



# Intézményfejlesztési Terv

---

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM  
2007-2011

2007. decemberben frissített változat

# Tartalomjegyzék<sup>1</sup>

<i>Tartalomjegyzék</i> .....	2
<b>1. Az intézmény bemutatása: múlt – jelen – jövő</b> .....	<b>3</b>
1.1. <i>Felsőoktatási intézmény története (alapításától napjainkig), az eddigi tevékenység rövid értékelése</i> .....	3
1.2. <i>A Széchenyi István Egyetemet jellemző legfontosabb aktuális adatok, az intézmény társadalmi, gazdasági, munkaerő-piaci környezete</i> .....	6
1.3. <i>A végzős diplomások elhelyezkedési lehetőségei, a pályakövetés módszerei. Regionális beágyazottság és feladatrendszer</i> .....	13
1.4. <i>A Széchenyi István Egyetem küldetése</i> .....	16
<b>2. Az intézményfejlesztés főbb területeinek bemutatása</b> .....	<b>17</b>
2.1. <i>A képzési szerkezet átalakítása</i> .....	17
2.2. <i>Esélyegyenlőség, tehetséggondozás</i> .....	25
2.3. <i>Doktori képzés folytatása, továbbfejlesztése</i> .....	27
2.4. <i>Az élethosszig tartó tanulás intézményi "szolgáltató" rendszerének kialakítása</i> .....	28
2.5. <i>Oktatási szolgáltató funkciók külső érdeklődők számára</i> .....	29
2.6. <i>Kutatás-fejlesztést támogató stratégia és intézményi gyakorlat</i> .....	30
2.7. <i>Helyi, regionális és országos kapcsolatok, együttműködések, részvétel a helyi gazdaságfejlesztő és társadalomalakító programokban</i> .....	37
2.8. <i>Nemzetközi kapcsolatok</i> .....	43
2.9. <i>Intézményi szervezet, menedzsment stratégia kialakítása</i> .....	45
2.10. <i>A Minőségfejlesztési Program kidolgozása</i> .....	61
2.11. <i>Humán stratégia jellemzői, a foglalkoztatási terv kidolgozása, foglalkoztatási követelményrendszer meghatározása</i> .....	66
2.12. <i>Intézményi gazdálkodás korszerűsítése</i> .....	70
2.13. <i>Infrastruktúra-fejlesztési és felújítási program</i> .....	79
2.14. <i>Oktatói, dolgozói, hallgatói életminőség javítására irányuló fejlesztések</i> .....	88
<b>3. Az intézményi fejlesztéssel kapcsolatos monitoring tevékenység bemutatása</b> .....	<b>95</b>
3.1. <i>A fejlesztési projektek indikátorainak meghatározása</i> .....	95
3.2. <i>Monitoring tevékenység kiterjesztése a fejlesztési modulokra, értékelési technikák, statisztikák készítése</i> .....	97
3.3. <i>A Szenátus és Gazdasági Tanács feladatrendszere az ellenőrzésben</i> .....	98
<b>4. Az intézményfejlesztés kommunikációs technikája</b> .....	<b>98</b>

<sup>1</sup> A fejezetek beosztása az OKM idevonatkozó útmutatója alapján készült

## 1. Az intézmény bemutatása: múlt – jelen – jövő

Minden felsőoktatási intézménynek fontos, hogy ismerje:

- gyökereit,
- a régió gazdaságába való beágyazódásából adódó mindenkori elvárásokat,
- valamint a világ fejlődési trendjét,

mert csak ezekre alapozva adhat helyes választ alapfeladatának, a tudás közvetítésében és generálásában játszott szerepének távlatos kérdéseire. Ezen tényezők alappillérei egyetemünk stratégiai célkitűzéseinek is.

### 1.1. Felsőoktatási intézmény története (alapításától napjainkig), az eddigi tevékenység rövid értékelése

Az intézmény sikere nem előzmény nélküli. Győr újkori története során mindig jelentős iskolaváros volt. Kiváló egyházi és világi középiskolái mellett 1718-tól – kisebb-nagyobb megszakításokkal – a XIX. század végéig jelentős felsőoktatási intézmények (hittudományi, bölcséleti és jogi akadémiák, karok) is működtek a városban. A Győri Királyi Jogakadémia (amely állami intézmény volt) 1766-tól 1792-ig működött, olyan tanítványokat szárnyra bocsátva, mint Batthyány Lajos, az első felelős magyar miniszterelnök és Deák Ferenc, a „haza bölcse”.

A város fejlődése, valódi régióközponttá válása új energiát adott a felsőoktatás meghonosítását célként kitűző polgárok számára. A 60-as években azután a több évtizedes törekvés megvalósulni látszott, hiszen a Népköztársaság Elnöki Tanácsa az 1963. évi 5. sz. törvényerejű rendelettel Győrött egy új műszaki egyetem alapítását rendelte el. A tervezés elkezdődött, azonban 1966-ban koncepcióváltás történt, egyetem helyett főiskola alapítását határozták el, amely döntés lényeges elemei a következők:

A főiskola székhelye Győr, felügyeletét a művelődési miniszter látja el, feladata a műszaki üzemeltetés, a forgalomirányítás és a gyártás részegységeinek irányítására alkalmas üzemmérnökök képzése a közlekedés, a közlekedésépítés, a járműgyártás és a távközlés területén, létesítésének hatálya 1968. június 29. és végrehajtója a Minisztertanács.

A törvényerejű rendelet alapján, azzal összhangban hozott 1018/1968. (VI.4.) sz. minisztertanácsi határozat rögzítette, hogy az intézményt főigazgató vezeti, működését a művelődésügyi miniszter által jóváhagyott szervezeti és működési szabályzat szabályozza.

A törvényerejű rendeletet számos további kormánydöntés (tervezési program, beruházási javaslat stb.) előkészítése követte. 1968-ra kialakultak a főiskola szervezetére, méreteire (oktatók, hallgatók létszáma, az épületek mérete, laboratóriumok felszereltsége) vonatkozó elképzelések. „A tervezett létesítmény részei: öt tanulmányi épület, négy kollégium, négy laboratórium, egy oktatói vendégszálló, könyvtár, egy irodaépület, egy konyha étterem és egy 2000 személy befogadására, nemzetközi versenyek rendezésére alkalmas, a várost is szolgáló

tornacsarnok épület”. A beruházási javaslat szerint az előirányzott költség – Győr Városi Tanács hozzájárulása nélkül – 515,5 millió Ft volt. A nappali hallgatók tervezett létszáma a négy karon – Közlekedési, Közlekedésépítési, Járműgyártási, Távközlési Karon – összesen 1 734 hallgató volt.

Az intézmény létesítését részben budapesti telephelyű új alapítással (a BME gesztorálásával magalakult Közlekedésépítési Karon), részben korábbi budapesti és szegedi felsőfokú technikumok bázisán határozták el.

A kormány Gazdasági Bizottsága 1969. szeptember 8-án 10158/1969. sz. határozatával a főiskolai nagyberuházást kb. 100 millió forint csökkentésével engedélyezte és ez az eredeti tervekől egy tanulmányi épület, egy kollégium, a könyvtár, az oktatói vendégszálló és a tornacsarnok megépítésének törlését jelentette.

A budapesti és szegedi telephelyű egységek áttelepülését négy ütemben szakaszolták. Az áttelepülés (1. vasút, 2. gépjármű-közlekedés, 3. távközlés, 4. közlekedésépítés) 1974. szeptember 13-án az avatással és ünnepélyes tanévkezdéssel kezdődött, és 1977-ben fejeződött be. A főiskola létesítése tehát egy korai integrációs aktusnak is tekinthető.

Az új felsőoktatási intézmény Közlekedési és Távközlési Műszaki Főiskola néven kezdte meg működését. A magyar felsőoktatási intézmények többségétől eltérően a főiskola épületei eleve oktatási célra készültek, így minden létesítmény egy helyszínre került.

A főiskola 1986 óta viseli a „legnagyobb magyar” Széchenyi István nevét.

A fejlesztési célkitűzéseknek megfelelően 1995-ban a Liszt Ferenc Zeneművészeti Főiskola Győri Zeneiskolai Tanárképző Tagozata főiskolánkkal integrálódott, s intézményünk Művészeti Fakultásává vált, s az egyetem képzési palettáján a zeneművészeti oktatás 1996-ban jelent meg.

A főiskola 1998-ban elfogadott Stratégiai tervének alapelvei között a küldetéséről az alábbi mondatok kívánkoznak kiemelésre:

- A főiskola küldetését ma és a jövőben erőteljesen meghatározza a város polgárságának igénye, hogy egyre több győri és Győr környéki fiatalnak kínáljon továbbtanulási lehetőséget mind több tudományágban, szakterületen és képzési szinten.
- A képzési potenciálnak ki kell terjednie az érettségire épülő felsőfokú szakképzésre a főiskolai szintű képzésre, a szakirányú továbbképzésre, az egyetemi szintű képzésre, valamint a doktori képzésre is, továbbá az ismeretek szinten tartását és fejlesztését szolgáló rövid továbbképzési programokra.
- A főiskolának oktatói és mind nagyobb létszámú hallgatósága révén meghatározó szerepet kell betöltenie Győr és a térség életében, szellemiségében, jövőbeni fejlődésében egyaránt.

- Az intézményben folyó oktató és tudományos kutatómunka minőségének következetes emelése révén meg kell teremteni a Széchenyi István Főiskola bázisán a győri egyetem létesítésének feltételeit.

Az Universitas-Győr Alapítvány bejegyzésével elindult a leendő győri egyetem szellemi feltételeinek megteremtése. Az alapítvány 1990-től menedzseli, ösztöndíjakkal és költségtérítésekkel támogatja a győri egyetem tudományos hátterének kiépítését és megerősítését.

1998-ban saját jogon, elsőként a közgazdászképzés keretében, gazdálkodási szakon kaptunk lehetőséget az egyetemi képzés indítására. Az első széchenyi egyetemi diplomákat 1999. július elején vehették át a szak végzettjei.

A főiskola kezdeményezésére és szervezésében, az Universitas-Győr Alapítvány anyagi támogatásával 1995-től folyik jogász szakon oktatás az ELTE Állam- és Jogtudományi Karának győri tagozatán, amely a 2002-es sikeres akkreditációt követően önálló jogon folytatódik tovább.

Így a főiskola 1998-as stratégiai tervében megfogalmazottaknak megfelelően az ezredforduló időszakára létrejött egy olyan universitas, amely hallgatóinak létszáma, oktatói karának tudományos minősége, képzési kínálatának sokszínűsége alapján joggal kaphatta meg a Magyar Köztársaság Országgyűlésének döntése révén 2002. január 1-jétől az egyetemi rangot.

A parlamenti döntés intézményünk szempontjából jelentős előrelépés volt. A döntés ugyanakkor üzenetet is hordozott: az évtizedes előkészítő-fejlesztő munka, a belső erőforrások feltárása révén volt teljesíthető az egyetemmé válás törvényben megfogalmazott feltétele.

2004-ben megtörtént a Multidiszciplináris Társadalomtudományi, majd 2005-ben a Multidiszciplináris Műszaki Doktori Iskolák akkreditációja és ezt követően mindkét iskola azonnal megkezdte munkáját.

Az Oktatási Minisztérium támogatásával az intézmény infrastrukturális lehetőségei is tovább bővültek (a jogász képzés önálló épületbe költöztetett 2003-ban, a kollégiumi férőhelyek számát közel 50%-kal tudtuk növelni, a közgazdasági és a jogász szakkollégium önálló épületbe költöztetett, és a sport- és kulturális célokra 2002-ben átadásra került az egyetemi sportcsarnok is).

Az egyetem küldetését ma és a jövőben is erőteljesen meghatározza a város, a régió gazdaságának és polgárságának igénye, hogy egyre több győri és Győr környéki fiatalnak kínáljon továbbtanulási lehetőséget mind több tudományágban, szakterületen és képzési szinten, kielégítve a régió humán erőforrás igényét, a versenyképes gazdaság és megújulásra képes társadalom építéséhez.

Az egyetem a hagyományos működési területeken a jövőben is országos jelentőségű oktatási és kutatási szerepkört kíván betölteni. Ezek a területek elsősorban az építés, a közlekedés, a járműgépészet és -gyártás, a logisztika, a szolgáltatási marketing és menedzsment, a távközlési, illetve informatikai rendszerek. E területeken az oktatás és a kutatás meglévő személyi és tárgyi

feltételei komplex feladatok megoldását is biztosítják, lehetővé téve valamennyi szakon az országos igényeknek megfelelő szakemberek képzését.

A képzést ma a munkaerőpiac minősíti, ezért elengedhetetlen a gazdasági szereplők igénye és a képzést folytató intézmények kibocsátása közötti összhang megteremtése. Az igények monitorozására ma egy EU-s program keretében francia-német együttműködéssel dolgozunk.

A munkaerőpiacok nemzetközivé válása a vállalkozóknál és az alkalmazottaknál is újfajta kompetenciákat, képesítéseket igényel. Ezeket az oktatásnak is figyelembe kell vennie. A követelmények között egyre fontosabbá válik a minőségi munkára, továbbfejlődésre való képesség. Az oktatás, képzés fejlesztése során nemcsak a hazai problémákra kell figyelemmel lenni. A versenyképesség, az elhelyezkedési lehetőségek javítása, a nyelv- és informatikai ismeretek bővítése és az esélyegyenlőség növelése érdekében egész életen át tartó tanulásra van szükség.

A képzési kínálat és szerkezet alakításával lehetővé tesszük, hogy az itt élő fiatalok, viszonylag széles körben, olyan szakmai-tudományos felkészültséget szerezzenek, amellyel sikerrel teremthetik meg egzisztenciájukat.

A helyi gazdaság igényei különös hangsúllyal jelennek meg az AUTOPOLIS fejlesztési és versenyképességi pólusban. Ez az egyetem oktatási kínálatának fejlesztésére is hatással van.

A bolognai kétszintű képzésre való átállás, az elmúlt években egyetemünkön is komoly munkával járt. Ma már hallgatóink az építészmérnöki és a jogász egyciklusú 5 éves klasszikus egyetemi szak mellett, huszonegy bolognai rendszerű alapképzési szak közül választhatnak a társadalomtudományi, informatikai, jogi és igazgatási, gazdaságtudományi, műszaki, egészségtudományi és művészeti területen.

A mechatronikai mérnöki és a mérnök-tanár szakokon a közelmúltban kaptuk meg az MSc mesterszakok indítási engedélyét és további mesterszakok akkreditációját készítjük elő.

Az Egyetem az oktatói és mind nagyobb létszámú hallgatósága révén meghatározó szerepet tölt be Győr és a térség életében, szellemiségében, jövőbeni fejlődésében.

## **1.2. A Széchenyi István Egyetemet jellemző legfontosabb aktuális adatok, az intézmény társadalmi, gazdasági, munkaerő-piaci környezete**

### **1.2.1. Az Egyetemet jellemző legfontosabb aktuális adatok**

#### **Az infrastruktúra bemutatás és jellemző adatai**

A Széchenyi István Egyetem Győrben három helyszínen rendelkezik épületekkel. A központi campuson (Győr, Egyetem tér 1.) folyik a képzés a műszaki, a gazdasági és informatikai képzési területekhez tartozó szakokon. Itt található a központi szolgáltató és funkcionális feladatokat ellátó szervezeti egységek is. Az

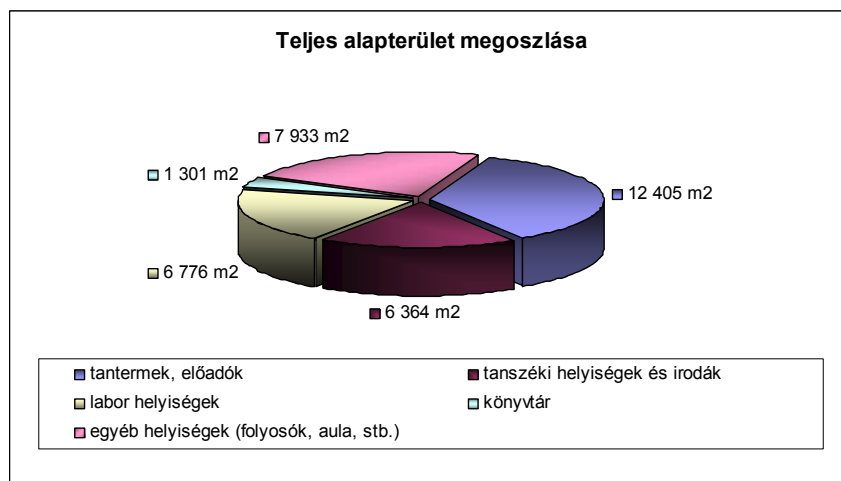
Egyetem összes beépített alapterületének túlnyomó része ezen a campuson található.

A jogi és igazgatási képzési területhez tartozó szakokon a képzés a központi campus közvetlen közelében található Áldozat utcai épületben folyik, mely 2002-ben került az Egyetem kezelésébe. Az épület ad helyet a Deák Ferenc Állam és Jogtudományi Karnak, itt található az előadó és tanterem, tanszéki helyiségek és az egyéb kiszolgáló helyiségek. Az épület csak kisebb mértékben szorult átalakításra, mert eredeti funkciója is közel állt az oktatás igényeihez.

A művészeti képzési terület az Egyetem képzési palettáján 1996-ban jelent meg, miután az akkori Liszt Ferenc Zeneművészeti Főiskolának a városban működő zenetanárképző intézete csatlakozott az intézményhez. A csatlakozással együtt a képzési területhez tartozó szakokon folyó oktatásnak helyt adó, a központi campustól csak kis távolságra eső Kossuth utcai épület is az Egyetem kezelésébe került. Ma itt található a Varga Tibor Zeneművészeti Intézet, amelynek az épülete a műemléki védelem alatt álló valamikori zsinagóga épületegyüttesének része

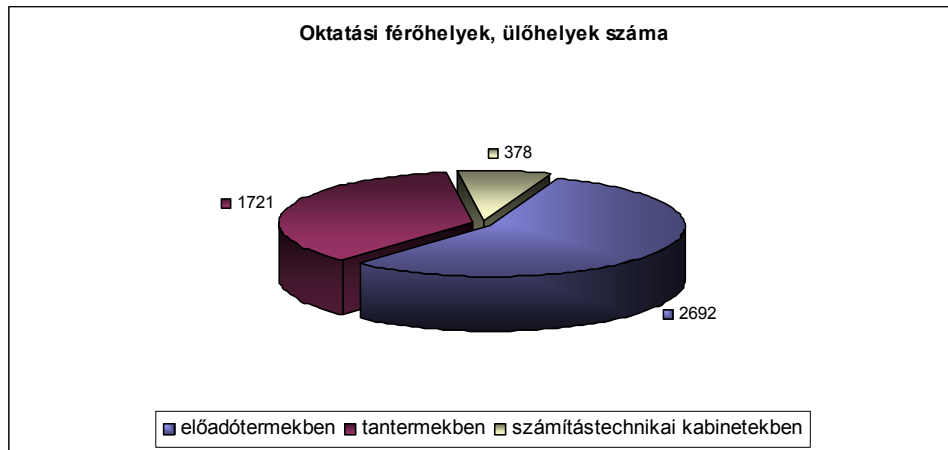
Az Egyetem a városban és a régióban jelentkező igények kielégítése céljából 1995-ben indította meg az egészségtudományi, valamint a társadalomtudományi képzési területhez tartozó szakokon az oktatást. Az oktatás a kezdetektől fogva az ország egyik legnagyobb kórháza a Petz Aladár Megyei Oktató Kórház közreműködésével és a győri önkormányzat támogatásával folyik. Jelenleg a Szent Imre úti, korábban egészségügyi szakközépiskolai feladatokra épített, átalakított és felújított épület ad helyet az oktatásért felelős Petz Lajos Egészségügyi és Szociális Intézetnek és itt található a tanterem és egyéb, speciálisan a képzés céljaira berendezett oktatási helyiségek.

Az Egyetem beépített összes hasznos alapterülete 56 791 m<sup>2</sup>, melynek megoszlása a fő helyiségcsoportok között az 1. ábrán szemlélhető.



1. ábra - Teljes alapterület megoszlása

Az oktatás céljára rendelkezésre álló férőhelyek összes száma 4 791, melynek döntő része előadóteremben található. A megoszlás az előadóterem, tanterem (szemináriumi helyiségek) és a számítástechnikai kabinetek között az alábbiak szerinti.

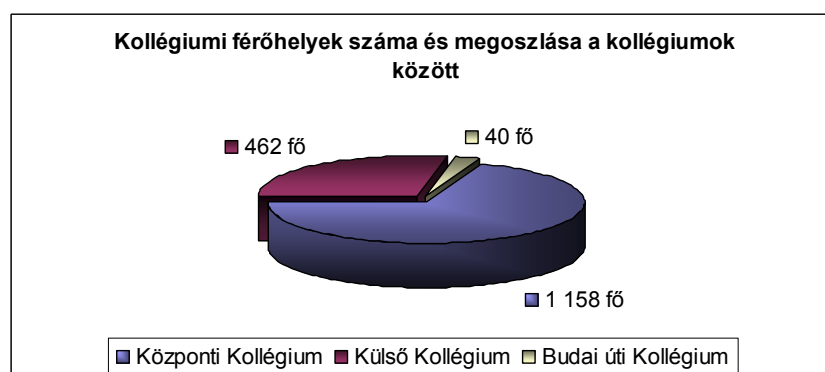


2. ábra - Oktatási férőhelyek, ülőhelyek száma

A számítástechnikai és a tantermi kapacitás a valóságban számottevően meghaladja az itt közöltet, mely az általános hallgatói igények kielégítésére áll rendelkezésre. A műszaki képzés alapját képező laboratóriumi helyiségekhez sok esetben kapcsolódnak tantermek és számítástechnikai laborok is.

A kapacitás megítélésénél figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy míg a hallgatók heti kontaktóraszámja átlagosan 25, a tantermek naponta reggel 8-tól este 8-ig rendelkezésre állnak, és a levelező képzésben pénteken és szombaton is igénybe vesszük azokat.

Az Egyetem a hallgatók lakhatási körülményeinek biztosítása tekintetében hagyományosan jól ellátott. Az elmúlt években az Egyetem az eredeti kollégiumi kapacitását a másfélszeresére növelte. Tekintettel arra, hogy ebben az időszakban a kollégiumi férőhelyekre döntően igényt tartó nappali tagozaton hallgatók száma lényegesen nem változott, a korábbi feszültség megszűnt, csaknem minden kollégiumi férőhelyet igénylő elhelyezéshez jut, a várakozói listák rövidek.



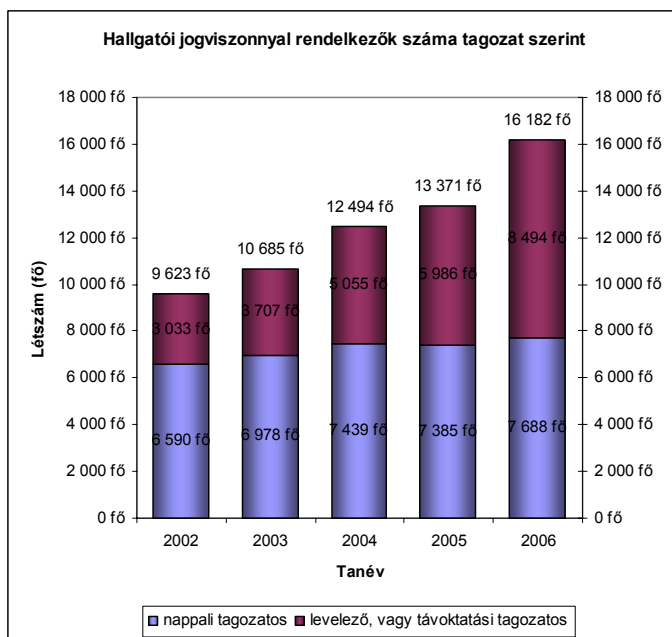
3. ábra - Kollégiumi férőhelyek száma és megoszlása a kollégiumok között

## Hallgatói adatok

Az Egyetemmel hallgatói jogviszonyban állók száma dinamikusan nőtt az elmúlt öt évben. A növekedés elsősorban a levelező/távoktatásban résztvevők számának csaknem háromszorosra növekedéséből származik. A nappali tagozatos, döntően

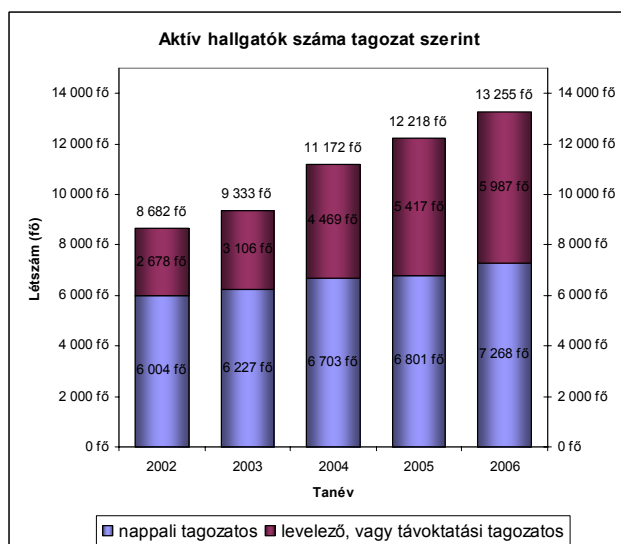


államilag finanszírozott képzésben tanulók száma, a központi szabályozás miatt mérsékeltebben növekedett.



4. ábra - Hallgatói jogviszonnyal rendelkezők száma tagozat szerint (október 15-i adatok)

Fontos megemlíteni, hogy a levelező/távoktatási tagozaton tanulók között nagy számban vannak olyanok, akik hallgatói jogviszonyuk fenntartása mellett hosszabb-rövidebb ideig szüneteltetik tanulmányaikat. Ebből adódik, hogy az összes aktív hallgatói létszám lényegesen alacsonyabb a 4. ábrán bemutatottnál. Az aktív státuszú hallgatók számának és megoszlásának változása az 5. ábrán figyelhető meg. Látható, hogy a nappali tagozatos képzésben a passzív állományú hallgatók aránya 10% alatt van.



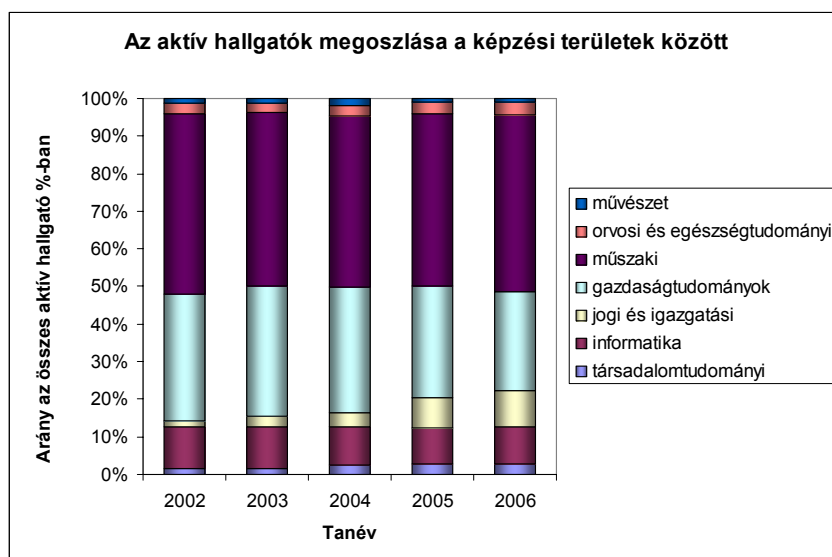
5. ábra - Aktív hallgatók száma tagozat szerint

Az aktív hallgatói jogviszonnyal rendelkezők számának változását az 1. táblázat mutatja az elmúlt évekre.

Az aktív hallgatói létszám változása évente képzési területenként					
	2002	2003	2004	2005	2006
Társadalomtudományi	135 fő	148 fő	283 fő	355 fő	354 fő
Informatikai	979 fő	1 025 fő	1 140 fő	1 151 fő	1 326 fő
Jogi és igazgatási	131 fő	269 fő	411 fő	999 fő	1 271 fő
Gazdaságtudományi	2 929 fő	3 230 fő	3 722 fő	3 631 fő	3 494 fő
Műszaki	4 153 fő	4 300 fő	5 108 fő	5 589 fő	6 237 fő
Orvosi és egészségtudományi	241 fő	238 fő	314 fő	377 fő	440 fő
Művészeti	114 fő	123 fő	124 fő	116 fő	132 fő
Összesen	8 682 fő	9 333 fő	11 172 fő	12 218 fő	13 254 fő

1. táblázat - Az aktív hallgatói létszám változása évente képzési területenként

A növekedés csaknem minden területen megfigyelhető, ugyanakkor a belső arányok a jogászképzésnek az elmúlt öt évben történt felfutása miatt a képzési területek részarányai átrendeződtek (6. ábra).



6. ábra - Az aktív hallgatók megoszlása a képzési területek között

A hallgatói létszám eddig folyamatos növekedése az utóbbi évben megállt, 2007. október 15-i adatok szerint a nappali aktív hallgatók száma 7081, a levelezőké 4299, összesen 11 380. A csökkenés a demográfiai változásokkal és az államilag támogatott hallgatói helyek elosztásának a vidéki intézmények számára kedvezőtlen módosításával magyarázható.

### Közalkalmazotti adatok

Az Egyetem közalkalmazottainak száma 2006. október 15-én 596 fő, 2007. október 15-én 606 fő, amiből a

- részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya 2006-ban 4,6%, 2007-ben 5,4%,
- további jogviszony keretében foglalkoztatottak aránya 2006-ban 6,4%, valamint 2007-ben 7%.

A közalkalmazottak foglalkoztatására tehát általánosan jellemző a teljes munkaidőben és főfoglalkozásuként történő alkalmazás.

Az Egyetemen foglalkoztatott közalkalmazottak megoszlást az alábbi táblázat mutatja.

	2006.	2007.
Főállású oktató / kutató	324	323
További jogviszonyos oktató / kutató	38	43
Nem oktatók	234	240

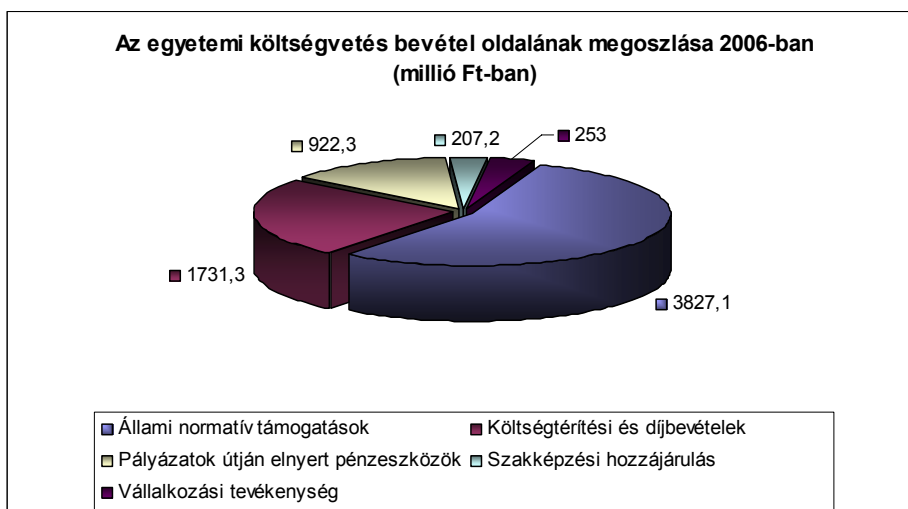
Az oktatók és kutatók a fő szervezeti egységek (karok, önálló intézetek valamint a Rector közvetlen irányítása alatt álló Kooperációs Kutató Központ és Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont) között az alábbi táblázat szerint oszlanak meg.

	2006.	2007.
Kutató/Tudásközpontok	5	4
Kautz Gyula Intézet/Kar	65	65
Műszaki Tudományi Kar	194	197
Petz Lajos Intézet	26	26
Deák Ferenc Intézet/Kar	42	44
Varga Tibor Intézet	30	30

A nem oktató közalkalmazottak kb. fele az oktatási és tudományos kutatási szervezeti egységeknél, fele pedig a szolgáltató és funkcionális szervezeti egységeknél dolgozik.

### **Költségvetési adatok**

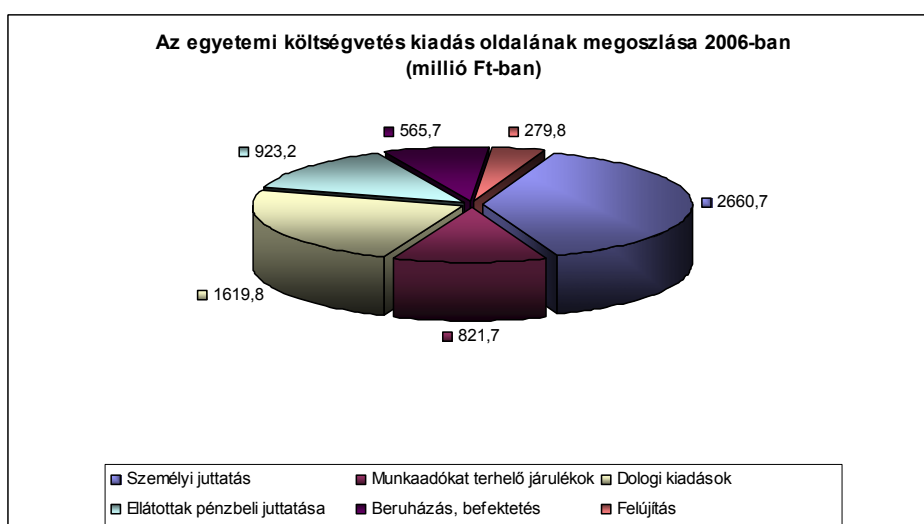
Az Egyetem gazdálkodásához három fő forrásból származnak bevételek. A legjelentősebb ezek közül az állami, fenntartói támogatás, mely a jogszabályokban meghatározott normatívák alapján kerül az intézményhez. Az alaptevékenységként végzett költségtérítéses oktatási tevékenység és a pályázatok útján céljellegű felhasználásra elnyert pénzeszközök képezik a másik két fő forrást. Ezekhez kapcsolódnak a vállalászati tevékenységből származó bevételek és az utóbbi években egyre jelentősebbé váló, szakképzési hozzájárulásból befizetésre kerülő, szintén céljelleggel felhasználható pénzeszközök. Ezen források 2006. évi konkrét összegét és megoszlását mutatja az alábbi ábra.



7. ábra - Az egyetemi költségvetés bevétel oldalának megoszlása 2006-ban

A bevételek megoszlását vizsgálva látható, hogy a teljes bevétel csaknem 50%-a nem az állami költségvetési támogatás. Ha ehhez hozzávesszük, hogy ennek az állami költségvetési támogatásnak nem elhanyagolható részét képezi a hallgatók támogatására szánt és az Egyetemnek erre célra átadott pénzeszköz is, akkor bizvást kijelenthetjük, hogy az Egyetem saját céljaira felhasználható bevételeinek 50%-át saját tevékenységével szerzi meg.

A kiadások alakulását az alábbi ábrán vizsgálva látható, hogy a legjelentősebb tétel a munkabéreket is tartalmazó személyi juttatások és a kapcsolódó közterhek együttesen. Ezek összege csaknem eléri az állami normatív támogatások összegét, aminek egyébként csak egy része az, ami a bérek és közterhek fedezetét szolgálja. A személyi juttatások egy részét tehát az Egyetem a saját bevételeiből fedezi. A kiadások szerkezete kiegyensúlyozott.



8. ábra - Az egyetemi költségvetés kiadás oldalának megoszlása 2006-ban

### **1.2.2. Az Egyetem társadalmi, gazdasági, munkaerő-piaci környezete**

A Széchenyi István Egyetem oktatási egységei jó kapcsolatot építettek ki a gyakorlattal, s ennek következtében állandó információval rendelkeznek a képzési igényekről, valamint a hallgatók elhelyezkedési lehetőségeiről. Az intézményes kapcsolatok formája sokszínű, hiszen ebbe tartozik a sikerrel működtetett és közel tíz éves múlttal rendelkező Practing rendszer, vagy a rendszeres üzletember találkozók, a nagyszámú kutatási megbízás közbeni együttműködés, illetve gyakorlattá vált meghívni az adott szakterület kiváló művelőit előadásokra, záróvizsgára. A több csatornás kapcsolati rendszer lehetővé teszi, hogy a gyakorlati szakemberek betekintsenek az oktatás szerkezetébe, a tananyagok összeállításába, azok tartalmába, s véleményt mondva az ajánlások érvényesítésre kerülnek.

A gyakorlati szakemberek véleménye elsőként a szakok indításánál kerül hangsúlyozottan figyelembe vételre, majd a képzési periódus lezárásánál, illetve a folyamatossá váló oktatásnál az éves értékeléseknél. A beállt képzési programok esetében a végzett hallgatók visszajelzéseit is sikerrel tudjuk alkalmazni, továbbá kérdőíveket küldünk a piaci szereplőkhöz, elemezzük az elhelyezkedés szakmai szerkezetét, rendszeres üzletember találkozókat szervezünk, s azokon szerzett visszajelzések sikerrel alkalmazhatók a szakok megújításánál.

Az Egyetem gazdaság- és társadalomformáló szerepe a város és régió egészében meghatározó. Mindezt bizonyítja, hogy a térségben élők, az itt ténykedő vállalkozások, szervezetek, intézmények, de magán emberek tömege is nagyban támogatta az egyetemmé válás folyamatát, s azt sikernek, kedvező előrelépésnek tekintette. Az egyetemi státusz egy nagyobb elvárást, fókuszáltabb figyelmet, határozottabb jelenlétet követel meg.

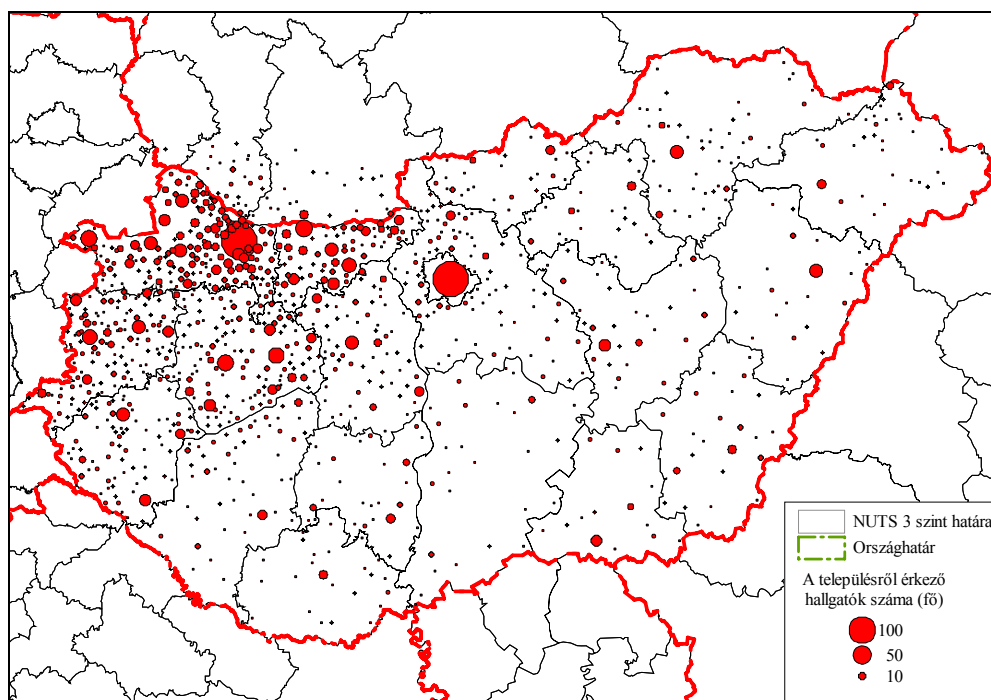
Az Egyetem és a városi önkormányzati testület és hivatal kapcsolata példás, mivel folyamatos a szakmai kapcsolat, nyitottak a konzultációs lehetőségek. Mindez közös fejlesztési projekteknél nyilvánul meg, így példaként említendő az Egyetemi Sportcsarnok felépítése, a korábbi Zsinagóga (ma Egyetemi Hangversenyterem) felújítása és ezek együttes működtetése. Az egyetem szakemberei, oktatói részt vesznek az önkormányzat különböző testületeiben (közgyűlés, bizottságok), de szakértőként is gyakran felkérést kapnak. A jövő nagy kihívása a 2007-2013. közötti időszakban, a Pólus Programban együttesen kidolgozott, az egyetemhez kapcsolódó fejlesztési elképzelések megvalósítása, amelynek egyben jelentős városfejlesztési hatása is lesz.

A megyei és a regionális intézmények egyetemi kapcsolatai szintén előremutatók, itt a szerepek a gazdaságfejlesztő hatásra, az innovációs szervezetekkel, szakmai érdekképviseletekkel való együttműködésekre koncentrálnak.

### **1.3. A végzős diplomások elhelyezkedési lehetőségei, a pályakövetés módszerei. Regionális beágyazottság és feladatrendszer**

A Széchenyi István Egyetem alakulásától fogva folyamatosan figyelemmel kíséri a hallgatói jelentkezések területi szerkezetét, annak időbeli alakulását. Az intézmény szak szerkezetének jellege a beiskolázás területi szerkezetét alaposan

befolyásolta. Az egyetem néhány speciális szakon (pl. közlekedés) korábban is és ma is országosnak tekinthető beiskolázási területtel rendelkezik. A képzési területek folyamatos bővülése olyan szakok megjelenését jelentette, amelyeket több más egyetem is kínál. Így a vonzáskörzetben nagyobb szerepet kaptak a Balatontól északra elhelyezkedő térségekre, az egyetem regionális jellege tovább erősödött (2000. és 2005. között 60-100 km-es övezetben lakó hallgatók száma nőtt a legerőteljesebben). Jellemző, hogy a kisebb településekben, városokban lakók felülreprezentáltak a régióbeli hallgatók között, ami szintén az egyetem regionális jellegét emeli ki. S egyre határozottabban felismerhető, hogy Szlovákia magyarlakta térségeiből növekvő az érdeklődés az egyetemen folyó képzés iránt. Az Egyetem beiskolázási vonzáskörzetének vizsgálatát a jövőben szakok szerint is el kívánjuk végezni.



9. ábra - A Széchenyi István Egyetem hallgatóinak lakhelye 2005-ben

A Felsőoktatási törvényben több pontban szerepel a hallgatói pályakövetési rendszer bevezetése. Az elfogadott jogszabályokat megelőzően a Széchenyi István Egyetem már elkezdte a jelenlegi és végzett hallgatók pályakövetésének kialakítását. Az egyetemi hallgatók pályakövetési rendszere 2006-ban a Karrier és PR Iroda létrehozásával alakult ki.

A pályakövetés fő céljai az, hogy a végzett hallgatók további életútjának figyelemmel kísérésével visszajelzéseket kapjunk a képzésről és a munkaerő-piaci lehetőségekről, továbbá kölcsönös bizalomra épülő erős kapcsolat alakuljon ki az Egyetem és az öregdiák hallgatók között.

A minőségi oktatás fontos mércéje a hallgatók szakterületüknek megfelelő sikeres elhelyezkedése, illetve szakmai előrehaladásuk. Ezt a sikert méri, és teszi megfoghatóvá, értelmezhetővé a pályakövetéses vizsgálat. A felmérésből olyan fontos információkat, visszajelzéseket kaphat az intézmény, amely hatást gyakorolhat a jövőben a képzési struktúrára, a hallgatóknak nyújtott egyéb szolgáltatások összetételére, minőségére, vagy akár a továbbtanulás előtt álló

középiskolás diákok felvételi döntéseire. Megmutathatja az intézmény erősségeit és gyengeségeit a hallgatók és az egykori hallgatók szemszögéből, s így az intézményi minőségbiztosítási program egyik fontos pillérét alkothatja.

Az első felmérés a 2005/2006. tanévben végzettekre vonatkozott. A 600 hallgatóra kiterjedő vizsgálat alapján megállapítható volt, hogy 31% rendelkezett a záróvizsga időpontjában munkahellyel és 61% tervezte, hogy féléven belül elhelyezkedik, a többiek később kívántak munkába állni. Az munkahely választásában Győr és régiója kiemelt szerepet kapott, hiszen a 71,5%-a tervezi, hogy itt kíván letelepedni. A megkérdezettek 16,3%-a gondolkodott budapesti munkahelyben, a többiek az ország más részeiben képzeltek el a jövőjüket.

A képzés erősségei közül a végzett hallgatók a szakmai ismereteken túl a pénzügyi, jogi, vállalkozói és kommunikációs ismerteket hangsúlyozták, mint a képzés két meghatározó erősségét. A gyengeségek között kevésnek tartották a szakmai gyakorlati lehetőségeket, és második helyen említették a nyelvtanulás nem megfelelő szintjét. Az intézményválasztásukat a végzett hallgatók megerősítették, hiszen 85,3%-uk vélte úgy, hogy ismét az egyetemet választanák a felsőoktatási oktatási helynek.

Terveink szerint évente összegyűjtjük és feldolgozzuk a végzős hallgatók elhelyezkedési aktivitását és az egyetemi képzésre vonatkozó véleményét. Az egyre finomabb módszerekkel készülő felmérések oktatásban való visszacsatolása segítséget nyújt a tantárgyi programok fejlesztéséhez, de figyelembe vehetők a képzést kísérő szolgáltatások fejlesztésénél is (pl. szakmai gyakorlatok, nyelvi képzés, hallgatói elhelyezkedés segítése).

Az egyetem regionális felsőoktatási piaci pozíciója folyamatosan erősítendő. Egyértelmű az elmúlt évek tendenciájából, hogy az észak-dunántúli térségben a felsőoktatási intézmények közötti verseny kiéleződik, hiszen több képzési területen azonos képzési program kínálattal találkozunk. A műszaki, a jogi és igazgatási jellegű képzési területeken az intézmény egyedül álló a térségben, de a nagy képzőhely (Budapest) folyamatosan jelen van a piacon, sőt helyzetét erősíti. A gazdaság- és a társadalomtudomány egyes képzési ágaiban viszont erős versennyel kell számolni a jövőben. Sopron és Veszprém intézményeiben e képzési területeken szinte azonos kínálattal kell szembenézni. Számolnunk kell azzal is, hogy Bécs és Pozsony a nemzetközi térben elszívó hatást is gyakorol a térség hallgatóira. A piaci helyzetet csak a minőségi képzéssel, ezen belül egy szélesebb mesterképzési kínálattal, valamint az idegen nyelven folyó képzés arányának növelésével lehet erősíteni. A jövőben jobban ki kell használni Bécs és Pozsony közelségét, főleg a mesterképzés kínálatának és képzési szerkezetének összehangolásában, illetve az oktatói ajánlatok (külföldi oktatók bevonása) hasznosításában.

Az intézmény tudatosan építi ki a kapcsolatait a gazdaság szereplőivel. Ennek számos, már említett formája létezik. A régió jelentősebb gazdasági szereplői igényeket fogalmaznak meg a képzéssel szemben, amelyeket a képzés alakításánál, korszerűsítésénél figyelembe veszünk. Az új alapképzési szakokon tanuló hallgatók számára növelni kell a gyakorlati képző helyek hálózatát (különös tekintettel a gazdaság- és társadalomtudományi képzésekre).

## Jövőbeli tervek, kihívások

A jövőben rendszeressé kívánjuk tenni a munkahely választás nyomon követését, azok trendjeit főbb képzési területek szerint regisztrálni kell. Az öregdiák hálózat kiépítésével és annak folyamatos megújításával növelni kell a végzett diákok körében a képzés minőségére, tartalmára vonatkozó felmérések gyakoriságát és arányát, valamint a tapasztalatokat nagyobb mértékben kell beépíteni a programokba, és figyelembe venni azok megújításakor. A gyakorlati képző helyek hálózatát növelni szükséges az új alapképzések fogadására, hangsúlyozottan jelentkezik ez a gazdaság- és társadalomtudományi képzésekre.

A pályakövetés rendszere három fő célcsoport vizsgálatára és azok kapcsolatára épít.

Az **elsős hallgatók** esetében a hallgatók pályaválasztását és a felvételt befolyásoló tényezők, a szociális helyzet, a szülők, az életmód, a sportolási és kulturális szokások, valamint a jövőbeli tervek vizsgálata áll a felmérés középpontjában.

Az **államvizsga előtt álló hallgatók** esetében az elhelyezkedéssel kapcsolatos elképzelésekre (szakterület, régió, város, a sikeres álláskeresés becsült időtartama, elvárt fizetés), az elhelyezkedést befolyásoló tényezőkre, az intézmény által nyújtott képzés értékelésére vagyunk kíváncsiak.

Az Egyetem **végzett hallgatóit** időszakosan érdemes vizsgálni. A felmérés a következő területekre terjed ki: Elhelyezkedési lehetőségek, jelenlegi munkahely, családi körülmény, tanulmányok megítélése, továbbképzés.

A pályakövetési rendszer három eleme közül az utolsó elem a kritikus pont, azaz a végzett hallgatók elérése. Ennek sikeres megvalósításához a Karrier és PR Iroda már a tanulmányok kezdetétől figyelemmel kíséri a hallgatók szakmai előrehaladását, szolgáltatásaival segíti őket, majd végzés után az Alumni hálózat fenntartásával, folyamatos információnyújtással és egyéb szolgáltatásokkal törekszik az addig kialakult kapcsolatot ápolni. A folyamatos kapcsolattartás a kapocs, amely nélkül a sikeres pályakövetés kivitelezése nagy nehézségekbe ütközne, ezért ezt mindennél jobban szem előtt kell tartani és alkalmazni.

## 1.4. A Széchenyi István Egyetem küldetése

A Széchenyi István Egyetem a XXI. század nagy kihívása, a tudástársadalom kibontakozásának folyamatában kíván kezdeményező, innovatív szerepet vállalni. Létrejöttét elsősorban a Felső-Dunántúl jövőbeni fejlődésének társadalmi és gazdasági igényei alapozták meg. Legfőbb törekvése olyan tudásközponttá válni, mely képzési, kutatási, fejlesztési kínálatával szolgálja régióját – és ezen keresztül az országot. Kezdeményező szerepet vállal Győr és térsége kulturális és tudományos életének gazdagításában.

E küldetése érdekében:

Tudományos tevékenységének eredményeivel, azok alkalmazása során szerzett tapasztalataival hozzájárul ahhoz, hogy hallgatói a legkorszerűbb, a gyakorlatban



is hasznosítható ismeretek megszerzésével egész életre szólóan megalapozzák szakmai karrierjüket.

Az élethosszig tartó tanulás hatékony feltételeinek megteremtésével folyamatos továbbképzési lehetőséget kínál a megszerzett tudás versenyképességének megőrzéséhez.

Tudatosan fejleszti képzési, kutatási profilját, dinamikusan igazítja a meglévő igényeknek és nemzetközi trendeknek megfelelően.

Doktori iskolai és más tudományos és művészeti műhelyei révén szisztematikusan fejleszti oktatói és kutatói karának tudományos, illetve művészeti felkészültségét. Tervszerűen gondoskodik oktatói és kutatói közösségének megújulásáról, struktúrájának a változó feladatokhoz történő alakításáról. Vonzó oktatói és kutatói életpályát, versenyképes munkafeltételeket kínál.

Nemzetközi kapcsolatait bővítve, tevékenységével integrálódik a hazai és európai tudományos, felsőoktatási közéletbe.

Folyamatosan bővülő, intenzív kapcsolatot tart fenn a gazdaság szereplőivel. Tudományos tevékenységével támogatást nyújt termelési-szolgáltatási tevékenységük fejlesztéséhez, segíti versenyképességük erősödését. Oktatási és kutatási tevékenységében számít a vállalati szakemberek részvételére.

Aktívan részt vesz a tevékenységéhez szükséges erőforrások megszerzésében kutatási szolgáltatások kínálatával, nemzetközi pályázatok és egyéb lehetőségek maximális kihasználásával.

Hatékony vezetési és végrehajtási struktúrát tart fenn és fejleszti tovább. Minőségfejlesztési programja alapján folyamatosan gondoskodik egy hatékonyan és gazdaságosan működő, a hallgatói és partneri igényeket messzemenően kiszolgáló szervezet működtetéséről.

## 2. Az intézményfejlesztés főbb területeinek bemutatása

### 2.1. A képzési szerkezet átalakítása

#### 2.1.1. *Hagyományos képzések kifutó rendszerben történő megszüntetésének időbeli ütemezése*

Az új típusú képzések beindításával összefüggésben megszűnt a hagyományos képzésekre a beiskolázás. Az átállásra az alábbi ütemterv készült.

Képzés neve	Típusa	Utolsó indítási félév	Új tanterv indításának első féléve	Régi tanterv megszűnésének féléve	Utódszak	Félév-szám	Felajánlott utódszak
Építészmérnöki	Egyetemi	2005/06/1	2008/2009/1	2010/11/1	Építész osztatlan	10	
Építőmérnöki	Egyetemi	2005/06/1	nincs	2010/11/1	nincs	nincs	Építőmérnöki (BSc)
Közlekedésmérnöki	Egyetemi	2005/06/1	nincs	2010/11/1	nincs	nincs	Közlekedésmérnöki (BSc)

**Az intézményfejlesztés főbb területeinek bemutatása**

<b>Képzés neve</b>	<b>Típusa</b>	<b>Utolsó indítási félév</b>	<b>Új tanterv indításának első féléve</b>	<b>Régi tanterv megszűnésének féléve</b>	<b>Utódszak</b>	<b>Félév-szám</b>	<b>Felajánlott utódszak</b>
Településmérnöki	Egyetemi	2005/06/1	nincs	2010/11/1	nincs	nincs	Építőmérnöki (BSc)
Építészmérnöki	Főiskolai	2005/06/1	2006/07/01	2009/10/2	Építészmérnöki (BSc)	8	
Építőmérnöki	Főiskolai	2004/05/1	2005/06/01	2008/09/2	Építőmérnöki (BSc)	8	
Környezetmérnöki	Főiskolai	2005/06/01	2006/07/01	2009/10/1	Környezetmérnöki (BSc)	7	
Közlekedésmérnöki	Főiskolai	2004/05/01	2005/06/01	2008/09/1	Közlekedésmérnöki (BSc)	7	
Településmérnöki	Főiskolai	2005/06/01	nincs	2008/09/1	nincs	nincs	Építőmérnöki (BSc)
Ápoló	Főiskolai	2005/06/01	2006/07/01	2009/10/2	Ápolás és betegellátás (BSc)	8	
Általános Szociális Munkás	Főiskolai	2005/06/01	2006/07/01	2009/10/1	Szociális munka (BSc)	7	
Gazdálkodási	Egyetemi	2005/06/1	Nincs	2010/11/1	nincs	nincs	Gazdálkodási és menedzsment (BSc), Közszolgálati (BSc), Kereskedelem és marketing (BSc)
Gazdálkodási	Főiskolai	2005/06/1	2006/07/1	2008/09/2	Gazdálkodási és menedzsment (BSc)	6	Gazdálkodási és menedzsment (BSc), Közszolgálati (BSc), Kereskedelem és marketing (BSc)
Nemzetközi kommunikáció	Főiskolai	2005/06/1	Nincs	2008/09/2	nincs	nincs	Gazdálkodási és menedzsment (BSc), Közszolgálati (BSc), Kereskedelem és marketing (BSc)
Nemzetközi kapcsolatok	Főiskolai	2005/06/1	Nincs	2009/10/1	nincs	nincs	Nemzetközi tanulmányok (BSc)
Műszaki Informatikai	Főiskolai	2003/04/1	2004/05/1	2007/08/1	Mérnök Informatikus (BSc)	7	
Villamosmérnöki	Főiskolai	2004/05/1	2005/06/1	2008/09/1	Villamosmérnöki (BSc)	7	
Gazdasági Informatika egyetemi	Egyetemi	2005/06/1	Nincs	2010/11/1	nincs	nincs	Gazdaságinformatikus (BSc)
Mérnök tanár - Gépész (BSc)	Főiskolai	2005/06/1	2006/07/1	2009/10/1	Műszaki szakoktató gépész (BSc)	7	
Mérnök tanár - Mérnök Informatikus (BSc)	Főiskolai	2005/06/1	2006/07/1	2009/10/1	Műszaki szakoktató informatika (BSc)	7	
Gépészmérnöki	Főiskolai	2004/05/1	2005/06/1	2008/09/1	Gépészmérnöki (BSc)	7	
Műszaki Menedzser	Főiskolai	2005/06/1	2006/07/1	2009/10/1	Műszaki menedzser (BSc)	7	

Képzés neve	Típusa	Utolsó indítási félév	Új tanterv indításának első féléve	Régi tanterv megszűnésének féléve	Utódszak	Félév-szám	Felajánlott utódszak
Mérnök tanári - műszaki	Főiskolai	2004/05/1	2005/06/1	2008/09/2	Mérnök tanár - Gépész (BSc) vagy Műszaki szakoktató (gépész)	8 vagy 7	
Mérnök tanári - műszaki	Főiskolai	2003/04/2	2004/05/1	2007/08/2	Mérnök tanár - Mérnök Informatikus (BSc) vagy Műszaki szakoktató (informatika)	8 vagy 7	
Zenetanár	Főiskolai	2006/07/1	2007/08/1	2010/11/2	Előadóművész ill. Alkotóművész BA	6	
Jogász	Egyetemi	-	-	-	Jogász	10	

A tantervváltáshoz ill. tanterv megszűnéséhez kapcsolódó átmeneti időszakokra az Egyetemi Tanács 2005. őszén átmeneti szabályokat alkotott, amelyek a Tanulmányi és Vizsgaszabályzat mellékletét képezik.

A tantervváltás kezdő féléve annak a tanévnek az első féléve, amikor az új tanterv szerint tanuló első hallgatók megkezdik tanulmányaikat. A tantervváltási időszak annyi féléven át tart, ahány félévet az új mintatanterv tartalmaz. A tantervváltás időszakában az új tanterv felfutó rendszerben kerül bevezetésre, a megszűnő tanterv ezzel párhuzamosan kifutó rendszerben szűnik meg, tehát a két tanterv egymással párhuzamosan nem kerül alkalmazásra.

A tantervmegszűnés kezdő féléve annak a tanévnek az első féléve, amikor a megszűnő szak tanterve szerint tanuló utolsó hallgatók megkezdik tanulmányaikat. A tantervmegszűnési időszak egy félévvel hosszabb, mint az adott tanterv szerinti képzési idő. A tantervmegszűnés időszakában a megszűnő tanterv kifutó rendszerben szűnik meg.

### ***2.1.2. Alapképzési szakstruktúra kialakítása, indítások ütemezése, belső finanszírozott keretek elosztása, hallgatók választási lehetőségei***

Az új típusú alapképzési szakok indítása 2004-ben elkezdődött (mérnök informatikus), 2005-ben a műszaki szakok többségére került sor, 2006-ban a gazdasági, továbbá igazgatási jellegű képzésekkel folytatódott és végül 2007-ben az előadóművész alapszakkal zárult.

2007-ben az alábbi alapszakokat hirdettük meg.

- Ápolás és betegellátás alapszak
- Egészségügyi szervező alapszak
- Előadóművész alapszak
- Építészmérnöki alapszak
- Építőmérnöki alapszak
- Gazdálkodási és menedzsment alapszak

- Gazdaságinformatikus alapszak
- Gépészmérnöki alapszak
- Kereskedelem és marketing alapszak
- Környezetmérnöki alapszak
- Közlekedésmérnöki alapszak
- Közszolgálati alapszak
- Mechatronikai mérnöki alapszak
- Mérnök informatikus alapszak
- Műszaki menedzser alapszak
- Műszaki szakoktató alapszak
- Nemzetközi igazgatási alapszak
- Nemzetközi tanulmányok alapszak
- Szociális munka alapszak
- Villamosmérnöki alapszak

Az új típusú alapszakokra való átállás összességében gazdagította az egyetem kínálatát, hiszen több új szak jelent meg, amelyeknek voltak ugyan előzményei, de nem önálló szakként (egészségügyi szervező, kereskedelem és marketing, nemzetközi igazgatás, nemzetközi tanulmányok).

Új alapszakként tervezzük 2008-tól a Kommunikáció és média BA képzést, amely a térségben hiánypótló jellegű. Ezt a szakot támogatná a TIOP keretében megvalósítani tervezett, és az Új-Tudás-Térben helyet kapó Digitális Médiaközpont, mint gyakorlótéren.

A fentiek közül számos alapszakot levelező formában is indítunk. A nagy létszámok kezelésére hatékony módszernek bizonyult a korábbi főiskolai közlekedésmérnöki, gazdálkodási és műszaki menedzser szakokon az e-learning rendszerű távoktatás. Ennek a BSc szakokra való bevezetése megkezdődött és a módszer egyes elemeit a nappali képzésben is alkalmazni kívánjuk.

Az alapszakok oktatásában új kihívást jelent, hogy miközben a belépő hallgatók átlagos felkészültsége, tanulási rutinja és motivációja romlik, az új rendszerben egy szakon belül kell kezelnünk a korábban külön egyetemi és főiskolai szakokon oktatott igen heterogén felkészültségű és motivációjú hallgatókat. Ezért a tehetséggondozás később leírt módszereire különös figyelmet kell fordítanunk.

### ***2.1.3. Mesterképzési szakstruktúra kialakítása, indításának ütemezése (állami finanszírozású keretszámok szétosztása, beiskolázási stratégiák és gyakorlatok, szakirányok indítási stratégiái)***

A hagyományos rendszerben hét ötéves egyetemi szakon folyt a képzés (építészmérnöki, építőmérnöki, gazdasági informatika, jogász, közgazdász-gazdálkodási, közlekedésmérnöki és településmérnöki).

A most formálódó mesterképzési szakjainkat a nemzetközi versenyképesség jegyében kívánjuk kialakítani. Több szakon bevezetjük a jelentős részben idegen

nyelven folyó képzést, igyekszünk egy-egy szakma elismert hazai, ill. nemzetközi nagyjait idehozni.

A Deák Ferenc Állam és Jogtudományi Karon osztatlan, 10 féléves rendszerben, nappali és levelező tagozaton tovább folytatódik a jogász képzés. A Kar tervezi a nemzetközi igazgatási mesterképzés beindítását.

A Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karon a mesterképzésben a saját alapképzésben végzett hallgatóinkon kívül a régióban végzett illetve a régióban élő de másutt végzett hallgatókra is számítunk. Tervezett szakindítások: 2008. őszén marketing MA, nemzetközi gazdaság és gazdálkodás MA, regionális és környezeti gazdaságtan MA, 2010. őszén pénzügy MA és vezetés és szervezés MA. A tervezési időszakban 2011-ig előkészítjük a Nemzetközi Tanulmányok MA szakot is. A MAB 2007 novemberéig ezek közül már támogatta a marketing, a nemzetközi gazdaság és gazdálkodás, valamint a regionális és környezeti gazdaságtan MA mesterszakok indítását

A Műszaki Tudományi Karon 2007. őszén mesterképzés indult mechatronikai mérnöki és mérnök-tanári szakon. Ugyanekkor a korábbi építészmérnök egyetemi képzés helyett megkezdődött az építész egyciklusú egyetemi képzés. A Kar 2008-ban, ill. 2009-ben járműmérnöki, közlekedésmérnöki, mérnök informatikus, infrastruktúra-építőmérnöki, és logisztikai MSc képzés beindítását tervezi. E szakok indításához már rendelkezünk a MAB támogató határozatával. Ezen kívül a közeljövőben a településmérnöki, villamosmérnöki és gazdasági informatikus MSc szak beindulása is várható. A Kar távlati terveiben szerepel még a gépészmérnöki MSc képzés beindítása és egy a környezet és az infrastruktúra kapcsolatával foglalkozó MSc szak megalapítása és beindítása.

A Petz Lajos Egészségtudományi és Szociális Intézet 2009-ben tervezi MSc szak indítását az egészségügyi menedzsment területén.

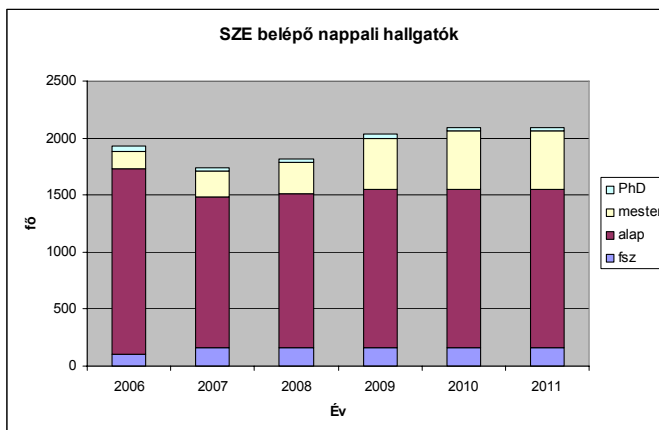
A tervezett mesterszakok száma tehát – az osztatlan képzések nélkül – 20. A mesterszakok indítása a szándékon és a sikeres akkreditáción túl a felvételi létszámok elosztásától és a hallgatói jelentkezésektől is függ. A felvételi ponthatárok megállapításának és a létszámok meghatározásának 2007-ben bevezetendő új rendszere ma még ismeretlen módon, de jelentősen megváltoztathatja az intézmények és a szakok helyzetét.

A bizonytalanságok ellenére előrebecslést készítettünk a 2011-ig várható nappali hallgatólétszámokról. Ebben figyelembe vettük a már bent lévő hallgatókat, a kifutó képzések ütemezését, a már elkezdett új szakok felfutását és a tervezett új képzéseket.

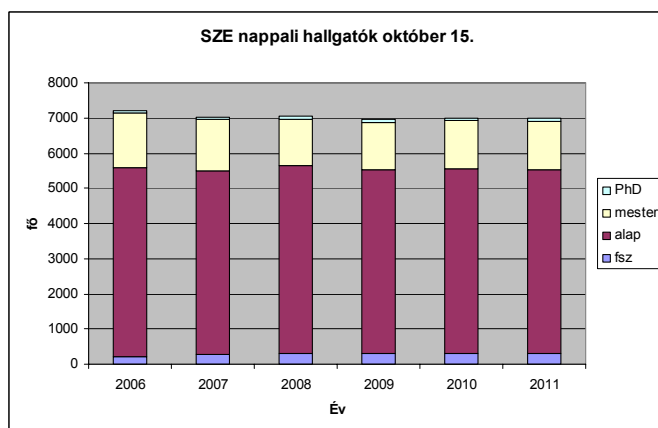
Az előrebecslés a nappali felvételi keretszámokat tekintve azzal számol, hogy a 2007. évi tényleges nappali felvételi létszám 2011-ig közel azonos marad. Továbbá azt is feltételeztük, hogy a mesterképzések felvételi keretszámait pályázat útján többletként megkapjuk.

A létszámterv 2011-ig 15 mesterszak indítását tartalmazza, egyenként 30 fővel. Itt feltételeztük, hogy az előírányzott 20 mesterszak közül egyeseknek csak később sikerül megteremteni az akkreditációs feltételeit. A 20 alapszak 2011-ben a

jelenlegi 80 helyett átlagosan 75 fővel indul. A belépők között a 2006. évi 8-ról 25%-ra nő a mesterszakosok aránya. A belépő hallgatók számának növekedése ellenére az összes hallgató száma a mesterszakokból adódó rövidebb átlagos képzési idő következtében közel azonos marad. Az összesítésekben az egyciklusú képzéseket a mesterszakokhoz soroltuk.



10. ábra - SZE belépő nappali tagozatos hallgatók



11. ábra - SZE nappali tagozatos hallgatók (október 15.)

A levelező képzés tekintetében azzal számolunk, hogy létszámuk az eddigi arányban, azaz a nappali létszám 60%-ában stabilizálódik. Az esetleges negatív tendenciákat a mesterképzések iránt várhatóan jelentkező új igények egyenlítik ki.

#### 2.1.4. *Átjárás a képzési szintek között, befogadás az MSc/MA képzésekre, párhuzamos képzésben, vendéghallgatói jogviszonyban való részvétel szabályozása*

A párhuzamos képzésben és vendéghallgatói jogviszonyban való részvételt a Tanulmányi és Vizsgaszabályzat 16-26 paragrafusai részletesen szabályozzák.

A BSc/BA és MSc/MA képzésekre történő befogadás feltételeit az adott szakok képzési és kimeneti követelményei tartalmazzák. Az Egyetem nem szándékozik e feltételeket külön szabályzással szigorítani.

Mindegyik gazdaságtudományi mester szakra bármelyik gazdaságtudományi alapszokról lehet jelentkezni, így a hallgatóknak lehetőségük lesz arra, hogy az

alapképzés után egy más területen folytassák tanulmányaikat, képzettségük sokoldalúbb lehet.

A Nemzetközi igazgatás mesterszintre a jogi és igazgatási képzési terület bármely szakjáról, továbbá a politológia, valamint a nemzetközi tanulmányok szakokról történő beiskolázást egyaránt lehetővé kívánjuk tenni.

A műszaki képzésben a mesterszakok képzési és kimeneti követelményei általában kevesebb alapszakról engedik meg a feltétel nélküli befogadást. Az indítandó szakjaink közül azonban – többek között – a közlekedésmérnöki, a mechatronikai és a településmérnöki mesterszakra több irányból lehet belépni.

Az összes szakunkon lehetőséget adunk arra, hogy még az alapképzés során felvegyék a hallgatók azokat a tárgyakat, amelyek az esetleg nem „egyenes irányban” választott mester szakokon való tanulásukat lehetővé teszi.

#### ***2.1.5. Mobilitás támogatása, külföldi képzésben, részképzésben való részvétel elősegítése, intézményi gyakorlata***

Az egyetemről az Erasmus program keretében részképzésre kiutazó hallgatók száma az elmúlt években folyamatosan nőtt, jelenleg évente 50 és 60 között van. Azzal számolhatunk, hogy a kiutazók száma 2011-re 80 és 100 között lesz. A bejövő hallgatók száma és aránya is növekvő tendenciát mutat, de még mindig csak mintegy 40%-a a kiutazóknak. Ez az egyenlőtlen mérleg hosszabb távon nem tartható fenn.

A 2007-2013 közötti időszakra aláírt Erasmus University Charterben vállaltuk, hogy különféle eszközökkel továbbra is segítjük a hallgatói mobilitást. A gazdasági és nemzetközi jellegű képzésekben részt vevő hallgatók örvendetes módon egyre növekvő számban vesznek részt külföldi részképzésen. El kell érni, hogy többi szakterület hallgatói (pl. műszaki) is nagyobb aktivitással pályázzanak.

A hallgatók külföldi tapasztalatszerzése szempontjából nagyon hasznos kiutazások számának növeléséhez hozzájárulhat az a szervezeti változás, hogy 2007-től a gyakorlati képzéssel foglalkozó Leonardo program integrálódott az Erasmussal. A hallgatók külföldi gyakorlatának szervezésében a műszaki képzés tapasztalatai hasznosíthatók (PRACTING, Leonardo).

A külföldi társintézményeinkkel folytatott hallgatócsere fenntarthatóságának kulcskérdése, hogy milyen mennyiségben, összetételben és minőségben tudunk idegen nyelvű kurzusokat meghirdetni. Erre nézve a 2.1.8. fejezet nyújt további információt.

A hallgatócsere adminisztratív és logisztikai részét a Rektori Hivatal Tudományos és Nemzetközi Csoportja intézi, az oktatás tartalmi kérdéseivel a karok, intézetek és tanszékek foglalkoznak. A TNCs a ki- és beutazó létszám növekedése esetén megerősítésre szorul. Az oktatási szervezeti egységek területén az előrelépés feltétele, hogy a tantárgyfelelősök is általánosan elfogadják a külföldön igazolt teljesítményeket, még akkor is, ha azok más jellegűek, mint a mieink.

A szaporodó hallgatócserek lebonyolításában és segítésében fontos szerepet töltenek be a különböző hallgatói szervezetek (Egyetemi Hallgatói Külügyi

Bizottság, Erasmus Győr Group, AIESEC, AIESTE). Ezek szervező és informáló tevékenységének legfőbb előnye, hogy a hallgatók egymás között közvetlenebbül cserélhetik ki tapasztalataikat.

**2.1.6. Felsőfokú szakképzés keretében szakközépiskolával közösen és saját keretek között indított és indítandó képzések jellemzői. Kapcsolatok a munkaerőpiac és a gyakorlati képzés kereteit biztosító gazdálkodó szervezetekkel, illeszkedés a felsőoktatás további szintjeihez**

Felsőfokú szakképzésben hallgatói jogviszony keretében 227 hallgató tanul, a nappali hallgatók 3%-a. Ezt a létszámot a következő 5 évben 50%-kal kívánjuk növelni.

A felsőfokú szakképzés keretében a Műszaki Tudományi Kar szakmai felügyeletével jelenleg két szakközépiskolában folyik kihelyezett képzés Gépészmérnök asszisztens szakon. A Kar ebben az évben a Mechatronikai mérnökasszisztens szakon, a következő években pedig Építőmérnök asszisztens és Villamosmérnök asszisztens szakon tervezi indítási engedély megszerzését.

A Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karnak felsőfokú szakképzésben jelenleg 10 középiskolával van élő szerződése. Előkészületben van egy esztergomi iskolával is a szerződés-kötés. Ezt a formát továbbra is előnyben részesítjük a hallgatói jogviszonyban folyó képzéssel szemben.

Felsőfokú szakképzés folyik a Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Karon és a Petz Lajos Egészségügyi és Szociális Intézetben is.

Előnye ennek a formának, hogy az állami finanszírozási helyeket ebben a körben nem csökkentik (várhatóan), sőt akár növelhető is. A humán erőforrások azonban korlátozzák további ilyen szakoknak az egyetemen történő indítását, hiszen óraszámuk meghaladja az alapképzési szakokét, és csak korlátozottan tudjuk együtt oktatni őket a többi szakkal. A TIOP részeként megvalósuló, az Új-Tudás-Térben helyet kapó Mérnöktovábbképzési és Szakképzésfejlesztési Központ kialakítása segíteni fogja ezen képzéseket.

**2.1.7. Kiegészítő jellegű képzések indítása, beiskolázásai és marketing stratégiák bemutatása**

Kiegészítő egyetemi képzés a gazdálkodási, építészmérnöki, építőmérnöki, közlekedésmérnöki és településmérnöki szakon folyik, részben nappali, részben levelező formában. Mivel e képzések iránt korábban főiskolát végzett hallgatóink között jól érzékelhető igény van, a szakokat mindaddig meghirdetjük, amíg a megfelelő mesterszakok el nem indulnak.

**2.1.8. Idegen nyelvű kurzusok meghirdetése, külföldiek részvételi lehetőségeinek bemutatása**

A 2006/2007 tanév tavaszi félévében 11 idegen nyelven oktatott tárgyat (nem nyelvoktatás jellegűt) összesen 227 hallgató vette fel, bár a meghirdetett kurzusok



száma ennél jóval nagyobb létszámot is lehetővé tett volna. E téren a hallgatók jobb motiválására van szükség. A TIOP részeként megvalósuló, az Új-Tudás-Térben helyet kapó Nemzetközi Oktatásfejlesztési Központ jó infrastruktúrát fog jelenteni ezen tevékenységhez.

A Műszaki Tudományi Kar az ERASMUS program keretében történő cserekapcsolatok élénkítése érdekében felülvizsgálja és bővíti az idegen nyelven meghirdetett tantárgyak választékát. A 2008-ban indítani tervezett MSc képzések közül az Infrastruktúra-építő, a Járműmérnöki és a Közlekedésmérnöki szakon egy-egy szakirányon a szakirányos tantárgyak angol, ill. német nyelvű oktatását tervezik. Ehhez a személyi feltételek rendelkezésre állnak.

A Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar a mesterképzésben tervezi az angol nyelvű képzést. A mester szakok akkreditációját angol nyelven is kezdeményezzük. Tervezzük, hogy 2010-re a képzés 40%-ban angol nyelven történik és 2012-re már a teljes képzéseket az elsőként akkreditált szakokon (marketing, nemzetközi gazdaság és gazdálkodás, regionális és környezeti gazdaságtan) angol nyelven is kínáljuk. A 2010-ben induló mester képzéseknél 40% angol nyelvű képzést tervezünk az induláskor és a felfutáskor 2014-re a teljes képzésben megjelenik az angol nyelvű kínálat.

A Deák Ferenc Állam és Jogtudományi Karon a Nemzetközi igazgatás szakon a tantárgyak oktatásának mintegy 20%-a idegen nyelven (elsősorban angolul és németül) folyik, és folyamatosan bővítjük a jogász képzésben is az idegen nyelven oktatott tárgyak számát, amely jelenleg – fakultatív, illetve alternatív tantárgyként – nem haladja meg a tizet. Előkészítés alatt van idegen nyelvű tantárgyi blokkok kialakítása, különös tekintettel a nemzetközi diákcserre szempontjaira. 2009-re az idegen nyelvű részképzés feltételeit is meg kívánjuk teremteni. A Nemzetközi igazgatás szak mesterszintjén az idegen nyelven leadott tárgyak száma a készülő tanterv szerint eléri a 25%-t. Tárgyalásokat folytatunk csehországi (Brno), illetve szlovákiai jogi karokkal (Nagyszombat, Pozsony) olyan hallgatócseréről, amely a nálunk tanuló mintegy 12-15 fő szlovák állampolgár szlovák, illetve cseh nyelvű, illetve a partner egyetemeken tanuló magyar anyanyelvű hallgatók, magyar nyelvű kiegészítő képzését valósíthatja meg.

## **2.2. Esélyegyenlőség, tehetséggondozás**

Az esélyegyenlőséget az egyetem az idevonatkozó előírásoknak megfelelően biztosítja. Az egyetemi esélyegyenlőségi megbízott munkáját intézeti felelősök segítik. A szakmai háttér tekintetében a Petz Lajos Egészségtudományi és Szociális Intézetre támaszkodhatunk.

Az oktatási, kollégiumi, menza, stb. épületek és helyiségeik megközelítését néhány évvel ezelőtt mozgáskorlátozottak számára is megoldottuk.

A tehetséggondozás hatékony eszközeiként jelentek meg az egyetemi szakok. Ezekben az általában kisebb létszámú évfolyamokban általában is magasabb színvonalú munka folyik, és hatékonyabban lehet kiválasztani a kiemelkedő képességű hallgatókat. Az ennek megfelelő tevékenység a mesterszakokon fog folytatódni.

A tehetséggondozás fontos színterei a Tudományos és Művészeti Diákkörök. Ezek tevékenységét a Tudományos és Művészeti Diákköri Tanács koordinálja, valamint tanszéki, intézeti és kari megbízottak segítik. A Széchenyi István Egyetem hagyományos műhelye a diákköri tevékenységnek. Évtizedek óta sikeresen szerepeltek hallgatói az országos konferenciákon, közöttük többen szakmai, tudományos pályafutásuk első lépéseiként tarthatják számon azokat a dolgozatokat, előadásokat, amelyeket – még diákként, de már a tudományos közleményekre vonatkozó szigorú követelményeknek megfelelően – készítettek, tartottak.

A házi konferenciákon bemutatott pályaművek száma – összefüggésben az egyetemi képzések fokozatos felfutásával – az elmúlt években jelenősen növekedett, jelenleg évente 200-250 dolgozatot mutatnak be, azaz a hallgatók 3-4%-a aktív ilyen területen. Hallgatóink szép sikereket értek el a különböző tudományágak országos konferenciáin is.

Célul tűzhetjük ki, hogy az évente elkészített pályamunkák száma 2011-ig 300-ra növekedjen. Ehhez továbbra is működtetni kell a TMDK dolgozatok készítését támogató pályázati alapot. Az egyes szakokon ügyelni kell arra, hogy a korábban egyciklusú képzésben tanuló, de ezután, a kétlépcsős rendszerre való áttérés következtében 6-8 félév után szintet és szakot váltó hallgatók a mesterképzés legelején bekapcsolódjanak a TDK munkába.

A tehetséggondozás fontos színterei a szakkollégiumok. Három ilyen működik az egyetemen, megalakulásuk sorrendjében a Kautz Gyula Közgazdász Szakkollégium, a Batthyányi Lajos Jogász Szakkollégium és a Baross Gábor Épített Környezet Szakkollégium.

Szándékunk, hogy a kiemelkedő eredmények elérésére képes hallgatóink számára és azok részvételével olyan szervezeteket működtessünk, amelyek kurzusrendszerével és az általuk szervezett szakmai és tudományos előadásokkal lehetővé teszik a főiskolai és egyetemi tananyagon túlmutató ismeretek megszerzését és ennek számonkérését.

A szakkollégiumok technikai eszközeikkel biztosítják a kutatómunkához és a szervezet ügyviteléhez szükséges infrastrukturális környezetet; ösztönzik és koordinálják a tagok szakmai és tudományos tevékenységét, és fórumot biztosítanak az eredmények bemutatására.

A szakkollégiumok szervezeti keretében való fellépés lehetőségével megkönnyítik a szakmai előremenetelt és a kapcsolati tőke kiépítését az üzleti és a tudományos élet szereplői felé; tagjainak tudását, szakmai felkészültségét és elért eredményeit kihasználva öregbítik a Széchenyi István Egyetem jó hírnevét.

A szakkollégisták a SZE Egyetemi Kollégiumának külön erre a célra kialakított épületeiben kapnak elhelyezést, ahol többek között az átlagos kollégiumi szintnél magasabb komfortfokozat, a minden szobából, minden szakkollégista számára elérhető, internet-hozzáférést is biztosító számítógép-hálózat, a számítógépes kabinetek, valamint a tanácsterem biztosítja a közösségi és kutató tevékenységhez szükséges körülményeket.

A nyilvános rendezvények mellett havi, illetve heti rendszerességgel kerül sor a szakkollégiumi kurzusrendszer keretében szervezett előadásokra és beszélgetésekre, ahol egy-egy gazdasági szakterület specialistáival találkozhatnak a szakkollégisták. A kurzusok célja a tudományos diákköri kutatómunka megalapozása, valamint a speciális szakmai ismeretek bővítése.

A Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont, valamint a Kooperációs Kutatóközpont is kiemelt feladatként kezeli a tehetséges és motivált hallgatók bevonását a vállalati kooperációs kutatási programokba. A kutatási gyakornokként alkalmazott hallgatók lehetőséget kapnak a központok kutatási infrastruktúrájának használatára, s egyéni feladat meghatározáson keresztül az önálló, felelősségteljes munkavégzésre, illetve igény szerint a közvetlen vállalati kapcsolattartásra is. Munkájukat tapasztalt egyetemi, illetve vállalati projektvezetők irányítják. A kutatóközpontok ezen túl kiemelten segítik, támogatják a tehetséges hallgatók elhelyezkedését, ezzel is tovább erősítve a kutatási együttműködések személyi bázisát.

### **2.3. Doktori képzés folytatása, továbbfejlesztése**

#### **2.3.1. A doktori képzés rendszerének átalakítása**

A Széchenyi István Egyetem Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskolájában 2004 februárjában indult a képzés. A hallgatók száma 129 fő, ezek közül 19 nappali ösztöndíjas, a többi levelező és egyéni képzésben vesz részt. Eddig négy habilitációs eljárás lefolytatására és hat doktori védésre került sor, Nagy az érdeklődés az iskola iránt, a jelentkezők száma évente 65-70 fő, ezek közül 25 fő felvételére kerül sor.

A Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola együttes működtetése mellett a Deák Ferenc Állam és Jogtudományi Kar 2009-re az állam és jogtudomány területén önálló doktori képzést kíván indítani. Ennek előkészítése megtörtént, az elbírálás folyamatban van.

A Multidiszciplináris Műszaki Tudományi Doktori Iskola 2005 óta három tudományágban (építőmérnöki, informatikai és közlekedésmérnöki) nyújt képzést, jelenleg 65 hallgatója van. Fontos cél, hogy a tudományágak listája bővüljön, hogy az Egyetemen eredményesen művelt kutatási területek, a tervezett mesterszakok és a doktori iskola képzési struktúrája egységessé válhasson. Az AUDI Hungária Kft. ösztöndíjak felajánlásával és kutatási témák kiírásával segíti a doktori iskola tudományterületeinek bővülését.

Az építész-építészmérnöki terület előkészítése már zajlik, várhatóan két éven belül ez a terület is megjelenhet a doktori iskolában. Öt éven belül reális cél, hogy gépész, mechatronikai, villamosmérnöki, logisztikai és interdiszciplináris komplex környezetmérnöki tudományokban is elindulhasson a doktorandusz képzés.

Az államilag finanszírozott újonnan felvehető létszám 2007-ben a két doktori iskolában összesen 7 fő (4 társadalomtudományi, 3 műszaki). A többi hallgató költségértékes rendszerben tanul. A doktorandusz hallgatói létszám növekedése és a keretek elosztásánál figyelembevett más paraméterek javulása esetén várhatóan növekedni fog az államilag finanszírozott létszám. Jelenleg a

doktorandusok döntő része munkaviszonnyal és több éves gyakorlattal rendelkező személy, de a következő években várható a saját végzettek arányának növekedése, akik az oktatói utánpótlás fontos bázisát jelentik.

A TIOP keretében megvalósítani tervezett, az Új-Tudás-Térben helyet kapó Doktori Iskolák Központja a Campuson üzemelő doktori iskoláknak (műszaki és társadalomtudományi) kiváló elhelyezést fog biztosítani.

### **2.3.2. A doktorjelölti jogviszonyban lévők számára biztosított lehetőségek bemutatása**

Ezen lehetőségek kimunkálása új feladat az egyetem számára. Azokat a doktorjelölteket, akik perspektivikusan oktatóink lehetnek, különböző formákban tudjuk támogatni. Több személyt az egyetem adminisztratív vagy oktatási szervezeti egységei, a Kooperációs Kutató Központ, a Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont alkalmaz szerződéssel. E munkakörökben a gyakorlati, ill. kutatói tapasztalat megszerzése mellett alkalmuk van a doktorjelölteknek a disszertációjuk elkészítésére. Ehhez a konzulens professzorok helyben rendelkezésre állnak. A Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskolában évente egy hallgató ösztöndíját a Kar saját bevételeiből fedezi.

A konferenciákon való részvétel támogatása mellett a doktorjelöltek számára lehetővé kell tenni egy hosszabb (néhány hónapos) külföldi tartózkodást. Bár az egyetemen vannak az utóbbira példák, de a rendszer még nem mondható általánosnak.

## **2.4. Az élethosszig tartó tanulás intézményi "szolgáltató" rendszerének kialakítása.**

### **2.4.1. A célcsoportok feltárási lehetőségei, igényfelmérés a képzésben érdekelték és a foglalkoztatók oldaláról, képzési programok kidolgozása**

Az élethosszig tartó tanulás szervezését a Felnőttképzési Központ végzi. Az itt végzett szokásos marketingmunkát fel kell váltania egy tudatos célcsoport megközelítési stratégiának, melynek az első lépése a célcsoportok meghatározása. A célcsoportok körülhatárolásához országos, regionális és helyi munkaügyi adatbázisokra kell támaszkodni. Szoros kapcsolatot kell kialakítani elsősorban a Nyugat-Dunántúli Regionális Munkaügyi Tanácscsal illetve a Kamarákkal.

Az eddigi nappali középiskolás toborzáson túl ezt a munkát ki kell terjeszteni a szakmai középiskolák nappali tagozatán túl az esti és levelező, esetleg távoktatási rendszerben tanulók körére is.

Rendkívül nagy érdeklődésre számíthatunk a mester szakok indítását követően a korábban főiskolai végzettséget szerzett hallgatóink körében. Ezért ezzel a célcsoporttal külön kell foglalkozni.

Nagyobb figyelmet kell szentelni a felsőfokú szakképzéseknek. Egyrészt csak ezen a területen növelhető a hallgatólétszám, másrészt az itt végzettek potenciális hallgatók az alapképzésben is.

Az elmúlt évek tapasztalatai és a jövőbeni tendenciák egyaránt azt jelzik, hogy tervszerűen bővíteni kell a post-graduális képzések körét. Az igények felmérését szervezeten és folyamatosan kell végezni annak érdekében, hogy gyorsan és hatékonyan valósíthassuk meg azok kielégítését.

Az Idegennyelvi Oktatási Központ bázisán a nappali és felnőtt hallgatók nyelvi képzésének hatékonyságát új módszerek bevezetésével kell növelni. A Központ tevékenységi körét bővíteni kell vállalkozások, magánszemélyek számára nyújtott oktatási és egyéb szolgáltatásokkal.

#### ***2.4.2. Képzési rendszer működési stratégiái, szakképzettségek megszerzésének lehetőségei, diplomás átképzés munkaerő-piaci hátterének bemutatása.***

A fenti célcsoportok eléréséhez új hatékonyabb stratégiát kell kidolgozni és alkalmazni. A hagyományos célcsoportok nagysága ui. csökken és nagy verseny alakul ki a felsőoktatási intézmények között. Elsősorban a képzés minőségét, rugalmasságát, az egyéni körülményekhez, sajátosságokhoz való alkalmazkodás lehetőségeit kell előtérbe állítani. Nagy figyelmet kell fordítani annak demonstrálására, hogy a diploma jelentősen növeli a végzettek egzisztenciális esélyeit.

### **2.5. Oktatási szolgáltató funkciók külső érdeklődők számára**

A középiskolákon túl meg kell célozni a szakmai területen dolgozó, nagyobb létszámú szakvállalatokat, azaz munkahelyi célcsoportokat kell körbehatárolni, melyek többek között az alábbiak lehetnek.

- MÁV - mind több területen kell ajánlatot kidolgozni a vasutas szakemberek képzésére, továbbképzésére a tisztképző feladatainak részleges vagy teljes átvételére,
- Volán Vállalatok,
- járműipari cégek,
- építési cégek
- telekommunikációs cégek,
- informatikai fejlesztéssel foglalkozó cégek,
- bankok, pénzügyintézetek, biztosítók,
- különböző könyvelőirodák,
- igazságszolgáltatás szervei, ide értve a szakértők körét is,
- önkormányzatok és cégek.

Változatlanul a diplomás alapképzések és a diplomás továbbképzések fogják a felnőttképzés döntő hallgatói állományát képezni, de várhatóan az arány a továbbképzések, illetve átképzések javára fog eltolódni. A TIOP keretében

megvalósítani tervezett Mérnök-továbbképzési és Szakképzésfejlesztési Központ tevékenységében kiemelt szerepet fog betölteni be a mérnök-szaktanári továbbképzés módszertani támogatása. Jelentős szerepet fognak játszani az Inno-Share Tudástranszferközpontban megvalósuló fejlesztések is, elsősorban a Műszaki-Tudástár, mely egyetemen kívüli érdeklődők és szakemberek számára is biztosítja a nyomtatott és digitális szakirodalomhoz való (akár on-line) hozzáférést is, valamint a Műszaki Információs Transzferközpont kialakítását, ahol képzett információ-brókerek illetve a PATLIB központ kollégái segítik az információgyűjtést, rendszerezést külső érdeklődők, megrendelők számára is.

## 2.6. Kutatás-fejlesztést támogató stratégia és intézményi gyakorlat

### 2.6.1. Az intézményi kutatás-fejlesztés teljesítményeinek bemutatása

A kutatási-fejlesztési tevékenységhez szükséges szellemi kapacitás bázisát a tudományosan minősített oktatók alkotják. Számuk a 2. táblázat szerint alakult, a főfoglalkozású minősített oktatók száma 2000 óta kétszeresére nőtt.

Tudományosan minősített oktatók létszáma								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Főfoglalkozású</b>	65	74	80	91	98	104	115	130
<b>Részfoglalkozású</b>	17	19	21	41	33	31	8	16

2. táblázat - Tudományosan minősített oktatók létszáma

A kutatási teljesítményeket jellemző mérőszámok közül a nyomtatott publikációk száma 2004 és 2006 között 439 és 742 között változott. Ez oktatónként évente átlagosan 2 publikációt jelent, amivel nem vagyunk elégedettek. A tervezési időszakban (2011-ig) a publikációk számának mintegy 50%-os növelése indokolt. Ehhez oktatóink nagyobb aktivitására van szükség, amit segíthetnek a doktori iskolákban folyó munkák, az oktatók és a doktorjelöltek közös publikációi.

	2004	2005	2006
<b>Doktori disszertáció (PhD/habil./MTA)</b>	10	13	9
<b>Szakkönyv, könyvrészlet</b>	55	127	87
<b>Egyetemi, főiskolai jegyzet</b>	34	102	97
<b>Idegen nyelvű folyóiratcikk</b>	41	39	33
<b>Magyar nyelvű folyóiratcikk</b>	118	210	158
<b>Előadás konferencia kiadványban idegen nyelven</b>	76	93	113
<b>Előadás konferencia kiadványban magyar</b>	106	158	98
<b>Publikációk összesen</b>	439	742	595
<b>Előadás kiadvány nélkül</b>	375	275	188
<b>Ismeretterjesztő cikk, előadás, tanulmány, egyéb</b>	96	171	126
<b>Összesen</b>	910	1188	909

3. táblázat - Publikációk száma 2004-2006

A kutatási-fejlesztési tevékenység fontos indikátorai a K+F bevételek. Ezek az utóbbi években örvendetesen alakultak. A korábban 100 milliót el nem érő összes

bevételek 2004-től kezdve többszörösére ugrott. A növekedés elsősorban a Járműipari, Elektronikai és Logisztikai Kooperációs Kutató Központ (KKK), valamint a Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont (JRET) tevékenységéhez kapcsolódik, de többszörösére nőtt az ezen kívüli tanszéki megbízások volumene is.

Év	K+F bevételek (M Ft)			Munkák száma	Egy munkára jutó átlagos bevétel (M Ft)
	pályázati	Megbízásos	Összesen		
2002	73	23	96	30	3,2
2003	47	16	63	29	2,2
2004	100	80	180	42	4,3
2005	493	125	618	58	10,7
2006	423	227	650	77	8,4

4. táblázat - K+F bevételek 2002-2006

A közeljövő kihívása, hogy a KKK és a JRET állami támogatásának lejárta után hogyan lehet stabilizálni a vállalati bevételeket. Ennek jó esélyt ad a vállalatok által fizetendő innovációs járulékok felhasználásának szabályozása.

Az egyetemi rang 5 évvel ezelőtti elérése szükségessé teszi, hogy néhány éven belül a tudományos tevékenységnek nemcsak a mennyiségét növeljük meg, hanem a minőségét is lényegesen javítsuk. Ez azt jelenti, hogy elsősorban a doktori iskolák keretében, de más területeken is markánsan növelni kell az egyetemes tudomány, vagy más szóval a nemzetközi tudomány mércéjével is elismerhető tevékenységek arányát, függetlenül attól, hogy azok alap- vagy alkalmazott kutatások-e.

### 2.6.2. Az intézményi innovációs szervezetek

Az egyetemen két jelentős kutatási szervezet működik, a Járműipari, Elektronikai és Logisztikai Kooperációs Kutató Központ (KKK), valamint a Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont (JRET). A KKK multidiszciplináris jellegű kutatási szervezet, mely a Műszaki Tudományi Kar teljes profilját átfogja. A JRET kifejezetten a járműiparra koncentrál, annak technológiai és konstrukciós vonalával egyaránt foglalkozik. Mindkét központ az egyetem önállóan gazdálkodó szervezeti egysége, melyek a Rektor közvetlen felügyelete alatt működnek. A szakmai irányítást a konzorciumi testületek látják el.

A tudástranszfer bővülésének új állomása a 2006. év novemberében megalapított AUDI Hungária-Széchenyi Egyetemi Intézet, melynek célja a motorgyártás és a járműgyártás fejlesztése területén az egyetemi tudásanyag bevonása. Az együttműködés gyakorlatorientált, különféle projektek szolgálgják majd a technológiai transzferek működtetését, anyagi támogatást nyújtanak az egyetemi kutatási ráfordításokhoz, vagy éppen a PhD tanulmányokat folytatók számára. Az egyes szervezetek bemutatása.

## **A Járműipari, Elektronikai és Logisztikai Kooperációs Kutató Központ**

A Járműipari, Elektronikai és Logisztikai Kooperációs Kutató Központ (KKK) sikeres GVOP pályázat eredményeként 2004. november 1-jén kezdte meg a működését. A 2005-2007. évekre szóló projekt 400 M Ft támogatást kapott, melyet 465 M Ft vállalati projekt költség egészít ki. A KKK konzorciumát három felsőoktatási intézmény (SZE, ME-GMK, BMF-BGK), egy MTA intézmény (MTA-RKK-NyTI) és 23 vállalat alkotja (Ajakai Elektronika, ÁKMI, AUDI, Bakony Préstechnika, BKV, EMAB, Folyami Hídalapozó, GM Powertrain, Győr Város Önkormányzat, HBM, Hidépítő, Hydro-Alumínium, LEAR, Minor, Philips, Sapu, Siemens, Suzuki, Swietelsky, Szintézis, Viadom).

A projekt átfogó célja az Észak-Dunántúli térség versenyképességének fokozása az EU csatlakozás utáni helyzetben az elektronikai ipart és a járműgyártást, valamint ezen iparágakhoz kapcsolódó informatikai és logisztikai szolgáltatásokat támogató kutatások által. A konkrét cél a konzorciumban együttműködő felsőoktatási intézmények, kutatóhelyek és vállalatok közös K+F tevékenységének magas szintre emelése a vállalkozások versenyképességének növelése érdekében.

A kutatási tevékenység öt főirány köré szerveződik. A KKK feladatok alapvetően két csoportba sorolhatók, az úgynevezett pre-kompetitív és kompetitív kutatások körébe.

A pre-kompetitív kutatások a KKK kutatási főirányaihoz kapcsolódó olyan témák, amelyek a vállalatok egyikének, vagy ezek csoportjának végzett kompetitív kutatások infrastrukturális feltételeit megalapozzák, azok elméleti háttérét elmélyítik, valamint segítik az egyetemen folyó alapképzést és doktori képzést.

A kompetitív kutatások olyan alkalmazott kutatások vagy kísérleti fejlesztések, melyek a vállalatoknál közvetlenül hasznosulnak, és amelyek finanszírozása a vállalat támogatásából valósul meg. A kutatási főirányok a következők:

- járműipari technológiák és szolgáltatások fejlesztése,
- elektronikus vezérlések és teszt-folyamatok kutatása, fejlesztése,
- informatika - folyamatmodellezés és számítógépes szimuláció,
- regionális és nemzetközi gazdaság,
- infrastruktúrafejlesztés,

A KKK első két évét eredményesen zárta, a szakmai és pénzügyi teljesítés a terveknek megfelelően alakult. A harmadik évben a projekt első fázisa befejeződik, a folytatás a további támogatási konstrukcióktól függ.

## **A Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont**

A Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont (JRET) a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal támogatásával a Pázmány Péter Program 2005-ös kiírása keretében valósul meg a 2006 és 2008 közötti időszakban. A Tudásközpont kiemelten a járműipari gyártástechnológia kutatására fókuszál, egy olyan tudományos és technológiai innovációs centrumként működik, amely a régióban



kiemelkedő gépészeti, autóiipari és járműgyártási innovációs és kutatás-fejlesztési tevékenységet fog össze. A pályázat keretében elnyert 1,1 milliárd Ft támogatási összeg 715 millió Ft vállalati forrást mozgósít. A járműipari gyártástechnológia területén belül a projekt három súlyponti kutatás-fejlesztési programja a következő:

I. K+F program: Nagy bonyolultságú, magas minőségi színvonalú járműipari alkatrészek gyártástechnológiájának és szerszámainak komplex kutatása

- korszerű előgyártási technológiák és szerszámok fejlesztése (öntés, fém- és műanyag alakítás),
- korszerű forgácsolási technológiák és tervezési algoritmusok fejlesztése,
- járműipari alkatrészek és szerszámok élettartalmának növelése hőkezeléssel és felületkezeléssel.

II. K+F program: Korszerű jármű főegységek fejlesztése és diagnosztikai eljárásainak kutatása

- optimalizált konstrukciós eljárások kutatása,
- speciális futómű konstrukciók fejlesztése mezőgazdasági erőgépekhez és közúti járművekhez,
- a haszongépjármű főegységek folyamának elemzése.

III. K+F program: Technológia- és Tudástranszfer

- oktatási-képzési program (alap-, mester-, doktori képzés és továbbképzés),
- K+F feladatokat segítő tevékenységek.

A központ 8-10 teljes állású kutatóval illetve PhD hallgatóval, és csúcstechnológiájú kutatási eszközök telepítésével világszínvonalú kutatási potenciált hoz létre az Széchenyi István Egyetem tudásbázisához kapcsolódva, mely hozzásegíti a vállalati konzorciumi partnereket, hogy a világpiacon is versenyképes, magas hozzáadott értékű termékeket fejlesszenek és állítsanak elő.

A Tudásközpont konzorciumi partnerei a régió jelentős járműipari vállalatai, tulajdonviszonyaik, illetve vállalati méreteik közötti eltérések a járműipari beszállítói struktúra teljes keresztmetszetét adják. Tradicionális magyar nagyvállalként a Rába Futómű Kft. érdekeltsége a kutatás-fejlesztésben meglévő hagyományai miatt is nyilvánvaló, melyet több innovációs díj elnyerése is bizonyít. A Borsodi Műhely Kft. magyar tulajdonú stabilan fejlődő kkv-ként beszállítói tapasztalataival működhet hatékonyan közre, valamint tevékenységükön keresztül a tudásközpont munkájában megjelenik célterületként a repülőgépipar. A mosonszolnoki SAPU Bt. (a német Schefenacker-cégcsoport leányvállalata) ugyancsak tagja a konzorciumnak, az együttműködéstől új technológiák adaptálását, tökéletesítését remélve, s ezáltal megerősítve pozícióját a cégcsoport globális gyártóhelyeinek versenyében.

A két központ az inspiratív gazdasági környezetben üzletszerűen működik, a vállalati projektek erős versenyben alakulnak ki és oldódnak meg. Ezek biztosítják a kutatási eszközök és a fejlesztési eredmények gyakorlati hasznosítását. A

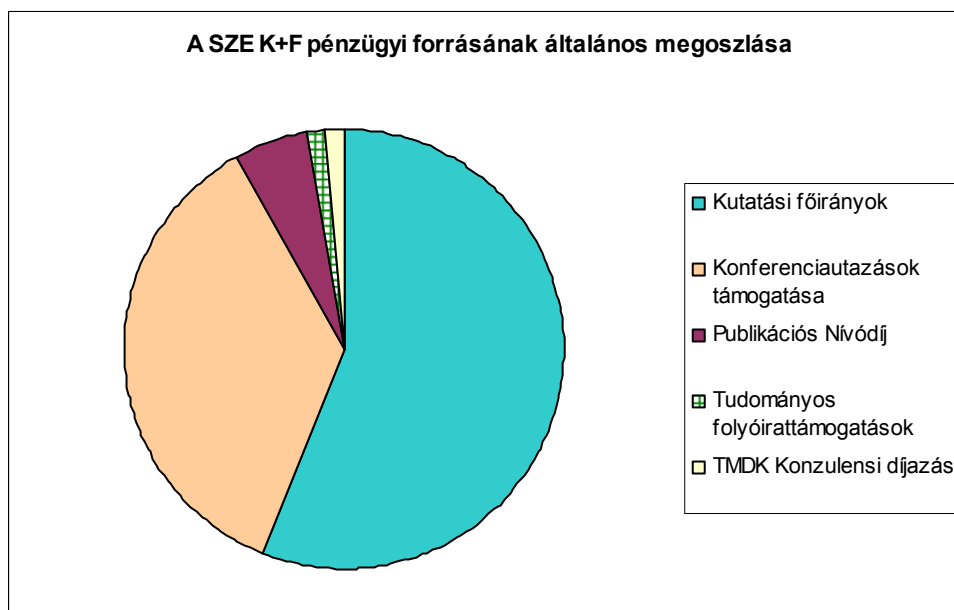
pályázati lehetőségeket kihasználva tervezzük e központok további működtetését (GOP és TAMOP), valamint a TIOP és TAMOP programokra alapozva tervezzük egy egyetemi szintű Tudásmenedzsment Központ létrehozását.

### 2.6.3. *Az intézményi kutatás-fejlesztés ösztönzési rendszer kialakítása, a hallgatók és doktorandusok bevonásának mértéke, felmutatható eredmények e tekintetben*

A Széchenyi István Egyetem 1999 óta Kutatási - Fejlesztési Támogatási Rendszert működtet, korábban a normatív kutatástámogatási összeg felhasználásával, az utóbbi években az egyetemi költségvetésből évente megállapított forrásból. Kiemelt felhasználási területek:

1. Oktatóink, kutatóink tudományos konferenciákon történő előadástartásának és tudományos publikációk megjelentetésének támogatása. Konferenciák rendezésének támogatása,
2. Egyetemi Publikációs Nívódíj,
3. Belső (egyetemi) Kutatási Főirányok támogatása,
4. A SZE Elektronikus Folyóiratának működtetése.
5. Hallgatóink TMDK tevékenységének támogatása.

A K+F Támogatási Rendszer pénzeszközeinek felhasználására központilag, a SZE Tudományos Tanácsa javaslatai alapján kerül sor. Pénzügyi támogatást kizárólag pályázati formában lehet elnyerni. A fenti kiemelt célok támogatási feltételeit az adott felhasználási területek Szabályzatai, Pályázati Felhívásai és ezek Értékelési Szempontjai tartalmazzák. A felhasznált összegek megoszlását az alábbi ábra mutatja be.



12. ábra - Az EgyetemK +F alapfelhasználásának megoszlása

A kutatásösztönzési alap mintegy 55%-át az egyetemi kutatási főirányokra fordítjuk. A főirányokat a Tudományos Tanács pályázati rendszer alapján határozza meg. A pályázat célja az intézmény kutatási potenciáljának erősítése és fő kutatási profiljainak markáns megjelenítése. A pályázaton tanszéki vagy több tanszék együttműködése keretében alakult kollektívák indulhatnak. A témaművelés eredményeit a Tudományos Tanács évente értékeli. Az értékelés alapján az egyes főirányok támogatása folytatódhat, de meg is szűnhet és helyettük új főirány kerül a támogatottak közé. A 2007. évben az 5. táblázat szerinti kutatási főirányok kaptak támogatást.

Téma
Intelligens számítógépes rendszerek
Az épített infrastruktúra fenntartható fejlesztése
Alkalmazott matematikai kutatások
Gépipari és járműipari folyamatok identifikációja
Biztonságkritikus számítógéprendszerek funkcionális verifikációja és validációja
Közlekedés-logisztikai rendszerek, hálózatok és szolgáltatások innovációja
A környezeti erőforrások fenntartható hasznosításának tervezése
Információs társadalom gazdaság és közösségi kihívásai
Kihívás és siker
Épületfenntartási folyamatok tervezési mechanizmusának hatékony támogatását elősegítő módszertani eszközök fejlesztése
Rugalmas közlekedési rendszerek a fenntartható mobilitás szolgáltatásban
Számítógéppel támogatott tervezés (CAD) alkalmazása elektrodinamikai problémák megoldásában
Szakmai, szervezeti és nemzeti kultúra dialógusa

5. táblázat - Kutatási főirányok

Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a főirányok támogatási rendszere alkalmas volt arra, hogy a sokszor egy-egy kutató által végzett, szétaprózottan folyó kutatások nagyobb összefüggő csokrokká, ill. közös témákká álljanak össze. Az évente egy témára jutó 800-1000 eFt-ot a témavezetők általában a kutatás hátterének megteremtésére, ill. megerősítésére használják és nem annyira a kutatás személyi költségeinek finanszírozására.

A K+F alap második legnagyobb felhasználási területe a konferenciákon való részvétel és konferencia-rendezés támogatása, kb. 35% erre fordítódik. A Tudományos Tanács egyéni elbírálás alapján támogatást nyújthat maximum 200 000 Ft összeghatárig a SZE teljes és részmunkaidőben alkalmazott oktatóinak, kutatóinak, PhD hallgatóinak tudományos publikáció és művészeti alkotás megjelentetésére és (hazai és külföldi) nemzetközi konferenciákon történő előadás megtartásához, évente maximum 2 alkalommal. A támogatás feltétele, hogy az előadás teljes terjedelemben nyomtatott formában megjelenjen a konferencia kiadványában. E feltétel teljesülése hiányában a támogatás az egyetemnek visszafizetendő. A konferencia előadáshoz nyújtott támogatás odaítélésénél előnyt élveznek azok a pályázók, akik a felmerülő költségek egy részét más forrásból (pl. OM, Alapítványi, saját) biztosítják. Az elmúlt évben (2006) 44 személy kapott támogatást 5 800 eFt összegben és 8 db konferencia rendezésére 940 eFt-ot fordítottunk ebből a keretből.

A K+F alap felhasználásának csak kis részét tesz ki, de a kiemelkedően publikáló oktatóink megbecsülésének fontos eszköze az Egyetemi Publikációs Nívódíj. A díjra két kategóriában lehet pályázni:

- Szakkönyv, szakkönyv-részlet, monográfia, művészeti alkotás, hangfelvétel, kotta.
- Folyóiratcikk, konferencia kiadványban megjelent előadás.

A pályázatokat a Tudományos Tanács bírálja el. A díjak átadására évente egy alkalommal, a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából rendezett ünnepségen kerül sor.

A tudományos támogatások ezen komplex és ismereteink szerint a magyar felsőoktatásban egyedülálló rendszere beválnak tekinthető, ezért tovább kívánjuk működtetni.

A kutatási főirányok rendszerét a Tudományos Tanács olyan irányban kívánja továbbfejleszteni, hogy azok a tervezett mesterszakok tudományos műhely háttéréül szolgáljanak.

Új elemként jelent meg 2007-től posztdoktori kutatások támogatása. A pályázaton már doktori fokozatot szerzett, de még 40 év alatti oktatók pályázhatnak egyénileg vagy csoportosan támogatásra. A pályázat a fiatal doktorok vezetésével, esetleg doktorandusok bevonásával készülő témákat támogatja.

A két doktori iskolában lévő doktorandusok az egyetem egy-egy tanszékéhez tartoznak és témavezetőjük egyetemi oktató. E rendszeren keresztül valósul meg a doktorandusok bevonása a kutatásokba. A doktorandusok foglalkoztatásában részt vesz a KKK és a JRET is.

#### ***2.6.4. Tudományos teljesítmények bemutatása az intézményben, összehasonlítás hazai és nemzetközi vonatkozásban***

A fejezet címében jelzett témáról a 2.6.1. fejezetben már szóltunk. Itt a tudományos teljesítmények helyi megjelenítési módszereit ismertetjük.

Az országos és nemzetközi fórumokon (konferenciák, folyóiratok) kívül az egyetem maga is terjeszti tudományos tevékenységének eredményeit. Ennek egyik eszköze SZE Elektronikus Folyóirata. A Hungarian Electronic Journal of Sciences kitűzött célja:

- az egyetemen folyó tudományos kutatási tevékenység eredményeinek bemutatása,
- a publikációs tevékenység mennyiségének és minőségének javítása,
- országos és nemzetközi szintű referált, gyors, elektronikus publikációs lehetőség biztosítása.

A papíralapú publikációk az egyetem sokszínűségét tükrözve karonként, intézetenként, ill. tanszékenként jelennek meg és önálló kiadványokkal jelentkeznek a doktori iskolák is. A Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Kar évek óta két önálló periodikát jelentet meg Leviatán és FIOK címmel. Rendszeres

kiadványokkal jelentkeznek a Kautz Gyula Közgazdaságtudományi Kar és a Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola is. A közeljövőben megjelenik a Műszaki Tudományi Kar által előkészített Acta Technica Jauriensis c. periodika is.

A vezető oktatók tudományos eredményeinek megismertetésére az MTK rendszeres kari előadássorozatot rendez. Külső vendégeket is vonzó kisebb-nagyobb konferenciákra is rendszeresen sor kerül, különböző intézetek és tanszékek szervezésében.

Évente ismétlődő központi egyetemi rendezvény az Akadémiai Nap, ez részben tudományos, de nagyjából ünnepi jellegű esemény. Szintén évente kerül sor a Magyar Tudomány Ünnepe is, itt az ünnep alkalmából számos szekcióban folyik a tudományos eredmények ismertetése.

A tudományos eredmények ismertetésének különleges, de sikeres rendezvénye volt a Kutatók Éjszakája, amelyet első alkalommal 2006-ban rendeztünk, de várhatóan a következőekben is megtartjuk. Az EU támogatásával, több európai nagyváros egyetemének részvételével minden év szeptemberében, egy pénteki napon rendezik az „Európai kutatók éjszakája” programsorozatot. Győrről a Széchenyi István Egyetem mutatta be a szakmai és a laikus érdeklődőknek az intézményben végzett tudományos kutatásokat, azok eredményeit.

## **2.7. Helyi, regionális és országos kapcsolatok, együttműködések, részvétel a helyi gazdaságfejlesztő és társadalomalakító programokban**

### **Helyzet és igény**

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján egy köztes helyzetbe került a régió; költség alapon már nem, tudásalapon pedig még nem képes az újabb meghatározó beruházásokat vonzani. Bár Győr adottságai és hagyományai kivételesek, ezek kihasználása átfogó, tudás-intenzív fejlesztési koncepció megvalósítása nélkül nem lehetséges.

A megindult folyamatok – a győri műszaki főiskola egyetemmé válása, közös vállalati-egyetemi kutatási és fejlesztési kapacitások bővülése (járműipari orientációjú Kooperációs Kutató Központ és Egyetemi Tudásközpont) – támogatásához és megerősítéséhez a „tudásipar” (oktatás és K+F), és ennek a régióban letéteményeseként működő Széchenyi István Egyetem további jelentős fejlesztése elengedhetetlenül szükséges. A régiókban megtelepült, egyre inkább tudás-intenzív tevékenységet folytató gazdasági szereplők által támasztott új kihívások közvetlenül jelentkeznek egyetemünkön az oktatási és kutatói tevékenység területén egyaránt. A győri AUTOPOLIS program elvárásaival összhangban, annak tudásmagját adó fejlesztési programunk során megvalósítani tervezett beruházások, egyidejűleg kell biztosítsák a hatékony, kétirányú tudásáramlást az üzleti szféra, illetve az oktatás között, ezzel elősegítve a humán erőforrás folyamatos, adaptív megújítását, valamint képzési kínálatunk piacorientáltságát, és kutatási tevékenységünk fokozott nemzetközi integrációját.

## Cél

- A régió gazdaság- és ipartörténeti hagyományain, illetve a jelenlegi gazdasági folyamatok által egyértelműen determinált, az AUTOPOLIS programban meghatározott, fejlesztési irány támogatása. A járműgyártás, járműipar ill. ehhez kapcsolódó oktatási és kutatás-fejlesztési feltételrendszer fejlesztése, a tudás-akkumuláció, illetve technológiai transzfer funkciók kialakítása, és ezen keresztül a régió versenyképességének fokozása. A szakterületekhez kapcsolódó kutatás-fejlesztési kapacitás bővítése, tudásközpont szerepük megerősítése, K+F területi diverzifikációjának elősegítése.
- A képzés hatékonyságát, flexibilitását, illetve ez esélyegyenlőséget is egyaránt elősegítő gyakorlati jellegű, távoktatási eszközöket is preferáló képzési módszerek fejlesztése és megfelelő infrastruktúra kiépítése a munkaerőpiac képzési igényeinek, magas színvonalú minőségi és minél szélesebb körű kielégítése.
- A Gazdaság-Egyetem-Közvetítő intézmények közötti hatékony egyeztetési mechanizmussal az egyetemi K+F tevékenység erősítése, a megindult programok (Doktori Iskolák, Kooperációs Kutató Központ, Járműipari Regionális Kutató Központ) továbbfejlesztése, kiterjesztése. Tudás intenzív tevékenységek folytatása, transzferálása.

## Tartalom

Az évtizedek óta elmaradt beruházások pótlásaként, a a Széchenyi István Egyetem jogelődjének 1974-ben átadott létesítményeihez szervesen kapcsolódva valósulnak meg az egyetemi normatív feltételrendszer követelményeit kielégítő intézményeknek, s egyben egy modern szolgáltató intézményi funkcióknak helyet adó infrastruktúrák; az új egyetemi közösségi tér, és a tudástranzfer központ. Az *Új-Tudás-Tér Oktatási és Közösségi Tér* épülete, mely találkozási felület a fiatal egyetem új funkcióinak, és egyben városi és regionális jelentőségű funkciók kialakításának közös területe (befogadandó funkciók pl. digitális média központ, nemzetközi oktatásfejlesztési illetve felnőtt és szakképző központ, doktori iskolák központjai). Az alapítás óta hiányzó, és jelenleg is kényszermegoldásként működő könyvtár beruházás, az állam nagy adósságaként, de a mai kor szellemének megfelelően valósítandó meg a tervezett projektek keretében. Az *INNO-SHARE Regionális Egyetemi Tudástranzfer Központban* több, a tudás közvetítését célzó szolgáltató funkció mellett helyet kap a város és a régió igényeit is kiszolgáló, több tudományterületet is kiszolgáló intelligens könyv- és tudástár. A létrehozandó infrastruktúra lehetővé teszi, több a régióban működő könyvtári intézmény integrációját is. A digitális könyvtári infrastruktúrára alapozott információs bróker tevékenység a régió (beleértve a határon átnyúló kapcsolatokat is) gazdasági és tudományos szereplőinek igényeit is kiszolgálja. Itt működik majd az egyetemi Tudásmenedzsment Központ szervezete is, mely az egyetem tudáskapacitásának szervezését és hasznosítását hivatott menedzselni.

A versenyképes kutatási tevékenységek támogatására és alapfeltételeinek megteremtésére jön létre az *INNO-RAAB Nemzetközi Tudományos és Technológiai Központ*. Az így kialakuló jelentős K+F koncentráció további közös kutatási tevékenységet indukál a SZE, valamint hazai és nemzetközi vállalati és

intézményi partnerei között, és elindít egy pozitív kutatási spirált a régióban. Tekintve a régió gazdasága által támasztott igényeket a fejlesztés középpontjában a járműipari technológia-fejlesztéshez kapcsolódó alapkutatási, alkalmazástechnikai kutatási, illetve technológia transzfer tevékenység kiszolgálása áll.

### **Indoklás**

Mindezek alapján fiatal egyetemünk projektje egy olyan 21. századi szolgáltató egyetem peremfeltétele lehet, amely az egyetem saját ingatlan területén, végrehajtva a 30 éve hiányzó beruházásokat is, megteremti a nemzetközi szinten is versenyképes oktatás feltételeit és megerősíti a régióban kétségkívül *elégtelen* K+F tevékenységet. A vonzó munkakörnyezet és az high-tech multinacionális és KKV partnerekkel közösen megvalósítandó, komoly szakmai kihívást jelentő kutatási feladatok megalapozzák programunk humán-kapacitás fejlesztésre vonatkozó elemének sikerét is.

### **Várható eredmények**

Kialakul a régióban működő fejlett ipar elvárásainak megfelelő-, nemzetközi szinten is versenyképes komplex tudásközpont, mely egyaránt segíti az adaptív-, folyamatosan megújulásra kész egyetemi oktatást és kutatást. A vállalati együttműködések hosszú távon is jelentős forrást biztosítanak a SZE pénzügyi egyensúlyi helyzetének stabilizálásához.

### **A projekt előkészítettségi foka**

Az előkészítés párhuzamosan folyik az AUTOPOLIS stratégiai tervezésével és megvalósításával. A projektek 2007 tavaszán, mint az AUTOPOLIS kulcsprojektjei elfogadásra kerültek, a város és a programban résztvevők egyetértésével. Az egyetem új közösségi terének, valamint tudástranszfer központjának épületeire vonatkozó építési engedélyezési tervek az egyetem és a város közös finanszírozásában elkészültek, ezekre vonatkozóan érvényes építési engedéllyel rendelkezünk.

Ugyancsak az egyetemi ingatlan-területen megvalósítandó technológia fejlesztési intézmény építészeti koncepciójának meghatározására az egyetem a győri önkormányzattal közösen hirdette meg a tervpályázati eljárást, melynek eredményhirdetése 2006. október 20-án zajlott le. 2007. márciusában Győr várossal közös finanszírozásban elkészültek a 4 átfogó programcsomagra vonatkozó előmegvalósíthatósági tanulmányok.

A projektek továbbvitele már meghaladja lehetőségeinket, és ezek további finanszírozását a pályázati rendszerben tervezzük megvalósítani. A programok megvalósításához több pályázati forrás, összehangolt igénybevétele szükséges. A programok elsődlegesen az ÚMFT TIOP, TAMOP, GOP forrásaira támaszkodva valósulhatnak meg.

### **Projektáttekintés**

I/1 Széchenyi István Egyetemi Tudásközpont

- Célja: a járműipari technológiához és a jövő mobilitásához kapcsolódó nemzetközileg is versenyképes tudást hasznosító K+F tevékenység, és nemzetközileg is versenyképes oktatás feltétel- és eszközrendszerének megteremtése, továbbfejlesztése.
- A fejlesztések kiemelten a műszaki felsőoktatás oktatási és kutatási infrastruktúrájának fejlesztését célozzák, összhangban az ÚMFT, valamint a vonatkozó operatív programok iránymutatásával. A fejlesztési területek meghatározása az Egyetem által nyújtott piac- és versenyképes kutatási szolgáltatásainak azonosításával, s ezen keresztül a régió ipari vállalatainak igényeinek ismeretében került sor.
- A beruházások tulajdonosa a Széchenyi István Egyetem, a fejlesztés helyszíne a Széchenyi István Egyetem területén, a meglévő oktatási épületekhez kapcsolódva.
- A megvalósítás tervezett forrásai a humán vonatkozású operatív programok (TIOP, TAMOP) intézkedései az AUTOPOLIS program keretében, az OM-el is egyeztetve.
- A több alprojektből álló projektjavaslat megvalósításának tervezett költsége: kb. 10,0 Mrd Ft
- A fejlesztés keretét a Társadalmi Infrastruktúra Operatív program 1.3.1-es pályázati konstrukciójára benyújtott pályázati projekt adja, mely egy 7 milliárd Ft-os intelligens infrastruktúra fejlesztési program megvalósítására irányul
- A fejlesztés legfontosabb elemei:
  - „Új-Tudás-Tér” Oktatási és Közösségi Tér és beköltöző projektjei valamint a kapcsolódó informatikai fejlesztések
    - „EduTECH” Mérnöktovábbképzési és Szakképzésfejlesztési Módszertani Központ kialakítása
      - Kapcsolódó tartalmi fejlesztés tervezett a 2008 során kiírandó TAMOP programok keretében
    - Nemzetközi Oktatásfejlesztési Központ
      - Kapcsolódó tartalmi fejlesztés tervezett a 2008 során kiírandó TAMOP programok keretében
    - Műszaki és Gazdasági Doktori Iskolák Központja és Multifunkcionális Tárgyalóterem
    - Hallgatói Szolgáltatások Központja (TAMOP 4.1.1-hez kapcsolódva) és Hallgatói Kulturális Központ kialakítása
    - Digitális Médiaközpont Oktatási és Szolgáltató Központ, beleértve médiaszerverközpont kialakítása
    - Intelligens épület kialakítása, Hallgatói és dolgozói kártyarendszer teljes körű bevezetése az EDUCATIO Kht. által koordinált kiemelt programhoz kapcsolódóan
  - Tervezett teljes bekerülési költség:
    - 2,65 milliárd Ft, ebből 2,1 milliárd Ft épület, 550 millió Ft funkcionális berendezés és informatika
  - „INNO-SHARE” Regionális Egyetemi Tudástranszfer Központ és kapcsolódó informatikai fejlesztések



- Egyetemi Tudásmenedzsment Központ (TAMOP 4.2.1 és TAMOP 4.2.3-hoz kapcsolódóan)
  - Műszaki Információs Transzferközpont kialakítása, beleértve az Információs brókerszolgáltatás infrastrukturális feltételeinek kialakítását, valamint a PATLIB központ feltételeinek javítását (TAMOP 4.2.1 és TAMOP 4.2.3-hoz kapcsolódóan)
  - Műszaki Tudástár kialakítása
    - Kiscsoportos tanuló és team-munka terek
    - Intelligens tanulási infrastruktúra kialakítása (Műszaki adatbázisokhoz, szakirodalomhoz való hozzáférés biztosítása)
    - (Fontos lehatárolás! A könyvtári infrastruktúra a TIOP 1.3.4 projekt keretében kerül kialakításra – ennek részletes leírását ld. később)
  - Szerverfarm kialakítása (adatbázis szerverek koncentrációja)
  - Tudástranszfer Központ általános szolgáltató infrastruktúra jellegéhez kapcsolódó szolgáltatások, így Könyvesbolt és Kávézó kialakítása
  - Intelligens épület kialakítása
- Tervezett teljes bekerülési költség:
- 2,4 milliárd Ft, ebből 2,13 milliárd Ft épület, 270 millió Ft funkcionális berendezés és informatika

„UNI-INNO” K+F eszközberuházások és kapcsolódó laborfelújítások a korábban kiírt és november 12-én lezárult belső K+F kapacitásfejlesztési pályázat alapján

- Három fő, kutatásfejlesztési téma köré szervezett beruházások
  - Az egyetem fő K+F szolgáltatási (külső K+F árbevétel 85-90%-át adó) területeinek fejlesztése
  - Jelentős vállalati részvétellel, és érdeklődés mellett zajló fejlesztések
- Járműgyártás technológia, járműipari elektronika és informatika, közlekedési infrastruktúra
- Technológia transzfer tér továbbfejlesztése: E terem multifunkcionális konferencia teremmé alakítása

Becsült teljes bekerülési költség:

- 1,45 milliárd Ft, ebből 1,2 mrdFt eszközfejlesztés, 0,25 mrdFt kapcsolódó laborfelújítás

Összességében:

- Több mint 85%-ban műszaki és természettudományos területen történő fejlesztés, a régió vállalati partnereinek igénye alapján
- Kulcsterületek:
  - Szakképzésfejlesztés, idegen nyelvű oktatás, tudományos képzés
  - Ipari igényeken alapuló jelentős K+F kapacitásfejlesztés
  - Tudás- és technológiatranszfer szolgáltatások
- Teljes pályázati összeg: 6,5 milliárd Forint
- 7 milliárd Forintos fejlesztés, melyből az Egyetem kb. 400 millió Ft, önerőt vállal

- A fenti összegek összességében 600 mFt menedzsment és egyéb szakértői költséget tartalmaznak a projekt előkészítésének és lebonyolításának három és fél évre vonatkozóan

## I/2 INNO-RAAB Nemzetközi Tudás Park

- Célja: Jelentős, az egyetemi kutatási profil szolgáltatásait és eredményeit hasznosító vállalati koncentráció megteremtése az Egyetem területén létrejövő tudásparkban. A projekt keretei között magas színvonalú irodai, labor és technológiafejlesztési infrastruktúra kerül kialakításra. Célja továbbá az egyetemről kikerülő piacosítható kutatási tevékenységek folytatására létrejövő spin-off cégek támogatása.
- A beruházások tulajdonosa: az egyetem, és Győr város önkormányzatának kisebbségi résztulajdonlásával létrejövő gazdasági társaság. A fejlesztés helyszíne a Széchenyi István Egyetem területén, a meglévő oktatási és kutatási infrastruktúrához kapcsolódóan.
- A megvalósítás tervezett forrása a az ÚMFT GOP 1.2.2-es konstrukciója, mely forrás lehatárolt módon, kizárólag pólusvárosokban tesz lehetővé horizontális gazdaságfejlesztési célú infrastruktúrafejlesztést. A projekt az AUTOPOLIS program része, kulcsprojektje.
- A több projektből álló projektjavaslat megvalósításának tervezett költsége: 4 Mrd Ft.
  - Infrastruktúra jellegű beruházások teljes tervezett költsége: 2 Mrd Ft.
  - Nem infrastruktúra jellegű projektelemek: 2 Mrd Ft.
- Megvalósításra tervezett projektek, funkciók
  - Tudományos és technológiai központ, labor és irodai infrastruktúra betelepülő high-tech vállalatok és spin-off cégek számára (INNO-RAAB), kb. 4000-4500 m<sup>2</sup>-en.
  - Nagymotor próbaterem felújítása és Belsőégésű motorok tanszékének elhelyezése
    - Becsült teljes bekerülési költség:
      - Felújítási és átalakítási költség: 400 millió Ft
      - Labortechnológia és kutatási eszközök: 2 (-4) millió Euro (Audi vállalat – egyeztetés alatt)
  - Az infrastruktúrális fejlesztésen túl a GOP 1.1.2-es projekt keretében, a 2004-2007-es időszak tapasztalataira alapozva Egyetemünk folytatni kívánja a sikeres Járműipari, Elektronikai és Logisztikai Kooperációs Kutató Központ munkáját. Az új támogatási feltételeknek megfelelően a központ munkája egyetemi rész-tulajdonú gazdasági társaságban fog folytatódni.

### Más programokhoz való kapcsolódás:

- a győri AUTOPOLIS Innovációs Klaszter szolgáltatások,
- az AUTOPOLIS szakképzési szolgáltatásai (elnyert Leonardo és OMAI pályázatok, valamint a Mérnöktovábbképzési és Szakképzésfejlesztési Módszertani Központ bázisán),

- egyetem és vállalati partnerei konkrét K+F projektjei, illetve JRET és KKK kutatási projektek.

## 2.8. Nemzetközi kapcsolatok

Az egyetem és szervezeti egységeinek külföldi intézményekkel fenntartott kapcsolataiban az oktatási, hallgatói, oktatói cserekapcsolatok dominálnak.

A nemzetközi kapcsolatok fenntartásának fő finanszírozási forrását ez elmúlt időszakban elsősorban az EU-támogatású SOCRATES ERASMUS, illetve LEONARDO projektek jelentették. Az egészségügy és szociális munka területén megemlítendő részvételünk az EIPEN (European Interprofessional Education Network) munkájában.

### **Ausztria**

Johannes Kepler Universitat Linz,  
Fachhochschule Technikum Kärnten,  
Fachhochschule des bfi Wien,  
Fh-Campus Wien

### **Bulgária**

Kolezh po Telekomunikatsii I poshti

### **Németország**

Fachhochschule Ansbach,  
Universität Bamberg  
Technische Fachhochschule Berlin,  
Fachhochschule für Technik und  
Wirtschaft Berlin,  
Technische Universität Chemnitz,  
Fachhochschule Coburg,  
Fachhochschule Darmstadt,  
Technische Universität Dresden,  
Fachhochschule Erfurt,  
Fachhochschule Furtwangen  
Hochschule für Technik und  
Wirtschaft,  
Fachhochschule Ingolstadt,  
Fachhochschule Niederrhein,  
Universität Passau Fachhochschule  
Lausitz,  
Fachhochschule Albstadt-  
Sigmaringen,  
Westsächsische Hochschule  
Zwickau,  
Katholische Fachhochschule NW,  
Deutsche Telekom Fachhochschule  
Leipzig,

### **Dánia**

Ingeniorhojskolen Kobenhavn

### **Franciaország**

Universite de Bourgogne, Université  
D'Evry  
Université des Sciences et  
Technologies de Lille  
Université de Rouen, École  
Supérieure d'Ingénieurs Généralistes

### **Írország**

Dublin Institute of Technology

### **Hollandia**

Saxion Hogeschool Ijselland,  
Technische Universiteit Eindhoven,  
Noordelijke Hogeschool Leeuwarden,  
University of Utrecht

### **Lengyelország**

Uniwersytet Warszawski

### **Románia**

Politehnica Universitatea Bucuresti,  
Technical University of Cluj - Napoca

### **Finnország**

University of Helsinki,  
Savonia-Ammattikorkeakoulu,  
Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu,  
Laurea Polytechnic

### **Szlovákia**

Ekonomická fakulta Univerzity J.  
Selyeho v Komárne,  
Žilinská Univerzita v Žiline

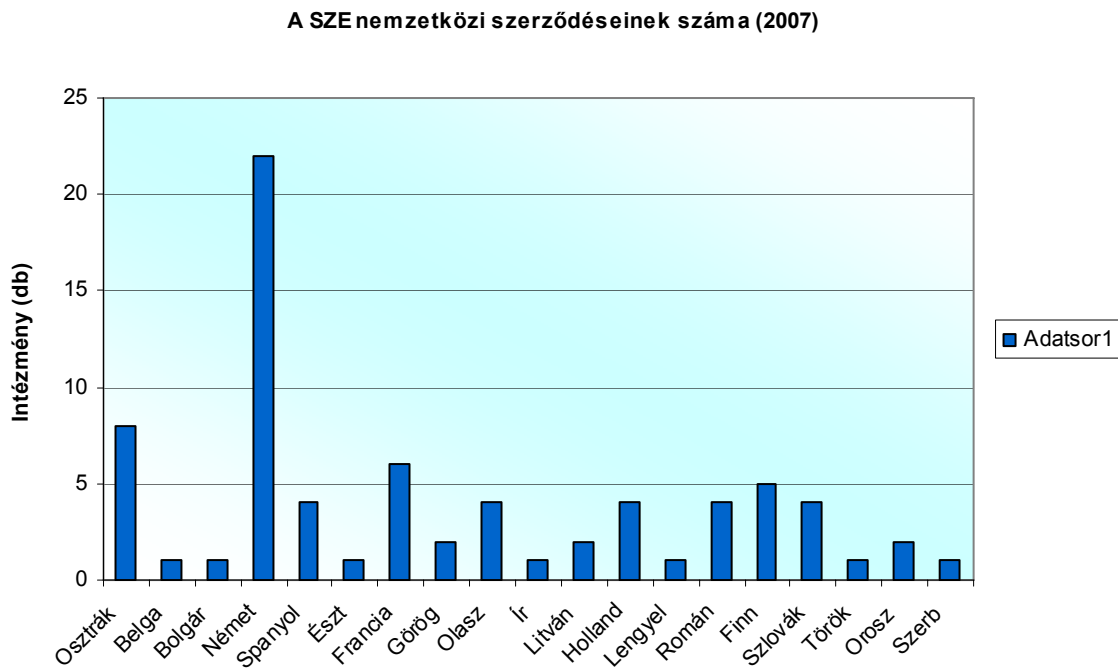
**Görögország**  
National Technical University of Athens,  
University of Patras

Universita' Degli Studi Di Milano Bicocca,  
University of Pisa

**Olaszország**  
Universita degli Studi di Genova,  
Università Degli studi di L'Aquila,

**Spanyolország**  
Universidad Publica de Navarra,  
Universidad Politécnica de Valencia

Az ERASMUS programon kívül más egyetemekkel is együttműködünk, e kapcsolatok egy része átfogó intézményi szerződéseken alapul. A nemzetközi szerződéseink országok szerinti megoszlását a következő ábra mutatja.



13. ábra - Nemzetközi szerződések száma (2007)

Oktatóinknak az egyes országokba történő kiutazásai a következő táblázat szerint alakultak.

Célország	Kiutazások száma a 2003/2004, 2004/2005 és a 2005/2006 tanévben	Célország	Kiutazások száma a 2003/2004, 2004/2005 és a 2005/2006 tanévben
Ausztria	46	Oroszország	12
Belgium	18	Portugália	11
Bulgária	1	Románia	72
Csehország	9	Spanyolország	15
Dánia	3	Svédország	2
Egyesült Királyság	18	Szerbia	8
Finnország	5	Szlovákia	20
Franciaország	11	Szlovénia	4
Görögország	15	Ukrajna	3
Hollandia	8	Tunézia	4

Célország	Kiutazások száma a 2003/2004, 2004/2005 és a 2005/2006 tanévben	Célország	Kiutazások száma a 2003/2004, 2004/2005 és a 2005/2006 tanévben
Horvátország	4	USA	8
Írország	1	Ausztrália	3
Lengyelország	7	Chile	2
Litvánia	3	India	1
Luxemburg	2	Japán	2
Málta	1	Kanada	2
Németország	128	Kína	2
Norvégia	3	Korea	1
Olaszország	17	Mexikó	1

6. táblázat - Kiutazások száma

A nemzetközi kapcsolatok a fenti adatok alapján szerteágazónak tekinthetők. Kevés azonban az olyan kutatási együttműködés más egyetemmel (pl. EU V, EU VI. keretprogram projekt, Interreg, stb.), amelyben az egyetem szerződéssel és bevétellel is szerepel (amit persze az adott projektekre fordít). A működő ilyen projektek száma 2006-ban 10 körül van. A kutatási együttműködések döntő része egy-egy tanszék, rosszabb esetben egy-egy személy kapcsolatait jelenti. Ismert tény, hogy az intézményi kapcsolatokat is személyek ambíciója működteti és a személyek kapcsolata nélkülözhetetlen, de az európai mércével mérhető kutatások volumenének növeléséhez szervezettebbé kell tenni az együttműködéseket.

Megállapítható, hogy egyetemünk kapacitásához mérten igen sok intézménnyel tartunk fenn alacsony intenzitású kapcsolatot. A minőségi javulás eléréséhez ki kell választanunk a partnereknek azon csoportját, akikkel kapcsolatunkat intenzívebbé és sokoldalúbbá tehetjük.

Nemzetközi kapcsolatainkat elsősorban a közép-európai régióban (különös tekintettel a Bécs – Pozsony – Győr együttműködésre) kívánjuk erősíteni és szélesíteni. Az együttműködésekben kiemelt feladatnak az oktatói, hallgatói mobilitás és az oktatásfejlesztési programok mellett a közös kutatási projektek és közös kutatási pályázatok megvalósítását tekintjük.

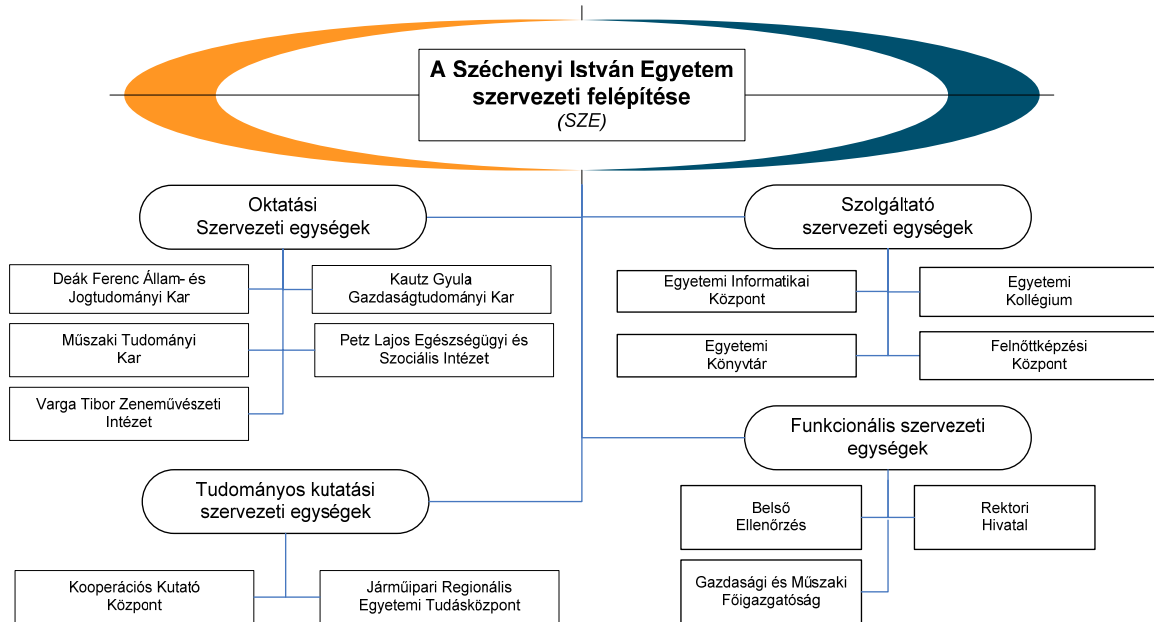
Meglévő más európai kapcsolatainkban növelni szeretnénk az egyetemi és az ezek keretében megvalósuló tudományos kutatási kapcsolatokat súlyát.

## 2.9. Intézményi szervezet, menedzsment stratégia kialakítása

### Az intézményi szervezet általános bemutatása

A Széchenyi István Egyetem szervezeti felépítésének fejlesztése az 1995-ben elfogadott stratégiai terv alapján kezdődött meg. E stratégiai terv alapvető célkitűzése az akkori Széchenyi István Főiskola egyetemmé fejlesztése volt. A szervezeti felépítés alakítása is ennek a fő célnak alárendelten történt. A szervezet átalakításának lépéseit itt nem részletezve, megállapítható, hogy a munka az alapvető célkitűzést sikerrel szolgálta, hiszen 2002. január 1-jével létrejött a Széchenyi István Egyetem.

Az egyetemi lét első öt évében a szervezeti felépítésben egy jelentős és néhány jelentéktelennek tekinthető, a kari szintet meg nem haladó változás történt. Jelentős változás volt a kari struktúra módosulása, mely már a 2005. évi CXXXIX. Törvény előírásai szerint valósult meg. Ennek következtében a korábbi Jog- és Gazdaságtudományi kar két részre vált, létrejött a Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Kar és a Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar. Az Egyetem jelenlegi felépítését az alábbi organogram mutatja.



14. ábra - A Széchenyi István Egyetem szervezeti felépítése

### A szervezet fejlesztésére vonatkozó tervek

Az oktatási szervezeti egységek száma a tervezési időszakban eggyel nő. A Műszaki Tudományi Kar a többi karhoz és a felsőoktatásban általános kari méretekhez képest aránytalanul nagy. A hatályos felsőoktatási törvény végrehajtására kiadott 79/2006. (IV.5.) kormányrendelet előírásait is figyelembe véve megkezdődtek a Kar két karrá történő átszervezésének munkálatai. A karlétesítéshez szükséges MAB véleményezésre szolgáló dokumentumok kidolgozása 2008. tavaszán megtörténik.

A Műszaki Tudományi Kar két karrá történő átszervezése után az oktatási szervezeti egységek struktúrája középtávon változatlan marad, ami azonban nem jelenti, hogy belső struktúrájuk a változó külső körülmények és adott esetben jelen Intézményfejlesztési Terv megvalósítása következtében illetve során ne változna meg.

A szolgáltató és funkcionális szervezeti egységek tekintetében az Egyetem már sok évvel ezelőtt megkezdte a szervezet korszerűsítését. Megszűntek mindazokat a szervezetek, melyek tevékenysége nem kötődött közvetlenül az alaptevékenység ellátásához. Így például az egyetemi épületek őrzése és takarítása külső vállalkozás bevonásával történik. Az organogramon is látható, hogy csak olyan szervezeti egységek vannak, melyek hosszú távon létfontosságúak az alaptevékenység ellátásához.

A szolgáltató és a funkcionális szervezeti egységek belső struktúrája és a feladatellátás módja jelen Intézményfejlesztési Terv céljainak megvalósítása során módosul, ahogy az adott fejezetekben arról szó esik.

A tudományos kutatási szervezeti egységek szervezete rugalmasan alkalmazkodik a változó (a terv szerint növekvő) igényekhez.

Az új feladatok új szervezeti egységeket is igényelhetnek. Az ÚMFT támogatási forrásainak igénybevételével tervezett összetett, nagy összegű és egymással párhuzamosan megvalósítandó, összekapcsolódó pályázati projektek lebonyolítása megköveteli egy, a funkcionális szervezeti egységektől független, de azokkal szorosan együttműködő, közvetlenül a Rektorhoz tartozó pályázati koordinációs és stratégiai tervező szervezet felállítását. Ennek kialakítására 2008-ban TIOP 1.3.1 projekthez kapcsolódóan nyílik majd lehetőség. A szervezet feladatköre a későbbiekben pályázni és megvalósítani tervezett, kapcsolódó pályázati fejlesztések koordinációjára is kiterjed majd. Ezzel biztosítani lehet, a költséghatékony pályázati koordinációt, valamint a fejlesztési programok összhangját.

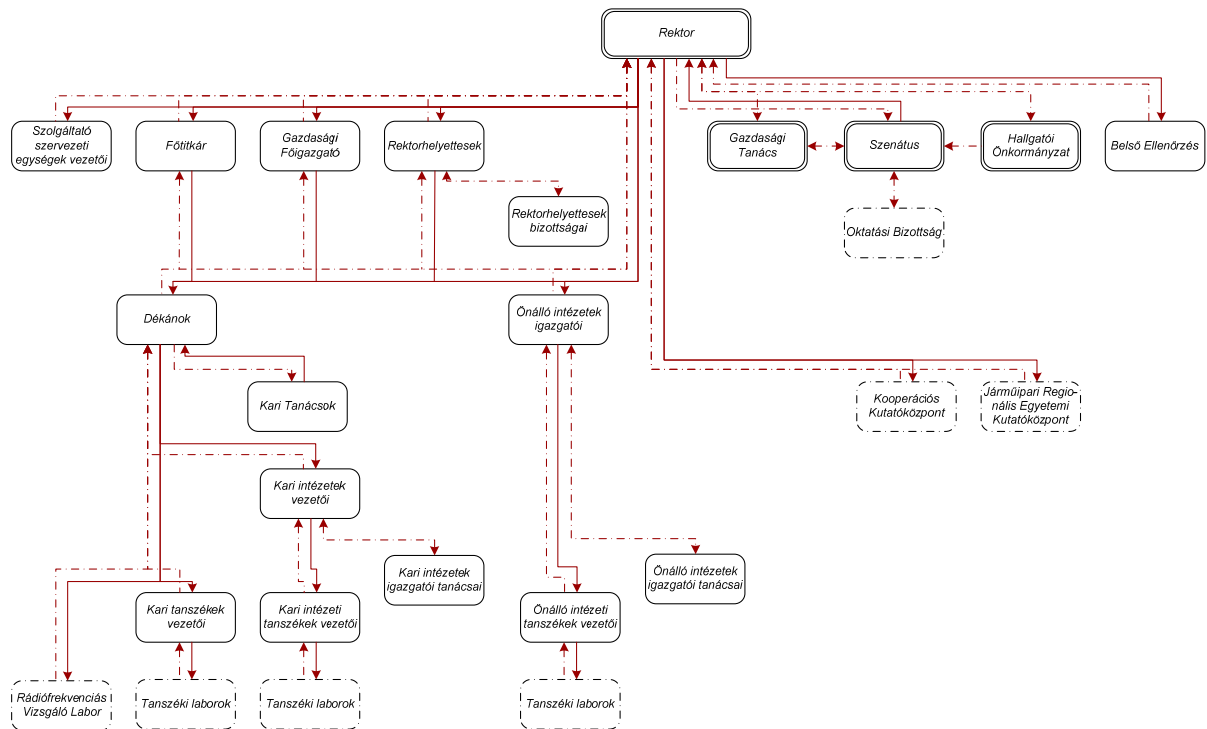
A fenti szervezet bázisán, a ma is meglévő, valamint a TIOP 1.3.1 keretében létrejövő új szolgáltató funkciók összefogására, a TAMOP 4.2.1-es pályázati konstrukció keretében 2009-2010 során kialakítani tervezett, Tudásmenedzsment szervezettel nyílik majd lehetőség. A Tudásmenedzsment szervezet a korábban tervezett technológia-transzfer funkciót is ellátja majd, s ezzel az egyetemi szolgáltató funkciók egységes menedzsment alá lesznek szervezhetők.

### ***2.9.1. Az Egyetem demokratikus szervezeteinek működése és kapcsolatuk***

Az Egyetem irányítási rendszere háromszintű

- Egyetemi szint (Szenátus, Gazdasági Tanács és a Rektor)
- Kari ill. önálló intézeti szint
- Tanszéki szint

Az Egyetem irányítási rendszerét, az egyes szervezeti egységek kapcsolatát a működési folyamatban az alábbi működési diagram mutatja be



15. ábra - A Széchenyi István Egyetem irányítási rendszere és az egyes szervezeti egységek kapcsolata

## Az Egyetem irányítása – A Szenátus és a Gazdasági Tanács

Az Egyetem irányítása a Szenátus, a Gazdasági Tanács és a végrehajtó szervezetet irányító Rector együttműködésén alapul. A Hallgatói Önkormányzat a kollektív hallgatói jogokat képviselve vesz részt a döntéshozatali eljárásban.

A döntéshozatali eljárás legfelső szintjén a Szenátus helyezkedik el. A Szenátus elnöke a Rector. A Szenátus szavazati jogú tagjait az Egyetem közalkalmazottai és hallgatói választják.

Az oktatói és tudományos kutatói képviseletet karonként ill. intézetenként választott képviselők látják el. Számuk az adott szervezeti egységnél foglalkoztatott oktatók számával arányos, minden megkezdett 50 fő után 1 fő választott képviselő. A nem oktatóként foglalkoztatott közalkalmazottak képviseletét 1 fő, egyetemi szinten választott képviselő látja el.

A hallgatói képviselők választásának szabályait a HÖK maga határozta meg és rögzítette saját Alapszabályában. A hallgatói képviselet részaránya a Szenátusban 25%.

A Szenátus tagja továbbá az Egyetemen reprezentativitással rendelkező szakszervezet egy delegált képviselője. Így a Szenátus szavazati jogú tagjainak száma jelenleg 18 fő. A Szenátus ülésein állandó meghívottként, tanácskozási joggal részt vesz minden kari ill. intézeti vezető, a Gazdasági Tanács elnöke, a HÖK elnöke, továbbá a funkcionális szervezeti egységek vezetői, amennyiben nem választott képviselők.



A Szenátus az oktatási feladatokkal kapcsolatos munkájának segítése és előkészítése céljából az oktatási és tudományos rektorhelyettes elnökletével Oktatási Bizottságot hozott létre. Az OB legfontosabb feladata, hogy az Egyetem Képzési Programjának kidolgozása, végrehajtása és módosítása ügyében, valamint a Képzési Programot bármilyen szempontból érintő más egyéb ügyekben a Szenátus elé kerülő előterjesztéseket véleményezze és a döntéshez a Szenátus számára javaslatot tegyen. A Képzési Program egységes szerkezetben történő elkészítése a közeli jövő feladata.

A Szenátus tagjainak megválasztása és a Szenátus megalakulása 2005. decemberében megtörtént.

Az Egyetem Gazdasági Tanácsa a jogszabályi előírások szerint 7 fő. A Gazdasági Tanács elnöki feladatait a GT választott elnöke látja el. A Gazdasági Tanács 2006. elején alakult meg.

A Szenátus és a Gazdasági Tanács szoros együttműködésben végzi munkáját. A Rektor folyamatosan tájékoztatja a Gazdasági Tanács elnökét a Szenátus napirendjére kerülő kérdésekről. Amennyiben a Szenátus napirendjén olyan kérdés szerepel, mely a Gazdasági Tanács hatáskörébe tartozik, a Gazdasági Tanács elnöke összehívja a Gazdasági Tanácsot. A két testület üléseinek összehangolása érdekében a Rektor és Gazdasági Tanács elnöke egymással rendszeresen egyeztet.

### **A Hallgatói Önkormányzat szerepe az Egyetem irányításában**

Az Egyetem működésének demokratikus irányításában és egyes tevékenységek végrehajtásában a Hallgatói Önkormányzat részt vesz. A hallgatói kollektív jogok biztosítása az Egyetem Szenátusában meglévő hallgatói képviselők útján biztosított. Az Egyetem Szervezeti és Működési Rendje minden fontos hallgatói kollektív érdeket érintő kérdésben egyetértési jogot biztosít a Hallgatói Önkormányzatnak. Ilyen hallgatói egyetértéssel került elfogadásra a Hallgatói Követelményrendszer részét képező, a hallgatói érdekeket érintő két legfontosabb szabályzat, a Tanulmányi és Vizsgaszabályzat valamint a Hallgatói Juttatások és Térítések Szabályzata.

A hallgatók tanulmányaival összefüggő egyéni ügyek intézésére a Tanulmányi és Vizsgaszabályzatban meghatározott rend szerint az intézeti ill. kari szinten, 50%-os hallgatói képvisellel szervezett, Tanulmányi és Kreditátviteli Bizottságok foglalkoznak. A Bizottságok illetékesek minden hallgatói kérelem ügyében az első fokú döntés meghozatalára. A Tanulmányi és Vizsgaszabályzat rögzíti, hogy az egyetemi döntések ellen a hallgató jogorvoslati eljárást kezdeményezhet. A jogorvoslati eljárásban a Rektor jogosult másodfokú döntés meghozatalára.

A hallgatói kollektív jogok érvényesülésének nyomon követése érdekében az Egyetem Rektora és a más magasabb vezetői szoros kapcsolatban állnak a Hallgatói Önkormányzat vezetőivel és a szükséges esetekben a Hallgatói Önkormányzattal közösen tesznek javaslatot a Szenátusnak a hallgatói kollektív jogokat biztosító egyes szabályzatok módosítására.

## **A karok és intézetek irányítása**

Az oktatási szervezeti egységek irányítása a karok tanácsai ill. az önálló intézetek igazgatói tanácsai útján valósul meg.

A kari tanácsok a dékán elnökletével működő, a kart érintő ügyekben a Szenátus számára állásfoglalásra és javaslatételre, egyes esetekben döntésre jogosult testületek. A kari tanácsok a kar szervezeti egységeinek vezetőiből és választott képviselőkből álló testületek.

Az önálló intézetek irányításában, az igazgató vezetői tevékenységének segítésére, az intézet tanszékeinek vezetőiből álló igazgatói tanácsok működnek, melyek a kari tanácsokhoz hasonlóan jogosultak az intézetet érintő minden kérdésben a Szenátus számára állást foglalni és javaslatot tenni.

Az Egyetemi szervezeti rendben egyedül a Műszaki Tudományi Kar olyan méretű, hogy belső szervezete a tanszékek nagyobb csoportját összefogó intézeteket is tartalmaz. Ebből adódóan a tanszékek irányítása a kari intézetek igazgatóin keresztül valósul meg. Ez a helyzet a közeli jövőben, a Kar két karrá történő átszervezése révén megszűnik.

Ugyanezen irányítási szinthez tartoznak a szolgáltató és funkcionális szervezetek, melyek hivatali jellegükből adódóan közvetlen vezetői irányítás alatt állnak. Az ilyen szervezeti egységeknél foglalkoztatott munkatársak kisebb vagy nagyobb csoportjának adott esetben szükséges tájékoztatása érdekében az illetékes vezető értekezleteket hívhat össze.

## **A tanszékek irányítása**

A karok és önálló intézetek tanszékekből állnak, melyek irányítása szintén a demokratikus elvek szerint, az ott foglalkoztatott, döntően oktatói besorolású közalkalmazottak részvételével történik. A demokratikus fórum a Tanszéki Értekezlet, mely lehetőséget biztosít az oktatók számára, hogy tájékozódjanak a tanszék ügyeiről, véleményt mondjanak a tanszéket érintő kérdésekről és ezzel segítsék a tanszék vezetőjének munkáját.

Egyes szolgáltató és funkcionális szervezeti egységek esetében, ahol a szervezeti egységhez hozzárendelt feladatok mennyisége és az azt ellátók száma azt indokolja, belső szervezeti tagozódás (osztály, csoport) van, ami megfelel a karok tanszéki tagozódásának. Az ilyen szervezeti egység élén álló beosztott vezető az adott szolgáltató vagy funkcionális szervezeti egység vezetőjének utasításai szerint végzi munkáját és látja el a beosztott közalkalmazottak közvetlen irányítását.

### **2.9.2. A menedzsmentet segítő rendszerek bemutatása**

Az egyetemi menedzsmentet három fő rendszer támogatja abban, hogy az Egyetemen folyó oktatási, kutatási, gazdálkodási, szolgáltatói és funkcionális tevékenységek minőségi színvonala egyrészt magas és folyamatosan ellenőrzött legyen, másrészt a tevékenységeket végzők teljesítménye rendszeresen

értékelésre kerüljön, harmadrészt a jutalmazás és adott esetben a differenciált bérezés során a nyújtott teljesítmény arányos figyelembevétel megtörténjen.

A három fő rendszer:

- a Folyamatba Épített Előzetes és Utólagos Vezetői Ellenőrzés (FEUVE) rendszere,
- a Minőségfejlesztési Program,
- a Teljesítményértékelési Rendszer.

### **A FEUVE rendszer**

A Szervezeti és Működési Rend minden szintű vezető számára előírja az általa irányított szervezeti egységnél folyó tevékenységek folyamatos felügyeletét és ellenőrzését. Ebből következően minden vezető feladata, hogy az általa közvetlenül irányított beosztott és esetlegesen vezető közalkalmazottak feladatellátását is rendszeresen ellenőrizze.

A FEUVE rendszer biztosítja azt, hogy a szervezeti egység vezetője ill. az adott tevékenység felelőse (folyamatgazda)

- folytonosan nyomon kíséri a felelősségi körébe tartozó tevékenység folyamatát,
- azonnal észlelje a tevékenység végzésére vonatkozó folyamatleírástól történő eltérést és beavatkozzon az eltérés korrekciója érdekében,
- szükség esetén javaslatot tegyen a folyamatleírás módosítására.

A folyamat-leírás részeként a folyamatgazda gondoskodik a folyamatokat kísérő bizonylatok jogszabály/ok szerinti alkalmazásáról, meghatározza azok útját, példányszámait, kezelését.

Az adott folyamat gazdája felel az általa felügyelt tevékenység szabálytalanság-kezeléséért, az elkülönített szabálytalanság-nyilvántartásért az erre vonatkozó szabályzat szerint.

Az adott folyamat-gazda feladata az erre vonatkozó szabályzat szerint – az intézményi kockázati térkép részeként – az általa felügyelt tevékenység évente történő rendszeres, ill. ciklikus kockázat-elemzése. A kockázat-felmérés alapján kijelöli a folyamat kockázatos (gyenge) pontjait, ill. szakaszait. A kockázatkezelés (-elkerülés, ill. minimalizálás) érdekében javaslatokkal él a felettesei felé, aktívan segít a megfelelő (vezetői, szervezeti, jóváhagyási, működési, hozzáférési, megszakítási) ellenőrzési pontok és módszerek (kontrolling, monitoring, elemzés/ek) kijelölésében.

Az intézményi kockázati stratégia elengedhetetlen feltétele

- a kockázati kategóriák (pl.: külső, belső; ill. pénzügyi, tevékenységi, emberi erőforrás, stb.) kialakítása;
- a kockázati kategóriák besorolási kereteinek (pl.: magas, közepes, alacsony, stb.) kialakítása;

- a folyamatokra, ill. az intézmény egészére meghatározott elfogadható kockázati szint (kockázattűrő képesség) meghatározása;
- a kockázatokra adható válaszok (kockázati reakciók) stratégiájának kidolgozása.

A folyamatgazda kialakítja és folytonosan megújítja a felügyelete alá tartozó folyamat gazdaságossági, hatékonysági, eredményességi mutatószámait (képleteit) és a számításokat a folyamat javítása érdekében rendszeresen elvégzi. Az elemzések eredményeinek bemutatásával segíti a felettes vezetők döntéshozatalait.

A szervezeti egység vezetője – a folyamat-gazda javaslatára – biztosítja az adott folyamat (tevékenység) szükséges humán-erőforrását, ill. technikai feltételeit.

A munkajogilag felettes vezető – a folyamatgazda javaslatára – elkészíti és aktualizálja a folyamatban résztvevők munkaköri leírásait.

A szervezeti egység vezetője felel (a FEUVE részeként) az irányítása alá tartozó tevékenységek (folyamatok) szabály(zat)-rendszerének elkészítéséért, azok összhangjáért (össz-intézményi szinten is).

A FEUVE rendszer bevezetése először a gazdálkodással összefüggő folyamatokra vonatkozóan történik és jelenleg zajlik az ehhez szükséges folyamatleírások, ellenőrzési útvonalak meghatározása és a fokozatos bevezetés. Elsődleges cél, hogy a gazdálkodás ne legyen pazarló, visszaélésre alkalmat adó, és ne történjen rendeltetés-ellenes forrás-felhasználás.

A FEUVE rendszer szerves része az intézmény minőségbiztosítási rendszerének, a minőségbiztosítás részeként a tevékenységek minőségi végzésének részletes HOGYAN-ját mutatja meg adott input(ok) és elvárt output(ok) mellett.

A FEUVE rendszer célja, hogy a kialakított folyamatok segítsék a célok elérését, a folyamat-rendszer legyen szabályozott, működése szabályos, gazdaságos, hatékony, eredményes.

### **A Minőségfejlesztési Program**

Párhuzamosan a FEUVE rendszer kiépítésével és bevezetésével zajlik az egyetemi Minőségfejlesztési Program kidolgozása és bevezetése. Az ezzel kapcsolatos helyzetkép és célkitűzések a 2.10 fejezetben van részletesen kifejtve, annak itteni megisméltése felesleges.

### **A Teljesítményértékelési Rendszer**

A Teljesítményértékelési Rendszer kidolgozása és kísérleti alkalmazása 2006. végén megtörtént, jelenleg rutinszerűen kerül alkalmazásra évente kétszer. A vonatkozó szabályok az SZMSZ-be beépítésre kerültek.

Az egyetemi közalkalmazottak két nagy csoportra oszthatók. Az egyik csoportba tartoznak az oktatók és azok a tudományos munkakörben foglalkoztatottak, akik különböző oktatási szervezeti egységekhez tartoznak és így közvetlen résztvevői

az oktatási tevékenységeknek. A másik csoportba tartozik az egyetemen foglalkoztatott összes többi közalkalmazott.

Két további csoportba kerültek besorolásra azok a közalkalmazottak, akik

- vezetői megbízással rendelkeznek és
- akik vezetői megbízás nélkül látnak el fontos, egyéb, munkakörükbe nem tartozó feladatot.

A vezetői megbízással rendelkezőket (a helyettesek kivételével) két szempont, az összes többi csoportba tartozókat négy, általános módon megfogalmazott értékelési szempont szerint kellett minősítenie a közvetlen munkahelyi felettesnek. Az értékelés minden szempont esetében egy 0-5-ig terjedő skálán történt. A megfelelő munkavégzés ezen a skálán a 2-3 pont környékén van. Az ettől felfelé eső pontszámok a vezető fokozott elégedettségét, a lefelé eső pontszámok pedig a fokozott elégedetlenségét jelzik.

Az egyes értékelési szempontokhoz, azok fontossága szerint súlyozó faktor kapcsolódik. Az ilyen módon kialakult minősítési pontszámról a minősítést végző munkahelyi vezető írásban volt köteles tájékoztatni a minősített közalkalmazottat és annak kérésére a minősítés szóbeli indoklását is meg kellett adnia.

A Teljesítményértékelési Rendszer kísérleti alkalmazásából nyert eredmények alapján a vonatkozó szabályok az SZMSZ-ben a Foglalkoztatási Követelményrendszer részeként elfogadásra kerültek.

### **2.9.3. Integrált működés gyakorlata, kari erőforrások felmérése, átcsoportosításának gyakorlata az oktatási szerkezetváltás elősegítése érdekében**

A magyar felsőoktatás szerkezetének megváltozása során az elmúlt években lezajlott integrációs folyamatok a Széchenyi István Egyetemet nem érintették. Mindez nem az Egyetem ellenállásán, hanem más külső okokon múltott. Mindennek ellenére az Egyetem jelentős integrációs tapasztalatokkal rendelkezik, hiszen jogelőd intézményének létrejötté egy integrációs folyamat eredménye volt és a Varga Tibor Zeneművészeti Intézet is integrációs folyamat során került az Egyetem keretei közé.

Az Egyetem központosított gazdálkodást folytat minden fajta erőforrás tekintetében. A magasabb szervezeti egységek, a mai karok elődjai, soha nem rendelkeztek olyan önállósággal, ami megnehezíthette volna az egyetemi közös érdekek érvényesülését ill. érvényesítését. Csak így volt lehetséges, hogy a választott testületben kialakított konszenzusnak köszönhetően a valamikori műszaki főiskola valódi egyetemmé váljon, befogadva és elindítva olyan képzéseket, melyek korábban nem léteztek, hagyományaik nem voltak.

Belső szervezeti felépítése tekintetében az Egyetem hasonló más felsőoktatási intézményekhez, de működésére kezdettől fogva jellemző az erőforrásokkal történő racionális gazdálkodás, mely a meghatározó szervezeti egységek (karok) vezetői és a rektor közötti konszenzuson alapult. Ez a rendszer érvényesül ma is.

Az intézményhez jutó normatív támogatás az intézményen belül újraelosztásra kerül, központilag, konszenzussal meghatározott rend szerint és célokra.

Az Egyetem a létrejöttétől kezdve nem folytatott a különböző szervezeti egységeiben egymással párhuzamos tevékenységet. Ebben a tekintetben tökéletesnek mondható az integrált működés megvalósulása. A karok és önálló intézetek nem foglalkoznak pl. hallgatói adatok adminisztrálásával, ami kezdettől fogva központi feladat és ennek köszönhetően csak a feltétlenül szükséges anyagi ráfordítással és humánerőforrás felhasználással jár.

Az Egyetem minden olyan tevékenységet megszüntetett illetve vállalkozásba adott az elmúlt években, mely nem tartozott az alaptevékenységét közvetlenül támogató tevékenységek közé. Az erre vonatkozó döntés is konszenzus útján született meg a mindenkori, döntéshozatalra jogosult, választott testületben. Ugyancsak egyetértéssel történt a felszabaduló anyagi és humánerőforrás átcsoportosítása az alaptevékenységre és annak meghatározása, hogy az milyen arányban és mely képzési területen kerüljön felhasználásra.

A racionális gazdálkodás fő előkészítő fóruma a Rektor és a karok, önálló intézetek vezetői között zajló folyamatos egyeztetés a rendelkezésre álló anyagi és humán erőforrások felhasználásáról, szem előtt tartva a Szenátus által meghatározott stratégiai célokat. A döntésre jogosult Szenátus és adott esetben a véleményezésre jogosult Gazdasági Tanács elé olyan előterjesztések kerülnek, melyek a meghatározó vezetők közötti konszenzuson alapulnak.

Az anyagi erőforrások tekintetében a saját bevételek között a karok és önálló intézetek, illetve önálló gazdálkodással rendelkező kutatási szervezetek által pályázati úton elnyert támogatásokat, saját bevételeket, azok céljellege miatt, természetesen a pályázaton nyertes használja fel. Az ilyen támogatásokból azonban minden lehetséges esetben az egyetemi közös kiadások fedezésére is fordítani kell.

A nem pályázat útján realizált saját bevételekből (döntően a költségtérítéssel képzésből származó bevételek) a Szenátus által jóváhagyott szabályzat alapján részesülnek a bevételszerző tevékenységben közreműködő személyek és szervezeti egységek. Ez egyfelől kedvező a közalkalmazottak számára, másfelől jelentős segítség az egyes szervezeti egységek működési és fejlesztési kiadásaihoz.

A költségvetési támogatásból a közös egyetemi kiadások fedezése és a Szenátus által meghatározott célok elérésére konszenzussal összpontosított erőforrások biztosítása után csak csekély összeg marad a karok és önálló intézetek működési kiadásainak támogatására.

A humán erőforrással történő gazdálkodás a stratégiai célok érdekében az egyes karok és önálló intézetek éves humánerőforrás terveinek összehangolásával történik. Figyelemmel az egyes szervezeti egységekben eltérő ütemben jelentkező humánerőforrás igényekre, a rektor irányításával évről évre meghatározásra kerül, hogy a nyugdíjazásokkal felszabaduló anyagi erőforrások milyen arányban és mely szervezeti egységnél kerülnek felhasználásra oktatói és adott esetben nem oktatói munkakörök létesítésére. Csak ilyen módon biztosítható, hogy az egyetemi

szinten a humánerőforrás finanszírozására rendelkezésre álló és teljes egészében lekötött összeg és közalkalmazotti létszám a stratégiai céloknak megfelelően racionálisan kerüljön felhasználásra és adott esetben fokozatosan újraelosztásra.

#### **2.9.4. Az intézményi és a vezetői információs rendszer helyi fejlesztési programja**

Az Egyetemen a hallgatók adatainak kezelésére és ügyeik intézésére a NEPTUN egységes felsőoktatási tanulmányi rendszer van használatban. 2007. tavaszán átálltunk a rendszer új verziójára, mely megnyitja a lehetőséget az előtt, hogy új, erre az alapvető adatforrásra épülő és azzal szerves egységet képező, magasabb minőségi követelményeknek megfelelő működést biztosító alkalmazások is bevezetésre kerüljenek.

A NEPTUN rendszerben kezelt, a hallgatók teljesítményére és az oktatók terhelésére vonatkozó adatokra építve, a személyiségi jogok maximális tiszteletben tartása mellett rendszeres adatgyűjtést kell végezni. Minden olyan adatot össze kell gyűjteni, melyek alkalmasak az oktatási teljesítmény és a terhelés dokumentálására és értékelésére továbbá segítséget nyújthatnak az elvégzett munka eredményességének mérésében.

A félévente a vizsgaidőszakok lezárása után, rutinszerűen gyűjtött adatok és vélemények segítségével különböző szinteken kell értékelést végezni az alábbiak szerint:

- az egyes oktatók szintje maga az oktató,
- tanszéki szinten a tanszék vezetője és a tanszéki értekezlet,
- kari szinten a dékán és a Kari Tanács,
- egyetemi szinten a Rector és a Szenátus.

Minden egyes itt felsorolt szinten az illetékes vezető (az egyes oktató szintjén maga az oktató) ill. testület az adott, éppen lezárt félévben a hatáskörébe tartozott tantárgyakra vonatkozóan összegyűjtött adatokból dokumentálja az adott szinten nyújtott oktatási teljesítményt, terhelést és a hallgatói érdemjegyek alakulásából és megoszlásából az elvégzett munka eredményességét. A dokumentált teljesítmények ill. eredmények alapján elemzést kell készíteni a trendek felismerése és a szükséges lépések megtétele érdekében. Értékelni, kell, hogy a megelőző időszakban elhatározott intézkedések milyen eredménnyel jártak.

Különös fontossággal bír a tanszéki szinten történő értékelés, mely a tanszék vezetője és az oktató közös feladata. Az oktató teljesítményének évenkénti értékelésekor a félévente végzett dokumentált oktatási tevékenység meghatározó jelentőségű legyen. Ezért az itt felsoroltak szem előtt tartásával a tanszékek félévente Oktatásminőségi Jelentést készítenek.

A rutinszerű adatgyűjtésen alapuló félévenkénti értékeléshez összegyűjtendő adatok körét 2007. folyamán meg kell határozni és első alkalommal a 2007/2008. tanév őszi félévével kapcsolatban kell elvégezni az adatgyűjtést és értékelést.

A 2005-ben több felsőoktatási intézménnyel közösen elnyert pályázati támogatás segítségével kifejlesztésre került, az új NEPTUN rendszerhez illeszkedő

- ügyviteli adminisztrációs rendszer,
- oktatói-hallgatói, hallgatói és diplomás közös kommunikációs tér rendszer.
- publikációs-pályázatkezelő portál rendszer,

E rendszerek bevezetése a technikai előkészületek befejezése után, a leírt sorrendben 2008. folyamán megtörténik.

Az ügyviteli adminisztrációs rendszer bevezetésével mind a hallgatói, mind az egyéb ügyek intézése elektronikus útra terelődik és ezáltal nyomon követhető lesz egy adott ügy intézésének folyamata, csökkenthető lesz az átfutási idő és számon kérhetővé válik a határidők betartása. A jogszabályokban előírt 2009. január 1. előtt a rendszer bevezetésre kerül.

Publikációs-pályázatkezelő portál rendszer olyan modern informatikai portálalkalmazás, mely az integrált intézményi rendszerek segítségével összegyűjti az intézmények tudásbázisát, és összefüggéseiben kereshetővé teszi a tudásbázis dokumentumait, továbbá menedzselte módon lehetőséget biztosít a tudásbázis bővítésre.

Az oktatói-hallgatói, hallgatói és diplomás közös kommunikációs tér rendszer egyrészt az Egyetem oktatói és hallgatói, másrészt az oktatók és a végzett hallgatók, harmadrészt a hallgatók ill. végzett hallgatók egymás közti kommunikációjának nyújt teret. A rendszer megkönnyíti és magasabb színvonalúvá teszi a tanulmányok sikeres végzéséhez szükséges rendszeres oktatói és hallgatói kommunikációt, segíti, hogy az Egyetem szorosabb kapcsolatban maradjon már végzett hallgatóival, ami fontos szerepet játszik a pályakövetési rendszer kialakításában és működtetésében.

A NEPTUN rendszer sikeres bevezetését követően megkezdődött az oktatói munka hallgatói véleményezése. Ez igen fontos visszajelzést ad mind az oktatóknak saját munkájuk eredményességéről, mind pedig a tanszéki, a kari és az egyetemi vezetők és testületek számára az egyetem oktatási tevékenységének megítéléséről és így a Minőségfejlesztési Program keretében készülő Oktatásminőségi Jelentések fontos információforrása. Első alkalommal a 2006/2007. tanév tavaszi félévére vonatkozóan megtörtént a véleményezés, azonban a csekély hallgatói érdeklődés miatt értékelhető eredményeket nem sikerült nyerni és így nagyobb összefüggésekben nem volt lehetséges az adatok kiértékelésére. A további félévekben a hallgatói érdeklődés felkeltése fontos feladat.

Ugyancsak a NEPTUN rendszer nyújtott lehetőségekre alapozva 2007. végén első alkalommal kerül sor a munkatársi elégedettség kérdőíves felmérésére és az eredmények kiértékelésére. A munkatársi elégedettség felmérése szintén fontos információforrás a Minőségfejlesztési Program keretében készülő Minőségügyi Jelentésekhez.

Az informatikai rendszerek szélesebb körű alkalmazása szoros összefüggésben áll a hatékonyabb és magasabb színvonalú munkavégzéssel mind az oktatás mind pedig az ügyintézés területén. A Minőségfejlesztési Programban megfogalmazásra kerülő célok elérése az informatikai rendszerek nyújtotta



lehetőségek kihasználása nélkül nem, vagy csak aránytalanul nagy anyagi ráfordítással és aránytalanul sok munkaerő igénybevételével lehetséges.

### **2.9.5. Intézményi beiskolázási stratégia hazai és külföldi hallgatók vonatkozásában**

Az Egyetem beiskolázási stratégiája 3 fő egységre osztható:

- Személyes kapcsolatfelvétel
- Internetes információszolgáltatás
- Reklámkampány

Fontos kiemelni azonban, hogy mindezek a tevékenységek szorosan összefüggve, egymást kiegészítve és támogatva működnek. A beiskolázási tevékenységet a Rektori Hivatal Kommunikációs Titkársága koordinálja, a tartalmi információkat az oktatási szervezeti egységek szolgáltatják.

#### **Személyes kapcsolatfelvétel**

A felvételi kommunikáció központi részét képezik a minden évben két alkalommal megrendezésre kerülő Nyitott Kapuk rendezvények, amelyek alkalmával az érdeklődők megismerkedhetnek az egyes karok, intézetek oktatási palettájával, az egyetem által nyújtott egyéb lehetőségekkel és szolgáltatásokkal (kollégiumi elhelyezés, önképzés, tehetség gondozási programok, ösztöndíj lehetőségek, diák munka lehetőségek, kutatási programokba való bekapcsolódási lehetőségek, stb.) valamint az aktuális felvételi eljárás részleteivel. A rendezvények minden tanév októberében, illetve januárjában kerülnek megrendezésre. Előzetesen széles körben kerül meghirdetésre az esemény, a felvételi propaganda másik két elemét alkalmazva. Az információszolgáltatás további javítása érdekében érdemes bővíteni a rendezvényt különböző alternatív szervezett programokkal (vagy a jelenlegi elemeken javítani): kari/intézeti szinten előadások a képzési kínálatról, az induló szakokról; rövidfilmek vetítése az egyetemi életről, mini-kiállítások különböző hallgatói munkákból és általánosságban az egyetemről.

A személyes kapcsolatfelvétel másik fontos építőelemét a Nyugat- és Közép-Dunántúli Régióban lévő, valamint a környező határon túli magyar nyelvű képzést folytató középiskolák felkeresése jelenti. Ezen alkalmakkor a tanulók részletes bemutatkozót hallgathatnak meg, különböző szakismertető prospektusokat viszünk számukra, valamint kötetlen formában kérdéseket is tehetnek fel az őket foglalkoztató témákban.

Ezen tevékenységeink az Educatio nevű, országos nyílt napként működő rendezvényen, illetve más, a felvételi eljárással kapcsolatos rendezvényeken való részvételünkkel egészül ki. A jövőre nézve érdemes ezen országos rendezvényekre is nagyobb hangsúlyt fektetni: a jelenlegi események mellett olyan nyílt fórumokon is részt venni, amelyek ha nem is kötődnek közvetlenül a felvételi eljáráshoz, de a kellő nyilvánosság miatt jelentősnek számítanak. Mindez részbe tehát fedi az intézmény általános PR tevékenységét.

#### **Internetes információszolgáltatás**

Az Egyetem saját működtetésű felvételi információs honlapján az érdeklődők részletes leírásokat találhatnak a szakokról, a felvételi követelményekről, az egyetemet és a várost érintő hasznos tudnivalókról (szolgáltatások, étkezési lehetőségek, albérleti kínálat, kulturális-szórakozási lehetőségek, önképzés, elhelyezkedési lehetőségek, statisztikák, stb.). Az aktuális információkról a regisztrált érdeklődők hírlevél formájában is értesülhetnek, valamint a honlap lehetőséget kínál a központi weblapra és további internetes információs oldalakra való továbblépésre is.

A felvételi információs honlap tartalmának és felépítésének javítása érdekében jelenleg kérdőíves felmérést végzünk, valamint felhasználjuk a honlap kezelőfelülete által nyújtott statisztikai kimutatásokat (leglátogatottabb tartalmak, keresett kifejezések, stb.). Ez által a jövőben még sikeresebben állíthatjuk össze az információkat.

### **Reklámkampány**

A felvételi időszakban (december-február) aktív, több médiára is kiterjedő reklámkampányt indítunk. Ez elsősorban a Nyugat- és Közép-Dunántúli Régióra terjed ki, azonban tartalmaz országos hatáskörű elemeket is. Mind a szülőket, mind pedig a felvételiző korcsoportot egyaránt igyekszünk elérni oly módon, hogy külön kezelve, az általuk használt információhordozó típusok felhasználásával célozzuk meg őket. A szülők felé a megyei napilapokban megjelent hirdetésekben és PR cikkekben, valamint a helyi televízióban leadott egyetemet érintő „irányított” beszélgetéseken keresztül közelítünk. A fiatalokat az általuk keresett programajánló magazinban, rádióműsorokban elhelyezett hirdetésekkel igyekszünk elérni. Mindkét célcsoport felé téma-specifikus internetes oldalakon, óriás- és city-light plakátokon is meghirdetjük az egyetemet. A reklámkampány arculatának kialakításában az egyetemre jellemző színeket, formákat használtuk fel, ezáltal is egységes képre törekedve. A felhasznált hirdetési módok pontos kiválasztását a korábbi évek felvételi eljárással kapcsolatos felméréseire, tapasztalataira alapozva alakítottuk ki. A jövőre vonatkozóan szükséges a reklámkampányok hatásának felmérése és a kapott adatok alapján annak javítása, hogy a célcsoportot ezáltal a jelenleginél még hatékonyabban lehessen elérni.

#### **2.9.6. Szabályzatalakotó tevékenység**

A Széchenyi István Egyetem szabályozottsága a működési alapidokumentumok tekintetében teljes. Az Egyetem rendelkezik az Oktatási és Kulturális Minisztérium, mint fenntartó által kibocsátott Alapító Okirattal és Működési Engedéllyel, melyet a törvény által arra feljogosított Felsőoktatási Regisztrációs Központ adott ki.

Az Egyetem oktatási tevékenységére vonatkozó minden lényeges adat bejegyzésre került vagy bejegyzés alatt áll az Oktatási Hivatal Felsőoktatási Regisztrációs Központjánál.

Az Egyetem Szervezeti és Működési Rendje, a törvény előírásainak megfelelően, a Szervezeti és Működési Szabályzat, a Képzési Program és a Minőségfejlesztési Program jóváhagyójaként a Szenátust jelöli meg.

A különböző szabályzatok megalkotásának és módosításának előterjesztője a Szenátus előtt minden esetben az az egyetemi vezető, akinek a Szervezeti és Működési Rend szerint az adott szabályozás a hatáskörébe tartozik. Ilyen módon a gazdálkodással összefüggő valamennyi szabályzat esetében a gazdasági főigazgató, az adminisztrációval és az intézmény általános működésével összefüggő kérdésekben a főtitkár, tudományos és oktatási, ill. fejlesztési és innovációs ügyekben az illetékes rektorhelyettes, illetve a szakterületen illetékes dékán vagy önálló intézeti igazgató, doktori ügyekben a Doktori Tanács elnöke.

Az Egyetem Szervezeti és Működési Szabályzatának három legfontosabb eleme közül a Szervezeti és Működési Rend és a Hallgatói Követelményrendszer részét képező Tanulmányi és Vizsga Szabályzat a hatályos törvény szerint került átdolgozásra. Az Oktatási és Kulturális Minisztérium ellenőrzési jogkörében kezdeményezett kisebb módosítások, valamint az időközben bekövetkezett törvény és kormányrendelet módosítások miatt ezek átdolgozása folyamatban van és 2007. május vége előtt befejeződik.

A Foglalkoztatási Követelményrendszer az SZMSZ részeként elfogadásra került. A korábbi Oktatói és Kutatói Követelményrendszer helyében a Foglalkoztatási Követelményrendszer részét képező Alkalmazási Szabályok és Követelmények Szabályzat valamennyi közalkalmazotti munkakörre vonatkozóan kibővül és 2007. vége előtt elfogadásra kerül. A Foglalkoztatási Követelményrendszer további, törvényben meghatározott elemei közül

- az egyetemi közalkalmazottak minőség és teljesítmény alapján differenciálól értékelésére és annak a jutalmazásban történő alkalmazására vonatkozó szabályok bevezetése 2006. végén megtörtént, rutinszerű alkalmazása folyamatban van,
- az egyetemi kitüntetések és kitüntető címek jelenlegi rendjét különálló szabályzatok tartalmazzák, melyek egységes szerkezetbe foglalása folyamatban van.

A Képzési Program gerincét alkotó tantervek teljes körűen rendelkezésre állnak, azokat a Magyar Akkreditációs Bizottság akkreditálta és az Egyetem a szakindítási engedélyt a korábbi szabályok szerint a minisztertől megkapta, jelenleg pedig a bejegyzést a Felsőoktatási Regisztrációs Központ elvégezte, ill. végzi jelenleg is. Az alap- és mesterképzési szakokon az oktatás e tantervek szerint folyik.

A Minőségfejlesztési Program elkészült, azt a Szenátus 2007. végéig elfogadja. A Minőségirányítási Kézikönyv vitája lezárult a Szenátus által történő elfogadása 2007. márciusában megtörtént. Megkezdődött a folyamatleírások elkészítése, azok feldolgozása és közzététele egy a minőségirányításban használt informatikai eszköz (ARIS) segítségével. A kísérleti jellegű folyamatleírás feldolgozása során szerzett tapasztalatok alapján meghatározzuk az Egyetem kulcsfontosságú folyamatait, kijelöljük azok folyamatgazdáit, akik segítségével tovább folyik a Minőségfejlesztési Program részét képező folyamatleírások elkészítése. A meghatározó folyamatokra vonatkozóan a munka befejezése 2008. közepére várható.

A Minőségfejlesztési Program részeként az Egyetem rendelkezik FEUVE szabállyal, melyet a Szenátus 2006. októberében fogadott el.

A Kutatási-Fejlesztési-Innovációs Stratégiát jelen Intézményfejlesztési Terv 2.3-2.6-2.7-2.8-2.11-3.2 fejezetei tartalmazzák.

**2.9.7. Az intézményi PR tevékenység bemutatása, továbbfejlesztése, a munkáltatókkal, a társadalom szereplőivel való kapcsolattartás gyakorlata**

A Széchenyi István Egyetem PR tevékenysége több, párhuzamos részből épül fel, amelyek összehangolása és együttkezelése elsődleges fontosságú. Az intézményi PR tevékenység elsősorban a Nyugat- és Közép-Dunántúli Régióra terjed ki, amelynek elsődleges oka, hogy az Egyetemre jelentkezők és felvételre kerülők döntő többsége (80%-a) e régiókból kerül ki, valamint az Egyetemnek a gazdasági élet szereplőivel kiépített kapcsolatai is főként erre a területre koncentrálnak. Erre alapozandó, a különböző helyi és regionális napi- és hetilapokban, rádiókban, televíziókban és internetes portálokban rendszeresen megjelennek a fontosabb egyetemi eseményekről szóló tudósítások, hírek.

Az egyetemi PR tevékenység fő célcsoportjai a következők:

- gazdasági élet szereplői (főként helyi és regionális),
- helyi önkormányzati, állami szféra,
- magánszemélyek.

Az egyes célcsoportok felé irányuló PR tevékenységünk az alábbi elemekből épül fel:

**Gazdasági élet szereplői**

Az egyetem több, a régióban letelepült jelentős hazai és nemzetközi vállalattal is kiépítette már kapcsolatait. Ezekkel mind az oktatás, mind a tudományos kutatás területén közös projekteket alakított ki. A támogatásokat az Egyetem a gyakorlati elemek mellett jelképes módon is viszonzza. A vállalatok vezetői a jelentős, és erre a célra megfelelő rendezvényekre (pl.: Akadémiai Nap) meghívást kapnak, valamint az Egyetemnek a legjelentősebb támogatást nyújtók, elismerésként, évről évre jelentős egyetemi kitüntetésben részesülnek. Emellett az egyetem vezetősége, illetve a konkrét kapcsolattartó személyek minden jelentősebb egyetemi hírről tájékoztatják az érdekelt vállalat vezetőit.

A kapcsolatokat mind az oktatás, mind az alkalmazott tudományos kutatás színvonalának fejlesztése érdekében bővíteni kell. Ma még ritkának számít, hogy a vállalatok fontosabb vezetői tevékenyen részt vesznek az oktatásban egyes előadások megtartásával. Törekedni kell arra, hogy az arra alkalmas vállalati vezetők egyes tantárgyak oktatásában, bizonyos szakmai részterületek ismereteinek előadásával színesítsék a palettát. Ezzel biztosítható a kapcsolatok szorosabbra fűzése, ami más területen előnyökhöz juttathatja az Egyetemet, növelheti megbecsültségünket és összességében imázsunk javításához vezet.

A vállalatok felé a nyitottság, a hozzáférhetőség, s e mellett a kutatási + szolgáltatási kompetencia profil kommunikációját kívánjuk javítani.

### **Helyi önkormányzati - állami szféra**

A győri önkormányzattal hagyományosan szoros és jelenleg is jól működő kapcsolatban áll az Egyetem. Számos közösen lebonyolított projekt sikere jelzi ezt. Ezek közül kimagaslik magának az Egyetemnek a megalakulása, mely nem utolsó sorban a város és az akkori főiskola éveken át folytatott közös, tervszerű munkájának az eredménye.

Az elkövetkező időszakban tovább kell erősíteni a „Győr – Egyetemi város” képet. Ennek érdekében törekedni kell arra, hogy több városi rendezvénybe kerüljenek bele az egyetemet érintő, egyetemről szóló programok. Ezzel egyrészt tovább erősödhetne a kapcsolat az önkormányzattal, másrészt a helyi lakosok, a magánszemélyek felé is pozitív módon kommunikálhatna az Egyetem.

Enhez jól hozzájárulhat a Pólus programmal kapcsolatos együttműködés. Egyetértés van az egyetem és a város vezetése között, hogy a város gazdaságfejlesztési terveinek központi elemei az egyetemhez kötődő programok.

### **Magánszemélyek**

Az erre a csoportra irányuló PR tevékenységet alapvetően két, egymástól jól elkülöníthető, de egymást erősítő részre kell osztani. Egyrészt alapvető fontosságú, hogy a magánszemélyek „általánosságban” jobban megismerjék az Egyetemet, nem csak regionális, hanem országos szinten is. Fel-felbukkanó probléma, hogy nincs olyan egységes imázs kialakítva, amelyet az egyetemhez kapcsolhatnának. Jelenleg ezek a problémák inkább országos viszonylatban jelentkeznek, azonban nem szabad elfelejteni, hogy a jelenlegi átrendeződő felsőoktatásban minden szinten meg kell erősíteni az egyetemi imázst, ismertséget. A másik fontos szempont az, hogy a felvételizők felé irányuló reklám és PR tevékenységek sikeresek legyenek. Jelenleg személyes találkozások (középiskolák felkeresése, Nyitott Kapuk rendezvény, felvételi információs iroda), felvételi információs weblap és időszaki reklámkampány segítségével igyekszünk minél több felvételizőt elérni, illetve a lehető legszélesebb körű, hasznos információkkal ellátni őket. Ennek eredményességét utólagos hatékonyság-felméréssel folyamatosan kell javítani, módosítani. Ezzel kapcsolatban azonban szem előtt kell tartani, hogy a sikerhez az Egyetem minden egyéb PR és reklám tevékenysége is hozzájárulhat.

A jövőre nézve központi célként szerepel, hogy olyan egyetemi imázst alakítsunk ki hosszú távon, amely a fent szereplő célcsoportok mindegyike felé ugyanazt a képet mutatja, a célcsoportok szempontjából legoptimálisabb módon.

## **2.10. A Minőségfejlesztési Program kidolgozása**

A Széchenyi István Egyetem felső vezetése az Egyetem Minőségfejlesztési Programját a hatályos felsőoktatási törvény és a MAB által kiadott intézményi akkreditációs útmutató előírásait figyelembe véve készíti el.

A Minőségfejlesztési Program kiinduló pontjával a HEFOP 3.3.1 program keretében elvégzett EFQM önértékelés tapasztalatai szolgáltak. Az önértékelés alapján az intézmény felső vezetése az alábbiak szerint határozza meg a szükséges fejlesztési feladatokat.

### **A Minőségfejlesztési Program fő részei**

Minőségirányítási rendszer kiépítése az ISO 9004 szabvány és az ENQA ajánlások figyelembevételével.

Az Egyetem egy folyamatszemléletű minőségirányítási rendszer kiépítését tűzi ki célul, az ISO tanúsítás elérésére nem törekszik.

A Minőségirányítási Kézikönyv első változata 2006. végéig elkészült, a kapott észrevételek alapján átdolgozott változatának szenátusi jóváhagyása 2007. márciusában megtörtént.

Az egyetemi és a kari/önálló intézeti minőségirányítási és értékelési bizottságok felállítása a Minőségirányítási Kézikönyv alapján.

A minőségirányítási rendszer működtetése és továbbfejlesztése.

Az egyetemi és a kari/önálló intézeti minőségirányítási és értékelési bizottságok működésének elindítása a Minőségirányítási Kézikönyv alapján 2007. tavaszán.

A HEFOP FOI modell alapján 2007. elején megkezdődik az intézményi folyamatok, a stratégiai és irányítási folyamatok, az alapfolyamatok (oktatás, kutatás) és a támogató folyamatok részletes kidolgozása, adaptálása.

A folyamatok kidolgozását az ARIS szoftver Easy Design és Web Publisher komponensének megvásárlásával kívántuk elősegíteni 2007. januárjában. A folyamatok kidolgozását elkezdtük, a munka várhatóan 2008-ban fejeződik be, az egyetem felső vezetősége által meghatározott sorrend alapján.

Évente egyszer vezetőségi átvizsgálás végrehajtása a MAB ajánlásai alapján.

A vezetőségi átvizsgálás során a már kidolgozott EFQM önértékelési kérdőív továbbfejlesztett változata kerül felhasználásra. A munkatársak körében a kérdőíves felmérést a 2007. márciusában bevezetésre kerülő NEPTUN 3R rendszerrel fogjuk lebonyolítani.

Félévente egyszer hallgatói elégedettségmérést elvégzése a NEPTUN 3R rendszer felhasználásával.

A vonatkozó hatályos szabályzat felülvizsgálata 2007. március végéig.

A felmérést kiegészítjük az adott félévben záróvizsgázó hallgatók összegző véleményének megkérdezésével.

Évente egyszer a korábban végzett hallgatók és munkáltatóik kikérdezése a képzéssel kapcsolatos jobbító szándékú észrevételeikről.

Az adatgyűjtést postai úton eljuttatott kérdőívvel végezzük, interjúkkal kiegészítve.

### A minőségirányítási rendszer szervezeti felépítése

A Széchenyi István Egyetem minőségirányítási rendszere az alábbiak szerint épül fel.

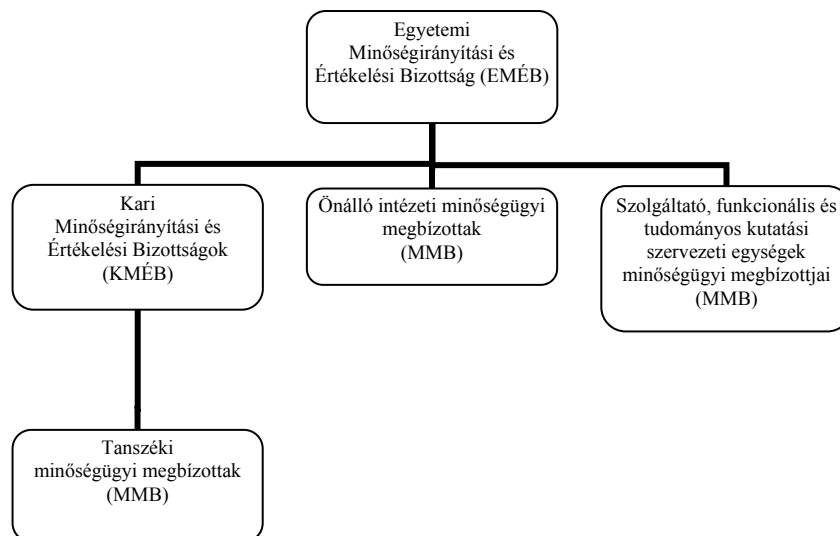
Tanácsadó testületek:

- a szenátus alá rendelt Egyetemi Minőségirányítási és Értékelési Bizottság;
- a kari tanács alá rendelt Kari Minőségirányítási és Értékelési Bizottság.

Operatív és adminisztratív feladatokat látnak el:

- a minőségirányítási vezető;
- a kari és az önálló intézeti minőségügyi megbízottak;
- a szolgáltató, a funkcionális és a tudományos kutatási szervezeti egységek minőségügyi megbízottjai;
- a tanszéki minőségügyi megbízottak.

A Széchenyi István Egyetem minőségirányítási rendszerét az alábbi ábra mutatja.



16. ábra - A Széchenyi István Egyetem minőségirányítási rendszere

### Az Egyetemi Minőségirányítási és Értékelési Bizottság

Az Egyetemi Minőségirányítási és Értékelési Bizottság (EMÉB) a Szenátus alá rendelt tanácsadó testület.

Az EMÉB elnöke a főtitkár.

Tagok: az egyetem minőségügyi vezetője, az egyes karok és önálló intézetek valamint a szolgáltató, a funkcionális és a tudományos kutatási szervezeti egységek minőségügyi megbízottjai.

Az EMÉB tagjait a rektor illetve az érintett szervezeti egységek vezetői delegálják.

Az EMÉB éves munkaterv alapján végzi a munkáját. Az EMÉB munkatervét az elnök és a minőségügyi vezető állítja össze a tagok javaslatai alapján.

Az EMÉB évente beszámolót hagy jóvá, melyet a Szenátus adott évi utolsó ülésén az elnök terjeszt a Szenátus elé. Az éves beszámolóban az EMÉB határozathozatalra kérheti fel a Szenátust.

A bizottság feladatai:

- a Minőségfejlesztési Program kidolgozása,
- a Minőségfejlesztési Program karbantartása, teljesülésének nyomon követése és módosításának kezdeményezése,
- az éves vezetőségi átvizsgálás előkészítése, eredményeinek elemzése és javaslattétel a teendő intézkedésekre,
- a hallgatói elégedettségmérés eredményeinek elemzése és javaslattétel a teendő intézkedésekre,
- a végzett hallgatók és munkáltatóik kikérdezésének előkészítése, a beérkezett vélemények csoportosítása, elemzése és a következtetések levonása.

A Minőségfejlesztési Program tervezetét az Elnök és a Minőségirányítási Vezető állítja össze.

Az EMÉB által elfogadott Minőségfejlesztési Program jóváhagyása a Szenátus feladata.

### **A Kari Minőségirányítási és Értékelési Bizottság**

A Kari Minőségirányítási és Értékelési Bizottság (KMÉB) a kari tanács alá rendelt tanácsadó testület.

Elnöke az adott kar minőségügyi megbízottja.

Tagjai az egyes tanszékek képviselői.

A bizottság tagjait az érintett szervezeti egységek vezetői delegálják.

A bizottság éves munkaterv alapján végzi a munkáját. A bizottság munkatervét az elnök állítja össze a tagok javaslatai alapján.

A bizottság évente beszámol a kari tanácsnak a végzett munkáról.

A bizottság feladatai:

- a kari minőségfejlesztési projektek előkészítése,



- az éves vezetőségi átvizsgálás kari előkészítése,
- a vezetőségi átvizsgálás kari eredményeinek elemzése és értékelése,
- javaslatétel a minőségirányítási rendszer módosítására.

A kari minőségfejlesztési projektek összeállítása a bizottság javaslatai alapján a minőségügyi megbízott felelős feladata.

A kari minőségfejlesztési projektek jóváhagyása a kari tanács feladata.

#### **Az önálló intézeti minőségügyi megbízott**

Az önálló intézeti minőségügyi megbízott az EMÉB éves munkaterve alapján végzi a munkáját.

Az önálló intézeti minőségügyi megbízott évente beszámol az igazgatói tanácsnak a végzett munkáról.

Az önálló intézeti minőségügyi megbízott feladatai:

- az önálló intézeti minőségfejlesztési projektek előkészítése,
- az éves vezetőségi átvizsgálás önálló intézeti előkészítése,
- a vezetőségi átvizsgálás önálló intézeti eredményeinek elemzése és értékelése,
- javaslatétel a minőségirányítási rendszer módosítására.

#### **A szolgáltató, a funkcionális és a tudományos kutatási szervezeti egység minőségügyi megbízottja**

A szolgáltató, a funkcionális és a tudományos kutatási szervezeti egység minőségügyi megbízottja az EMÉB éves munkaterve alapján végzi a munkáját.

A szolgáltató, a funkcionális és a tudományos kutatási szervezeti egység minőségügyi megbízottja évente beszámol szervezeti egysége vezetőjének a végzett munkáról.

A szolgáltató, a funkcionális és a tudományos kutatási szervezeti egység minőségügyi megbízottjának feladatai:

- a szervezeti egység minőségfejlesztési projektjének előkészítése,
- az éves vezetőségi átvizsgálás szervezeti egységi előkészítése,
- a vezetőségi átvizsgálás szervezeti egységi eredményeinek elemzése és értékelése,
- javaslatétel a minőségirányítási rendszer módosítására.

#### **A tanszéki minőségügyi megbízott**

A tanszéki minőségügyi megbízott a KMÉB éves munkaterve alapján végzi a munkáját. A tanszéki minőségügyi megbízott évente beszámol szervezeti egysége vezetőjének a végzett munkáról.

A tanszéki minőségügyi megbízott feladatai:

- a tanszéki minőségfejlesztési projektek előkészítése,
- az éves vezetőségi átvizsgálás tanszéki előkészítése,
- a vezetőségi átvizsgálás tanszéki eredményeinek elemzése és értékelése,
- javaslattevés a minőségirányítási rendszer módosítására.

### **A minőségirányítási eljárások jegyzéke**

A minőségirányítási eljárások kidolgozása és bevezetése a HEFOP FOI modell szerint fokozatosan történik. Jelenleg az alábbi modell szerint az 1.3 keretében az éves humán erőforrás tervezés folyamatábrájának kidolgozása zajlik. A 2007. évi terv már ennek alapján készült.

1. A stratégiai és irányítási folyamatok:
  - 1.1. a stratégiaalkotás és működésfejlesztés,
  - 1.2. a controlling és teljesítménymenedzsment,
  - 1.3. a stratégiai emberi erőforrás menedzsment.
2. Az alapfolyamatok:
  - 2.1. az oktatás,
  - 2.2. a kutatás.
3. A támogató folyamatok:
  - 3.1. az intézményi kommunikáció és marketing,
  - 3.2. a gazdasági adminisztráció,
  - 3.3. a létesítmény-gazdálkodás,
  - 3.4. a humán erőforrás menedzsment,
  - 3.5. a hallgatói kapcsolatok gondozása,
  - 3.6. a beszerzés, beruházás és készletgazdálkodás,
  - 3.7. az informatikai szolgáltatások menedzsmentje.

## **2.11. Humán stratégia jellemzői, a foglalkoztatási terv kidolgozása, foglalkoztatási követelményrendszer meghatározása**

### **2.11.1. Az egyetemi humánerőforrás kapacitás értékelése**

#### **Oktatók és tudományos kutatók**

A Széchenyi István Egyetem oktatói karának felkészültsége, képzettsége az alaptervékenység körébe tartozó feladatok ellátására minden tekintetben megfelelő. A tudományos minősítéssel rendelkező oktatók számaránya közelít a 40%-hoz és évről évre növekszik. Az oktatói kar alkalmasságát jelzi az új, soros rendszerű képzésre történő átállás zökkenőmentessége is:

- a Magyar Akkreditációs Bizottság kivétel nélkül minden kezdeményezett alapképzési szak indításához feltétel nélkül támogatását adta,
- jelen Intézményfejlesztési Terv készítésekor már két mesterképzési szak indítására vonatkozó kezdeményezésünket támogatta a Magyar Akkreditációs Bizottság.

Az oktatói kar minőségét bizonyítja a két multidiszciplináris doktori iskola működése, amely egyrészt kiteljesíti az egyetemen folyó képzést valamennyi szintre, másrészt széles körben biztosítja a tudományos területen felkészült oktatói utánpótlást.

Az Alapító okirat szerint ugyancsak az alaptevékenység körébe tartozó alkalmazott kutatások terén kiemelkedő szerepet játszik a Kooperációs Kutató Központ és a Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont. Az ezek révén elnyert ipari megbízások teljesítése az oktatásban is részt vevő tudományos kutatókon és jelentős mértékben az oktatásban is élenjáró oktatók tevékenysége révén történik. Az oktatói és kutatói kar tudományos teljesítménye egyre növekvő, de egyetemközi összehasonlításban alacsony.

Az oktatási feladatokat ellátó oktatók és kutatók száma a hallgatói létszámhoz viszonyítottan kicsi, 362 fő. Így az egy főállású közalkalmazott oktatóra jutó nappali tagozatos hallgatók száma kerekén 20 fő. Ha hozzászámítjuk ehhez a levelező/távoktatási képzésben tanulókat a szokásos 0,5-szörös szorzóval, akkor az egy főre jutó hallgatók száma 28 főre emelkedik. Az oktatói kar terhelése tehát magas, meghaladja a magyar felsőoktatásban szokásos átlagokat. Az oktatási feladatok ellátásában óraadóként részt vesznek a városban működő vállalatok és közintézmények megfelelő képzettséggel és szakmai tapasztalattal rendelkező munkatársai és az Egyetem korábban nyugdíjba vonult oktatói. A fajlagosan magas hallgatólétszámból adódó oktatói terhelés az oktatási módszerek folyamatos fejlesztésével enyhíthető. Ennek érdekében az Egyetem úttörő munkát vállal az e-learning és más korszerű képzési formák, módszerek bevezetésében.

### **Nem oktató közalkalmazottak**

A szolgáltató és funkcionális szervezeti egységeknél valamint az oktatási és tudományos kutatási szervezeti egységeknél foglalkoztatott közalkalmazottak összes létszáma nem éri el a főállású közalkalmazott oktatók és kutatók számát, mindössze 260 fő. Ebből következően a nem oktató közalkalmazottak terhelése is nagy.

A szolgáltató és funkcionális szervezeti egységeknél viszonylag magas a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma, ami jelentős mértékben hozzájárul ahhoz, hogy a közalkalmazottaktól önálló és minőségi munkavégzést lehessen elvárni.

### **Vezetők**

A vezetői megbízások száma a felsőoktatásról szóló hatályos törvény előírásaihoz igazodva kialakított szervezeti rendből következően a törvényben megadott korláton belül van. A lehetséges 72 szervezeti egység vezetői és magasabb vezetői munkakör közül jelenleg 68 van betöltve. A szisztematikusan végzett és a jövőben is folytatni tervezett szervezethez fejlesztés során a vezetési szintek száma

nem nő, hanem tovább csökken. Ezzel az intézményen belüli információáramlás gyorsul, egységesebbé és dinamikusabbá válik a döntési mechanizmus, hatékonyabbá válik a szervezet működése. A vezető kiválasztás követelményei és a vezetők munkájának minősége emelkedhet. A vezetői megbízást betöltők valamennyien teljes munkaidőben foglalkoztatott közalkalmazottak. Ennek köszönhetően az egyetemi szervezet irányítása rugalmas és hatékony.

### **2.11.2. Fő kihívások a humán erőforrás gazdálkodás terén**

A humán erőforrás gazdálkodás terén három fő kihívással kell szembenéznünk.

Az Egyetem a fenntartó által meghatározott létszámkeretet kimerítette. Ugyancsak kimerült a költségvetési támogatásból a bérekre és közterhekre biztosított keret. Bizonyos személyi juttatások biztosítása már évek óta csak a saját bevételek terhére lehetséges.

Az oktatói kar korfája kedvezőtlen. Az Egyetem 1974 és 1977 között települt Győrbe. Ekkor az oktatói kar fiatal, nagyjából ugyanazon korosztályhoz tartozókból alakult ki. Mivel az oktatói karból jelentős elvándorlás nem volt és az összlétszám sem változott számottevően, az eltelt idő alatt az oktatói kar jelentős része gyakorlatilag egyszerre érkezik el a nyugdíjkorhatár közelébe.

A tudományos minősítéssel rendelkezők aránya az egyetemek közötti összehasonlításban jelenleg alacsony, jóllehet az 1995-ben elfogadott stratégiai terv sikeres végrehajtása, és ezen belül a tudományos minősítéssel rendelkezők számának növelése teljes sikerrel járt és vezetett el az egyetemmé váláshoz. Más egyetemekkel összehasonlítva a jelenlegi 37%-os arány még mindig alacsony azonban 2011-re a tudatos humán-erőforrás fejlesztés eredményeként ez az arányszám várhatóan összegyetemi szinten megközelíti az 50%-ot, egyes területeken pedig eléri, sőt meghaladja az országos átlagot.

### **2.11.3. A humán erőforrás fejlesztésének stratégiai irányai**

#### **Az oktatói kar**

Minden tanszék vezetőjének részletes tervet kell készítenie, melyben az elkövetkező öt évre megtervezi és évente aktualizálja saját tanszékén a nyugdíjba vonuló oktatók pótlásának tervét. Kiemelt figyelmet kell fordítani a tudományos minősítéssel rendelkező nyugdíjba vonuló oktatók pótlásának előkészítésére, melynek fontos forrása a tanszék fiatal oktatóinak tudományos előmenetelének támogatása.

A nyugdíjba vonulók pótlásának lehetséges forrásai

- az egyetem doktori iskoláiban, vagy másutt doktori fokozatot szerzett, a felsőoktatás és a tudományos munka iránt elkötelezett fiatalok,
- az egyetem saját doktori iskoláiból vagy más egyetemek doktori iskoláiban tanulmányokat folytató fiatalok,
- óraadóként vagy más jogviszonyban már foglalkoztatott elsősorban tudományos minősítéssel rendelkező személyek,

- a győri térség nagy szakmai tapasztalattal rendelkező szakembereinek óraadóként történő bevonása,
- egyetemközi mobilitás keretében pályázó tudományos minősítéssel rendelkező oktatók.

Fontos alapelv, hogy

- tudományos minősítéssel nem rendelkező csak abban az esetben kerülhet felvételre az oktatói karba, ha reális esély van arra, hogy 5 éven belül megszerzi a tudományos minősítést,
- csak olyan kerülhet felvételre az oktatói karba, aki vállalja a Győrben történő letelepedést és elkötelezi magát az Egyetem mellett olyan formában is, hogy más felsőoktatási intézményben nem létesít közalkalmazotti jogviszonyt sem oktatóként, sem kutatóként.

E szabályok betartása kettős cél elérését teszi lehetővé. Intenzíven fog nőni a tudományos minősítéssel rendelkezők száma és ugyanakkor jelentősen fiatalodni fog az oktatói kar.

Az oktatói kar fejlesztésében kiemelt szerepet fordítunk az egyetemi tanárok számának növelésére. Az Egyetem ösztönzi az arra alkalmas vezető oktatókat a habilitációra.

Lehetővé kell tenni az egyetemhez kötődő nagy tapasztalattal rendelkező szakemberek habilitációját is, ezzel megalapozva a magántanári kar létrejöttét.

Az egyetem oktatási szervezeti egységei által elkészített 2007. évi humánerőforrás-fejlesztési tervekben 21 fő előresorolása, 22 új felvétel és 21 fő munkaviszonyának megszüntetése szerepel. Az újonnan felvett munkatársak döntő többségükben fiatalok, a munkaviszony megszüntetése legnagyobb részben nyugdíjasokat érint. Ez évben tehát az oktatói-kutatói állomány mintegy 5%-a kicserélődik és további 5%-a beosztásában előrelép. Az oktatók koreloszlásából és a doktori iskolákban végzők számának növekedéséből adódik, hogy a fenti arányszámok a jövőben növekszenek.

Ugyanakkor a magas hallgató/oktató arány csökkentése, ezzel összefüggésben a tudományos tevékenység színvonalának emelése érdekében az oktatói-kutatói létszám kismértékű növelését tervezzük, 2011-ig évente mintegy 2-3%-kal, összesen 10%-kal, azaz 400 főre.

### **Nem oktató közalkalmazottak**

Növelni kell a felsőfokú végzettséggel és egyúttal informatikai alkalmazói ismeretekkel, valamint idegen nyelvi kommunikációs készséggel is rendelkező ügyintézők részarányát. Ennek megvalósítása elsősorban az illetékes szervezeti egységek vezetői által tervezetten végrehajtott nyugdíjazások során történjen.

### **Vezetők**

Tovább kell folytatni az eddigi gyakorlatot. Csak olyan egyetemi dolgozó kaphat vezetői megbízást, aki az egyetem teljes munkaidőben foglalkoztatott

közalkalmazottja, oktatási szervezeti egység esetében pedig tudományos minősítéssel is rendelkezik.

A Foglalkoztatási Követelményrendszert az itt megfogalmazott stratégiai célok szem előtt tartásával kell megfogalmazni ill. módosítani.

#### **2.11.4. A stratégiai célok elérésének támogatása**

Az Egyetem minden lehető eszközzel támogassa az alkalmazásában álló, tudományos minősítéssel nem rendelkező, de arra eséllyel aspiráló oktatóinak előmenetelét. A tudományos kapcsolatok kiépítésének segítése a tanszék vezetőjének feladata. Az anyagi lehetőségek felkutatása (pályázatok, ösztöndíjak) és adott esetben biztosítása a tanszék vezetőjének, a kar dékánjának és az egyetem rektorának a maga szintjén egyaránt feladata.

A helyi önkormányzattal fennálló jó kapcsolatokra és az Egyetemnek a város életében betöltött jelentős szerepére támaszkodva közös programot kell kidolgozni a más városból Győrbe áttelepülni szándékozó, elsősorban fiatal oktatók és kutatók letelepedésének elősegítésére.

A nem oktató közalkalmazottak számára, az új informatikai eszközök bevezetésének segítése érdekében megfelelő képzést kell szervezni.

### **2.12. Intézményi gazdálkodás korszerűsítése**

#### **2.12.1. Belső erőforrás allokációs rendszer kialakítása**

Az erőforrásokkal, ezen belül a humán-erőforrásokkal való gazdálkodás az egyetemi menedzsment legfontosabb, egyben legnehezebb feladata. Egyensúlyt kell találni a stratégiai célok eléréséhez vezető centralizált döntések és az egyes önálló oktatási-kutatási egységek megvalósult vagy elvárt teljesítményével arányos finanszírozás között.

Az alábbiakban ismertetjük a Széchenyi István Egyetemen már több éve működő erőforrás-allokációs modellt.

A SZE bevételeit a következő, egymástól elkülöníthető főbb bevételi csoportokra oszthatjuk:

1. költségvetési támogatás az oktatási feladatok ellátására és az ahhoz kapcsolódó kutatáshoz,
2. költségtérítéses képzés bevételei,
3. pályázati tevékenységből származó bevételek,
4. vállalkozói tevékenység (szerződéses munkák) bevételei,
5. egyéb bevételek.

A bevételek felhasználásának szabadságfoka az egyes csoportok között jelentősen eltér. Teljesítve a jogszabályok (különös tekintettel a Felsőoktatási és az Államháztartási Törvényre), valamint a forrás biztosítójának előírásait

(különösen pályázatok, támogatások esetében), meghatározó döntési szabadsága marad az egyetemnek a következő források felhasználásában:

- a költségvetési támogatás jelentős részét kitevő oktatási-, tudományos-, és fenntartási normatív előirányzatnál,
- költségtérítéssel képzések bevételeinél,
- vállalkozói szférától származó megrendelések bevételeinél.

### **Az oktatási-, tudományos-, és fenntartási normatív bevételi előirányzat allokációs rendszere**

Az egyetem, a döntően centralizált gazdálkodási gyakorlatából kiindulva a személyi előirányzatok (és járulékaik) feladatokra történő elhatárolásánál - a közalkalmazotti és munkajogi előírásokon túl - alapul veszi:

- az egyetemi döntéshozó fórumok (Gazdasági Tanács, Szenátus) szervezet alakító-fejlesztő határozataiból adódó humánpolitikai célokat és kötelezettségeket,
- a teljesítménykövetelmények figyelembe vételével folyamatosan alkalmazza a humán-erőforrás minősítési rendszert, és ezzel egyidejűleg biztosítja a gazdálkodásra befolyással bíró vezetők motivációját,
- elsősorban folyamatos feladategyeztetéssel, és nem a közvetett szabályozást biztosító ún. keretfelosztás módszerét alkalmazva biztosítja a stratégiai célok teljesítését.

A stratégiai célok megvalósítása érdekében az állami támogatáshoz kötődő létszám- és bér gazdálkodás központi feladat. A képzés finanszírozásában az állami támogatás iránya, nagyságrendje, a változtatások kötöttségei (humán erőforrások átcsoportosíthatóságának nehézségei, közalkalmazotti, munkaügyi szabályok) eddig centralizált gazdálkodási rendszer fenntartását indokolták.

Ehhez hasonlóan az erőforrások hatékony kihasználása érdekében centralizáltak a felhalmozási (beruházási, nagyjavítási) döntések. Természetesen az előkészítés a vélemények, észrevételek figyelembevételével történik.

A támogatás allokációja egy iterációs folyamat eredményeképp, közvetlenül, egyeztetett feladatátcsoportosítással, valamint az ehhez rendelt erőforrás biztosításával történik, kiküszöbölve a források szétaprózódásából adódó a központi célokkal esetleg ellentétes, a szervezeti egységeknél feleslegesen párhuzamos, a takarékos gazdálkodásnak eleget nem tevő döntéseket.

### **A humán erőforrás felosztás lépései:**

1. A személyi kiadási előirányzatok (bérkeretek) hozzárendelése az egyes oktatási és nem-oktatási szervezeti egységekhez a központi stratégiai célok megkövetelte új státuszok illetve a bérfejlesztésből adódó többletek figyelembevételével. Ha az adott szervezeti egységgel kapcsolatban nem kell érvényesíteni kiemelt stratégiai célt, akkor az oktatási terhelést vesszük alapul.

2. A centralizált dologi keretek elkülönítése. E forrásokat a egyetem központi célkitűzései szerint évenként határozzuk meg, kizárólag össz-egyetemi feladatok ellátására. Ilyenek a teljes rezsi költség, valamint a központi felújítások és beruházások.
3. A decentralizált dologi keretek felosztása a nagy önálló szervezeti egységek között az oktatói létszámok illetve az ún. kezelt hallgatói létszámokból kombinált arányok szerint történik.

A stratégiai célok és a fejlesztési programok megvalósításához elengedhetetlen az összefüggések felismerése az intézmény finanszírozási rendje, a források átcsoportosításának jelenlegi és a célkitűzésekben felvázolt mechanizmusa, valamint a pénzügyi folyamatok szabályozottsága között.

Az intézmény az éves tervezési mechanizmusát úgy működteti, hogy annak távlati elképzelései a hosszabb távú oktatás- és tudománypolitikai, költségvetési koncepcióval, államháztartási tervekkel legyen összhangban. A rövid távú (1-2 éves) tervezés a belső szabályozás és a kialakult tradíciók alapján **három lépcsőben** történik.

A költségvetési évet megelőző időszakban – általában a "0. év végén" – a következő időszak tervezéséhez elengedhetetlen alapadatok ismeretében, az egyetem vezetése első lépésként kialakítja az intézmény gazdálkodási koncepcióját, és ezt az erre illetékes fórumok elé terjeszti elfogadásra. A gazdálkodási koncepció részletezi a gazdálkodás várható makrogazdasági feltételeit a tervezési időszakra kiemelten kitérve:

- az oktatás- és tudománypolitikai célkitűzésekre,
- a munkaerő-piaci változásokra,
- a kutatás, fejlesztés helyzetére,
- a stratégiai tervekben adódó feladatok megvalósíthatóságának vizsgálatára,
- a nemzetgazdaság, az ágazat helyzetéből következtethető lehetőségekre,
- a költségvetési gazdálkodás, tervezés szabályozásának makroszintű változásaira.

Az egyetem gazdálkodási koncepciójának kialakításakor az oktatási kormányzat előzetes tájékoztatóban tudja csak jelezni tárcá intézményeinek várható költségvetési támogatását és a tervezésnél elvárt saját bevétel nagyságát. Az intézmények ennek során ismerik meg a normatív, illetve nem normatív támogatások körét.

- A feladatok és a gazdálkodási feltételek ismeretében a koncepció meghatározza az egyetem fő gazdálkodási célkitűzéseit és feladatait:
  - felméri a támogatás változásának várható irányát, nagyságát,
  - meghatározza a távlati célok megvalósításának következő szakaszait,
  - felméri az intézmény biztonságos működéséhez szükséges források meglétét,



- javaslatot tesz az egyetem saját bevételeivel történő gazdálkodásra, illetve jelzi a változás (növekedés, csökkenés, bevételi szerkezet várható változása) irányát,
- prognosztizálja a távlati célok megvalósításához szükséges forrásbevonás (önkormányzattól, alapítványoktól, pályázatokból, külső támogatóktól stb.) mértékét, illetve a tárgyévi költségvetési maradványból az átcsoportosítás lehetőségét, nagyságát.

A következő évre szóló költségvetési törvényjavaslatot, és az ismert jogszabályváltozásokat is figyelembe véve a gazdálkodási koncepció meghatározza az egyetemi költségvetés elveit a feladatok és a várható feltételek ismeretében.

Meghatározza továbbá a mobilizálható költségvetési támogatás felhasználásának főbb irányait és preferált területeit, a tervezésnél és annak végrehajtásnál általánosan alkalmazandó eszközrendszer következő kiemelt elemeit:

- az oktatási szervezeti egységek közötti feladatarányos erőforrás-felosztási eljárások alapelveinek alkalmazása a szervezeti egységek decentralizált gazdálkodási kereteinek meghatározásánál,
- az alaptevékenységben foglalkoztatott (megbízott) vállalkozók illetve alkalmazottaik tevékenységének minőségbiztosítási rendszerének kidolgozása és következetes alkalmazása,
- a területi elkülönülés miatti hátrányok kiegyenlítése és a felfutó évfolyamok miatti többletfeladatok és többletkiadások kompenzálása,
- a teljesítményt és a színvonalas munkát erősítő humánpolitika és létszámgazdálkodás érvényesítése,
- a távlati célok megvalósításához elfogadott preferenciák végrehajtása,
- a jogszabályok és a belső szabályozások előírásainak betartása.

A koncepció az alapfeladatokkal és az alapfeladatokon kívüli feladatokkal összefüggésben vázolja a decentralizált gazdálkodás lehetőségeit és körülményeit, valamint előírja:

- a humánpolitikával, létszám és bér-gazdálkodással,
- a működési költségekkel,
- a kutatási támogatás felhasználásával,
- a felhalmozási kiadásokkal,
- a vagyongazdálkodással és a saját bevételekkel kapcsolatos teendőket.

Az intézményi költségvetési **tervezés második szakasza** a konkrét feladatok, támogatási adatok, az előző szakaszban elfogadott gazdálkodási elvek ismeretében történő előkészítési szakasz, ahol meghatározóak:

- az intézmény jóváhagyott (kincstári ill. elemi) költségvetésében rögzített előirányzatok,
- a gazdálkodás centralizált és decentralizált gazdálkodás alá vont előirányzatainak meghatározása,

- a decentralizált előirányzatok (keretek), felosztásának, újraelosztásának módszere,
- a központosított előirányzatok szabályozott felhasználása,
- a decentralizált gazdálkodást folytató szervezeti egységek jogosultságai, kötelezettségei.

Ebben az előkészítési szakaszban fontos szerepet játszik a vállalt kötelezettségek és a pótlólagos források felmérése, ami lehetőséget nyújt a gazdálkodó szervezeti egységeknek a korábbiaktól eltérő, többletként jelentkező feladatok fedezetbiztosítási igényének előterjesztésére. A folyamatos egyeztetés általában megoldást nyújt az indokolt többletfeladatok elvégzéséhez szükséges erőforrások biztosítására, de az így létrejött alku alapján történő rendszeres finanszírozás automatizmusba történő beépítése a következő év költségvetési tárgyalásai során történik meg.

A jelenlegi gyakorlat szerint e tárgyalási szakasz során véglegessé válik, hogy az állami támogatásból teljes egészében központosított (centralizált) kiadási előirányzat:

- a hallgatói normatív támogatás,
- feladathoz kötött központi beruházási előirányzat,
- feladathoz kötött központi felújítási, nagyjavítási előirányzat.

A bérkeretek hozzárendelése az egyes oktatási és nem-oktatási szervezeti egységekhez a fentebb ismertetett mechanizmus szerint történik.

A központosított státusz, létszám és bér gazdálkodás nagyrészt centralizált személyi kiadás és járulékaik előirányzatot feltételez, de az éves össz-előirányzat 3-4%-a felett, mint decentralizált megbízási díj keret felett az önálló szervezeti egységek rendelkeznek. Így részben decentralizált:

- a személyi kiadások és járulékaik előirányzata,
- a dologi kiadások előirányzata.

A centralizált dologi keretek elkülönítését követően történik meg a decentralizált dologi keretek felosztása a nagy önálló szervezeti egységek között az oktatói létszámok, illetve az ún. kezelt hallgatói létszámokból kombinált arányok szerint.

Ugyancsak decentralizált dologi keretek felett rendelkeznek az önálló oktatási szervezeti egységeken kívül, az egyértelműen elhatárolható területen működő, illetve elhatárolható feladatot ellátó szervezeti egységek. A közvetlen kiadások itt egyértelműen mérhetőek (pl. kollégium), vagy a jó közelítéssel tervezhetőek és a ténytámadásokban megállapíthatók a kiemelt feladatok (pl. könyvtár) kiadásai. A kiadások lehető legpontosabb elszámolását biztosítják azok a gazdálkodási szabályzatok, amelyek az intézmény számviteli politikájáról, számviteli rendjéről, a különféle tevékenységek pénzügyi elszámolási rendjéről, önköltség-számításáról, kötelezettségvállalásról, utalványozásról, érvényesítésről, ellenjegyzésről, a vagyon használatáról, az ügyviteli rendről intézkednek.

A tervezés **harmadik, befejező szakasza** a költségvetés, a terv, a gazdálkodási kertes elfogadása, hatályba léptetés és végrehajtás. Az egyetemi belső elszámolási szabályokkal összhangban készült, feladatokat, forrásokat és várható kiadásokat mérlegszerű összeállításban részletező kimutatások és azok indoklása áttekintő képet, és segítséget nyújt az intézmény gazdálkodásához, a költségvetés végrehajtásához.

Az egyetem szabályzataiban meghatározza, hogy az önálló szervezeti (gazdálkodó) egységek a saját bevételek mekkora része felett rendelkezhetnek. Ez azt jelenti, hogy a bevétel nem csak a konkrét projekt vagy tevékenység közvetlen ráfordításaira nyújtson fedezetet, hanem eleget kell tenni annak az alapvető követelménynek is, hogy az intézmény általános költségeit és a kincstári vagyon használatával összefüggő kiadásokat is megtérítsék.

Általánosságban ezt úgy is lehet értelmezni, hogy az elfogadott költségvetést, mint "törvényt" végre kell hajtani, szigorú gazdálkodással kerettűllépés nem megengedett, többletkiadások a szabályzatban leírtak szerint csak többletbevételek terhére teljesíthetők.

Fejlesztési, nagyjavítási felújítási célkitűzések megvalósítása érdekében az egyetem

- központilag biztosítja a kijelölt (kiemelt) területek fejlesztéséhez szükséges forrásokat,
- a szervezeti egységek fejlesztési elképzeléseihez, azok saját forrásain túl, lehetőség szerint kiegészítő, központi forrást is csatlakoztat,
- ellenőrzi, hogy a szolgáltató területek finanszírozása közelítse azok tényleges, reális igénybevételét.

A decentralizált fejlesztési, kutatási és pályázati forrásoknak kell biztosítania decentralizált eszközpark folyamatos megújítását, a fizikai és erkölcsi amortizálódás megakadályozását.

A fix költségnek tekinthető épületüzemeltetési kiadásokra központilag, a normatív előirányzatából biztosít fedezetet az egyetem.

Gazdálkodási forrásaival az intézmény alapvető működését úgy biztosítja, hogy az üzemeltetés, működés koordinációja, illetve e feladat megoldása – akár külső, akár belső végrehajtással történik – valóban az akadémiai feladatoktól elkülönült, de azoknak kiegészítő, szolgáltató tevékenysége legyen.

### **Költségtérítési képzések és a vállalkozói szférából származó megrendelések bevételei**

Az államilag finanszírozott hallgatói létszám és ennek következtében a állami támogatás csökkenése miatt egyre nagyobb szerep hárul erre a bevételi forrásra. A bevételek növelése érdekében ezen a területen is fokozni kell a versenyképességet.

Az egyes képzések, nyújtott szolgáltatások bevételének terhelésekor (a költségek megtérítésén túl) a következőket veszi különösen figyelembe:

- a szolgáltatás jövedelmezőségi mutatóit,
- motivációs szempontokat,
- a bevétel nagyságát, indokolt felhasználását.

Amennyiben a gazdálkodó egység a bevételét új hatékony szolgáltatás kifejlesztésére, bevétel illetve hatékonyságnövelésre fordítja, kedvezményt élvez.

A bevételek átcsoportosításából képződik egy, az egyetemi stratégiai fejlesztésébe illeszkedő tananyag, oktatástechnikai, vezetői információs rendszer fejlesztését támogató alap.

### **Egyéb megfontolások**

Decentralizált a saját bevételekkel történő gazdálkodás, amint az ehhez kapcsolódó feladatok szervezése és ellátása is. Különös figyelemmel fordulunk a pályázatokból, az Innovációs Alapból, a Szakképzési Alapból és hozzájárulásból valamint a vállalkozási tevékenység (szerződéses munkák) révén megszerezhető bevételek és az azok segítségével elérhető fejlesztések felé.

#### ***2.12.2. A gazdálkodást segítő információs rendszer teljes körű kifejlesztése, rendszerbeállítás bemutatása, kapcsolata döntéshozókkal és a szervezeti egységekkel. A gazdasági tranzakciókon túlmenően hatékonysági mutatók, összefüggések bemutatása***

Az „Ágazati döntéseket támogató mutatószám rendszer kidolgozása” c. OM projekt adatszolgáltatási igényeinek biztosításával kapcsolatosan is felmerült egy vezetői döntéseket támogató információs rendszer kialakításának igénye.

A pénzügyi-gazdasági tevékenységét támogató informatikai rendszer korszerűsítése, hatékonyabbá tétel érdekében 2006. januárjában egyetemünk bevezette a SALDO Rt. integrált adatfeldolgozási, intézményirányítási információs rendszerét.

Az új integrált számviteli információs rendszerben az egyes alrendszerek adatainak felhasználásával azt a célt tűztük ki, hogy olyan döntés-előkészítési és információs rendszert alakítsunk ki, mely a vezetés részére lehető legteljesebb körű rálátást biztosítja az intézmény pénzügyi, számviteli, vagyongazdálkodási helyzetéről.

A rendszerek használóit, az információk egyetemi igénylőit négy célcsoportra osztottuk:

- egyetem vezetése,
- gazdálkodó szervezeti egység vezetése,
- keretgazdák,
- a rendszerek működtetői.

Mind a négy célcsoport eltérő aggregáltságú információt igényel, ezért az elkövetkező időszakban felül kívánjuk vizsgálni, a gazdálkodó egységek és a

központi adminisztráció közötti munkamegosztást, és lehetőség szerint új, költséghatékony megoldást kívánunk kialakítani.

Ennek első lépéseként, az integrált program lehetőségeihez mérten különböző jogosultsági szinteket kívánunk létrehozni, a célcsoport döntéseket megalapozó gyors, és naprakész információkkal való ellátásának biztosítására.

A fejlesztés következő lépcsőjeként olyan gazdálkodást segítő információs rendszer használata a cél, ami csatlakoztatható a központosított illetményszámítási és a központi kincstári könyvelési rendszerekhez. Rendkívül fontos, hogy a fejlesztés olyan rendszerrel történjen ami a minőségi előrelépésen túl a felsőoktatásban jól működő referenciaként már jelen van. A jelenleg használatos – a Vezetői Információs Rendszer követelményinek is eleget tevő - EGR, SAP és TŰSZ rendszerek bármelyikének bevezetése gondos előkészítést és jelentős anyagi forrásokat is igényel. Bevezetésnél a használhatósági paramétereken túl döntő befolyással bír az a támogatottság, amit akár állami, akár vállalkozói szférából be lehet vonni a fejlesztés finanszírozásába.

Fejleszteni kell, tehát a pénzügyi, számviteli, nyilvántartási, jövedelem-elszámolási információs rendszereket – beleértve ennek humánpolitikai, infrastrukturális, szoftver és hardver összefüggéseit – tudva, hogy megnyugtatóbb megoldást jelentene ebben a kérdéskörben egy, a felsőoktatásban általánosan alkalmazható, integrált, korszerű információs rendszer. Ilyen rendszer kidolgozását, bevezetését, majd működtetését önállóan – saját forrásaira támaszkodva – egyetlen felsőoktatási intézmény sem vállalhatja, ez mindenképp intézmények felett álló, átfogó rendszerfejlesztési feladat. Ennek terheit (infrastruktúra kialakítása, hardver-szoftver beszerzés, rendszerkövetés) célzott állami támogatás, vagy egyéb külső forrásbevonás nélkül intézményünk sem tudja vállalni.

A hallgatók tanulmányi és pénzügyi ügyeinek támogatásához az NEPTUN egységes tanulmányi rendszert használjuk, melynek új frissítése, a NEPTUN.NET 2007. márciusában kerül bevezetésre.

A személyi juttatások kezelésére jelenleg használt „Orgware” szoftvert, 2008. január 1-jétől felváltja a központi illetmény számfejtési rendszer.

### ***2.12.3. Bevételszerzési stratégiák bemutatása, érdekeltségi rendszer a bevételek megszerzésénél és visszaforgatásánál***

A bevételek megszerzését az abból történő átcsoportosítások meghatározásán keresztül ösztönzi az egyetem (lásd allokációs politika).

A gazdálkodó egységek többféle motivációs eszközt alkalmaznak a bevételszerzésben. Általánosan elmondható, hogy az egyes bevételtípusokkal az arra kijelölt, szakterületet kiválóan ismerő munkatársak dolgoznak. E körben a korábban is létező forrásokon túl egyre nagyobb teret hódítanak a nemzetközi együttműködés alapján megszerzhető források.

#### **2.12.4. Saját cégek alapítási szabályainak kidolgozása, cégalapítás lehetőségei a versenyszféra szereplőivel való együttműködésben**

A saját cégek alapítására és gazdasági társaságokban való részesedés megszerzésére vonatkozó szabályzat előkészítés alatt van. A dokumentumban a tervek szerint szerepel az egyes tevékenységek kiszervezése, amely az egyetemi szolgáltatások rendszerének átalakításában is nagy szerepet játszik. A versenyszférával való együttműködést a Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont, a Kooperációs Kutató Központ valamint a vállalkozói tevékenység eredményes működ(tet)ésén túl még szorosabbá tesszük. Ezt a célt több úton látjuk megvalósíthatónak, így a városi, regionális kutatóközpontokban való részvétellel, illetve spin-off cégek létrehozásával. Egyedi lehetőséget kínál az „AUTOPOLIS” programban való részvétel, amire az egyetem munkabizottságot állított fel, programokat dolgoz ki.

#### **2.12.5. Az intézményi gazdálkodás szabályozási és kontrolling rendszerének bemutatása, beavatkozási lehetőségek és érdekeltségi rendszerek működtetése**

Az egyetemen alapvetően centralizált a gazdálkodás. Az egyetem szervezeti egységeinél a külsősök foglalkoztatására irányuló megbízási díj keretek, és a napi működéshez szükséges kis értékű beszerzésekhez, szolgáltatások igénybevételéhez rendelkezésre bocsátott dologi keretek erejéig folyhat önálló gazdálkodás.

A gazdálkodó egységek a kapott szakképzési hozzájárulásokat, az elnyert pályázati forrásokat, a szerződéses munkák bevételét, valamint egyéb saját bevételeiket döntő részben önállóan használhatják fel a kitűzött célok figyelembevételével valamint, a jogszabályok, a Gazdálkodási Szabályzat és a gazdálkodási dokumentumok előírásainak betartásával.

Az egyetem kontrolling rendszerét folyamatosan fejlesztjük, és alakítjuk ki a gazdálkodást segítő információs rendszer fő elemeként. A jelenlegi adatszolgáltató funkciót elemző, előrejelző funkcióval kívánjuk bővíteni, melynek célja, hogy ez az új a központi adminisztráció által nyújtott szolgáltatás hatékony szűrőként, és egyúttal gyors beavatkozási lehetőségként működjön a külső környezeti, illetve a belső működési kockázatokat, szabálytalanságokat illetően, valamint hogy segítse az intézményi vezetést, a gazdálkodást érintő döntéseikben.

Új mutatószámrendszer kidolgozásával, kialakításával az egyes szervezeti egységek teljesítményének pontosabb, a jellegzetességekhez jobban illeszkedő mérését kívánjuk megvalósítani, mely alapul szolgál a szükséges beavatkozási lehetőségek megválasztásánál.

Az egyetemen kialakított minőségbiztosítási és értékelési rendszerrel együtt biztosítani kívánjuk azokat a közvetlen és közvetett anyagi lehetőségeket, melyek az egyes gazdálkodási folyamatok résztvevőit a minőségi teljesítményre ösztönzi.

### **2.12.6. Az intézményi pályázati tevékenységéhez kapcsolódóan a saját forrás biztosításának lehetőségei, felhasználási gyakorlatának bemutatása**

Az intézményi pályázatoknál egyrészt önrészt kell biztosítani az EU-s pályázatokhoz, másrészt a projektek jelentős részét előfinanszírozni kell, ahol utólag érkezik meg az elnyert pénz, de a költségek folyamatosan merülnek fel.

A pályázatokhoz szükséges saját forrás megteremtése jellemzően a gazdálkodó egység feladata. Abban az esetben, ha a pályázat érdemben nem köthető egységhez, de az illeszkedik az egyetem politikájához, stratégiájához központi forrás kerülhet megjelölésre. Az arra lehetőséget adó pályázati bevételekből önrész alap kerül elkülönítésre.

### **2.12.7. Hatékonyság-értékelési módszerek bevezetése**

A fejlesztési projektek, célok megvalósulásának mértékét jellemző mutatószámrendszer kidolgozása a 2007. év egyik feladata. A mutatók meghatározását követően az elvárt értékeket és a mutatók egymáshoz viszonyított súlyát is ki kell munkálni. A fejlesztési projektek tervezett indikátorait a 3.1 fejezetben részletezzük.

## **2.13. Infrastruktúra-fejlesztési és felújítási program**

### **2.13.1. Az intézményi infrastruktúra ellátottságának bemutatása, az állapotok jellemzése**

Győr megyei jogú város jelenleg érvényben lévő településrendezési terve a város fontos fejlesztési céljának tekinti az iskolaváros erősítését, ezen belül az egyetem és tudásfejlesztés támogatását. Mind a város, mind az egyetem vezetői szükségesnek tartják az oktatási-kutatási struktúra folyamatos korszerűsítését, az ingatlanállomány megújítását, bővítését. Az együttműködést híven jelzi, hogy az egyetemünk két oktatási Intézete is a Győr város tulajdonában álló, de egyetemi üzemeltetésben lévő épületben működik.

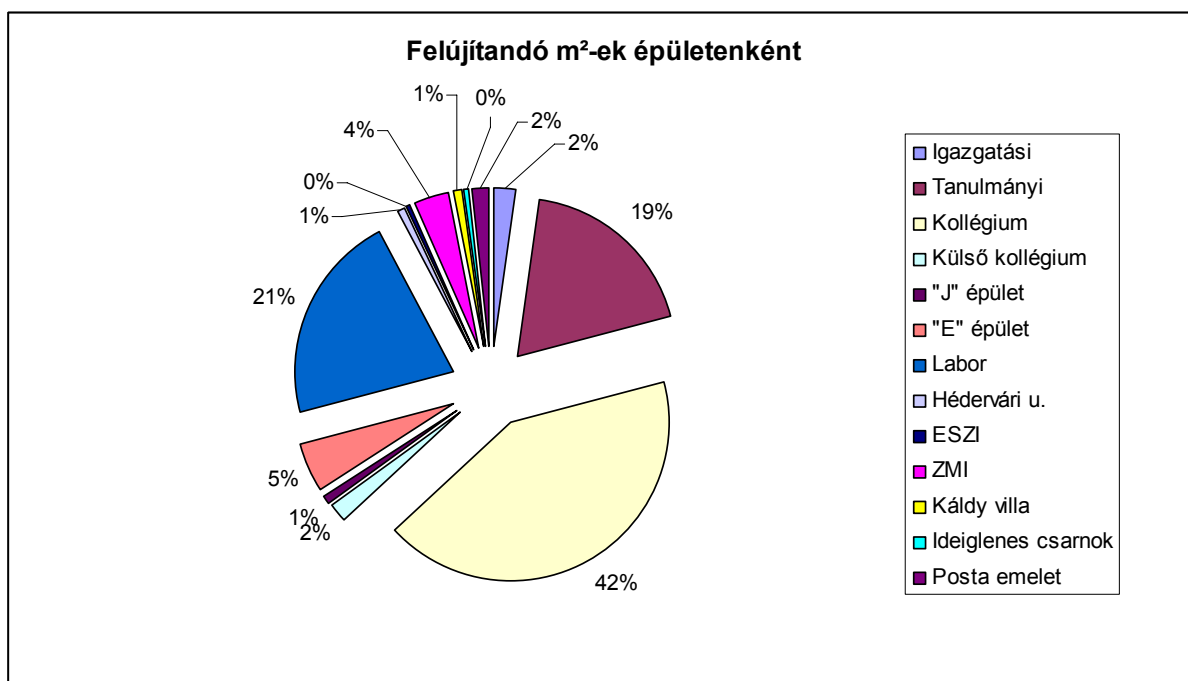
Az Intézményfejlesztési Terv tervezési időszakában várhatóan az Intézményünkben jelentős mértékű lesz az ingatlanok állagának minőségi javulása és új, az oktatást szolgáló épületegyüttesek kivitelezése valósul meg.

Az oktatási, a laboratóriumi, könyvtári és kollégiumi ingatlanok felújítása és megépítése csatlakozik a kormányzat által meghirdetett fejlesztési pólus projekt programjához, mint Járműipari Tudásközpont és Tudáspark. Igyekszik követni a város és a térség meghatározó vállalkozásai által megkövetelt tudásigényéhez szükséges infrastruktúrát. Az előbb említett szolgáltatás-, felsőoktatás-, kutatás- és innováció-fejlesztési programhoz kapcsolódó ingatlan-beruházások eredményeként a jelenlegi összességében kedvezőtlennek minősíthető infrastrukturális helyzetünk várhatóan hosszú távra rendeződik, modernizálódik. A fejlesztésbe nem csak az egyetem kezelésébe kerülő új építmények, hanem a Győr város közlekedés fejlesztésének egyetemünket érintő illetve határoló fejlesztéseit is beleértjük.

Az egyetemünk bruttó 7,024 Mrd Ft állami vagyon kezelését látja el. Ebből ingatlanvagyon értéke bruttó 4,81 Mrd Ft. Telephelyeinek száma 9+2 (önkormányzati szerződéses használatú) db, az épületek száma 26+3 (önkormányzati épület) db, az összes használt terület nagysága saját jogon: 172 277 m<sup>2</sup>.

Az egyetem által használt épületek össz szintterülete 67 910 m<sup>2</sup>, (100%) melyből

- oktatásra, kutatásra 31 262 m<sup>2</sup> (46,03%),
- működtetése 13 874 m<sup>2</sup> (bérbeadásokkal) (20,42%),
- kollégiumi ellátásra: 22 012 m<sup>2</sup> (32,41%) jut.



17. ábra – Felújítandó m<sup>2</sup>-ek épületenként

Az ingatlanjaink többségére jellemző a mintegy 30 éves használat miatti állapot romlás mely, nem párosult folyamatos, az ingatlanok piaci értékéhez képest évente 2-5%-os, állag és funkció megóvó felújítási tevékenységgel. Az elmúlt években az ingatlanok felújítása, átalakítása a szükséges források hiányában csak részben tudta követni a képzési struktúra változásából és hallgatói létszám jelentős növekedéséből származó igényeket.

Egyetemünk a működőképesség javítása érdekében több önkormányzati tulajdonú épület használatáról állapotodott meg a Győr MJV önkormányzatával. A megállapodás tartalmazza ezen épületek esetében is a felújítási feladatok ellátását és finanszírozását, ami jelentős ráfordítást jelentett az egyetem számára már a beköltözhetőség biztosításakor.

Az egyetemi infrastruktúra átfogó, részletes elemzése 2005. évben kezdődött, a dokumentáció kitért az egyetem:

- közvetlen oktatási, kutatási célú helyiségei,
- közvetett, oktatáshoz, kutatáshoz kapcsolódó helyiségei,



- egyéb működtetési célú helyiségei.

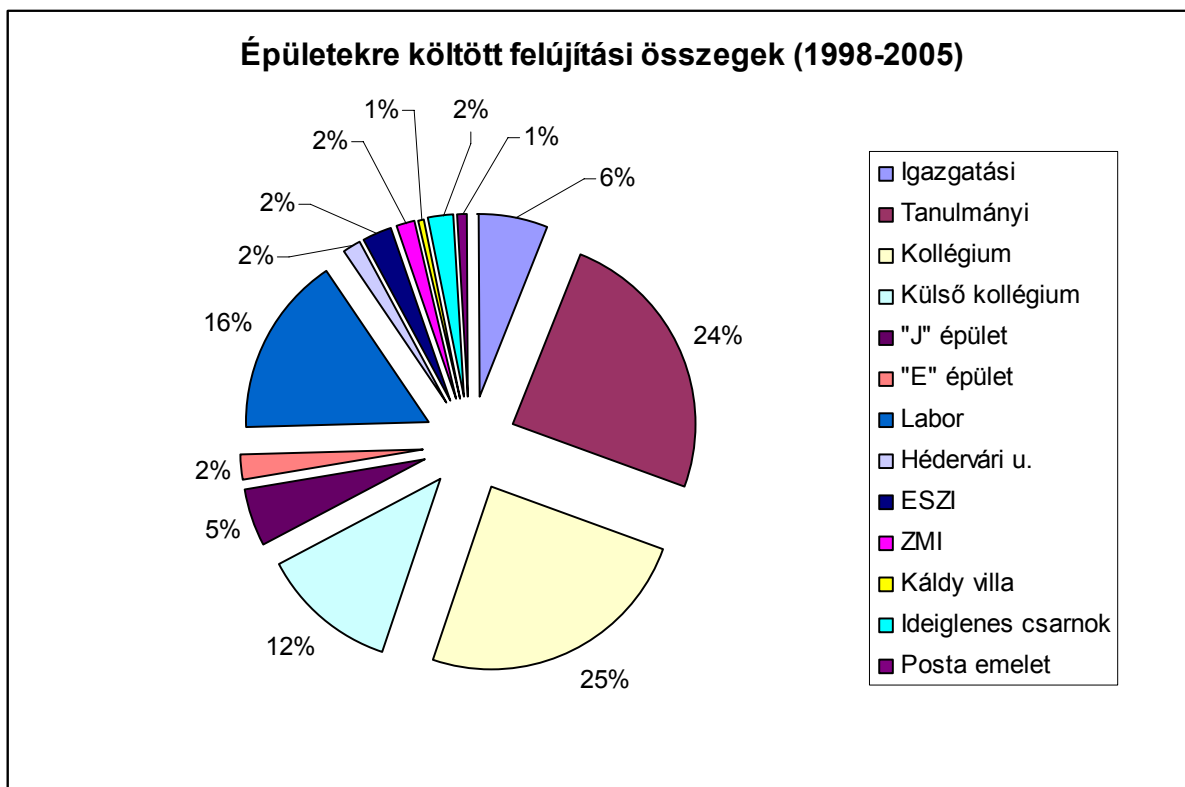
használatának elemzésére, az egy hallgatóra jutó oktatási területek vizsgálatára, a szervezeti egységek férőhelyeinek időbeli kihasználtságára. A jelenlegi meghatározó viszonyszámok:

- 2006. évben az egyetem aktív hallgatóinak száma a nappali és a levelező/távoktatásos képzésben összesen: 13 251 fő.
- Az egyetem által használt épületek összes szintterülete 56 791 m<sup>2</sup>,
- Az egy hallgatóra jutó oktatási célú egyetemi terület 4,28 m<sup>2</sup>.

Az 1998. és 2005. közötti fontosabb beruházási és felújítási munkákat épületenként az alábbiakban foglalhatjuk össze az egyetem éves beszámolóinak adatai szerint:

Évente ráköltött pénzösszeg (ezer Ft-ban)									
Épület neve	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Összesen
Igazgatási				1 281			10 898	299	<b>12 478</b>
Tanulmányi		137	9 348	12 430	21 056	19 246	16 858	24 254	<b>103 329</b>
Kollégium	12 326	8 753	9 158	7 386	79 574	6 912	24 417	85 172	<b>233 698</b>
Külső kollégium								11 726	<b>11 726</b>
"J" épület								3 935	<b>3 935</b>
"E" épület		5 518	22 437						<b>27 955</b>
Laboratóriumi épület	25 133	11 372	9 015	12 220	2 000	6 929	1 387	50 084	<b>118 140</b>
Hédervári u. 25.						3 989		485	<b>4 474</b>
Egészségügyi Intézet	1 759								<b>1 759</b>
Zeneművészeti Intézet			4 397	3 369				12 137	<b>19 903</b>
Káldy villa							5 767		<b>5 767</b>
Ideiglenes csarnok							2 057		<b>2 057</b>
Posta emelet								9 775	<b>9 775</b>
Épülethez nem köthető	3 414	3 888			5 766	1 939	4 498	16 520	<b>36 025</b>
<b>Összesen:</b>	<b>42 632</b>	<b>29 668</b>	<b>54 355</b>	<b>36 686</b>	<b>108 396</b>	<b>39 015</b>	<b>65 882</b>	<b>214 387</b>	<b>591 021</b>

7. táblázat - Fontosabb beruházási és felújítási munkák épületenként



18. ábra - Épületekre költött felújítási összegek (1998-2005)

### 2.13.2. Ingatlanfejlesztési és felújítási program javaslat

Az ingatlan fejlesztés egyetemi koncepciója kettős:

- egyrészt a Campus területének bővítése a Campus területét határoló illetve abba beékelődő – egyetemi fejlesztésre – építési tilalommal terhelt ingatlanok megvásárlásával és bevonásával Campus területébe,
- másrészt a megnövekedett Campus területén a korszerű oktatás-kutatást szolgáló új létesítmények megépítése és vele párhuzamosan a meglévő épületek korszerűsítése és felújítása.

A fenti fő célok mellett illetve velük egyidejűleg történő megvalósításával az alábbi részcélok megvalósítására is elkerülhetetlen:

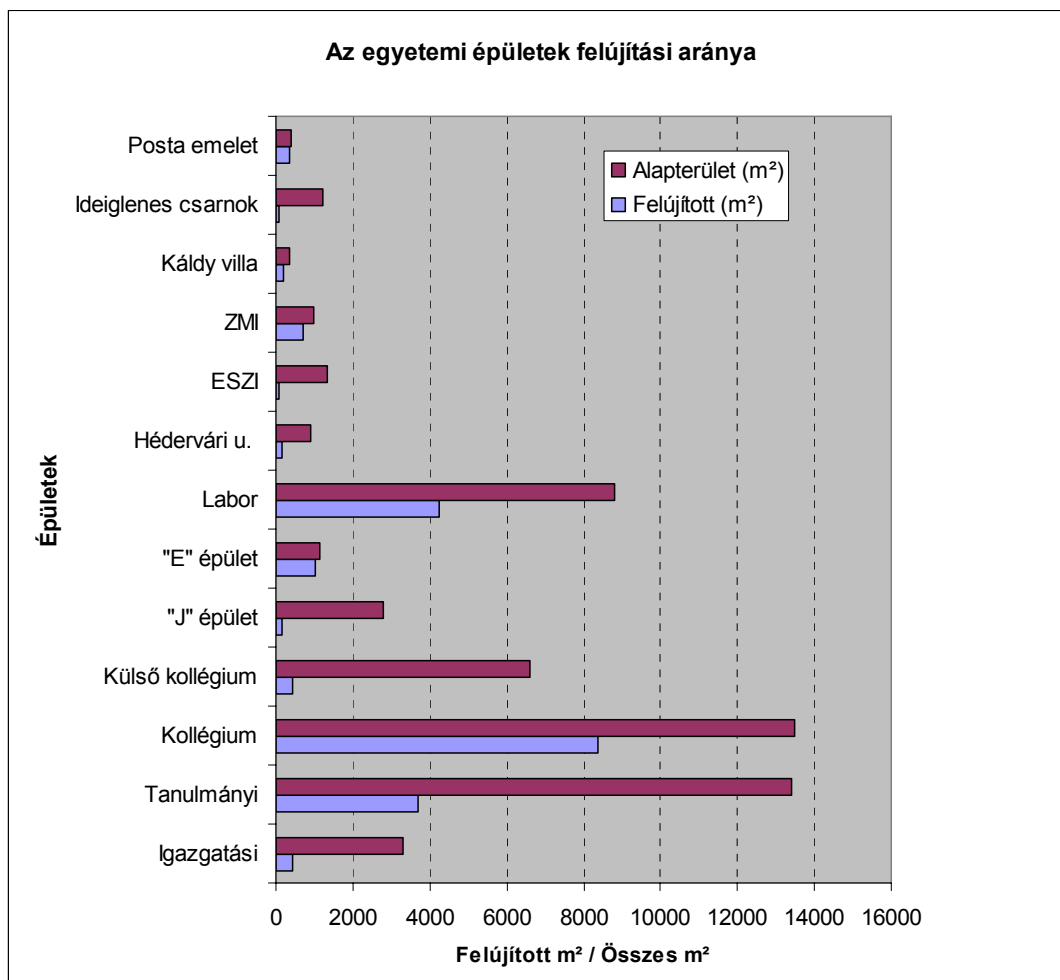
- Környezetbarát energia hasznosítás lehetőségeinek megteremtése és az egyetem energia szükséglet növekedésének megállítása, korszerű eszközök és technológiák üzembe állításával az egyetemi épületekben.
- Az épületeink elavult hőszigeteléseinek felújítása illetve átépítése, a működő épületekben a korszerűtlen nyílászárók cseréinek folytatása.
- A kollégiumainkban a 21. század igényeinek megfelelő szállás, tanulási, kommunikációs lehetőségek biztosítása
- Az egyetemi sport lehetőségeinek Campuson belüli jelentős bővítése és átalakítása, a jelenlegi a Campustól mintegy másfél km-re lévő sporttelep funkcionak a Campusba történő integrálása.

## Az ingatlanfejlesztési (beruházási) program Járműipari Tudástér programjára épül

(A Program részletes ismertetése a jelen Intézményfejlesztési Terv 2.7. pontjában került kifejtésre.)

### A meglévő ingatlanok felújítási programja

Az összefoglaló táblázat a felújítási igények szintjét mutatja épületenként az egyetemi összes alapterületre vonatkoztatva (172 277 m<sup>2</sup>).



19. ábra - Az egyetemi épületek felújítási aránya

### Felújítási szükségletek épületenként:

1. Egyetemi campus. Győr, Egyetem tér 1. (hrsz :10622)

#### Igazgatási épület: (csak részleges felújítás történt épületen belül)

##### Felújítási feladatok:

- déli homlokzat nyílászáró cseréje, árnyékolása, hőszigetelés homlokzaton,
- északi homlokzat nyílászáró cseréje, hőszigetelés homlokzaton,

- KÖZTI tervezési megbízás építési engedély tervezésre (homlokzatot is érinti a felújítás),
- épület belső felújítás folytatása,
- biztonságtechnikai rendszer kiépítése,
- teljes körű elektromos felújítás (szükséges a hátsó traktus leválasztása kollégiumi rendszerről),
- tető és terasz-szigetelések felújításának folytatása,
- központi klimatizálás.

### **Tanulmányi épület: (csak részleges felújítás történt épületen belül)**

#### *Felújítási feladatok:*

- déli homlokzat nyílászáró cseréje, árnyékolása, hőszigetelés homlokzaton,
- északi homlokzat nyílászáró cseréje (elsődleges prioritás) hőszigetelés homlokzaton,
- KÖZTI tervezési megbízás építési engedély tervezésre (homlokzatot is érinti a felújítás),
- oktatóterem felújításának folytatása (amik még nem kerültek sorra),
- D1 nagy előadó felújítása: építészeti és bútorozás,
- fűtés-szellőzés rekonstrukció: Fűtés szakaszolása, hűtés-fűtés lehetőségének kialakítása, (a C épületi hőközpont megfelelő kialakítású),
- tetőfelújítások folytatása a campus épületein,
- aula:
  - áttervezése és teljes körű felújítása (elektromos rendszer, fűtés, szellőzés, árnyékolás),
  - esetleges bővítés lehetőségének vizsgálata,
- biztonságtechnikai rendszer kiépítése,
- tető és teraszszigetelések felújításának folytatása,
- központi klimatizálás.

### **Központi kollégium: (külső, belső részleges felújítás már készült)**

#### *Felújítási feladatok:*

- közlekedő terek és nem lakószobák nyílászáró cseréje III. ütem,
- Belső Kollégium Fürdőszoba blokkok cseréje II. ütem (2006-ról),
- Belső Kollégium Fürdőszoba blokkok cseréje III. ütem,
- utólagos hőszigetelés homlokzaton (ha más szín, mint szürke, akkor építési engedély köteles),
- Belső Kollégium elektromos hálózat felújítása II. ütem (pályázat),

- Belső Kollégium tetőventillátorok cseréje I. ütem,
- folyosók, szobák tisztasági felújítás folytatása,
- tetőfelújítások folytatása a kollégium épületein,
- hátsó menekülő teraszok és lépcsők szigetelésének és vízelvezetésének átépítése.

**Laboratórium épület: (csak részleges felújítás történt épületen belül)**

*Felújítási feladatok:*

- nagy laboratóriumok teljes körű felújításának folytatása (pl. 2007-ben, híd, beton, bitumen, hosszmérő labor),
- teljes körű gépészeti- és villamos rekonstrukció,
- L1 alatti csőalagút felújítása, közmű kiváltások,
- homlokzati felújítás (elkészült műszaki szakvélemény alapján, sok helyen baleset ill. statikailag veszélyes a homlokzati panelek állapota),
- biztonságtechnikai rendszer kiépítése,
- közlekedő folyosók: közmű alagutak felújítása,
- közlekedő folyosók: álmennyezetek kiépítése és padlóburkolatok cseréje,
- épületen belül emeletre mozgássérült közlekedés megoldása,

**E épület: (teljes körű átépítés homlokzat felújítás nélkül, funkcióváltással történt)**

*Felújítási feladatok:*

- körben homlokzat nyílászárók cseréje,
- hőszigetelés készítése homlokzaton.

**Hédervári u 25., 25/a., 25/c, Volt buszgarázs épület, jelenleg MANNA üzletlánc által bérelt épület, Hédervári u 27., 29., 31 épületek, ACSI labor épület, Ideiglenes sportcsarnok épület: Bontásra kijelölt épületek.**

**Káldy Villa**

*Felújítási feladatok:*

- körben homlokzat nyílászárók cseréje,
- teljes körű homlokzat (hőszigeteléssel) és tetőfedés felújítás,
- gépészeti és villamos felújítás részleges.

2. Külső egyetemi épületek. Győr.

**J jelű jogi intézet épülete. Áldozat u 12.**

Az elmúlt években az épület oktatási funkcióra történő szükséges átalakítása megtörtént.

*Felújítási feladatok:*

- homlokzaton korszerűtlen acél nyílászárók cseréje (részleges),
- tetőfedés részleges felújítás,
- gépészeti és villamos felújítás részleges.

**S+T kollégium. Mészáros u.18-20.**

OM támogatással megvásárolt és kollégiummá átalakított 2 épület. Teljes körű felújítása és átépítése megtörtént.

**Jogi és Gazdasági Szakkollégium. Budai út 12.**

OM támogatással megvásárolt és kollégiummá átalakított 2 épület. Az épület felújítása és átépítése megtörtént.

*Felújítási feladatok:*

- önálló fűtési rendszer kiépítése,
- tetőfedés részleges felújítás.

**Petz Lajos Egészségügyi és Szociális Intézet Szent Imre u 26.**

2006-ban az önkormányzat átadta szerződéssel használatba a teljes iskola épületet.

*Felújítási feladatok:*

- tornateremhez tartozó öltöző blokk teljes körű felújítás,
- tornaterem tisztasági felújítása,
- átvett további termek tisztasági felújítása.

**Varga Tibor Zeneművészeti intézet Kossuth u 5.**

Zsinagóga épületegyüttes iskola épületszárnyaira kezelői szerződés önkormányzattal. Műemlék épületegyüttes része.

*Felújítási feladatok:*

- homlokzat és tetőfelújítás III. üteme,
- Kossuth utcai szárnyban belső tisztasági felújítása.

**Balatonalmádi üdülő**

*Felújítási feladatok:*

- teljes felújításra szoruló épület és telek.

### **2.13.3. Forrásbevonási koncepció a PPP és saját erős fejlesztési és felújítási programok megvalósításához**

A felújítási programok koncepció szintű műszaki tartalma a tervezett források külön kiemelése mellett:

- A jelenleg már folyamatban lévő és előkészítés alatt álló pályázatok
  - ÚMFT: INNO-RAAB projekt (Részletes leírás 2.7.pontban)
  - HEFOP: 2004. Műtermi infrastruktúra épület és Egyetemi informatikai hálózat kialakítása és bővítése a Campuson
  - OLLÉ program: Sportközpont kialakítása a Campus területén
- A kollégiumi fejlesztés elképzeléseit a 2.13.2 és 2.14.3. pontban ismertetjük.

### **2.13.4. Ingatlan gazdálkodási koncepció bemutatása, az ingatlanértékesítés bevételeinek visszaforgatási terve**

#### **A szükséges területek biztosításának koncepciója**

Az egyetem ingatlangazdálkodásának középpontjában a Campus területének fejlesztése áll. A terület növekedési lehetőségei adottak a Győr Város Rendezési tervében egyetem fejlesztésre kijelölt területek egyértelműen meghatározottak és ebből még nem egyetemi kezelésben álló területrészekre az építési tilalom fennáll. A még nem egyetemi kezelésben, de a fejlesztésekhez szükséges területeket a Campus szomszédságában az egyetem meg kívánja vásárolni. Jelenleg 4 ilyen építési telek megvásárlására folytat tárgyalásokat. A már megvásárolt és az előbb említett telkek megvásárlásával és az egyetemi Campusba való integrálásával olyan nagyságú, egy helyrajzi számra koncentrálható, terület jön létre, mely a korábban említett egyetemi fejlesztések terét biztosítani tudja.

#### **A megvalósítás forrásainak biztosítása**

A fejlesztési koncepció szerint kialakítandó Campus területéből még nem az egyetem kezelésében álló területek megvásárláshoz az alábbi források kerülnének bevonásra:

- Az egyetemi Campus területén már kialakított (Egyetemi sportcsarnok) kialakítandó sportpálya biztosíthatja az egyetemünk kezelésében lévő Győr Körtöltés utcai sport centrum funkcióinak átvételét. A Funkció átvétel után a Körtöltés utcai ingatlan sport célú értékesítése megvalósítható. Az értékesítés bevétele forrásként szolgálna a pályázati támogatások kötelező saját részének biztosításához is.
- Kidolgozandó a PPP külső forrásainak illetve a külső befektető bevonási lehetősége.

### **2.13.5. Az intézményi beruházások koncepció szintű terveinek bemutatása, üzleti tervek kidolgozása, főbb paramétereinek kidolgozása**

AZ IFT tervezési időszakában megvalósításra tervezett beruházásainak részletes leírása értékelemzéssel, megvalósíthatósági tanulmánnyal és üzleti tervvel való alátámasztással:

- INNO-RAAB projekt (Részletes leírás 2.7.pontban)
  - I. ütem: az Új-Tudás-Tér (tanulmányi épület bővítés és oktatás szolgáltatási funkciók) és Inno-Share (új könyvtár, információ és technológia menedzsment funkciók)
  - II. ütem: Inno-Raab TudásPark (Inno-Raab Tudományos és Technológiai Park & Move-Smart Kiállítási Központ):
- Műtermi infrastruktúra épület (kompresszor ház átalakítás) Kialakítás (HEFOP)
- Egyetemi informatikai hálózat kialakítása és bővítése a Campus-on (HEFOP)
- Laboratóriumi fejlesztések (innovációs és szakképzési támogatásból, illetve a partner gazdálkodó szervezetek kutatási forrásainak bevonásával, illetve az INNO-RAAB project részeként.
- Belső kollégiumi épületek energetikai audit alapján történő felújítása és megújuló energia forrás hasznosítási lehetőségének kiépítése (EU pályázati forrásból)
- Egyetem Központi Tanulmányi Épületeinek energetikai audit alapján történő felújítása és megújuló energia forrás hasznosítási lehetőségének kiépítése (EU pályázati forrásból)
- Sport központ kialakítása a Campus területén (OLLÉ)

## **2.14. Oktatói, dolgozói, hallgatói életminőség javítására irányuló fejlesztések**

### **2.14.1. A munkahelyi infrastruktúra javításának programja**

Egyetemünkön az oktatás, kutatás és az alkalmazás területén az informatika kiemelt szerepet tölt be, ezért elsődlegesen informatikai fejlesztések révén kívánjuk a munkahelyi infrastruktúrát javítani.

Az informatikai fejlesztési koncepció legfontosabb elemei:

- az oktatói és adminisztrációs számítógép állomány egységesítése, fokozatos korszerűsítése,
- az egyetemi informatikai hálózatok fejlesztése,
- vezeték nélküli hálózat kiépítése,
- a biztonságos autentikáció megvalósítása a hálózathasználathoz,
- a távoktatás korszerű feltételeinek megteremtése,



- a tanári előadások prezentációját támogató eszközök korszerűsítése,
- központi levelező szerver üzembeállítása,
- gondos előkészítés után egy korszerű, integrált gazdálkodási rendszer bevezetése,
- valamint az intézményi telefonrendszer fejlesztése.

A SZE-n jelenleg üzemelő informatikai rendszerek támogatást nyújtanak:

- a gazdasági és pénzügyi területen (SALDO, ORGWARE),
- a hallgatók oktatásához kapcsolódó adminisztráció területen (NEPTUN),
- az egyetemen belüli elektronikus levelezéshez,
- az elektronikus formában rendelkezésre álló szakirodalom eléréséhez,
- az egyéni tudományos tanulási és adminisztrációs tevékenységhez.

Az ügyviteli szolgáltatások terén nagy hangsúlyt kívánunk fektetni az egyetemi kommunikációs hálózat kiépítésére, annak sávszélesség, valamin grafikai és számítási teljesítményének növelésére, mert ez az egyetemi kommunikáció biztosításának legköltséghatékonyabb alternatívája.

#### **2.14.2. Hallgatói infrastruktúra javításának programja**

##### **Bevezetés, helyzetleírás**

A Széchenyi István Egyetemen a Hallgatói Önkormányzat illetve a hallgatói szervezetek immár 10-15 éve hagyományosan jól működnek. A kezdeti alapvetően érdekképviselői funkciókon túl a HÖK és a hozzá tartozó hallgatói szervezetek a hangsúlyt a hagyományos érdekképviselői tevékenység mellett egyre inkább a hallgatóknak nyújtandó szolgáltatások körének bővítésére és azok minőségének emelésére helyezik. Egyértelműen megjelent új célként a hallgatói élet minőségének javítása, emelése. Ezek a célok egybeesnek az intézmény vezetése által felállított célokkal, ezért termékeny talajként szolgált és szolgál a jövőben is az Egyetem a különböző hallgatói kezdeményezések számára, melyeket alapvetően jellemez a „hallgatók a hallgatókért” elv.

A hallgatói szervezetek között kiemelt, koordináló szerepe van a Hallgatói Önkormányzatnak, melynek tagönkormányzatai, részönkormányzatai vannak, és amely köré az egyéb hallgatói szervezetek csoportosulnak. A Hallgatói Önkormányzatokra vonatkozó szabályzatok a Felsőoktatási Törvényben vannak nevesítve. Tisztségviselőinek száma meghaladja a 160 főt, a hallgatói választások által alulról felépülő, struktúráját tekintve felépítése megegyezik az Egyetem felépítésével, így minden egyetemi vezetői szinten megtalálható a megfelelő hallgatói képviselői szint. Feladatai között a következők szerepelnek:

- Részvétel különböző egyetemi fórumokon (Szenátus, Gazdasági Tanács, Kari Tanács, Tanulmányi és Kreditviteli Bizottság, Fellebbezési Tanács) és ezeken a hallgatói vélemények, érdekek képviselése.
- Részvétel a hallgatókat érintő szabályzatok kialakításában.

- A hallgatói normatíva törvényes felosztása (ösztöndíj, rendszeres és egyszeri szociális pályázat, terepgyakorlati ösztöndíj, lakhatási támogatás, szociálisan hátrányos helyzetű hallgatóknak nyújtott támogatás). Munkánkat egy 2006 folyamán fejlesztett Hallgatói Támogatások Rendszere (HATÁR) elnevezésű új szoftver segíti, amely rugalmasan fejleszthető a változó törvényi szabályozásoknak megfelelően.
- Ösztöndíjak kiírása, odaítélése (rendszeres és egyszeri szociális pályázat, terepgyakorlati ösztöndíj, kiemelkedő tudományos, sport és kulturális ösztöndíj, útiköltség-térítés külföldi tanulmányok idejére, kulturális pályázat hallgatói szervezetek számára, pályázat tanulmányi kirándulások támogatására, költségtérítés mérséklése).
- Rendezvények szervezése, amelyeket a Hallgatói Önkormányzat a Győri Egyetemért Közhasznú Egyesülettel közösen szervez, illetve egyéb rendezvények koordinálása (Gólyatáborok, Felkészítő Napok, Gólyabál, Egyetemi Napok, Kari Napok, Szakestek, Szakestélyek, Alternatív Hajtású Járművek Versenye, Országos Diplomataképző Konferencia). A különböző hallgatói szervezetek és a HÖK részönkormányzatai által szervezett rendezvényeket egy rendezvényszervező bizottság koordinálja, amely ezen szervezetek delegáltjaiból tevődik össze, s melynek legfontosabb feladata, hogy a különböző rendezvényeket koordinálja, és az egyes szervezeteket együttműködésre ösztönözze.
- Információáramlás, kommunikáció: az egyik kiemelkedő feladata a HÖK-nek, hogy a hallgatókhoz minden őket érintő fontos információt eljuttasson (tanulmányokkal kapcsolatos információk, tanulmányi tanácsadás, külföldi ösztöndíjak, hallgatói munka, hallgatói rendezvények, kulturális programok, albérlet közvetítés). Ennek legfontosabb eszköze a személyes kommunikáció, amely a Hallgatói Információs és Szolgáltató Központban (HISZK) történik. A másfél éve működő központ bebizonyította, hogy a hallgató tájékoztatás elengedhetetlen láncszemét jelenti. Ezen felül elektronikus csatornák is szolgálják a hallgatók elérését. Ezek a hallgatói szervezetek folyamatosan frissített és karbantartott honlapjai, illetve szakok levelezőlistái. Továbbá a hallgatói és egyetemi élet legfontosabb eseményei, történései ill. hallgató információk megjelennek havonta a Győri Kredit nevű hallgatói lapban, melyet teljes egészében a hallgatók szerkesztenek, forrása a HÖK költségvetéséből és a Győri Egyetemért Közhasznú Egyesület támogatásából áll. A Győri Kredit hallgatói lap több alkalommal országos elismerésekben is részesült.
- A Hallgatói Információs és Szolgáltató Központban (HISZK) az alapvető tájékoztatáson túl megjelentek olyan szolgáltatások, amelyek a hallgatók hétköznapjait színesítik. Az országban elsők között nyílt meg itt a MÁV kihelyezett hallgatói jegypénztára, a hallgatók vásárolhatnak helyi havi ill. szemeszter buszbérletet, színházbérletet, tájékozódhatnak Győr város kulturális rendezvényeiről, ingyen használhatnak számítógépeket, s bár az iroda méretei korlátosak, de lehetőségük nyílik arra, hogy az előadások közötti szabadidejüket olvasással, tanulással kulturált körülmények között a hallgatói sarokban eltölthessék (kb. 20-30 fő). Itt működik továbbá az egyetem PR boltja, ahol egyetemi lógóval ellátott termékeket lehet vásárolni jó minőségben kedvezményes áron.

- Az Egyetem területén a HÖK kezdeményezésére a fénymásoló és egyéb szolgáltatást nyújtó irodákat hoztak létre, melyet a Győri Egyetemért Közhasznú Egyesület üzemeltet. Itt hallgatók dolgoznak, és cél a szolgáltatást minél kedvezményesebben minél magasabb színvonalon nyújtása.

### **További hallgatói szervezetek, kezdeményezések**

#### *Karrier és PR Iroda (tanácsadás, rendezvények)*

2004. januárjában hallgatói támogatással kezdte meg működését a *Széchenyi István Egyetem Karrier és PR irodája*, melynek alapvető célja, hogy felhívja a hallgatók figyelmét a tudatos karriertervezés fontosságára, így hallgatóink minél felkészültebben és zökkenőmentesen tudnak átlépni a munka világába.

Szolgáltatásai között szerepelnek:

- hallgatók számára állás- és gyakorlati helyek közvetítése,
- karrier- és életpálya tervezési tanácsadás,
- állásbörze, tréningek szervezése,
- információs kiadványok készítése hallgatóknak és cégeknek egyaránt,
- öregdiák kapcsolatok ápolása (öregdiák találkozók szervezése, öregdiák adatbázis létrehozása, félévenként öregdiák hírlevél kiadása),
- hallgatók életpályájának utánkövetése.

A Hallgatói Önkormányzat mellett működik még számos hallgatói szervezet, amelyek főként tagjaik szakmai fejlődésére adnak lehetőséget. 3 szakkollégium működik: Kautz Gyula Közgazdász Szakkollégium, Batthyány Lajos Jogász Szakkollégium és Baross Gábor Műszaki Szakkollégium. Közgazdászokat tömörít továbbá a Magyar Közgazdasági Társaság Győri Ifjúsági Szervezete illetve az AIESEC Győri Helyi Bizottsága is. Műszakisokat, főleg villamosmérnök hallgatókat foglal magába a TAI-s Önképző Kör, valamint az építész és építőmérnök hallgatókat tömörítő RANDOM szakmai klub. Az Egyetem Központi Kollégiumában található a Kollégiumi Stúdió, melynek tagjai délutánonként, esténként állandó rádiós és tv műsorral szórakoztatják a kollégista hallgatókat. Főleg jogász hallgatók részvételével működik a MASZEK (Modern Amatőr Színjátékosok Egyetemi Köre), akik a nagyobb egyetemi rendezvényeken újabb és újabb darabokkal kápráztatják el Egyetemünk polgárait.

### **A hallgatói infrastruktúra javításának programja**

#### *Hallgatói Önkormányzat stratégiai terve*

A Hallgatói Önkormányzat alapvető célját, az intézmény hallgatóinak képviseletét a jövőben is a megfelelő szinten kívánja fenntartani. Az érdekképviselet mellett kiemelt támogatást élveznek a részönkormányzatok és a szolgáltató egységek: Kollégiumi Bizottság, Győri Kredit Hallgatói Újság, Egyetemi Hallgatói Külügyi Bizottság, Hallgatói Információs és Szolgáltató Központ és a Hallgatói Rendezvény szervező Csoport.

### *Hallgatói Információs és Szolgáltató Központ jövőbeni tervei (HISZK fejlesztése)*

A Hallgatói Információs és Szolgáltató Központ bár még csak másfél éve működik új helyén egységes rendszerében, máris kinőtte jelenlegi helyét. Terveink szerint az egyetemi pólus program keretein belül megvalósuló intézményi infrastruktúrafejlesztés lehetővé teszi, hogy a HISZK egy új, nagyobb helyen, infrastruktúráisan jobban ellátott körülmények között tudjon továbbműködni, akár a több hallgatói szervezettel közösen egy egységes Hallgatói Központban. Ennek fog helyet adni az Új-tudás-térben tervezett Hallgatói Szolgáltató Központ.

### *Kommunikáció, tájékoztatás*

Az elkövetkezendő 2-3 évben tervezzük, hogy a hallgatói szervezetek honlapjait egységes hallgatói portállá alakítjuk, ahol a hallgatói élettel és a hallgatói szervezetekkel kapcsolatos összes információ egy helyen megtalálható lesz. A portál mögé egy hallgatói adatbázist építünk, amely a hallgatók számára önkéntes. A tervek között szerepel továbbá, hogy minden elsős hallgatónak egy ingyenes elektronikus postafiókot biztosítunk, ezzel is elősegítve az elektronikus kommunikációt. A HÖK szolgáltatásaink egy részét is elektronikus mederbe kívánjuk terelni, megkönnyítve ezzel mind a hallgatók, mind a tisztségviselők munkáját.

### *Győri Egyetemi Hallgatói Klub*

A hallgatók és a hallgatói szervezetek tervei között már több mint egy évtizede szerepel egy hallgatói klub létrehozása, amely szolgáltatásaival a nap szinte 24 órájában kizárólagosan a hallgatók rendelkezésére áll. Szolgáltatásai között szerepelnek: melegkonyhai étkeztetés, hallgatói rendezvények, koncertek helyszíne, sporteszközök bérbeadása, hallgatói közösségi tér megteremtése. A tárgyalások már megindultak a klub helyszínét illetően, s elképzelhető, hogy 1-2 éven belül megvalósul az első Győri Egyetemi Hallgatói Klub.

Egy Győri Hallgatói Klub megteremtésénél fontosnak tartjuk az NYME Apáczai Főiskolai Karának hallgatóival történő együttműködést és közös helyszíni programok megvalósítását.

### *Rendezvények*

Eddigi rendezvényeinket, amelyek már nagy hagyományokkal rendelkeznek, a jövőben továbbra is megrendezésre kerülnek. Éppen ezért a Hallgatói Önkormányzat és a Győri Egyetemért Közhasznú Egyesület kezdeményezésére létrejött egy, a hallgatói szervezetek egyes tagjaiból álló rendezvényszervező csoport, melynek a HÖK egy irodát és infrastruktúrát is a rendelkezésére bocsátott. A bizottság legfontosabb feladata a jövőben az lesz, hogy minden évben elkészítse az egyetemi hallgatói rendezvény naptárat, új rendezvény ötleteket találjon ki, valamint segítse a hallgatói szervezetek munkáját a rendezvényszervezés terén.

### *A Karrier és PR Iroda jövőbeli tervei*

Szükségesnek tartjuk a Karrier és PR Iroda eddigi tevékenységeit tökéletesíteni és minél szélesebb körben propagálni illetve kiterjeszteni. Fontos, hogy az egyetemi oktatás és képzés mellett a hallgatók számára folyamatosan elérhetővé váljon a személyes életpálya tervezési és karrier tanácsadás. A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamarával és a Nyugat-dunántúli Regionális Munkaügyi Központtal a már elkezdett szakmai együttműködést szorosabbra kívánjuk fűzni. Terveink között szerepel, hogy folytatjuk és kiszélesítjük a Felsőoktatási Törvényben nevesített hallgatói pályakövetési rendszer működtetését, amivel a hallgatók munkaerő-piaci elhelyezkedését kísérhetjük nyomon.

Egy új szolgáltatásként készítjük elő a pályaválasztási és pályaorientációs tanácsadást, mely a középiskolákban tanuló ifjúság számára segít a számára legmegfelelőbb szak kiválasztásában. Ezzel elérhetjük, hogy a fiatalok tájékozódhassanak az Egyetemünkön folyó képzésekről és így érdeklődési körüknek megfelelően választhassák ki a számukra legvonzóbb képzést.

A rendezvények területén az Állásbörzék mellett (ahol a cégek, vállalatok mutathatják be lehetőségeiket) folyamatos információs napokat kívánunk tartani.

2007. őszi félévétől elindul a Műszaki Tudományi Karon is a Tudatos Karriertervezés és munkaerő-piaci ismeretek című szabadon választható tantárgy, amelyen a cégek, vállalatok is lehetőséget kapnak a bemutatkozásra és az elvárásaik ismertetésére. Későbbi célként fogalmazzuk meg a kurzus idegen nyelven történő elindítását.

Továbbra is célunk tájékoztatni az öregdiákokat az egyetem történéseiről illetve egyéb munkahelyi lehetőségekről a félévente megjelenő Alumni Hírlevélben.

#### **2.14.3. Hallgatói lakhatási feltételek fejlesztése**

A Széchenyi István Egyetem Kollégiumi fejlesztése, mind a szolgáltatás-fejlesztési, mind épület- és férőhely-fejlesztési területeken az elmúlt 5 éves időszakban kiváló eredményeket ért el.

- 2002. szeptember 1.-én nyitottuk meg a Budai utcai szakkollégiumunkat OM fejlesztési támogatással, mely 65 jogász, illetve közgazdász szakkollégista hallgatót szállásol el.
- 2003. szeptember 1.-ével újabb 529 kollégiumi férőhellyel bővült az intézmény, melyből 64 fő építész, építő szakkollégista hallgatónak adtunk helyet. Az épület teljes felújítása a homlokzat hőszigetelésével idén befejeződik.
- 2005. nyarától 10 éves tervben rögzítve elindult az 1975-76-os években épült központi kollégium felújítása magántőke bevonása nélkül, kizárólag egyetemi forrásokat bevonva. Ez az ütemterv most a harmadik évében tart. Éves felújítási keretösszegünk megközelíti a 80 M Ft-ot.

## **Fejlesztési koncepcióink az elkövetkezendő 5 év (2007-2011) során**

### *Budai utcai szakkollégium*

Az épület-felújítást a 2.13.2. pontban ismertettük. Tervezet feladatunk az épület jobb belső elrendezésével több hallgatónak szakkollégiumi férőhelyet biztosítani. Várható költség 3 M Ft.

### *Külső Kollégium*

A külső kollégiumi fejlesztéseket elsősorban kiegészítő jellegű, a komfortfokozatot növelő beruházásokkal kívánjuk fejleszteni. Így rendre minden blokk esetében bútorlapra szerelt fogasokat és bútorlapból készült cipőtárolókat vásárlunk, továbbá minden blokkot televízióval és hűtőszekrényvel szerelünk fel. Várható költség 5 M Ft.

### *Belső (központi) Kollégium*

Az épület-felújítást a 2.13.2. pontban ismertettük.

### *Mindhárom kollégium esetében*

Mindhárom kollégium esetében tervezzük, hogy 2009-re az internetes hálózatot 1 Gigabit/s adatátviteli sebességre képes hálózati eszközökkel szereljük fel, továbbá ügyviteli, vendégfogadási és szobaeltári rendszerünket internetes adminisztrációs felülettel bővítjük.

## **2.14.4. Sport és kulturális célú infrastruktúra – fejlesztési program**

### **A jelenlegi állapot bemutatása**

A testedzéshez, sportoláshoz Egyetemünk megfelelő létesítményhálózattal rendelkezik. Az 1996-ban átadott 20x35 m-es edzőcsarnokban a foglalkozások reggeltől éjfélig tervezhetők.

A 2002 októberétől üzemelő Városi-Egyetemi Csarnokban a labdajátékok mellett olyan sportágak is helyet kapnak, ahol egyidejűleg sok hallgató vehet részt (aerobik, tánc, stb.) Az Egyetemi Csarnok hétköznapokon 8:00-tól 16:00-ig hallgatóink rendelkezésére áll. Az Egyetemi csarnok II. emeletén található erőfejlesztő és cardio terem 8:00 22:00-ig , a kollégium alatti csónaktároló tavasztól ősziig 10.00-18.00-ig tart nyitva. A hallgatók fittségének vizsgálatára, az orvosi szolgálattal együttműködve, ergometriás laboratóriumot működtetünk A kollégium mellett villanyvilágítással ellátott aszfaltborítású kézilabda, és streetball pálya várja a mozgásra vágyó hallgatókat.

Az Egyetem a Körtöltés úton - a Campustól közel két km-re sportlétesítményt üzemeltet. A sporttelepen füves labdarúgó pálya, két aszfaltborítású kézilabda-, öt aszfalt borítású tenispálya mellett kondicionáló és küzdősport terem áll hallgatóink rendelkezésére.

A sportlétesítmények a hallgatók testnevelési és szabadidő sportja mellett az Egyetemi sportegyesület, a SZESE, szakosztályainak is otthont adnak.

Bár Egyetemünk uszodával nem rendelkezik, a Városi Önkormányzat által üzemeltetett Vízi Sport Centrumban térítésmentesen tarthatjuk az úszásfoglalkozásokat.

### **Fejlesztési program**

Fejlesztési programban szerepel az egyetemi városrész sportcentrumának kialakítása, amely mind a több ezer hallgatónak, mind a városrésznek szabadidős kultúráját szolgálja. Ehhez műfüves labdarúgó pálya építése a Magyar Labdarúgó Szövetség által meghirdetett pályalétesítési programban (OLLÉ) ma megvalósíthatónak tűnik. Mindez a Campuson, 86x40 m-es területen, négy darab villanyvilágításos műfüves pálya egyidejű használatát jelenti.

A Petz Lajos Egészségügyi és Szociális Intézet épületében 12x24 m-es tornaterem és kiszolgáló helyiségek állnak rendelkezésünkre, amelyeket szükséges felújítás és sportfelszerelések után a Városi Önkormányzattal közösen üzemeltetnénk.

## **3. Az intézményi fejlesztéssel kapcsolatos monitoring tevékenység bemutatása**

### **3.1. A fejlesztési projektek indikátorainak meghatározása**

#### **3.1.1. *Versenyképes oktatás (piacképes szaktudással rendelkező szakemberek kibocsátása)***

- Tudományos fokozattal rendelkező oktatók aránya
- Oktatók nyelvtudása, idegen nyelven oktatott szakmai tárgyak aránya
- Nappali hallgató/oktató, ill. egyenértékes hallgató/oktató arány
- Vállalati szakemberek bevonása új tantárgyak, szakirányok, szakok tematikájának, követelmény rendszerének meghatározásába
- Vállalati szakemberek bevonása oktatási tevékenységbe (vendégelőadások)
- Nemzetközi oktatók bevonása, ill. arányuk
- Speciális vállalati kurzusok meghirdetése, számuk, részvétel
- Practing gyakorlat általánossá tétele, gyakorlaton lévők száma, aktív practicing-fogadó vállalatok száma
- Hallgatói elhelyezkedési arány (fél évvel végzést követően, ill. 5 évvel végzést követően) – szakmában dolgozik-e?
- E-learning alkalmazásának aránya
- Felnőttképzés, továbbképzés, átképzés árbevétele; Egy oktatóra jutó átlagos felnőttképzési árbevétele
- Adományok
- egy hallgatóra jutó ráfordítások,
- külső felsőoktatási rangsorok,

- megelégedettségi mutató(k).

### **3.1.2. Versenyképes kutatás**

- Vállalati kapcsolatok intenzitása
  - Lezárt végrehajtott kutatási programok száma, volumene
  - Belső hozzáadott érték és közvetített érték aránya
  - Vevői elégedettségvizsgálat bevezetése
- Bevont hallgatók száma
  - Kutatásokhoz kapcsolódó diplomadolgozatok, TDK dolgozatok, doktori disszertációk száma
- Hazai K+F jellegű pályázatok eredményessége, hozott bevétel, ill. ehhez kapcsolódóan vonzott árbevétel
- Nemzetközi K+F együttműködésben való részvétel
  - FP7-es projektrészvétel száma, volumene
  - FP7-es projektvezetőként irányított projektek száma, volumene
  - Nemzetközi kutatási együttműködés kapcsán kiküldött oktatók, hallgatók száma, és a külföldön eltöltött kutatási idő
  - Nemzetközi kutatási együttműködés kapcsán fogadott oktatók, hallgatók száma, és nálunk eltöltött idő
- Laborok minőségbiztosítása
  - Akkreditált laborok aránya
- Laborok kihasználtsága, vonzott árbevétel
  - Laborberendezések átlagos életkora
  - Laborberendezések átlagos kihasználtsága
  - Egy laboránsra jutó éves átlagos kutatási árbevétel
- Bejegyzett szabadalmak száma
  - Értékesített, piaci hasznosításba vont szabadalmak száma
- Tudományos publikációs tevékenység
  - Megjelent cikkek, hivatkozások
- Szakmai kapcsolatok
  - Oktatók, kutatók részvétele tudományos társaságokban, egyesületekben

### **3.1.3. Hatékony tudásközvetítés**

- Egyetemi tudásmenedzsment rendszerének kiépítése
  - Egyetemi tudás és kompetenciamátrix kidolgozása
  - Egyetemi kutatási térkép kidolgozása
- Aktív disszeminációs tevékenység



- Megrendezett tudományos konferenciák száma, árbevétele, résztvevői létszám
- Megrendezett szakmai kiállítások, fórumok, laborbemutatók száma, árbevétele, résztvevői létszám
- Innovációs szolgáltatási tevékenység
  - Összes tranzakció száma, ill. árbevétele
  - Egy főre eső szolgáltatási árbevétel

## **3.2. Monitoring tevékenység kiterjesztése a fejlesztési modulokra, értékelési technikák, statisztikák készítése**

### **3.2.1. A KKK és JRET kutatás-fejlesztési projektek indikátorainak meghatározása**

A fejlesztési projektek célkitűzéseit és a monitoring mutatókat a projekt szerződések tartalmazzák. Ezek közül a legfontosabbak a következők:

- A bejelentett tudományos, műszaki eredmények (prototípus, szabadalom, stb.) száma
- Létrejött kutatói munkahelyek száma
- Tudományos publikációk száma
- Forrásbevonó képesség: kapcsolódó hazai és nemzetközi pályázatok, vállalati megrendelések
- A tudományos képzésbe bevont fiatal kutatók (doktorandusok) száma
- Diplomamunkák száma a konzorciumok tagvállalatainál
- Szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatók száma
- Bevezetett új termékek/eljárások a konzorciumok tagvállalatainál

### **3.2.2. Monitoring tevékenység**

A kutatási projektek monitoringját két szempont szerint végzi a felügyelő szervezet:

- A korábban bemutatott indikátorok szerinti értékelés évenként, a kutatási beszámolóhoz kötve
- A kutatási folyamat tartalmi értékelése a projektek időterve és a mérföldkövekhez rendelt teljesítés alapján.

A projekt menedzsmentek számára nincs előírt rendszer, de a legtöbb kutatócsoport az MS Project szoftver kereteit használja a tervezésben és a folyamatok követésében. A vállalati projektek esetében gyakori a teljesítési határidőkhöz kötött telekonferencia, vagy nyilvános időszakos projekt beszámoló.

A két nagy projekt (KKK, JRET) esetében a monitoring tevékenységet az arra hivatott testületek látják el (pl. Irányító Testület, Tudományos Tanács), a belső egyetemi projektek esetében pedig az éves kutatási beszámolóhoz kötődik az

értékelés. Emellett minden kutatóhely elkészíti a kötelező KSH statisztikát, amely más vetületben megjelenik a beszámolóokban is.

### **3.3. A Szenátus és Gazdasági Tanács feladatrendszere az ellenőrzésben**

Az Intézményfejlesztési Terv megvalósulását a Gazdasági Tanács bevonásával a Szenátus évente ellenőrzi. Az ellenőrzés időpontja az év első szenátusi ülése, ahol a Rektor tesz előterjesztést a megelőző évben elvégzett munkáról.

Az Intézményfejlesztési Terv megvalósulásáról készülő előterjesztésben a teljesítésre vonatkozóan összegyűjtött adatok kiértékelése történik a 3.1 és 3.2 fejezetekben leírt statisztikák és indikátorok felhasználásával. Az előterjesztésben ki kell térni arra, hogy az mennyiben tekinthető időarányosnak. Amennyiben eltérés van a tervtől, akkor javaslatot kell tenni az eltérés korigálására, adott esetben a Fejlesztési Terv módosítására, ha olyan körülmények álltak elő, melyek látható és kiküszöbölhetetlen befolyással vannak a tervre.

Az előterjesztést a Szenátus ülését megelőzően a Gazdasági Tanács elé kell tární véleményezésre. A Gazdasági Tanács megvitatja az előterjesztést, és saját értékelését hozzáfűzi, adott esetben javaslatot tesz a kiegészítésre vagy módosításra.

A Szenátus ülését megelőzően a Szervezeti és Működési Rendszerben előírt szabályok szerint közzé kell tenni a Fejlesztési Terv megvalósulásáról szóló előterjesztés esetlegesen a Gazdasági Tanács javaslatára módosított változatát és a Gazdasági Tanács véleményét. Jelezni kell, hogy a közzétett előterjesztés mennyiben veszi figyelembe a Gazdasági tanács véleményét.

A Szenátus minősített tükös szavazással dönt a Fejlesztési Terv teljesüléséről szóló éves jelentés elfogadásáról és az esetlegesen Fejlesztési Terv módosítására előterjesztett javaslatról.

## **4. Az intézményfejlesztés kommunikációs technikája**

Az Intézményfejlesztési Terv, a megvalósulásának folyamata és a megvalósulásáról szóló éves jelentés kommunikációs stratégiája a folyamatos és széles körű tájékoztatáson alapul.

Folyamatos és széles körű tájékoztatás szinterei

- az internet,
- az egyetemi közalkalmazottak köre,
- az egyetem hallgatóinak köre,
- a helyi, a regionális és az országos média.

### **Az internet**

Az Intézményfejlesztési Terv szövegét, a megvalósítás során elért eredményekről szóló tájékoztatót és a teljesítéséről készített éves beszámolókat közzé kell tenni

az Egyetem honlapján, olyan helyen, ahol az Egyetem dolgozói és hallgatói valamint a külső érdeklődők is hozzáférnek.

### **Az egyetemi közalkalmazottak köre**

Munkaértekezleteket kell tartani különböző szinteken, hogy a Fejlesztési Terv adott szintre gyakorolt közvetlen vagy közvetett hatását a dolgozók megismerhessék és megismerjék a megvalósítással összefüggő feladataikat,

A rektor az egyetemi vezetők értekezletén összefoglalja a Fejlesztési Terv fő vonásait és rámutat az egyes szervezeti egységek tennivalóira.

A szervezeti egységek vezetőinek feladata, hogy az irányításuk alá tartozó közalkalmazottakkal megismertessék az Intézményfejlesztési Tervet, külön kiemelve, hogy annak mely része milyen feladatokat ró rájuk és milyen hatással lesz jövőbeni feladataikra, munkájukra és munkakapcsolataikra.

Az Intézményfejlesztési Terv megvalósulása során elért konkrét eredmények kapcsán minden esetben ki kell emelni, hogy az adott eredmény az Intézményfejlesztési Terv következetes megvalósításának eredménye.

Új feladatok kitűzésekor fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az adott feladat milyen összefüggésben van az intézményfejlesztési Tervvel, hogyan segíti a megoldás a Terv megvalósulását.

### **Az egyetem hallgatóinak köre**

A Hallgatói Önkormányzat tisztségviselői és a választott hallgatói képviselők számára fórumot kell hirdetni a Fejlesztési Terv céljainak ismertetéséről és arról, hogy az milyen módon lesz hatással életkörülményeikre a tanulmányaikra. Ezzel kell megkísérelni, hogy a hallgatói közösség megismerhesse a Fejlesztési Terv céljait.

A Fejlesztési Terv megvalósulásának jelentősebb állomásai alkalmával a Hallgatói Önkormányzatot tájékoztatni kell az elért eredményekről és azoknak a Fejlesztési Tervben elfoglalt helyéről.

### **A helyi, regionális és az országos média**

Elsősorban arról kell gondoskodni, hogy a helyi média (írott és elektronikus) megismerhesse az Intézményfejlesztési Tervet és módjában álljon kiegészítő információkat kapni a részletekről. Hasonló módon kell eljárni a teljesítésről szóló éves jelentés szövegével kapcsolatosan.

A Fejlesztési Terv megvalósulása során elért eredmények jelentőségétől függően gondoskodni kell a helyi, regionális és az országos írott és elektronikus médiumok tájékoztatásáról. A tájékoztatásban ki kell emelni, hogy az eredményt az Intézményfejlesztési Terv megvalósítása során sikerült elérni. Utalni kell arra, hogy az adott eredmény milyen összefüggésben van a Terv egészével, hogyan segíti más célok megvalósulását.

## Az intézményfejlesztés főbb adatai éves bontásban

Széchenyi István Egyetem

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
nappali aktív hallgató	6703	6801	7268	7081	7000	7000	7000	7000
levelező aktív hallgató	4469	5417	5987	4299	4000	4000	4000	4000
számított hallgatói létszám	8938	9510	10262	9231	9000	9000	9000	9000
nappali hallgató / oktató	19,3	19,2	20,1	19,3	18,8	18,4	18,0	17,7
számított hallgató / oktató	25,8	26,9	28,3	25,2	24,1	23,6	23,2	22,7
oktató/kutató közalkalmazott	347	354	362	366	373	381	388	396
nem oktató közalkalmazott	223	228	234	240	242	245	247	250
egy oktató/kutatóra jutó egyéb dolgozó	0,64	0,64	0,65	0,66	0,65	0,64	0,64	0,63
dolgozó létszám	570	582	596	606	616	626	636	646
Tudományosan minősített oktatók/kutatók száma (teljes munkaidős)	98	104	115	130	145	160	175	190
Tudományosan minősített oktatók aránya	0,28	0,29	0,32	0,36	0,39	0,42	0,45	0,48
Induló osztatlan képzések száma	7	7	2	2	2	2	2	2
Induló alapszakok száma	1	8	20	20	20	20	20	20
Induló mesterszakok száma				2	6	13	15	15
Doktori iskolák száma	1	2	2	2	3	3	3	4
Felsőfokú szakképzések száma		4	4	5	5	6	6	7
TDK dolgozatok száma	239	156	218	180	260	220	300	260
nappali aktív hallgatóra jutó TDK dolgozatok	0,036	0,023	0,030	0,025	0,037	0,031	0,043	0,037
Az egyetem teljes árbevétele			6893	8019	7400	7600	7850	8150
Az egyetem teljes árbevétele 2006-hoz képest				1,16	1,07	1,10	1,14	1,18
Nem állami támogatásból származó bevétel			3066	3336	2900	3000	3200	3400
Nem állami támogatásból származó bevétel részaránya				41,6%	39,2%	39,5%	40,8%	41,7%
Személyi kiadások			2661	2987	2800	2850	2950	3100
Egy dolgozóra jutó személyi kiadás				4929	4548	4556	4641	4799
Vezetők száma				68	69	71	72	73
Beosztottak száma				538	547	555	564	573
Egy vezetőre jutó beosztottak száma				7,9	7,9	7,8	7,8	7,8

