

Egyetem a társadalmi, gazdasági igények szolgálatában

Széchenyi István Egyetem – SZE-Győr:

Tudomány, alkalmazás, innováció

A Széchenyi István Egyetem küldetésnyilatkozatának újrafogalmazása és a 2009-2013 időszakra vonatkozó intézményi stratégiájának meghatározása

1 A küldetésnyilatkozat és a stratégia újrafogalmazásának szükségessége

1.1 A dokumentum célja

A cél olyan alapidokumentum megfogalmazása, mely a Széchenyi István Egyetem jövőképét, küldetését és intézményi stratégiáját, s ezen keresztül az intézmény fejlesztésének alapelveit, és legfontosabb fókuszterületeit oly módon határozza meg, hogy a magyar felsőoktatás várható jelentős - viszont bizonytalan irányú - átalakulása során is igazodási pontot biztosítson az Egyetem fejlesztésével, irányításával és működésével kapcsolatban.

A dokumentum a Széchenyi István Egyetem jövőképét és küldetés nyilatkozatát visszavonásig vagy módosításig, míg az intézményi stratégiát középtávra, a 2013-ig terjedő időszakra vonatkozóan határozza meg.

1.2 A dokumentum kapcsolódása a Széchenyi István Egyetem korábbi stratégiai dokumentumaihoz

Jelen dokumentumban újrafogalmazott küldetésnyilatkozat, valamint a középtávra meghatározott stratégia nagyban épít az Intézmény által korábban elfogadott stratégiai dokumentumokban, különös tekintettel a 2002-es és 2007-es Intézmény Fejlesztési Tervben (a továbbiakban IFT) megjelölt irányokra.

A hazai felsőoktatás jövőbeli lehetőségeit jelentősen befolyásoló politikai, gazdasági és demográfiai folyamatok, valamint a 2009 tavaszán lezajlott MAB akkreditációs eljárás eredményei és tapasztalatai egyaránt szükségessé tették az érvényben lévő IFT legfontosabb céljainak kiemelését, súlypontjainak újragondolását. A stratégia jobb kommunikálhatóságának, ezáltal szélesebb körű megismertetésének igénye pedig megköveteli egy, az IFT dokumentumnál egyszerűbben kezelhető, koncentráltabb forma alkalmazását.

A stratégia meghatározásának alapját jelentő helyzetértékelést az anyag nem végzi el újból, ebből a szempontból az akkreditációs eljárás során elkészített Önértékelésre épít, valamint figyelembe veszi az eljárást lezáró MAB ad hoc kollégiumi jelentés észrevételeit.

1.3 Az intézményi stratégia kialakításának módszertana

A dokumentum megfogalmazásába és az átfogó intézményi stratégia tervezésébe az Egyetem valamennyi hivatalos fóruma bekapcsolódott. Az egyes iterációs lépésben megfogalmazott

vélemények értékelését, figyelembe vételét a Stratégiai és Fejlesztési Igazgató koordinálta. A Szenátus – a döntés előtt - több olvasatban vitatta meg a tervezetet.

A dokumentumban meghatározott stratégiai szintek elsősorban alapelveket, fő fejlesztési irányokat és hangsúlyokat deklarálnak. Ezek megvalósítását biztosító konkrét célok, feladatok, eszközök, illetve a stratégia megvalósításának folyamatát értékelő indikátorok rendszerét a továbbiakban kialakítandó, intézményi szintű funkcionális (oktatásfejlesztési, tudományos és K+F+I, valamint szolgáltatási részstratégiák) és szervezeti (szervezetfejlesztési, intézményfejlesztési, valamint kapcsolatfejlesztési részstratégiák) területeket részletező részstratégiák, valamint kari/önálló intézeti stratégiák határozzák meg.

A stratégiai terv megvalósulásának értékelését az indikátorok segítségével a Stratégiai és Fejlesztési Igazgatóság folyamatosan végzi. A Szenátus ennek alapján évenként dönt az IFT felülvizsgálatáról, szükséges korszerűsítéséről.

1.4 A stratégiai dokumentum célcsoportja és további felhasználása

Az intézményi stratégia nyilvános dokumentum, amely az Egyetem valamennyi munkatársa számára iránymutatást ad jövőbeni feladatainak tervezéséhez. A külső partnereket tájékoztatja az intézmény jövőképeiről, az együttműködés szempontjából lényeges változások trendjeiről.

2 A Széchenyi István Egyetem jövőképe

A Széchenyi István Egyetem jövőjét hosszú távon, mint az Európai Felsőoktatási Térségbe szorosan integrálódó magyar felsőoktatási rendszer elismert, vezető intézménye képzei el. Ezt a pozícióját a társadalmi, gazdasági környezetének valós igényeit kiszolgáló kiemelkedő minőségű oktatási és kutatási tevékenysége valamint stabil működése folytán éri el és tartja fenn. Autonómiájának megtartása mellett az ország egyik legerősebb társadalmi, közösségi, gazdasági és kulturális kapcsolattal rendelkező felsőfokú intézményeként az észak-dunántúli régió szellemi központjaként működik.

3 A Széchenyi István Egyetem Küldetésnyilatkozatának újrafogalmazása, az ebből fakadó fejlesztési súlypontok meghatározása, valamint az Egyetem elhelyezése a magyar felsőoktatási rendszerben

3.1 A Széchenyi István Egyetem küldetésnyilatkozata

A Széchenyi István Egyetem - a 21. századi Magyarország elsőként létrejött egyetemeként - az észak-dunántúli regionális gazdaság és közszolgáltató szféra humán erőforrás utánpótlás és továbbképzési igényének első számú kiszolgálója kíván lenni. A régió elsősorban gépipari súlypontú, magas szintű termelőtevékenységre alapozó gazdaságát és ennek társadalmi, intézményi környezetét az Egyetem egyedülálló, gazdasági és társadalmi partnereivel fenntartott intenzív partneri kapcsolatai révén kialakított, adekvát képzési és kutatási kínálatokkal szolgálja ki. A követelményeknek való folyamatos megfelelés érdekében az Egyetem a működését és közismertségét megalapozó műszaki képzési hagyományok további erősítését, kiemelkedő kutatási eszközparkja fenntartását és bővítését, valamint a műszaki, informatikai, gazdaság-,

társadalom-, jog-, közigazgatás-, illetve szociális és egészségtudományi és művészeti területeken kifejtett tevékenységének multidiszciplinaritást előtérbe helyező továbbfejlesztését kiemelt fontosságúnak tartja. E prioritásokra alapozva a régióban egyedülálló képzési és kutatási kínálattal szolgálja az elsősorban gépipari súlypontú, termelő tevékenységre alapozó észak-dunántúli gazdaságot és ennek társadalmi, intézményi környezetét. Oktatási tevékenysége során hallgatói számára magas szintű, alkalmazható, szakmai biztonságot adó gyakorlatorientált képzést, valamint emberi tartást és alkalmazkodó készséget nyújt. Kutatási tevékenységével és nemzetközi kapcsolatrendszere révén biztosítja az élenjáró tudományos eredményekkel való naprakész lépéstartást és kutatási főirányai területén nemzetközi szintű eredményekre is képessé válik. Szolgáltatásain és közösségi szerepvállalásán keresztül a regionális „tudásgazdaság” fejlődésének elismert kezdeményezője, támogatója kíván lenni, miközben aktív szerepet vállal Győr és térsége kulturális, tudományos és sportéletének gazdagításában.

3.2 Az újrafogalmazott küldetés súlypontjai

3.2.1 Alapelvek a küldetés elérése érdekében

A Széchenyi István Egyetem

- a változó munkaerőpiaci igényeket flexibilisen követni képes releváns képzési kínálatot tart fenn magas módszertani színvonalon, és felkészül az egész életen át tanulás erősödő trendjéből adódó kihívásokra.
- átgondolt humán-erőforrás programot valósít meg az intézményi tudás és a tudományos-kutatói képességek szinten tartása, illetve fejlesztése érdekében. Doktori iskolái és más tudományos, művészeti műhelyei révén szisztematikusan fejleszti oktatói és kutatói karának tudományos és művészeti felkészültségét.
- fokozza az oktatási és kutatási együttműködések hatékonyságát az intézményi kompetenciák fejlesztésével és a szervezet válaszkészségének növelésével.
- kiemelten törekszik a hallgatók minőségi kiszolgálására tanulmányaik során (elsősorban az oktatási minőség és hallgatói szolgáltatások területén). Professzionális életútjuk során szakmai felkészültségük folyamatos fejlesztéséhez megfelelő képzési kínálatot nyújt.
- aktív forrásszerző tevékenységet folytat a fejlesztési céljainak megvalósításához szükséges erőforrások megszerzése érdekében kutatási szolgáltatások nyújtásával, valamint hazai és nemzetközi pályázati lehetőségek kihasználásával. Tudatában van a felelősségnek, hogy az egyetemfejlesztési, illetve kutatási források ésszerű és hatékony felhasználásával a jövő fenntartható egyetemének feltételeit kell megteremteni.

3.2.2 Partnerségek a küldetés megvalósítása érdekében

A Széchenyi István Egyetem

- partnere a regionális (illetve az országos) gazdaságfejlesztésnek, illetve a közszolgáltató szféra minőségi megújításának. Aktív, kezdeményező magatartásával részt vállal a közösségi, gazdasági célok, tervek, folyamatok irányának meghatározásában, végrehajtásában.
- partnere a regionális munkaerőpiacnak, és a munkaerőpiac intézményi szereplőinek. Folyamatos egyeztetések, és a vállalati/intézményi együttműködések tapasztalatai alapján törekszik arra, hogy a munkaerőpiac valódi igényeit szolgáló, olyan képzéseket nyújtson, amely biztosítja a végzős hallgatók számára a választott, képzettségnek megfelelő elhelyezkedést és a pályán maradáást.

- partnere a régió vállalatainak és intézményeinek az oktatási és kutatási együttműködések kialakítása, fenntartása és elmélyítése területén és mindent megtesz a kétirányú tudásáramlás lehetőségének biztosítása, erősítése érdekében. Fő partnereiként az Egyetem azokat a high-tech, vagy medium-high-tech ágazatokban tevékenykedő fejlesztő és termelő, szolgáltató vállalatokat, illetve a közszolgáltatás területén működő vállalatokat, intézményeket jelöli meg, melyek tevékenységében a „tudás” kiemelt értékteremtő tényező.
- résztvevője, valamint oktatói utánpótlást biztosító és módszertani fejlesztő partnere a regionális szakképzési hálózatnak.
- széleskörű és intenzív nemzetközi kutatási és képzési partnerségi rendszert tart fenn, mely révén hatékonyan integrálódik a nemzetközi, s ezen belül is kiemelten az európai felsőoktatási, illetve kutatási térbe.

3.2.3 Az Egyetemen folyó oktatási és tudományos tevékenység minőségének emelése, elfogadottságának és presztízsének fokozása a küldetés megvalósítása érdekében

A Széchenyi István Egyetem matematikai, természettudományi, műszaki, és informatikai, pedagógiai, gazdasági, társadalomtudományi, jogi és igazgatási, szociális, orvos- és egészségtudományi, valamint művészeti területeken folytat tudományos munkát és kínál képzési programokat. Tevékenysége átfogja a képzés valamennyi szintjét, a szakmunkásképzéstől az egyetemi alap-és mesterképzésen át a doktori képzésig és a továbbképzésig.

A Széchenyi István Egyetem

- valamennyi művelt tudományterülete esetében Észak-Dunántúl első számú szellemi központja kíván lenni.
- a képzési kínálatát a valós igényeknek megfelelően folyamatosan alakítja, bővíti. A kínált kurzusok elismertségének, a kiadott diplomák rangjának emelésére törekszik. El kívánja érni, hogy valamennyi kínált képzése, mind a felvételi, mind pedig az elhelyezkedési mutatók tekintetében a magyar felsőoktatási kínálat élvonalába tartozzon.
- kiemelt figyelmet fordít átfogó, több tudományterület bevonását igénylő multidiszciplináris, illetve az egyetem által művelt tudományterületek határain elhelyezkedő interdiszciplináris társadalmi és gazdasági szempontból perspektivikus, illetve kritikus tudás- és problématerületek beazonosítására, fejlesztésére, és az intézményi tevékenységbe történő integrálására.
- meglévő tapasztalataira alapozva (JRET, KKK, MTA kutatóközpont) tudatosan alakítja ki az új tudásterületek műveléséhez megfelelő szervezeti formákat, különös figyelmet fordítva az intézményen belüli, illetve a külső partnereket is bevonó tudáshálózatok kialakítására.

Ez az innovatív és a folyamatos megújulás készségét bizonyító megközelítés biztosítja az Egyetem számára, hogy tovább erősítse egyedi arculatát és ezzel beazonosíthatóságát a magyarországi felsőoktatási intézményrendszerben.

3.3 A Széchenyi István Egyetem pozicionálása a magyar felsőoktatási térképen, és elhelyezése a magyar felsőoktatási intézmények között

- Az Intézmény kiemelten épít a hagyományait és regionális beágyazottságát elsődlegesen megteremtő műszaki képzésekre, de többkarú és az egyes képzési területek közötti kutatási és oktatási együttműködést kifejezetten támogató *universitas*-ként működik és fejleszti tovább tevékenységét.

- A Széchenyi István Egyetem az alkalmazott tudományok vezető egyetemeként definiálja magát, ahol az Egyetemen folyó munka szilárd bázisát a magas szintű, emelkedő minőségű és egyre több területen az alap kutatás irányába is elmélyülő tudományos-kutatási tevékenység adja. Az intézmény széleskörű vállalati és intézményi kapcsolatrendszere, az intenzív vállalati, intézményi együttműködések biztosítják a tudományos kutatás relevanciájának, alkalmazhatóságának és naprakészségének magas szintjét.
- Egyes területeken „kutató-egyetemi” szint/minőség megcélzása is indokolt, elsősorban az intézményen belüli inter- vagy multidiszciplináris tudásközpontok további megerősítése révén.

4 A Széchenyi István Egyetem stratégiája 2009-2013

A küldetés elérése, beteljesítése érdekében a 2009-2013 időszakra vonatkozóan az alábbiak szerint foglalható össze a Széchenyi István Egyetem középtávú átfogó intézményi stratégiája.

4.1 A stratégia kialakításánál figyelembe vett legfontosabb kihívások

4.1.1 Külső kihívások

A Széchenyi István Egyetem jövőképe és küldetésének elérése, valamint a rövid és hosszútávon fenntartható működése szempontjából több nagy jelentőségű folyamat zajlik, melyre az intézménynek közvetlen ráhatása nincs, azonban jelentősen befolyásolhatja jövőbeli megszerzendő, megszerzendő pozícióit. A külső kihívások elemzése és az ezekre való felkészülés nagyban fokozhatja az Intézmény reagáló képességét.

A stratégia kialakítása szempontjából legfontosabb külső kihívásoknak az alábbiakat tekintjük:

- A felsőoktatási képzés legfontosabb (legnagyobb) célcsoportjának számító, érettségiző korosztály létszáma folyamatosan, a következő 6-7 év alatt összesen mintegy negyedével csökken.
- A felgyorsult tudományos-technikai fejlődés, a tudásteremtésben résztvevő aktorok körének kibővülése, valamint a folyamatok globális jellege mellett az eredményekkel történő lépéstartás, illetve újdonságot jelentő eredmények létrehozását lehetővé tevő képességek biztosítása egyre jelentősebb anyagi és szellemi erőfeszítéseket követel meg az intézményektől. E folyamatok mellett mélyreható társadalmi változások zajlanak, amelyek által indukált egészségügyi, szociális, társadalmi problémák új kihívásokat és igényeket fogalmaznak meg az azokat moderáló, segítő-támogató rendszerekkel, illetve az ezzel kapcsolatos oktatást végző intézményekkel szemben. Az említett folyamatok jelentős kihatással vannak a felsőoktatási intézmények oktatási, kutatási és szolgáltatási tevékenységével szemben támasztott társadalmi, gazdasági elvárásokra is.
- A felsőoktatási rendszer átalakítása - különös tekintettel az ország költségvetési egyensúlytalanságából adódó problémákra - a küszöbön áll. Az átalakítás elvei nem ismertek. Az intézmények normatív alapon történő állami finanszírozása folyamatosan csökken, az éves intézményi költségvetést előre nem tervezhető elvonások sújtják.
- A felsőoktatási rendszer csökkenő finanszírozása és az ebből adódó intézményi finanszírozási problémák, az intézményrendszer várható átalakítása, illetve a negatív demográfiai trend miatt egyre élesebb a verseny a felsőoktatási és felnőttképzési piacon. Közben ma még elsősorban a mennyiségre, a hallgatói létszám növelésére koncentráló intézményi stratégiák a jellemzőek, nem kérdéses, hogy hosszú távon csak a minőséget előtérbe helyező megközelítés lehet életképes.

- Az előkészítés alatt álló felsőoktatási-törvény módosítás új fejlődési pályát kínál a kiemelkedő színvonalú képzést nyújtó, a tudományos életben elismert, az Európai Kutatási Térséghez kapcsolódó, un. kutatóegyetemi minősítést szerző felsőoktatási intézmények számára.
- Rendkívül lassú az „egész életen át tanulás” elvének gyakorlatban történő térnyerése, miközben nem lehet kérdéses, hogy ez hosszabb távon az oktatási piac meghatározó átalakulását jelenti. A magyar gazdaság kedvezőtlen állapota és az életszínvonal alacsony szintje (különös tekintettel a jelenleg is tartó gazdasági krízisre) még inkább visszaveti az amúgy is lassú átalakulást.
- Munkaerő piaci keresleti oldalról, illetve EU és ország-stratégiai szempontból a műszaki és természettudományos képzés rendkívüli módon felértékelődött, azonban erre magyar társadalom csak lassan, nehézkesen reagál. A nem MTMI képzési területeken ezért továbbra is jelentős, egyes esetekben a munkaerő piac által nem visszaigazolt, kereslet jelentkezik.

4.1.2 Belső (intézményi) kihívások

A Széchenyi István Egyetem elé az előző fejezetekben kitűzött fejlődési pálya három - egymást kölcsönösen feltételező és támogató - dimenzióban fogalmaz meg kihívásokat az Intézmény számára. A hármas stratégiai kihívás egyik dimenziója a „kiválóság” kulcsszóval, a másik dimenzió az „alkalmazhatóság”, míg a harmadik a „fenntartható működés” kulcsszóval foglalható össze.

4.1.2.1 A kiválóság elérése – „Egyetemből Universitas”

A 2002-ben egyetemmé vált intézmény minden paraméterében teljesítette, és folyamatosan teljesíti az egyetemi akkreditáció szigorú feltételeit, melyet a 2009 tavaszán lezajlott MAB akkreditációs eljárás pozitív eredménye is igazolt. Működő doktori iskolái, az egyre több akademikust a soraiban tudó, folyamatosan javuló minősített oktatói aránnyal rendelkező, és az átlagéletkort tekintve folyamatosan fiatalodó oktatói gárdája, valamint a gazdasági és tudományos közélet által visszaigazolt minőségű kutatási eredményei jó alapot biztosítanak a továbbfejlődésre. Az egyetemi rang megőrzése, illetve az egyetemek közötti rangsorban kívánatos előrelépés azonban folyamatos kihívásokat jelent az Intézmény számára.

A stratégiai tervezési időszak elsődleges kihívása ebben a dimenzióban, hogy a többkarú intézményként működő Széchenyi István Egyetem, a karok közötti intenzív együttműködésen alapuló működést folytató valódi *universitas*-szá, legtöbb képzését tekintve országos beiskolázású súlyponti egyetemmé váljon, valamint képzései és együttműködési kapcsolatai révén integrálódjon az Európai Felsőoktatási Térségbe is.

Az egyetemi kiválóság szempontjából legfontosabbnak tartott kihívások:

- Kiválóság elérése az oktatási minőség területén
 - Az akkreditált szakok (folyamatos teljesítményértékelésen alapuló) fenntartása, illetve új szakok alapítására való képesség megőrzése, erősítése. Ez által a szakstruktúra továbbfejlesztése oly módon, hogy az intézmény (hagyományaihoz híven) a munkaerőpiac számára szükséges, releváns tudásanyagot biztosító és egyben a hallgatók egyre szélesebb köre számára vonzó képzéseket nyújtson.
 - Az oktatói állomány kedvezőtlen demográfiai helyzetéből adódó problémák kezelése a tudományos kiválóság fenntartásának és fokozásának igényét figyelembe véve.
 - A doktori képzés további következetes fejlesztése, az oktatói utánpótlás biztosítása, valamint a tudományos, kutatási tevékenység minőségének emelése érdekében.

- Az oktatói munka minőségének fokozása: javuló munkafegyelem, növekvő szakmai igényesség, tehetséggondozás területeken.
- Jelentős módszertani megújulás az inhomogén tudásszintű (illetve az „egész életen át tanulás” elterjedésével tovább változó) hallgatói állomány hatékony és eredményes felkészítése érdekében.
- Az idegen nyelvű képzések feltételeinek megteremtése és vonzó, nemzetközileg is ismert, kiemelkedő színvonalú saját, vagy kooperációban megvalósított képzési programok beindítása, melyek növelik az Egyetem oktatási tevékenységének nemzetközi „eladhatóságát”, bővítik a hallgatói csereprogram kereteit.
- Kiválóság elérése a tudományos és kutatási minőség területén
 - Az intézmény hagyományainak megfelelően a Széchenyi István Egyetemen folyó tudományos-kutatási tevékenység jellemzően alkalmazott kutatás. Az egyetemi minőség fenntartása azonban megköveteli, hogy a „tudás-alkalmazástól” az egyetem elmozduljon a „tudás-teremtés” felé. Az egyetemi stratégiai fejlesztési célok alapján kiválasztott tudományterületeken intenzív fejlesztés szükséges az alap kutatási kompetenciák megteremtése, fejlesztése érdekében.
 - A nemzetközi tudományos és kutatási kapcsolatrendszer tudatos bővítése és elmélyítése révén szorosabban kell bekapcsolódnunk a nemzetközi tudományos életbe. A feltételek megteremtése révén alkalmassá kell válni nemzetközi támogatással folyó kutatási programokban való részvételre, ez által jelentősen kibővíteni a tudományos, kutatási célra rendelkezésre álló forrásokat.
- Kiválóság elérése a szervezeti működés területén
 - Az intézményi tevékenység hatékonyságának, valamint minőségének fokozására való törekvés a szervezeti működés minőségének és transzparenciájának fokozását is megköveteli, melyre vonatkozóan sok esetben törvényi, illetve egyéb jogszabályi rendelkezések is kötelezik az Intézményt. Az Egyetem minőségirányítási és kontrolling rendszerének továbbfejlesztése folyamatos szervezeti kihívást és feladatokat jelent.
 - Az Egyetem szervezeti felépítése és működési, gazdálkodási rendje valamint ennek adekvát változtatása aktív eszköz az egyetemi vezetés kezében. A szervezetfejlesztés legfontosabb kihívása, hogy az egyetemi szervezet egyszerre legyen képes biztosítani a stabilitást és fókuszáltságot, ugyanakkor fenntartani a szervezeti egységek szintjén lévő kezdeményezőkézséget és motivációt. A Széchenyi István Egyetemnek tanulni kell a szervezetté válnia, hogy az új kihívásokból adódó problémákra az eddig nem alkalmazott, leghatékonyabb válaszokat legyen képes adni.
- Kiválóság az Intézmény teljesítményének, eredményeinek kommunikációja terén. Az intézmény imázsának, presztízsének és láthatóságának jelentős fokozása
 - A Széchenyi István Egyetem tevékenysége tudományos, üzleti és társadalmi megítélésének, elfogadottságának és elismertségének javításához elsősorban az intézmény egészének, szervezeti egységeinek, illetve egyénileg valamennyi munkatársának tudatos, kiválóságra törekvő munkavégzése vezethet el.
 - Annak érdekében, hogy az Intézmény értékei, illetve elért eredményei széles körben ismertté válhassanak, ezáltal az intézmény ismertsége jelentősen fokozódhasson, a korábbinál jóval intenzívebb és hatékonyabb, elsősorban az eredmények tudatosítására irányuló, egységes intézményi kommunikáció és marketing szükséges.

4.1.2.2 Az alkalmazhatóság fenntartása, erősítése – „Egyetemből Tudásközpont”

A Széchenyi István Egyetem kiemelkedő fontosságú értéke, hogy jogelőd intézményének 1968-as alapításától kezdődően rendkívül intenzív és eredményes együttműködést folytat a gazdaság szereplőivel, mindenekelőtt az elsődleges regionális bázisának számító Észak-Dunántúl vállalataival, intézményeivel. A mind oktatási, mind kutatási együttműködésekre kiterjedő széles partneri körrel fenntartott kapcsolatrendszer a hazai felsőoktatási intézmények között kivételes helyzetet biztosított és biztosít a Széchenyi István Egyetemnek, és jövőbeli fejlődése számára is jelentős lehetőségeket hord magában.

A Széchenyi István Egyetemnek a regionális és a nemzetgazdaságban elfoglalt szerepének erősítése érdekében tovább kell szélesítenie és el kell mélyítenie társadalmi, gazdasági kapcsolatrendszerét. Működési elvei és tevékenysége révén a környezetével intézményes formában együttműködni képes, nyitott, szolgáltató intézménnyé kell válnia, illetve ezt a jellegét tovább kell erősítenie. Működési minősége (színvonal és relevancia) és együttműködési készsége révén nemcsak a gazdasági, társadalmi igények kiszolgálójaként kell működnie, hanem a gazdasági és társadalmi fejlődés generálójává is kell válnia.

Az egyetemi tevékenység „alkalmazhatósága”, a **Tudásközpont** megteremtése szempontjából az alábbi kihívások a legfontosabbak:

- A gazdasági és társadalmi fejlődés elősegítése és támogatása
 - Annak érdekében, hogy valós hatást tudjon kifejteni az intézmény ezen a területen mindenekelőtt az szükséges, hogy mind képzési profilja, mind pedig K+F+I képességei (eszközellátottság, személyi állományának kompetenciái és a szolgáltatás minősége) összhangban legyenek a regionális gazdaság és közszolgáltatás igényeivel. A releváns képzési és K+F+I portfólió fenntartása és a várható trendek ismeretére alapozott tovább fejlesztése elsődleges kihívás.
 - Az Intézmény tudás- és kapcsolati bázisára támaszkodva aktív és kezdeményező módon kell részt vennie a városi, regionális, országos fejlesztési koncepciók és tervek kidolgozásában és megvalósításában.
- Erősíteni kell a Széchenyi István Egyetem, mint „szakmai/tudományos referencia pont” elismertségét
 - Fel kell vállalni és képessé kell válni arra, hogy szakmai/tudományos vezető partnerként fogadja el a Széchenyi István Egyetemet a regionális gazdasági és intézményi közélet.
 - A szakmai elismertség fokozása csak piaci értelemben is értékelhető minőségű kutatási, oktatási és szakmai szolgáltatások nyújtásával érhető el. Be kell tudni vezetni, és elismertté kell tudni tenni a „SZE-Győr minőség” fogalmat.
 - Az Egyetemen csak a gazdasági, intézményi partnerek számára (közvetlenül, vagy áttételesen) releváns és a környezet és a partnerek által visszaigazolt tevékenység folytatása lehet preferált. A szakirodalom által „mode2 research”-ként említett alkalmazás orientált jellegét még az alapkutatás felé elmélyülő területeken is szükséges fenntartani.
- Az Intézmény a kívánatos tudásközponti pozíciót az érdekeltekkel fenntartott széleskörű partnerségen keresztül érheti el
 - A partnerségek, vállalati, gazdasági, tudományos együttműködések kialakításában és fejlesztésében a Széchenyi István Egyetemnek aktív, kezdeményező módon kell részt vennie.

- Az együttműködések tapasztalatainak folyamatos értékelése és az oktatási, kutatási, illetve szolgáltatási tevékenység folyamatos fejlesztése érdekében történő visszacsatolása kiemelt jelentőségű az intézményi működés regionális illeszkedése szempontjából.
- A tudásközponti működés kibontakoztatásához megfelelő szervezet kialakítására van szükség
 - A hatékony együttműködés alapfeltétele, hogy az Intézmény partnerei számára érthető, saját folyamataikkal összehasonlítható és átlátható „üzlet-szerű” folyamatokat alakítson ki és működtessen.
 - A kívánatos egyetemi szervezet legfontosabb jellemzői, hogy rugalmas, a nem rutinszerű megkeresések esetében is reagálásra képes, miközben kellőképpen szervezett, valamint ezzel együtt transzparens.
 - Az egyre komplexebb feladatok, problémák megoldása érdekében a szervezetnek nagymértékben támogatnia kell a multidiszciplinaritást.

4.1.2.3 A fenntartható működés biztosítása – „Stabilitás a fejlődésért”

Az Egyetem tartós és kiegyensúlyozott fejlődése szempontjából alapvető kihívás az Intézmény stabil és fenntartható működésének, valamint a szükséges fejlesztési források rendelkezésre állásának megfelelő időben és mennyiségben való biztosítása. Ez mindenekelőtt azt feltételezi, hogy a bizonytalan finanszírozási környezet ellenére, a minőségi tevékenysége révén, valamint tervezett gazdálkodása eredményeképp az intézmény működési bevételei tartósan és hosszú távon egyensúlyban legyenek kiadásaival, illetve meghaladják azt, biztosítva a meghatározott stratégiai fejlesztések költségének fedezetét is.

A fenntartható működés biztosítása szempontjából legfontosabbnak tartott kihívások:

- A jelenlegi hallgatói létszám mellett az egyetemi oktatási kapacitásainak kihasználtsága magas szintű. Egyes esetekben az optimálist is meghaladó mértékű (pl. hallgató-oktató arány, fizikai infrastruktúra kihasználtsága, 40 perces előadások). Ez a működés hatékonysága szempontjából kétségtelen előnyöket jelentő pozíció, a képzési tevékenység minőség szempontú javítását célzó törekvéseket negatívan befolyásolhatja. Jelentős kihívást jelent az Intézmény számára, hogy a képzési minőséget oly módon javítsa, hogy az intézményi működés hatékonyságát ne befolyásolja negatívan.
- A kötött létszámgazdálkodás keretei között, valamint a korlátos működési források rendelkezésre állása mellett az oktatói kar demográfiai szerkezetének jelentős, és a minőségi kritériumokat is figyelembe vevő javítása elsődleges kihívás az Intézmény számára. A magyar tudományos életben egyes területeken érzékelhető szakemberhiány, valamint különösen a műszaki területen, a reálszféra által támasztott jelentős munkaerőpiaci verseny kínálati oldalról, valamint finanszírozási oldalról is jelentősen és negatívan befolyásolja az Egyetem lehetőségeit ezen a téren.
- A felgyorsult tudományos-technikai fejlődéssel való lépéstartás, társadalmi-gazdasági partnereink fokozódó igény szintje egyre jelentősebb finanszírozási kihívást jelent az Intézmény számára, mind a szükséges anyagi, mind pedig a szellemi kapacitások biztosítása szempontjából.
- A pótlólagos források megszerzésével kapcsolatos képességek fokozása, illetve a megszerzett források intézményi célrendszernek megfelelő felhasználása alapvető fontosságú az Egyetem továbbfejlődése szempontjából.
- Az Egyetem koncentrált infrastruktúrája kiváló alapfeltételeket teremt a hatékony intézményi létesítménygazdálkodás tekintetében. A létesítmények nagy része ugyanakkor jelentős

mértékben elhasználódott. Állagmegóvó illetve javító beruházásokat csak jóval az optimális szint alatt tudott végrehajtani az Egyetem. Az elöregedett infrastruktúra fenntartása és hatékony üzemeltetése egyre jelentősebb kihívás az intézmény számára.

4.2 Stratégiai célok

A hosszú távú egyetemfejlesztési célkitűzések elérése érdekében, mindezen kihívásokat figyelembe véve, az Egyetem a 2009-2013-as időszak stratégiai célkitűzéseit az alábbiak szerint fogalmazza meg.

Az Egyetem célul tűzi ki, hogy a magyar felsőoktatási intézmények közötti rangsorban pozícióját megerősíti és előrelép, miközben gazdasági stabilitását megőrzi. A kívánatos és fenntartható működési színvonalát a jelenlegi működési szint megőrzésében vagy annál jobb pozíció kivívásában célozza meg.

- A stratégiai időszak végére a Széchenyi István Egyetem Magyarország 6 meghatározó felsőoktatási intézménye közé kíván tartozni, miközben Észak-Dunántúl első számú intézményévé válik. Sikerét ebben a dimenzióban elsősorban az intézményi rangsorokban elfoglalt pozícióban történő elmozdulás mutatja, a releváns indikátor rendszer kidolgozása azonban ugyancsak-e stratégiai ciklus feladata.
- Ezt a célt továbbra is oly módon kívánja elérni, hogy tevékenységét a társadalmi/gazdasági környezet igényeinek, elvárásának lehető legmesszemenőbb kielégítése érdekében végzi. Sikerének elsődleges indikátora ebből a szempontból a végzett hallgatók tanult szakmájukban való elhelyezkedési aránya, melyet a jelenlegi magas szinten kíván megtartani.
- Tevékenységével nemcsak követő, kiszolgáló magatartást tanúsít, hanem kezdeményező, alakító szerepet is felvállal. Kutatási és oktatási portfóliójának jövő-érzékeny alakításával hozzájárul feltörekvő ipar- és szolgáltatási ágak megerősödéséhez a régióban.

4.3 A stratégia súlypontjai

A külső és belső kihívásokra reagálva, a megfogalmazott stratégiai célok elérése érdekében az Intézmény az alábbi kulcsterületeken fogalmazza meg stratégiai időszak kiemelt fejlesztési feladatait.

4.3.1 Minőség és relevancia az oktatásban, kutatásban, szolgáltatásban

A felsőoktatás átalakulása során várható változások kihívásai között a Széchenyi István Egyetem a tovább fejlődés garanciáját a minőség megerősítésében és folyamatos fejlesztésében látja tevékenysége, működése minden területén.

- Az oktatási tevékenység fejlesztése területén a képzés minőségének emelését az Egyetem elsődleges feladatnak tekinti
 - A tananyagok naprakészségét és relevanciáját folyamatosan biztosítani szükséges. A tananyagok színvonalának, illetve a vállalati, munkáltatói igényeknek való megfelelés biztosítása érdekében a tananyagfejlesztés során nagy hangsúlyt kell fordítani mind a legkorszerűbb tudományos eredmények, mind pedig a vállalati és intézményi vélemények integrálására.
 - Az előzetes felkészültségében és motivációjában inhomogén hallgatói állomány eredményes képzése érdekében kiemelt figyelmet kell fordítani a képzés hatékonyságának növelésére, az oktatási módszerek továbbfejlesztésére és a különböző felkészültségű hallgatói csoportokhoz illeszkedő differenciálására.

- Különösen fontos a pályaválasztás megerősítéséhez elengedhetetlen motivációs bázis kialakítása illetve gazdagítása. Olyan programok, projektek kínálata, amelyekben való aktív részvétel során a hallgatók megismerik a választott szakmájukban rájuk váró feladatokat, s megértik az ezekre való felkészülés fontosságát. Ezért bővíteni kell a hallgatók aktív közreműködését, részvételét igénylő programok, foglalkozások részarányát és az ezekben nyújtott teljesítmény elismerését az értékelés során.
- A tehetséggondozás fontos feladatuként elő kell segíteni a hallgatók egyéni kutatási ambícióinak kiteljesítését.
- A munkaerőpiac igényeinek megfelelően az oktatási tevékenységben egyre erőteljesebben szükséges érvényesíteni a kompetencia alapú oktatás elveit. A szakmai kompetenciák kialakításán túl minden képzési területen fokozott figyelmet kell fordítani a hallgatók személyes kompetenciáinak fejlesztésére is.
- A képzés minőségének kiemelt előfeltétele az oktatói munkafegyelem és a tudomány-szakmai igényesség szintjének emelése.
- Jelentősen emelni kell a hallgatók nyelvi-kommunikációs felkészültségének szintjét, hangsúlyozva az alkalmazhatóság követelményét.
- Valamennyi, az Egyetem által nyújtott képzés esetén célul kell kitűzni, hogy a felsőoktatási intézmények közötti összehasonlításban az adott képzés (munkaerőpiac és a hallgatók által visszaigazolt) minősége, presztízse az élvonalhoz tartozzon.
- A tudományos és kutatási tevékenységét az Egyetem továbbra is elsősorban a vállalati, intézményi partneri kör számára releváns alkalmazott és a kapcsolódó alapvető kutatási területeken fejleszti, oly módon, hogy a kutatási eredmények alkalmazhatóságának fenntartása, erősítése mellett jelentősen fokozza a kutatási tevékenység tudományos értékét és impaktját.
 - Jelentősen emelni szükséges az intézményben folyó kutatási tevékenység tudományos minőségét. Növelni kell az oktatói kar tudományos publikációs aktivitását mennyiségi és minőségi dimenzióban egyaránt.
 - A tudományos és K+F fejlesztési részstratégia megfogalmazása során meg kell jelölni azokat a tudományterületeket, melyek intenzív fejlesztését tűzi ki az intézmény a stratégia időtávjában. Különös figyelmet kell fordítani az interdiszciplinaritás fokozására, a több tudományterületet átfogó kutatási témák fejlesztésére, intézményi tevékenységbe való integrálására. Ezekben a területeken kiemelten fokozni kell a hazai és nemzetközi kooperációs pályázati tevékenységet.
 - Az Intézmény működő doktori iskoláinak stabilizálása, a hallgatók létszámának szakterületenként differenciált emelése és a fokozatot szerettek számának növelése az Egyetem jövője szempontjából kardinális kérdés.
 - Fokozni kell az innovációs készséget az Intézmény oktatói, kutató és hallgatói körében. Elsősorban a piacképes „termékkel”, illetve gazdaságilag hasznosítható termék lehetőségével rendelkező tevékenységek támogatása indokolt.
 - A tudományos, K+F és innovációs, illetve az ezekhez kapcsolódó szolgáltatási tevékenység színvonalának emelését, az Egyetem jó gyakorlataira alapozva (pl. JRET, KKK), a megfelelő szervezeti háttér kialakításával is támogatni kell. Tovább kell fejleszteni, és az üzleti szféra normáihoz közelíteni a kutatási együttműködések és kutatási szolgáltatások során alkalmazott, követett üzleti folyamatokat.
 - Átfogó, az Intézmény szinte valamennyi oktatási és kutatási egységének bevonását igénylő és lehetővé tevő fejlesztési területként, az intézmény hagyományaira és a régió gazdasági

környezetének igényeire alapozva már a 2007-es intézményfejlesztési tervben megjelölésre került a járműiparhoz, illetve a közeljövő várható tendenciáit jobban figyelembe vevő módon értelmezve a fenntartható jármű- és közlekedéssiparhoz kapcsolódó tudásterületek fejlesztése. A stratégiai ciklusban azonban az intézmény képzési szerkezetéből adódó lehetőségek, illetve a helyi és globális társadalom illetve gazdaság fejlődési trendjei alapján további perspektivikus területek kijelölése is reális célkitűzés.

4.3.2 A képzési tevékenység szélesítése

- Mind intézményi szinten, mind az intézmény valamennyi karán és önálló intézetében, az oktatásfejlesztési részstratégia kidolgozásának keretében - elsősorban munkaerőpiaci szempontból - folyamatosan elemezni, értékelni és rugalmasan változtatni kell a képzési portfóliót – figyelembe véve a képzési piac kihatásait és lehetőségeit is.
- Az Intézmény működésének finanszírozhatósága, de társadalmi felelőssége is azt indokolja, hogy a képzési szintek bővüljenek. A szakképzés legalsó szintjének, a szakmunkásképzésnek a megindításával az Egyetem szakmai és erkölcsi támogatást nyújt ennek az egyre fontosabbá váló szakképzési szintnek a megerősödéséhez, színvonalának és presztízsének emeléséhez. Az egész életen át tartó tanulást szolgáló szakirányú továbbképzések (a rövid tanfolyamoktól a diplomát adó képzésekig) kínálatának folyamatos bővítésével támogatást kell nyújtani végzett hallgatóinknak szakmai-egzisztenciális pozícióik megtartásához, javításához.

4.3.3 Nyitottság, szolgáltató jelleg erősítése

Az Intézmény új regionális funkcióinak és az ehhez szükséges szervezet kialakításával lehetővé kell tenni, hogy a partnerek jóval szélesebb köre kapcsolódhasson közvetlenül a Széchenyi István Egyetemhez.

- Az újonnan létrehozott Tudásmenedzsment Központ kiépítése és működésének megszilárdítása központi jelentőségű az Egyetem partnerségi körének kibővítése és a kapcsolatok elmélyítése valamint az Intézmény szolgáltató tevékenységének bővítése szempontjából.
- Az új egyetemi könyvtárnak az egyetemi közösséget jóval meghaladó kör számára kell szolgáltatásokat nyújtania – ezáltal is növelve az Intézmény nyitottságát a város és a régió polgárai, szakemberei felé. Ennek biztosítása érdekében, az új könyvtári infrastruktúra adta lehetőségeket kihasználva, az Egyetem - bízva azok sikerében - felújítja a tárgyalásokat a Győr-Moson-Sopron megyei Önkormányzattal az egyetemi és megyei könyvtár intézményegyesítéséről.
- Az Egyetem aktív szerepet vállal a regionális szakképzési rendszer fejlesztésében, különösen a gép- és járműgyártáshoz kapcsolódó szakmák területén. Elsősorban szakmai-módszertani támogatást kíván nyújtani, melynek érdekében a szakmunkásképzésbe oktatóhelyként is bekapcsolódik.
- Az Egyetem művészeti együttesei a város kulturális életében egyre fontosabb szerepet töltenek be. Az egyetemi hangversenyterem és az intézmény kulturális célokra is alkalmas terei helyet adnak a város és a régió kulturális rendezvényeinek. Az egyetem kulturális szerepvállalását és jelenlétét az Intézmény falain túl tovább kell erősíteni.

4.3.4 A Széchenyi István Egyetem tevékenységének nemzetközi kiterjesztése, a külföldi jelenlét fokozása

- A nemzetközi felsőoktatási közegbe történő integrálódás érdekében fokozni kell a külföldi vendégoktatók részvételének arányát a képzés minden területén.

- Ösztönözni és támogatni kell az oktatókat, hogy vendégtanárként szerezhessenek nemzetközi tapasztalatot.
- A Nemzetközi Projekt Központ működése révén az Egyetem kiemelt fontosságúnak tekinti, hogy bővítse nemzetközi oktatási kínálatát, és megteremtse annak lehetőségét, hogy külföldi diákok angol vagy német nyelven részképzésben, illetve diplomát adó képzések keretében a Széchenyi István Egyetemen tanulhassanak.
- A nemzetközi kapcsolatrendszer célzott kibővítése és elmélyítése révén ki kell bővíteni a nemzetközi kooperációban zajló képzések, illetve kutatási tevékenységek körét.
- Megfelelő szervezet és kompetencia építéssel meg kell teremteni annak feltételét, hogy az Egyetem sikerrel szerezzon és valósítson meg támogatott nemzetközi kutatási programokat, ezzel jelentősen kibővítve a kutatási tevékenység finanszírozásának forrásait.

4.3.5 Hatékony és adaptív szervezet fenntartása, további fejlesztése

- A Széchenyi István Egyetem elsődleges bázisát jelentő győri központ további fejlesztése az intézmény fejlődése szempontjából kiemelt érdek. A rendelkezésre álló források, valamint a stratégia végrehajtása révén az Egyetem célja, hogy a magyar felsőoktatási szerkezet meghatározó egyetemi bázisává/központjává fejlődjön.
- Az intézményi szerkezet jövőbeli fejlesztése változatlanul csak a hatékonysági paraméterek fenntartása mellett képzelhető el, kiemelt figyelmet fordítva az észak-dunántúli gazdaság és társadalom igényeire.
- Az Egyetem - elsősorban intézményközi együttműködésekben keresztül - jelentős telephelyen kívüli jelenlétet céloz meg.
- A stratégiai fejlesztési célok és ehhez kapcsolódó feladatok végrehajtása, az ehhez rendelkezésre álló illetve megszerzhető erőforrások hatékony felhasználása meghatározott területeken centralizált vezetési struktúrát igényel. Az egyetemi fórumok az egyetem működésének folyamatos monitorozásával kontrollálják a vezetés munkáját.

4.3.6 Az Egyetem ismertségének fokozása

- Az egyetemi kommunikációs és marketing tevékenység céltudatosságát, szervezettségét, hatékonyságát erősíteni kell, melynek elsősorban az eredmények közzétételét célzó országos, de az észak-dunántúli térséget kiemelten kezelő kommunikációs tevékenységre kell épülnie.
- Az Egyetem ismertségének fokozásához elengedhetetlen a Széchenyi István Egyetem, illetve SZE-Győr „márka” erősítése, ezért kiemelten fontos az egységes arculat következetes alkalmazása.
- A márkaépítés érdekében beazonosítandók és rögzítendőek a „SZE-Győr értékek”, melyek a kommunikáció alapját adják. Ilyen értékeknek tekintjük a „kreativitást és a kezdeményezőkézséget”, illetve a „teljes életre való törekvést, azaz a tudás, a kultúra, a sport és család egyensúlyát” mind az oktatók, mind a hallgatók esetében.