEMZETKÖZI JELLEGÉNEK ERŐSÍTÉSE	A nemzetközi kapcsolatok javítása, nemzetközi elismertség növelése	3 m Ft/év	
	A Kárpát-medencei oktatási kapcsolatok erősítése	7 m Ft/év	
	A nemzetköziesítésért felelős szervezeti egységek átszervezése és professzionalizálása	8 m Ft egyszeri 2016-ban 20 m Ft/év	
	A hallgatók, oktatók és kutatók mobilitásának erősítése	8,5 m Ft/év Erasmus+ és Campus Mundi forrás	
6. STRATÉGIAI CÉL: INTEGRÁLT ÓBUDAI CAMPUS KIALAKÍTÁSA	Ingatlan csere (Kiscelli 78. helyett új irodaépület.)	540,- m Ft	- Adás-vétel esetén pozitív értékkülönbséggel számolunk.
	Kandó Kollégium rekonstrukció	3.000,- m Ft	- Hosszútávon megoldja a kollégiumi férőhelykérdést, férőhely bérlemény forrást szabadít fel.
	Doberdó úti beépítetlen területek cseréje	-	-
	Sportcsarnok 7	Tornatermi, konditermi funkciókkal: 800 m Ft -1.300,- m Ft (funkciótól függően) Dombba beépített sportcsarnok esetén: 3.000 m Ft	-
	BGK fejlesztése teljes felújítás és belsőudvari bővítés	2-3 Mrd Ft	Energetikai és üzemeltetési megtakarítás
	Székesfehérvár Laborok F épület belső felújítás GEO funkciómegosztás, kollégium felújítás, bővítés	180 m Ft – EFOP-4.2.1 50,- m Ft 370,- m Ft 300,- m Ft	
	Salgótarjáni új telephely első ütem második ütem	800 m FT (EFOP-4.2.1) 1,6 Mrd Ft	-
	KEHOP 5.2.2. energetikai korszerűsítések	252 m FT	
7. STRATÉGIAI CÉL	7.1 Gazdálkodás folyamatok racionalizálása	EFOP-3.4.6	
	7.2 Informatikai szolgáltatások egységesítése	EFOP-3.4.6	
	7.3 Teljesítményértékelési rendszer bevezetése	Saját forrás	
	7.4 Professzionális kommunikációs szolgáltatások	EFOP-3.4.3	
	7.5 Professzionális hallgatói szolgáltatások	EFOP-3.4.3, EFOP-3.5.2 + HR bővítés költsége saját forrás terhére	

3.5 TELJESÍTMÉNYMUTATÓK

A Stratégiai Terv implementációjának sikerét, a sikeresség mértékét az alábbi teljesítménymutatók mentén értelmezzük.

1. STRATÉGIAI CÉL: AZ ÓBUDAI EGYETEM LEGYEN A GYAKORLATORIENTÁLT MŰSZAKI, INFORMATIKAI, GAZDASÁGI ALAPKÉPZÉS ÉS MŰSZAKI TANÁRKÉPZÉS HAZAI MINTA-INTÉZMÉNYE, AMELY MEGMUTATJA, HOGY BÁRMILYEN HÁTTÉRREL ÉRKEZŐ HALLGATÓ EREDMÉNYES LEHET A FELSŐOKTATÁSBAN ÉS SIKERES A MUNKAERŐPIACON.

1.1. célkitűzés: kibővítjük a nappali államilag finanszírozott hallgatói ösztöndíjak rendszerét

Kulcsmutató: a tanulmányi teljesítményekhez kapcsolódó pénzügyi támogatásban részesültek körét 3-szorosára növeljük.

1.2. célkitűzés: modern oktatás- és tanulás-módszertani eszközökkel támogatjuk a hallgatók sikeres tanulmányait

Kulcsmutató: Lemorzsolódás csökkentése, azaz a 3. félévre beiratkozott hallgatók aránya az előző évben felvételt nyert hallgatók számához viszonyítva, a 2015-ös 33 %-ról 2020-ra 25 %-ra.

1.3. célkitűzés: erősítjük a képzések gyakorlati oldalát

Kulcsmutató: 2020-ra a diplomát szerző hallgatók 50%-a legalább egy féléven keresztül részt vesz a célkitűzés programjai valamelyikében, és ez az arány 2025-re 65%-ra emelkedik.

1.4. célkitűzés: kiteljesítjük a szakkollégiumok szerepét

Kulcsmutató: a regisztrált és aktívan működő szakkollégiumok számát a 2014. évi 1-ről 2020-ig 8-ra növeljük. A szervezett kurzusok számát megnöveljük.

Teljesítménymutató	Kiindulási érték	Célérték 2020	Célérték 2025
A hallgatói ösztöndíjak rendszerének bővítése	27	80	100-
A lemorzsolódás csökkentése	33%	25%	22%
Képzések gyakorlati oldalának erősítése		50%	65%
Szakkollégiumok szerepének növelése	1 db átlagosan 2 kurzus / szakkollégium	8 db átlagosan 3 kurzus / szakkollégium	8 db átlagosan 4 kurzus / szakkollégium

2. STRATÉGIAI CÉL: MENNYISÉGI ÉS MINŐSÉGI SZEMPONTBÓL EGYARÁNT FEJLESZTJÜK MESTER ÉS DOKTORI KÉPZÉSEINKET, AMI HOZZÁJÁRUL AZ OKTATÓI ÉS KUTATÓI UTÁNPÓTLÁS BIZTOSÍTÁSÁHOZ.

2.1. célkitűzés: növeljük a doktori iskolák támogatását

Kulcsmutató: a jelenlegi 7%-ról 2020-ra 10%-ra növeljük a mester és doktori képzéseinkre járók részarányát a teljes hallgatói létszámra vonatkoztatva; és ezen belül közel duplájára – 24-ről 42- re – kívánjuk emelni a nappali tagozatos doktorandusz hallgatók létszámát. 2025-re a célértékek 12%, illetve 50 fő.

2.2. célkitűzés: javítjuk mesterképzéseink szakmai és társadalmi elismertségét

Kulcsmutató: 2020-ra az önköltséges mesterképzésre járó hallgatói létszámot megduplázzuk.

Teljesítménymutató	Kiindulási érték	Célérték 2020	Célérték 2025
Doktori iskolák támogatásának növelése	7% 24 fő	10% 42 fő	12% 50 fő
Javítjuk a mesterképzéseink szakmai és társadalmi elismertségét	100% 153 fő	200%	230%

3. STRATÉGIAI CÉL: AZ ÓBUDAI EGYETEM VÁLJON KUTATÁS-INTENZÍV, A XXI. SZÁZAD TUDOMÁNYOS KIHÍVÁSAIVAL FOGLALKOZÓ INTÉZMÉNNYÉ

3.1. célkitűzés: a kutatási kultúra fejlesztése

Kulcsmutató: a kutatás-fejlesztéshez kapcsolódó bevételek részaránya a teljes költségvetésen belül a 2015-ös 8%-ról 2020-ra 10%-ra, 2025-re pedig 12%-ra emelkedik, beleértve ebbe a közösségi és a magánforrásokat egyaránt.

3.2. célkitűzés: az Egyetemi Kutatási és Innovációs Központ megerősítése

Kulcsmutató: 2016-ban végrehajtjuk a jelenlegi Tudásközpontok auditálását, a kiválasztott központok 2017-19 között központi támogatást kapnak az Egyetem költségvetéséből, és 2020-ra legalább a Tudásközpontok 30%-ban önfenntartó módon működnek. 2017-től évente folyamatos auditok zajlanak, és működik a Tudásközpont Inkubátorok rendszere.

3.3. célkitűzés: belső kutatási ösztöndíjprogram (fellowship) létrehozása

Kulcsmutató: 2016-ban – a költségvetésen belül önálló tételként – létrejött a Kutatási Ösztöndíjalap 50 millió Ft/év induló összeggel. Az alap összege 2017-től évente felülvizsgálatra kerül, és az igényeknek megfelelően változhat, de 2020-ig nem csökken. Az ösztöndíjprogramok típusait a vonatkozó testület határozza meg, az ösztöndíjakat ennek alapján a Szenátus ítéli oda. Cél, hogy 2020-ig a kutatási ösztöndíjban részesültek eredményei az Egyetem hírnevét jelentősen javítsák.

3.4. célkitűzés: a kutatást támogató infrastruktúra megerősítése

Kulcsmutató: a pályázati és projekt-végrehajtási részlegek humán erőforrás állományát a pályázati igényeknek megfelelően bővítjük, és 250 M Ft pályázati bevételenként 1 fő központi+0,5 fő kari munkatárs alkalmazását biztosítjuk a meglévő humán erőforrás mellé. A kari 0,5 fő munkatárs megtartása lezárt pályázatok esetében is ajánlott, a fenntartási időszak és a projekt előkészítések miatt.

3.5. célkitűzés: az Óbudai Egyetem néhány kutatási területen váljon országosan meghatározó intézménnyé

Kulcsmutató: 2016-ban felülvizsgáltuk az egyetemi és kari szintű stratégiai partnerségi megállapodásokat, év végéig meghatároztuk a kulcspartnerek listáját. 2017-ben legalább egy újragondolt stratégiai megállapodást kötünk egy minimum 18 Mrd éves (belföldi és külföldi) árbevételű nagyvállalattal, 2020-ra minden karnak van stratégiai partnere, akivel közös kutatási programban vesz részt.

Teljesítménymutató	Kiindulási érték	Célérték 2020	Célérték 2025
Kutatási bevételek részarányának növekedése	8%	10%	12%
EKIK önfenntartási mutatója	15%	30%	50%
Belső kutatási ösztöndíjprogram létrehozása	0	50 M Ft/év	50 M Ft/év
Kutatást támogató infrastruktúra megerősítése	0	250 M Ft pályázati bevételenként 1 fő központi+0,5 fő kari munkatárs alkalmazása	az elért szint fenntartása
Stratégiai partnerségi megállapodások	0	karonként egy stratégiai megállapodás	karonként két stratégiai megállapodás

4. STRATÉGIAI CÉL: VEZETŐ SZEREP KIVÍVÁSA AZ EGYETEMEK TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁSA TEKINTETÉBEN

4.1. célkitűzés: Területi szolgáltatásbővítés

Kulcsmutató: Salgótarjáni telephelyen elindul az első évfolyam 2017. szeptemberben

4.2. célkitűzés: az Óbudai Egyetem társadalmi kapcsolatainak fejlesztése

Kulcsmutató 1.: az Egyetem megalakítja a Társadalmi Tanácsadó Testületet 2017 júniusig. 2017-re jelentős számú akadémiai, üzleti, és állami/önkormányzati partnerrel rendelkezik, és 2020-ra sikeresen végrehajtotta az első, külső forrásból finanszírozott kutatási projektjét.

Kulcsmutató 2: a tudomány és a műszaki fejlesztés eredményeinek népszerűsítése, az ismeretek mind szélesebb körű bemutatása érdekében az Egyetem által működtetett szabadegyetemek számát 2020-ra 3-ra emeljük.

4.3. célkitűzés: nyitás a humán határterületek és a kreatív ipar irányába

Kulcsmutató: a Kreatív Ipari Centrum 2017 júliusáig megalakul, és folyamatosan koordinálja az oktatáson kívüli tevékenységeket. 2017-től legalább egy, a kreatív iparhoz kapcsolódó specializáció létesül, legkésőbb 2020-tól egy új szak indul.

Teljesítménymutató	Kiindulási érték	Célérték 2020
Salgótarjáni képzés indulása	0	folyó képzések
Társadalmi Tanácsadó Testület	megalakulás	kutatási projektek
Szabadegyetemek számának bővítése	1	3
Kreatív Ipari Centrum	megalakulás	specializáció, szakindítás

5. STRATÉGIAI CÉL: AZ ÓBUDAI EGYETEM NEMZETKÖZI JELLEGÉNEK ERŐSÍTÉSE

5.1. célkitűzés: nemzetközi egyetemi konzorcium szervezése kulcspartnereinkkel

Kulcsmutató: a nemzetközi konzorcium 2017 év végéig megalakul, a tagok meghatározzák a tevékenység fókuszterületeit és az ezekhez kapcsolódó finanszírozási modelleket. A kiemelt területekhez kapcsolódva a konzorcium 2020-ra legalább egy sikeres transznacionális pályázat keretében támogatást szerez és megkezdi a projekt végrehajtását (pl. tudásszövetség létrehozása, stratégiai partnerségek indítása, közös mesterképzés, kapacitásfejlesztési projektek, informatikai támogató projektek)

5.2. célkitűzés: a Kárpát-medencei oktatási kapcsolatok erősítése

Kulcsmutató: a K-MOOC rendszerben meghirdetett online kurzusok számát a 2015-ös 20-ról 2020-ra 45-re emeljük, a felhasználók száma ugyanezen időszak alatt 1100 főről 6800 főre nő.

5.3. célkitűzés: Nemzetközisítésért felelős szervezeti egységek átstrukturálása és professzionalizálása

Kulcsmutató: a nemzetközi oktatásszervezéssel, mobilitással foglalkozó szervezeti egység 2017. év végéig megfelelő fizikai elhelyezést kap, és rendszeresen programokat szervez, a mobilitási projektekben az előirányzott létszámot teljesíti. A mobilitási pályázatok beadása és a projektek hatékony végrehajtása mellett az Iroda 2020-ra legalább egy transznacionális nemzetközi elindulásában játszik katalizátor szerepet.

5.4. célkitűzés: Hallgatók, kutatók és oktatók mobilitásának erősítése

Kulcsmutató 1: a legalább egy féléves nemzetközi gyakorlattal rendelkező hallgatók arányát a teljes hallgatói létszámhoz viszonyítva a 2016-os 1%-ról 3%-ra emeljük 2020-ig

Kulcsmutató 2. 2017. év végéig oktatásszervezési munkabizottságot hozunk létre a hallgatók külföldi részképzésben való részvételének erősítése érdekében; A munkabizottság 2018-ban kidolgozza a mobilitási ablak bevezetésének módszereit az Egyetemen

Teljesítménymutató	Kiindulási érték	Célérték 2020
Nemzetközi konzorcium létrehozása, működtetése	megalakulás (2017)	legalább egy transznacionális projekt végrehajtásának megkezdése
K-MOOC online kurzusainak bővítése	20 kurzus 1100 felhasználó	45 kurzus 6800 felhasználó
Nemzetközi oktatásszervezéssel foglalkozó szervezet	a szervezet infra-	min. 1 sikeres

professzionizálása	strukturális feltételeinek megteremtése	transznacionális pályázat
Külföldi részképzésben részt vevő hallgatók aránya a teljes hallgatói létszámhoz viszonyítva	1% (2016)	3 %

6. STRATÉGIAI CÉL: XXI. SZÁZADI CAMPUSOK KIALAKÍTÁSA

6.1. célkitűzés: Campus 21 program infrastruktúra projektjeinek megvalósítása

Óbudai campus fejlesztése

6.1.1. célkitűzés: Ingatlansere

Kulcsmutató: Kiscelli utca 78-80. értékesítése és új irodaház megvétele, felújítása (back office), beköltözés: 2017. december 31.

6.1.2. célkitűzés: Kollégium felújítása

Kulcsmutató: Kandó Kollégium első ütem befejezése 2018 március 31., második ütem várhatóan 2019. augusztus 31.

6.1.3. célkitűzés: Sportfejlesztés

Kulcsmutató: Sportcsarnok tervezése és építés az óbudai campuson. 2019. december 31.

6.1.4. célkitűzés: Ingatlansere

Kulcsmutató: A Doberdó út egyetemi épületek közötti szakaszán korlátozott forgalmú parkosított autóparkoló kialakítása. 2018. december 31.

Józsefvárosi campus fejlesztése

6.1.5. célkitűzés: BGK fejlesztése

Kulcsmutató: A József körüti szárny vagyonkezelői jogának megszerzése, az épület felújítása, belsőudvari bővítés. 2019. december 31.

Székesfehérvári campus fejlesztése

6.1.6. célkitűzés: F épület belső felújítás

Kulcsmutató: Felújítás tervezése 2017/18. Kivitelezés 2018. augusztus 15.

6.1.7. célkitűzés: GEO oktatási épület részleges funkcióváltás, Gyümölcs utcai Kollégium felújítása

Kulcsmutató: Kollégiumi férőhelyszám növelése és a meglévő kollégium felújítása 2019. december 31./2020. augusztus 15.

Salgótarjáni új telephely

6.1.8. célkitűzés: Új telephely kialakítása

Kulcsmutató: első ütem befejezése 2019. december 31.

6.2. célkitűzés: az energiahatékonyság növelésével csökkenteni kell az energiafelhasználást

Kulcsmutató: KEHOP 5.2.2 Három épület energetikai korszerűsítése – homlokzat felújítás, illetve fűtőkorszerűsítés 2018. augusztus 31.

Kulcsmutató: 2020-ra az Egyetem éves fajlagos energiafelhasználása (KWh/m²) a 2015. évi összes KWh-ban kimutatott érték 95 %-ára csökkenjen.

Teljesítménymutató	Kiindulási érték	Célérték 2020
--------------------	------------------	---------------

Campus 21 projekt megvalósítása	meglévő állapot	felújított infrastruktúra folyamatos használatbavétele
Fajlagos energiafelhasználás csökkentése	8.292.995 KWh	5%-os csökkenés
KEHOP 5.2.2. Szőlő utca 2. ablakcsere és homlokzat hőszigetelés	tervezési feladat része, ~25% fűtési költség megtakarítás várható	
KEHOP 5.2.2. Doberdó út 6-6/A fűtés korszerűsítés	tervezési feladat része, ~10-15% fűtési költség megtakarítás várható	
KEHOP 5.2.2. Népszínház utca 8. kazáncsere	tervezési feladat része, ~10-15% fűtési költség megtakarítás várható	

7. STRATÉGIAI CÉL: A KANCELLÁRI SZOLGÁLTATÁSOK PROFESSZIONALIZÁLÁSA

7.1 célkitűzés: Gazdálkodás folyamatok racionalizálása

Kulcsmutató: Folyamatleírások elkészítése és bevezetése 2018 január 1-re megtörténik

7.2 célkitűzés: Informatikai szolgáltatások egységesítése

Kulcsmutató: SAP / Neptun modulok bevezetése legkésőbb 2018. december 15-ig megtörténik

7.3 célkitűzés: Teljesítményértékelési rendszer bevezetése

Kulcsmutató: 2018. január 1-től működik a teljesítményértékelési rendszer

7.4. célkitűzés: Professzionális kommunikációs szolgáltatások

Kulcsmutató: Arculati kézikönyv és új honlap 2017. augusztus 30-ra bevezetésre kerül

7.5. célkitűzés: Professzionális hallgatói szolgáltatások

Kulcsmutató 1: Lemorzsolódás okainak vizsgálata megtörténik: 2017-ben pilotként, 2018 teljes körűen

Kulcsmutató 2: Tanulástámogató szolgáltatásban részesült hallgatók száma évi 200 főről 3500 főre nő 2020-ra

Teljesítménymutató	Kiindulási érték	Célérték 2020
Gazdálkodási folyamatleírások	meglévő állapot	bevezetésre kerülnek és működnek
Informatikai szolgáltatások egységesítése	széttagolt rendszerek	SAP / Neptun modulok egységesen működnek
Teljesítményértékelési rendszer bevezetése	nincs	működik
Professzionális kommunikációs szolgáltatások	meglévő állapot	egységes arculat
Lemorzsolódás okainak vizsgálata	alkalmi	folyamatos
Tanulástámogató szolgáltatásban részesült hallgatók száma	200 fő / év	3500 fő / év

MELLÉKLETEK

1. A társadalmi gazdasági környezet értékelése
2. Az intézményi stratégiához szorosan kapcsolódó kari jövőképek
3. SWOT elemzés
4. Az Intézményfejlesztési terv Függeléke

A társadalmi-gazdasági környezet értékelése

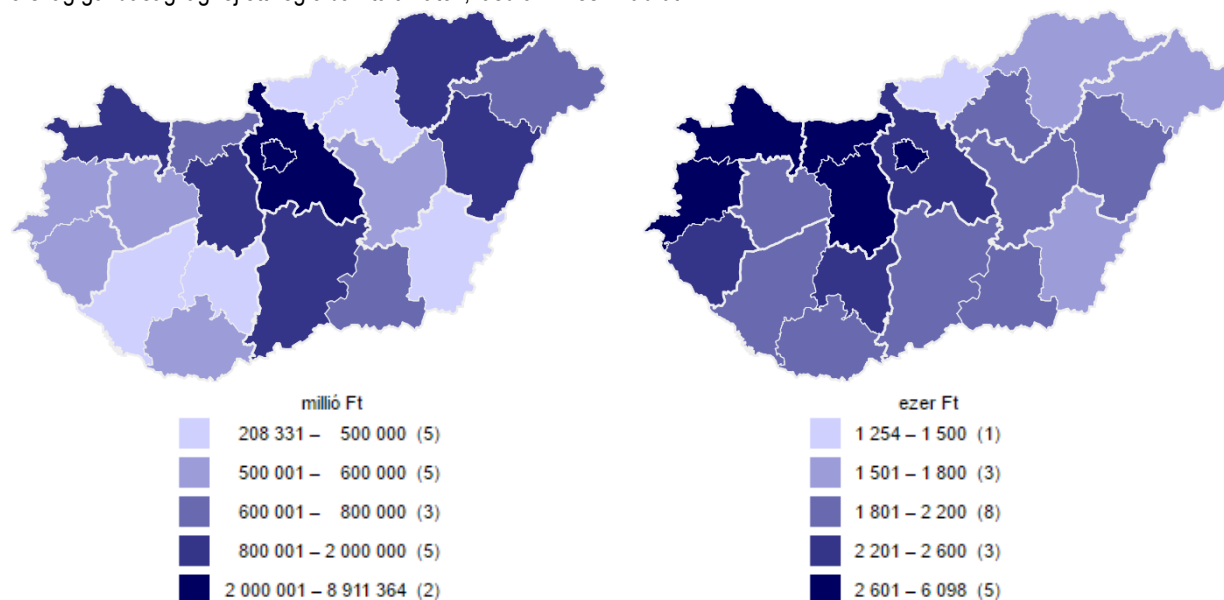
Az Óbudai Egyetem története a folyamatos átalakulásról szól: 2000-ben három, komoly történelmi hagyományokkal, erős társadalmi és gazdasági beágyazódással, jól meghatározott képzési profillal rendelkező főiskola egyesült, és az új intézmény majd **egy évtizedig tartó szisztematikus építkezés**, fejlődés eredményeként 2010-ben egyetemi rangra emelkedett. Az intézményi jövőkép azóta kissé elbizonytalanodott, s nem mindig volt egyértelmű, hogy mi legyen a további fejlődés iránya. Ennek oka részben az elmúlt években többször is irányt változtatott szakmapolitikai, és ehhez kapcsolódó finanszírozási környezet; részben pedig a belső folyamatok dinamikája.

Az Óbudai Egyetem hazánk **második** legnagyobb, döntő mód **műszaki képzést folytató felsőoktatási intézménye**, ráadásul ugyanabban a városban található, mint a „jó gyakorlatnak”, de ugyanakkor legfőbb versenytársnak is tekintett Műegyetem. Fővárosi intézménynek lenni kiváltság: a hallgatók Budapestre akarnak jönni tanulni, így beiskolázási vonzáskörzetünk országos, és ehhez valójában túlzott erőfeszítéseket sem kell tennünk. Másrésztől nem könnyű – egy annyira konzervatív piacon, mint a felsőoktatás, talán egyenesen lehetetlen – kitörni az „újjonnan jött” ('newcomer') skatulyából, és megfogalmazni azt az erőteljes, jövőbe mutató, a versenytársainktól kellően megkülönböztető értékajánlatot ('value proposition-t'), mely kijelöli a jövőbeli fejlesztéseink irányvonalát.

Vezetői mélyinterjúk, fókuszcsoportos beszélgetések és az igen alapos SWOT elemzés egyértelművé tették, hogy az Egyetem közössége olyan intézménynek látja az Óbudai Egyetemet, melynek legfontosabb **erőssége a gyakorlatorientált képzés**, ez különböztet meg minket a piacon, ebben vagyunk jobbak a versenytársainknál, és ebben kívánunk még tovább erősödni. A 2016-20 időszakra vonatkozó intézményfejlesztési tervünk az Óbudai Egyetem hagyományos értékeit, a korábbi dinamikus fejlődés lendületét megtartva, az elmúlt időszak vargabetűit felszámolva, olyan határozott jövőképet vázol, amely hozzájárul ahhoz, hogy a hazai egyetemek között kivívott helyünket megőrizzük és pozícióinkat lehetőség szerint tovább erősítsük, valamint versenyképességünket javítsuk a felsőoktatás nemzetközi piacán.

Az intézmény gazdasági környezetének értékelése

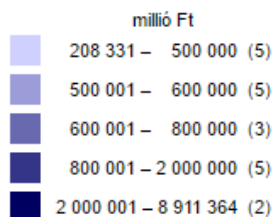
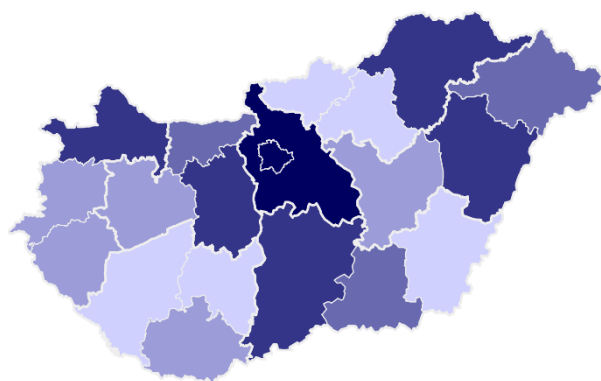
Bizakodásunkat alátámasztja **gazdasági környezetünk** értékelése, hisz telephelyeink döntően (Salgótarjától eltekintve) az ország gazdaságilag fejlett régióiban találhatók, lásd az 1. és 2. ábrát.



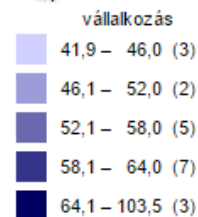
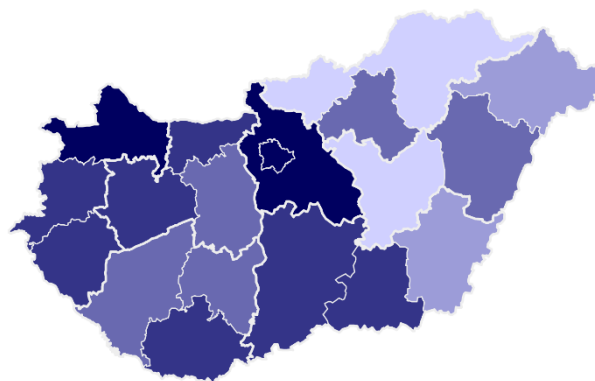
1. ábra. Bruttó hazai termék

2. ábra. Egy főre jutó bruttó hazai termék

A bruttó hozzáadott érték területi eloszlása (3. ábra) alapján megállapítható, hogy a képzés által érintett régiókban, különösen Budapesten és környékén, jellemzőek a magas hozzáadott értéket képviselő nemzetgazdasági ágazatok, vagyis jelentős a diplomás munkaerő iránti kereslet.

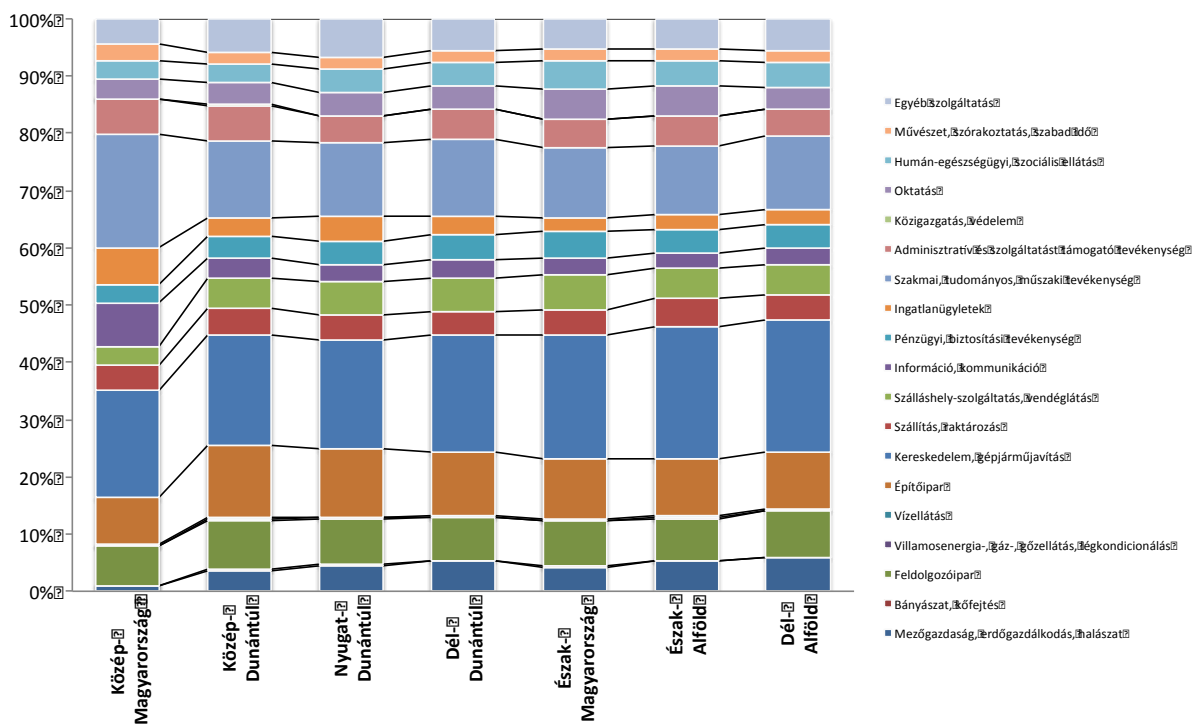


3. ábra. Bruttó hozzáadott érték



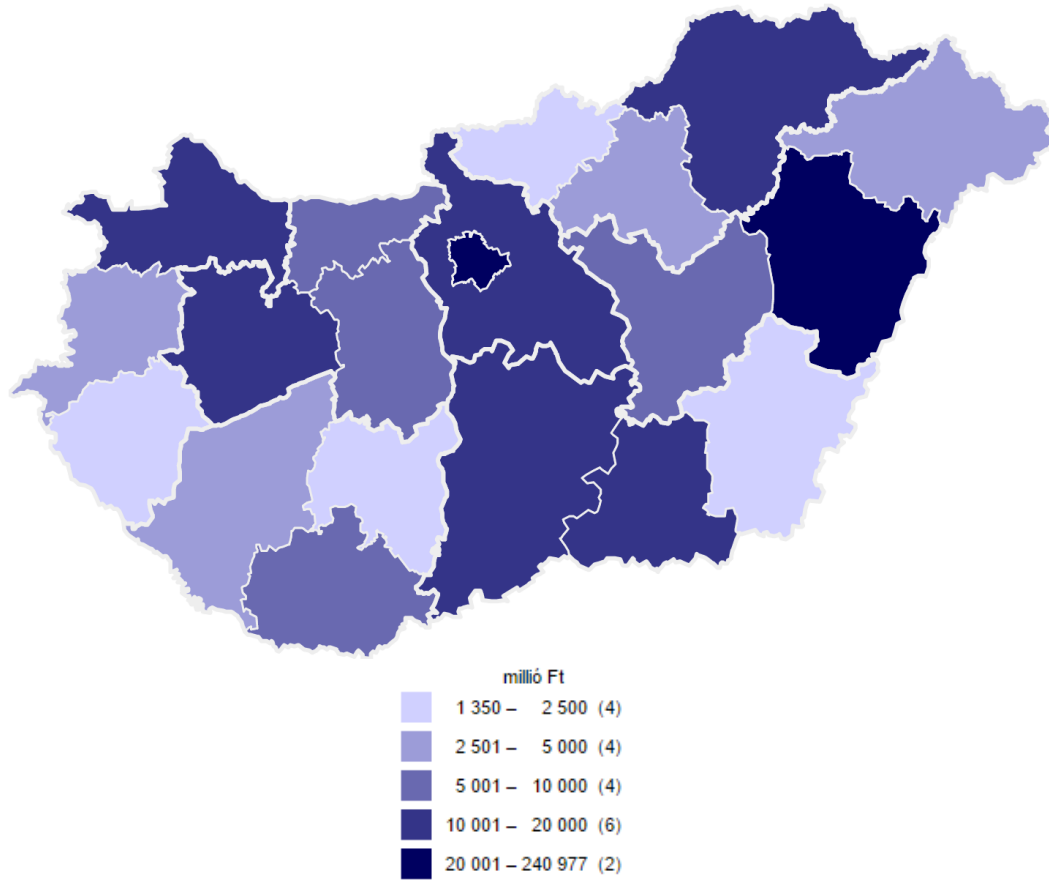
4. ábra. 1000 főre jutó működő vállalkozások száma

A működő vállalkozások száma a lakosságszámra vetítve magas (4. ábra), a nemzetgazdasági ágak (TEÁOR'08) közül a Közép-Magyarországi Régióban felülreprezentált a „szakmai, tudományos, műszaki tevékenység” és az „információ, kommunikáció”; míg alulreprezentált az „építőipar”, a „feldolgozóipar” és a „mezőgazdaság” (5. ábra).

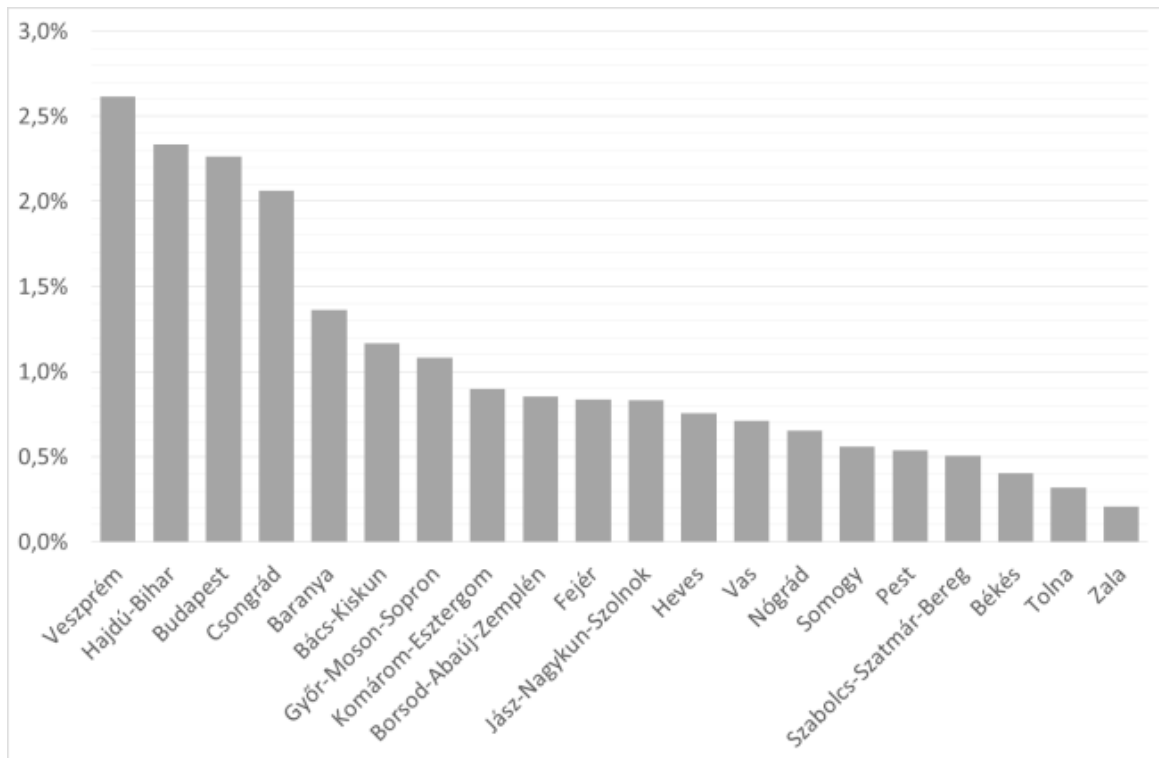


5. ábra. A működő vállalkozások száma nemzetgazdasági ág szerint

Ha a kutatás-fejlesztési célú ráfordítások területi eloszlását vizsgáljuk (6. és 7. ábra), meglehetősen egyenetlen – még az egyébként sem kiegyensúlyozott területi gazdaság-statisztikai jellemzőknél is jóval megosztottabb – képet kapunk. Az Óbudai Egyetem szempontjából mindez azt jelenti, hogy a gazdaságilag egyébként fejletlen Észak-Magyarországi Régióra fókuszáló, uniós finanszírozású, jellemzően K+F+I pályázatokban való aktív szerepvállalás egy lehetséges kitérésipont.



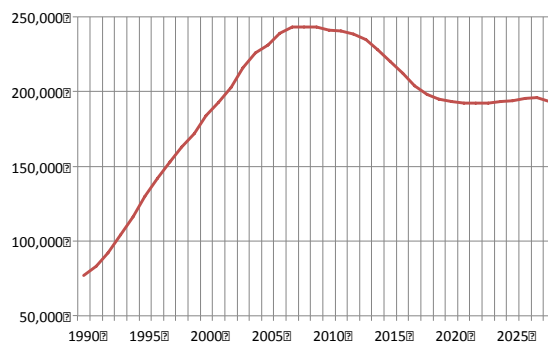
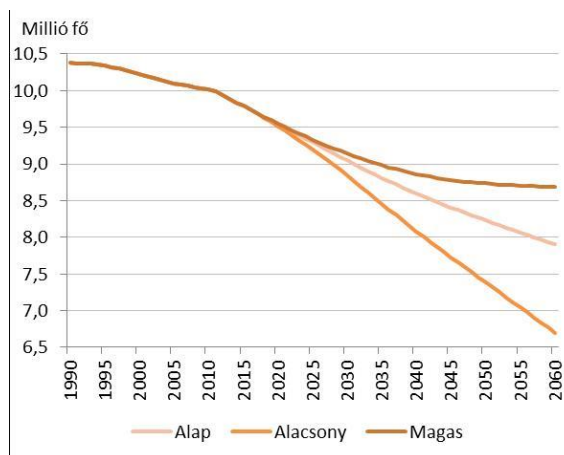
6. ábra. A kutató-fejlesztő helyek ráfordításai



7. ábra. K+F ráfordítások a GDP arányában

Az intézmény demográfiai környezetének értékelése

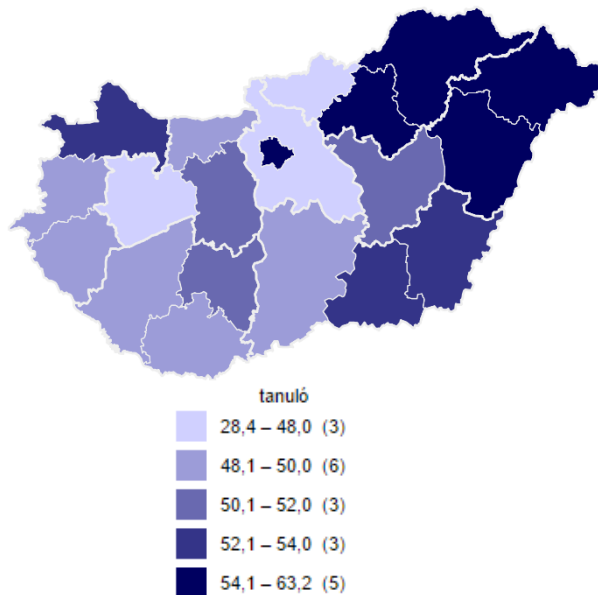
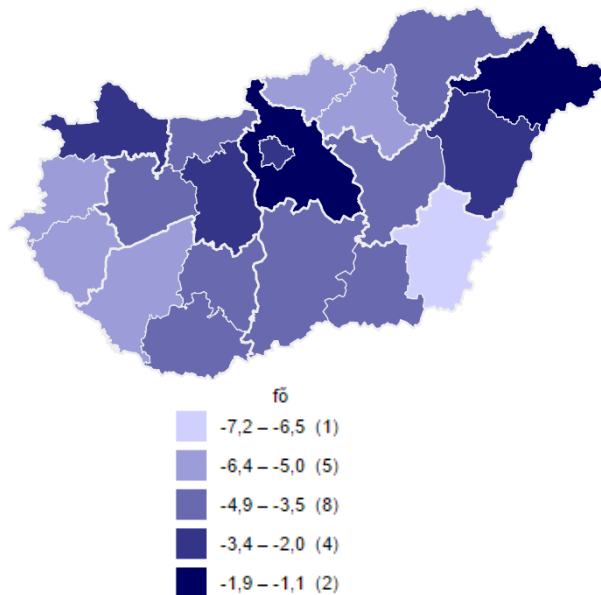
Magyarország 1981 óta folytonos **demográfiai lejtmenetben** van (8. ábra), a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a népességfogyás az elmúlt három évtizedben meghaladta az egymillió főt.



8. ábra. Magyarország népességének alakulása 1990-2060 között a népesség-előreszámítás alap-, alacsony és magas változata szerint

9. ábra. A nappali tagozatos hallgatók létszámának várható alakulása

A kedvezőtlen demográfiai folyamatok hatása 2010 óta a felsőoktatásban is jelentkezik: az elsődlegesen beiskolázható korcsoport (18-22 évesek) nagysága az elmúlt években mintegy 20%-kal csökkent, és még további csökkenés várható, ezáltal jelentős felsőoktatási kapacitások váltak feleslegessé (9. ábra). Az Óbudai Egyetem képzési helyei által érintett régiók a kevésbé rossz helyzetben lévők közé tartoznak, a népességfogyás mértéke országos összehasonlításban alacsonynak mondható (10. ábra), és a 14 évnél fiatalabb népesség aránya is kedvező (11. ábra).



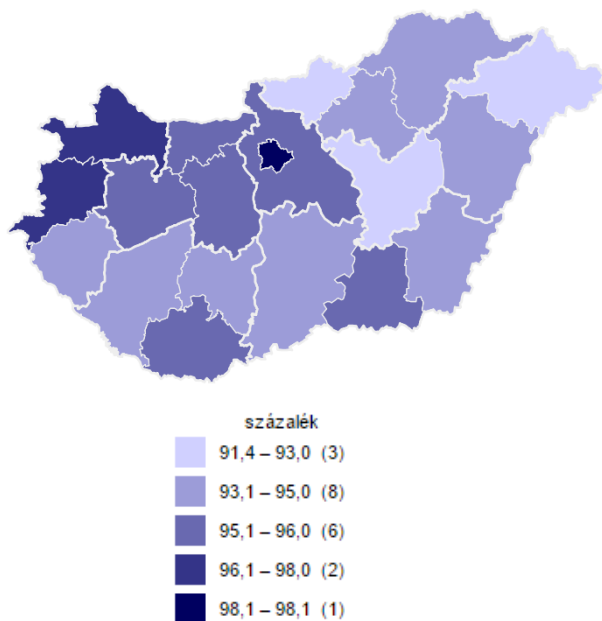
10. ábra. A népességfogyás területi eloszlása

11. ábra. A 14 évnél fiatalabb népesség aránya

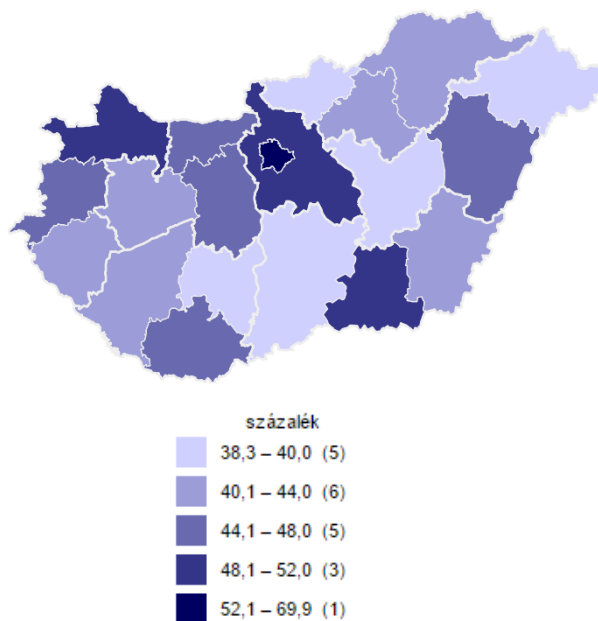
Mivel az Óbudai Egyetem a jelentkezők szemében népszerű intézmény, a munkaerőpiac által keresett képzéseket kínálja, és jelenleg országos viszonylatban igen magas a kapacitáskihasználtság mértéke (az elmúlt években mindig 90% fölött volt), ezért reális célkitűzésként a képzési kapacitások szinten tartása fogalmazható meg, melyen belül egyre hangsúlyosabban jelennek meg az élethosszig tartó tanuláshoz köthető képzési formák.

Az intézmény oktatási környezetének értékelése

Az Óbudai Egyetem képzési helyei által érintett régiókban az iskolázottság mértéke országos összehasonlításban magas (12. és 13. ábra).

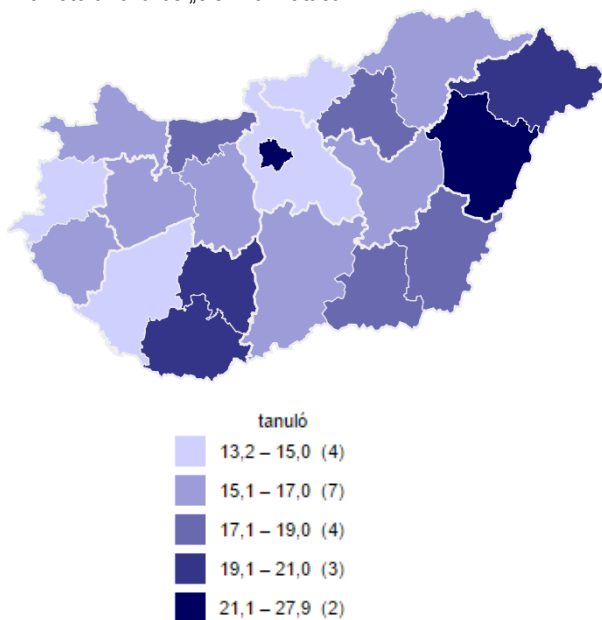


12. ábra. A 15 évesnél idősebb népességből legalább 8 osztályt elvégzettek aránya

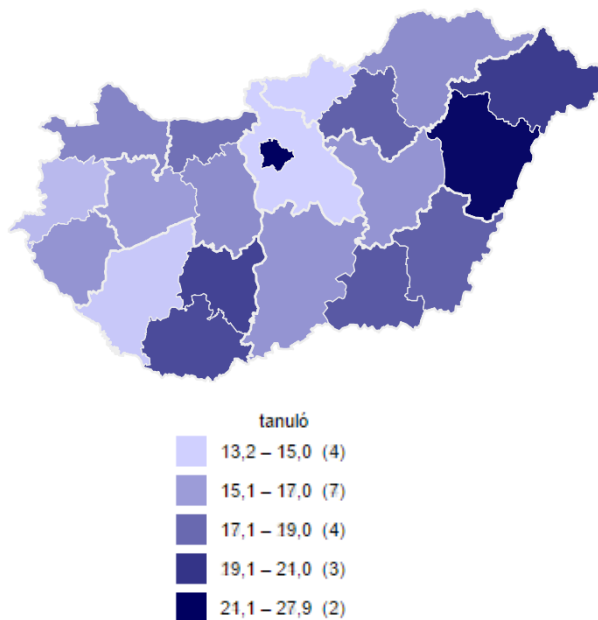


13. ábra. A 18 évesnél idősebb népességből legalább érettségizettek aránya

A magasabban iskolázott szülők nagyobb eséllyel tanítatják gyerekeiket, ugyanakkor e párok körében a gyermekvállalási hajlandóság alacsonyabb. A két hatás eredőjeként a kérdéses régiókban viszonylag alacsony a gimnáziumi és szakközépiskolai tanulók aránya (14. és 15. ábra); ami alól Budapest képez kivételt, mert már a középiskolák vonatkozásában is érzékelhető a főváros „elszívó” hatása.



14. ábra. Gimnáziumi tanulók aránya



15. ábra. Szakközépiskolai tanulók aránya

Mivel a fővárosi felsőoktatási intézmények – így az Óbudai Egyetem is – országos beiskolázási bázissal rendelkeznek, ezért jóval nehezebb a középfokú oktatási intézményekkel való szoros szakmai kapcsolatok kiépítése. E kérdés azonban

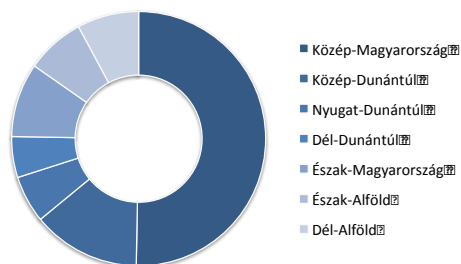
messze túlmutat az Óbudai Egyetemen, mára országos jelentőségű problémává nőtt a **közoktatás és felsőoktatás kapcsolatának** újradefiniálása, melyet szakmapolitikai, fenntartói és intézményi szempontból egyaránt kezelni szükséges. Az Óbudai Egyetem ebből a szempontból példaértékű társadalmi felelősségvállalásról tesz tanúbizonyságot: a kormányzati elképzeléseknek megfelelően, pilot-jelleggel részt vesz a salgótarjáni képzés megteremtésében.

A releváns felhasználói szféra bemutatása

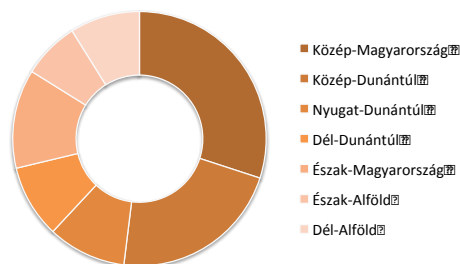
Az Egyetem képzései a **munkaerőpiacon jól hasznosítható tudást** adnak. Ezt támasztják alá a Diplomás Pályakövető Rendszer keretei között végzett felmérések eredményei: jellemző, hogy munkanélküliségi arány diplomásaink körében kisebb (~2,5%), mint a magyarországi felsőoktatásban végzettek átlaga (5%), illetve a KSH által mért munkanélküliségi ráta. A diplomás hallgatóink több mint 50%-a már a végzéskor munkahellyel rendelkezik. A friss diplomásokat a felhasználói szféra a fizetésekkel is elismeri. Az Egyetemen végzettek havi nettó átlagkeresete a képzések többségében meghaladja a magyarországi felsőoktatásban végzettek átlagát. Az Egyetem diplomásai jelentős részben (80%-ot meghaladóan) olyan munkahelyen tudnak elhelyezkedni, amely a végzettségükhöz közvetlenül vagy szorosan kapcsolódik. A végzettek munkaerőpiaci tapasztalataik alapján úgy ítélik meg, hogy az Egyetem által fejlesztett kompetenciák, képességek és jártasságok fejlesztése alapvetően összhangban áll a felhasználói szféra elvárásaival.

Az intézményi vonzaskörzetek bemutatása

Az Óbudai Egyetem **hallgatóinak lakóhely szerinti megoszlása** (16. ábra) azt mutatja, hogy a képzési helyek által érintett két régióból érkeznek a hallgatók mintegy 2/3-a. Az Egyetem fontosságát az egyes régiók felsőoktatása szempontjából azonban jobban jellemzi, ha a beiskolázott hallgatók számát a középfokú oktatási intézmények kibocsátásához viszonyítjuk, hisz ez a szám régióként jelentősen eltérő. Az ennek megfelelően „normalizált” eloszlás (17. ábra) szerint az Óbudai Egyetem piaca csak felerészben a két képzési helyhez tartozó régió; beiskolázását tekintve az Egyetem országos hatókörű intézmény!

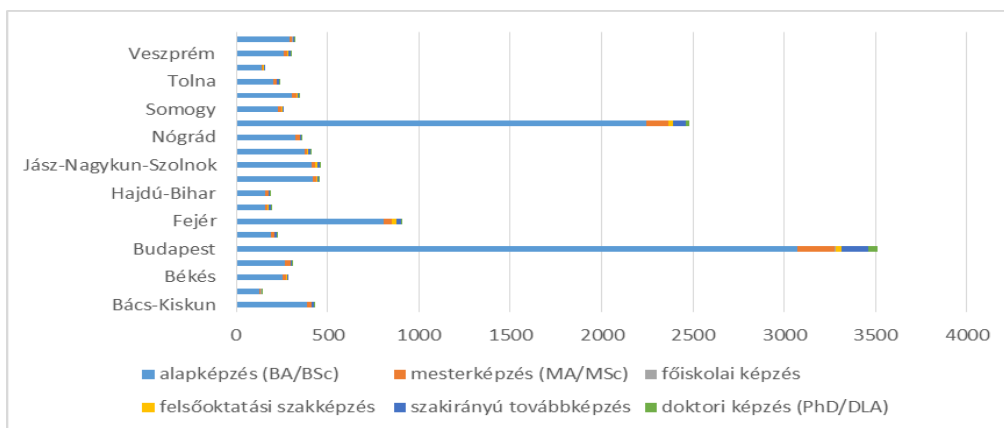


16. ábra. Hallgatók lakóhely szerinti megoszlása



17. ábra. Hallgatók megoszlása, a régiók közoktatási kibocsátásával normalizálva

A beiskolázási adatok ennél részletesebb, megye-szintű elemzése (18. ábra) azt mutatja, hogy a hallgatók nagyjából 4/5-e Budapest 90-100 km-es körzetéből érkeznek hozzánk; de a nagy vidéki tudományegyetemek régióitól eltekintve az Óbudai Egyetem képzéseinek vonzereje minden térségben számottevő mértékű.

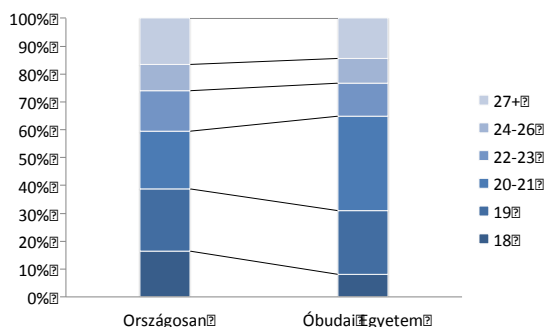


18. ábra. Az Óbudai Egyetem képzései iránti kereslet földrajzi kiterjedése

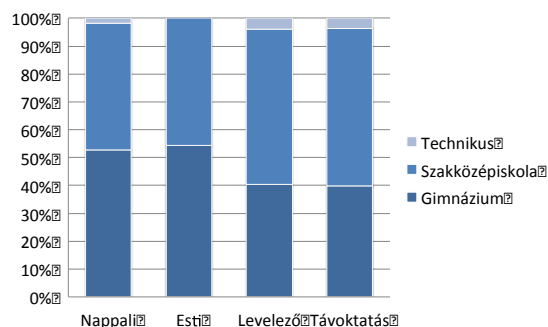
A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása (hallgatói jelentkezési és felvételi létszámok elemzése)

Az elmúlt évek **országos felvételi statisztikáinak** elemzése rámutat arra a nemkívánatos jelenségre, hogy egyre kevesebben jelentkeznek matematikai, természettudományi, műszaki vagy informatikai (MTMI) képzésekre, ami a munkaerőpiaci szereplők visszajelzései alapján már-már a gazdaság stabilitását, illetve a továbbfejlődés lehetőségét veszélyezteti. Ezért az Egyetem az elmúlt években – vállalati partnereivel együttműködve – számos stratégiai kezdeményezést indított, amelyek közös célja kielégíteni a gazdaság megnövekedett igényét a megfelelően képzett MTMI végzettségű munkavállalók iránt.

Az Óbudai Egyetem képzéseire **a hallgatók 2/3-a közvetlenül érettségi után** vagy pár éven belül jelentkezik (19. ábra), vagyis a közoktatásból a felsőoktatásba történő átmenet lényegében folytonos, ennek minden előnyével és hátrányával. Képzéseinkre nagyjából fele-fele arányban jelentkeznek gimnáziumi, illetve szakközépiskolai érettségivel rendelkező tanulók (20. ábra), és ez az arány csak kismértékben változik a képzési rendek és a karok viszonylatában.



19. ábra. Az Óbudai Egyetem képzései iránti kereslet korosztályi jellemzői



20. ábra. Az Óbudai Egyetem képzései iránti kereslet előképzettségi jellemzői

Az intézményi stratégiához szorosan kapcsolódó kari jövőképek

Alba Regia Műszaki Kar

Az Egyetem Alba Regia Műszaki Kara speciális helyzetben van nemcsak az Egyetemen belül, de az ország felsőoktatását illetően is. A Kar 2014. július 1-ei megalakulása óta igen nagy energiát fordított arra, hogy oktatási palettáját kibővítve a régió, a város iparával együttműködve igen erős, gyakorlatorientált képzést alakítson ki Székesfehérváron. Ennek folyományaként néhány hónap alatt több mint száz duális hallgatóval sikerült bővíteni a képzésünket.

Az AMK helyzete azzal együtt, hogy teljes mértékben azonosul az Óbudai Egyetem gyakorlatorientált képzési elkötelezettségével, sajátos. Éppen ipari beágyazottságunknak köszönhetően minden képzési területen meg kell felelnünk a versenyszféra elvárásainak. Nagyon szoros visszacsatolással kapjuk a végzett mérnökökre vonatkozó információkat partnereinktől, és a képzési kínálatunkat elsősorban modul, szakirány választás, illetve képzési metodika szintjén is erősen közelítjük a KKK-k által adott mozgástéren belül az ipari elvárásokhoz.

A Kar stratégiáját illetően nagyon fontos az ipari szakemberek bevonása a képzésünkbe, illetve legalább ennyire fontos az Egyetemen oktató kollégák bevonása az ipar mindennapjaiba. Ehhez ki kívánjuk alakítani azt a szabattikus professzori rendszert, amely néhány évenként lehetőséget ad oktatóinknak iparban történő megmérettetésre. Ennek egyik eredménye lehet a más egyetemeken már beváltan és jól működő *ipari-chair* rendszer. Utóbbi kapcsán egyetemi kollégáinkat egyes vállalathoz kötjük és a vállalat, illetve az egyetemi Kar közötti koordinációt ezt követően ők végzik.

A Kar stratégiája összefoglalva: egyetemi, ipari, városi beágyazottság növelése, mennyiségi és minőségi növekedés, oktatási kínálatunk illesztése az ipari elvárásokhoz, hatékony, fenntartható, gazdaságos működés.

Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar

A Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar képzési portfóliója bár széles, de új elemekkel bővítésre törekszik. Új elemként bevezeti az információbiztonsági képzést a biztonságtechnikai alapszakon, mely kitörési pont lehet a hallgatói létszámcsökkenés megállításában. Ennek sikere esetén kiszélesíti a mesterszakra is. További fejlesztési tervként jelöli meg a Kar a biztonságtechnikai mérnöki alapszak indítási okmányainak kidolgozását és akkreditálását angol nyelvű képzésre.

A gyakorlatorientált képzés kiszélesítése érdekében a Kar bővíti ipari kapcsolatait, megteremti a **Biztonságtechnikai Inkubátor Központot**, mely színteret ad a hallgatók gyakorlati felkészítésének és a vállalkozások kutatás-fejlesztési projektjeinek, egyben beintegrálja a Biztonságtudományi Doktori Iskola egyes szakterületeit. Tovább erősítve a képzési kínálatot, amennyiben az elhelyezési feltételek adottak lesznek, további specializáció indítási okmányait dolgozza ki „**iparbiztonság**” területére, valamint képzéseit földrajzi környezetben is bővíti (Pl.: Salgótarján, Kisvárdá).

Az EKIK Biztonságtudományi Tudásközponttal közösen kialakított, kutatási projektekre épülve a Kar kiszélesíti képzési palettáját a **biztonságpolitika** területére, törekszik arra, hogy a felsőoktatásban hiányként jelentkező területekre új alapszakot akkreditáljon 2019 végére.

A Kar erőssége a **szakirányú továbbképzési szakokon** folytatott felnőttképzés a munkavédelem-ergonómia szakterületén és a munkahelyi baleseti kivizsgáló specialista szakon, ezen a területen a Kar országos elismertségre törekszik.

Keleti Károly Gazdasági Kar

A Keleti Károly Gazdasági Kar a felvételi létszám csökkentésére a képzési portfólióján a képzés különböző szintjein következő változásokat tervezi. A gazdasági jellegű **felsőoktatási szakképzés** iránti érdeklődést kihasználva 2016-tól a gazdálkodás és menedzsment FOSZK mellett indítani kívánja a kereskedelem és marketing felsőoktatási szakképzést.

Az **alapképzés szakjai** sorában a KGK 2015-ben már elindította az angol nyelvű műszaki menedzser képzést, melynek fel-futása az IFT időtartama alatt következik be. A Kar változatlanul szorgalmazza a gazdasági informatikus képzés indítását a lehető leghamarabb a KGK égisze alatt, szoros együttműködésben a Neumann János Informatikai Karral. Fejlesztési tervek között szerepel legalább egy szakon a duális képzés indítása.

A Kar az IFT megvalósításának második felében - fokozatosan megteremtve a feltételeket - a **vállalkozásfejlesztés mester szak** angol nyelvű képzésének beindítását tervezi.

A felvételi létszám stabilizálására a képzési szerkezet változtatásán túl az elkövetkezendő időszakban szorosabbra vonja a középiskolákkal való kapcsolatot, nagyobb mértékben használja ki a különböző reklámokban rejlő lehetőségeket, szorosabbra vonja kapcsolatait a munkaadókkal, e-learning tananyagot dolgoz ki az oktatott tantárgyak 20%-ára.

Kandó Kálmán Villamosmérnöki Kar

A Kandó Kálmán Villamosmérnöki Kar képzési programjában kiemelt szerepet szánunk a **projekt-alapú oktatásnak** (PAO) mind az alap-, mind pedig a mesterképzésekben. A PAO kiváló eszköz a hallgatók mag-tudásának és az ipari gyakorlat szempontjából nélkülözhetetlen szakmai kompetenciáinak fejlesztésében. A mester képzés gerincét már ma is az egyéni vagy (preferáltan) team-ben végzett projekt munka képezi. A kontakt óra alapú oktatást fokozatosan ebbe az irányba kívánjuk tovább fejleszteni, a legrátermettebbeket a PhD képzésre felkészíteni. Az Egyetem Doktori Iskoláinak szakterületeit a villamosmérnöki tudományokkal kívánjuk kibővíteni. E cél érdekében is támogatjuk erkölcsileg és anyagilag a habilitálókat, a docensi beosztásra várományosokat, a mesterképzésben résztvevő tanárainkat.

A Kar több mint egy évtizedes eredményes háttérrel rendelkezik az ún. kooperatív képzés területén. A Kar ipari környezetét képező cégek deklaráltan ezt az ipar-akadémia közös képzési (IAKK) formát kívánják preferálni a jövőben is. Emiatt szándékunk a kooperatív képzés rugalmasabbá, változatosabbá tétele az alapképzésben és adaptációja a mesterképzésben. Ehhez szükséges a kooperatív képzést hátrányosan érintő ösztöndíj korlát felemelése, esetleg megszüntetése. A Kar nyitott minden más IAKK, így a duális képzési forma bevezetése irányába is.

Tovább kívánjuk fejleszteni ipari szakemberek aktív közreműködését a képzések minden szintjén. Jelenleg is szép számmal vannak kurzusaink, amelyekben ipari szakemberek tartanak reguláris előadásokat, gyakorlatokat. A mesteroktatók intézményét bővíteni kívánjuk a kiemelkedő produkciókkal rendelkező „docens industrialis”, illetve „professor industrialis” kategóriákkal. Az oktatás ipari gyakorlattal való szoros közelségét kívánjuk erősíteni az iparból származó hallgatói projektekkal és konzulensekkel. E tekintetben a célunk az Ipar-Akadémia Közös Önálló Hallgatói Projektek (IAKÖHP) rendszerének megerősítése, általánossá tétele.

Az ipari gyakorlatból eredő és az ipar számára hasznos eredményeket és mérnököket, doktorokat biztosító képzés nem képzelhető el magas szintű, kutatást és fejlesztést is magába foglaló ipari megbízások nélkül. Eredményes, a Karra specifikus, az ipar számára is hasznot hozó mester és doktori képzés akkor valósulhat meg, ha a Karnak, a Karon dolgozó oktató-kutató kollektíváknak jelentős önálló szakmai-tudományos eredményeik vannak, melyek az oktatásnak is részei. Ezért határozottan fejleszteni kívánjuk a cégek és a Kar közötti közvetlen ipari megbízások rendszerét.

Fenti célokat a rokon- és a komplementer szakmai-tudományos-ipari környezettel való kollaboráció keretében képzeljük el. A Kar már ma is rendelkezik adott szakterületeken hazai egyetemi és ipari együttműködő hálózatokkal, egyfajta konzorciumokkal, melyek alkalmasak nagyléptékű programok/projektek szakmai-tudományos terjedelmi és mélységi igényeinek lefedésére. Ezeket az együttműködéseket, hálózatokat más szakterületekre is kialakítjuk, és nemzetközi hálózatok kialakításában leszünk kezdeményezők illetve résztvevők.

Neumann János Informatikai Kar

A Neumann János Informatikai Kar stratégiai fejlesztési terve a piaci pozíciójának erősítése. A fejlesztést négy fő területen kívánjuk megvalósítani. Ezek rendre a végzett mérnökeink piaci megfeleléségének növelése, az oktatói állomány korfa és szakmai kompetencia területén történő fejlesztése, az ipari kapcsolatok bővítése, valamint a bevételek növelése. A fejleszteni kívánt területeket komplex rendszerként kezeljük.

Ennek érdekében a BSc és MSc képzéseinkben növelni kívánjuk a piacvezető IT cégek szakembereinek kontakt előadását, valamint ezen cégek erősebb jelenlétét az oktatásban szakdolgozattémák, gyakorlati képzőhelyek, szakmai versenyek és más hasonló programok biztosításával. Oktatói állományunk tekintetében kiemelt fontosságúnak érezzük az utánpótlás biztosítását és nevelését. Ennek érdekében a tehetséges és az akadémiai pálya iránt érdeklődő hallgatóink számára belépési lehetőséget kívánunk. A belépést követően támogatni kívánjuk a továbbtanulásukat és a kutatói munkájukat. A Kar gazda-

sági helyzetének bővítése érdekében fejleszteni kívánjuk a pályázati tevékenységet, és kiemelten kívánjuk fejleszteni az ipari megbízásokat. Ezen munkákba az oktatókon túl a tehetséges hallgatók intenzív bevonását tervezzük.

Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kar

A Kar célja, hogy az oktatásban, kutatásban és az innovációban nemzetközileg is elismert, versenyképes legyen. Korszerű képzési irányokat határoztunk meg, előkészítjük a **duális képzés** bevezetését és szélesítjük a kooperatív képzés lehetőségeit. Az elméleti alapokon nyugvó oktatásunkat olyan integrált, gyakorlatorientált tudás irányába bővítjük, amivel a munkaerőpiacon sokféle munkakörben helyezkedhetnek el a hallgatók.

A képzési palettánk szerteágazó, köszönhetően a hallgatói létszámcsökkenés következtében megsokszorozott területeken való megjelenésünknek. Az **ipari termék- és formatervező mérnöki** alapképzési szak mesterképzésben való továbbfejlesztése stratégiai fontosságú, és összhangban van a kormány munkaerőpiac fejlesztéséről megfogalmazott célkitűzéseivel. A székelyudvarhelyi kihelyezett könnyűipari BSc képzés mellett a kar 2016-ban indítani kívánja az MSc képzést Révkomáromban is. A karok közötti szinergiára építve, közös, gyakorlatorientált projekteken formatervezési feladatok látvány- és prototípus terveinek megvalósítását tervezzük a kreatív ipar bevonásával.

A **humánpolitikai stratégiánk** elsősorban a fiatalításra, a saját képzési utánpótlás kinevelésére fókuszál. A Kar bővíteni kívánja stratégiai megállapodásainak, együttműködési és támogatási szerződéseinek körét, valamint a közös pályázatokon (OTKA, GINOP) való részvételét. A hallgatók bekapcsolódása a **kutatási munkába** prioritást élvez, mert a tehetséggondozás változatlanul kiemelt szerepet kap. Az innovációs tevékenységet segíteni kívánjuk infrastruktúránk fejlesztésével, XXI. századi, korszerű színvonalra emelésével.

Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ

A hallgatói létszám csökkenését ellensúlyozandó a Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ az elkövetkező öt évben újabb szakirányok (nyomdaipari, környezetvédelem-vízgazdálkodási) akkreditáltatását kezdeményezi a MAB-nál, összhangban az Egyetemen folyó diszciplináris képzésekkel, ezáltal is bővítve a **mérnökstanár-képzési portfóliót**. A duális szakképzéshez kapcsolódóan továbbfejlesztjük a műszaki szakoktató alapszak tantervét, a vállalatok felé intenzívebb beiskolázási propagandát folytatunk. Új posztgraduális képzés, a pályaorientáció szakterületű szakvizsgázott pedagógus tantervét kívánjuk engedélyeztetni. A határon túli szakmai tanároknak pedagógiai továbbképző programokat kívánunk kidolgozni, indítani.

SWOT elemzés

Az intézményfejlesztési terv előkészítéseként vezetői mélyinterjúkat folytattunk, melyek vezérfonala az alábbi három kérdés köré csoportosult:

1. Melyek a legnagyobb kihívások, amelyekkel az Óbudai Egyetem jelenleg szembenéz? Miért?
2. Melyek a legígéretesebb kihasználatlan lehetőségek a növekedésre? Mire volna szükség a lehetőségek kihasználásához?
3. Stratégiai szempontból mit tart legfontosabb/legsürgősebb tennivalónak?

Az interjúk során felmerült szempontokat összesítettük, majd szakértői workshop keretében véglegesítettük az Egyetem problémáinak feltárását. Ennek alapján készült el a következő három térkép

1. Problématérkép
2. Lehetőségek térképe
3. Quick-wins

