

## SAPIENTIA ERDÉLYI MAGYAR TUDOMÁNYEGYETEM

### Fejlesztési stratégia elvek

#### 1.1. A fejlesztés kiindulópontját jelentő kihívások

- Oktatói, különösen a professzori, docensi arány még mindig túl alacsony az Egyetem főállású oktatógárdájában
- Maximális diáklétszám esetén a jelenlegi támogatás nem tudja biztosítani a már működő tanulmányi programok oktatói bérkölttségét sem abban az esetben, ha minden szakra egyidejűleg teljesülnek a minőségbiztosítási követelmények.
- Az egyetemen még nem alakult ki minden szakterületnek megfelelő mesteri képzés, de a rendelkezésre álló finanszírozás csak szűkösen tesz lehetővé további szakfejlesztést.
- Demográfiai csökkenés miatt potenciális diáklétszám-csökkenés várható a következő években, ugyanakkor továbbra is tapasztalható a magyar fiatalok alacsony részvételi aránya a felsőoktatásban. A konkurens (hazai és magyarországi) egyetemek erősödő kampánya és növekedő kínálata ezt a folyamatot még hangsúlyozottabbá teszi.
- Egyes szakok esetében nagyon alacsony a diáklétszám, ami magas oktatási költségeket eredményez (pld. csíkszeredai biomérnöki képzések, marosvásárhelyi fordító-tolmács) és megkérdőjelezi a szakok fenntarthatóságát.
- Az egyes helyszínek eltérő fejlődési üteme miatt a magyarországi támogatás belső leosztására megállapított 1/7-3/7-3/7 arány újratárgyalása szükséges.
- Az egyetemi gazdálkodás további ésszerűsítése, főleg a személyzeti kiadások csökkentése szükséges.
- Oktatói bérek relatív alacsony szintje egyes fiatal oktatókat (főleg a divatos szakmák esetében) a jövőben más egyetemek felé irányíthat.
- Az adminisztratív személyzet bére a berrács alapján a legtöbb mesterség esetén elmarad a versenyszférában elérhető bérektől.
- A jelenleg létező infrastruktúra nem biztosítja az egyetemi szükségleteket (csíkszeredai beruházás befejezése, marosvásárhelyi C épület, kolozsvári stúdió és kollégium).
- Az EMTE jobb beágyazódása a régiók gazdasági-társadalmi környezetébe. A különböző oktatási helyszínek sajátos szerepének meghatározása (pld. Csíkszereda a látható egyetem, a helyi társadalomba beilleszkedő regionális felsőfokú oktatási intézmény).
- A sepsiszentgyörgyi új képzések tevékenységének elindítása, és helyének meghatározása az egyetem struktúrájában.

## 1.2. Stratégiai célok:

### Optimális képzési struktúra kialakítása és az oktatás minőségének fejlesztése

- A jelenlegi pénzügyi keretek között egyetemi szinten új alapszakok indítása nem lehetséges és a finanszírozási rendszer változatlanul maradása esetén nem is lehet kilátásban. **Legfontosabb feladat a jelenleg működő szakok megerősítése, a képzések gazdaságosabb megszervezése (közös törzsek kialakítása hasonló szakok között, közös tárgyak oktatása több szakon, kis létszámú csoportok szeminárium és laboratóriumi tevékenységének megszervezése több szak hallgatói számára, stb.)** Extra pénzügyi forrásokkal kibővülő pénzügyi keretből viszont már indítani lehetne új alapszakokat, a jelenleg működő képzésekre építve, amelyekre igény is van minden helyszínen (pld. építőmérnök, pénzügy, tanárképzési szakok, stb.).
- A jelenlegi képzések szakmai tartalmának felülvizsgálata, az ismétlődések vagy hiányos témakörök elkerülése végett.
- Külső finanszírozás bevonásával a jelenlegi képzések tantárgykínálatának bővítése (pld. hangmérnöki modul megszervezése a Fotó- film- média alapképzési szak keretén belül az MTVA-val együttműködve, fakultatív tantárgycsomagok meghirdetése, mérnököknek szóló jogi extra képzés bevezetésének terve a Jog szakon – területrendezés, városrendészet, építésengedélyezés, közbeszerzés).
- A csíkszeredai mérnök-menedzser szak profiljának átalakítása a turisztika és vendéglátóipar irányába, a gazdasági és biomérnöki képzésekkel jórészt egymásra épített tantárgyi struktúra létrehozásával. A biotechnológia és génmérnöki szakok helyzetének rendezése.
- Hallgatók gyakorlati képzésének elősegítése (helyi vállalatokkal, intézményekkel, klaszterekkel való együttműködés, szerződéses alapon).
- A Tanárképző Intézet oktatási programjának hatékonyabb működtetése, műszaki szakoktatásra való kiterjesztése, II. modul megszervezése.
- Új nemzetközi mesteri szakok indítása a már meglévő alapszakokra építve lehetséges (környezettudomány 2016-tól, jog 2017 ősztől, élelmiszertudomány, vállalati gazdaság és pénzügyek szak)
- Pénzügy irányultságú MBA létrehozása a csíkszeredai Gazdaság- és Humántudományok Karon.
  
- Doktori Iskolák kialakítása a SAPIENTIA EMTE karai közötti együttműködésben képzelhető el. Hosszú távon az alábbi képzések indítása körvonalazódik:
  1. DLA – művészeti ágban, hiszen magyar nyelven sehol nincs az országban.
  2. Környezettudományi Doktori Iskola – a Csíkszeredában működő Környezetmérnöki Szakkal közösen.
  3. Társadalomtudományi Doktori Iskola – a marosvásárhelyi Műszaki és Humántudományok Karral, és a csíkszeredai Gazdaság- és Humántudományok, valamint Műszaki és Társadalomtudományi Karral együttműködésben.
  4. Gazdaságtudományi Doktori Iskola.
  5. Humántudományi Doktori Iskola.
  6. Mérnöki Doktori Iskola.
  7. Élelmiszer-tudományi Doktori Iskola.
- A hallgatói lemorzsolódás csökkentése, jobb képességű és felkészültségű hallgatók beiskolázása által (felvételi vizsga bevezetése).

- Megfelelő színvonalú és mennyiségű oktatási segédanyag kidolgozása a működő szakok számára.
- A hallgatók román és idegen nyelvi kompetenciáinak javítása.
- A hallgatói (tanulmányi és gyakorlati) mobilitások számának növelése, az intézményi Erasmus kapcsolatok kiterjesztése közép- és nyugat-európai egyetemekre és cégekre.
- Angol nyelvű kurzuskínálat meghirdetése, főleg a külföldi hallgatók és oktatók bevonásának céljával. Ennek megszervezése félévenként ún. Nemzetközi Hetek kijelölésével és azok keretében lebonyolított képzés formájában valósulna meg.
- Online-képzési lehetőségek kialakítása külföldi hallgatók számára.
- Pályaválasztási Tanácsadói Központ hatékony működtetése minden helyszínen.
- A Sapiaientia hallgatók startup ötleteinek megvalósíthatósági támogatása.

### **A szakmai és pénzügyi tervezés összehangolása, a belső gazdálkodás továbbfejlesztése**

- A Sapiaientia EMTE számára nyújtott magyarországi pénzügyi támogatás arányosabb leosztása, a karok közös megegyezése alapján.
- A hallgatók képzési költségeinek szakonkénti megállapítása, optimális beiskolázási szám megállapítása (költséghatékonyság szempontjából).
- A szakok jobb egymásra építésével, szigorúbb kari szintű kontroll bevezetésével a személyi költségek (álláskeretek) ésszerűbb tervezése (pld. a szociológia-humánerőforrások-PR-kommunikáció szakok esetében minden tárgyat legalább két szak hallgatónak közösen tartanak).
- Helyszínek közötti (videokonferencián keresztül történő) közös előadások számának növelése. (Pld. a csíkszeredai és marosvásárhelyi kommunikáció\_PR szakok tantervének min. 50%-os tartalmi közelítése, közös előadások megszervezését teszi lehetővé).
- A tandíjak összegének újragondolása, a valós képzési költségekkel összhangban.
- Kutatási és szolgáltatási szerződésekből származó források hatékonyabb bevonása a kari költségvetésbe.
- Külső finanszírozási források bevonása (pld. PADOC Alapítvány, pályázatok).
- A fundraising és pályázati tevékenység erősítése.
- Az adminisztratív személyzet hatékonyságának növelése, ehhez szükséges szervezeti átalakítások.
- Az intézmény (kar) bizonyos funkcionális és szervezeti alegységeinek önfenntartó módon való működtetése (bentlakások, étkezdék, zöldterület fenntartás stb.).

### **Humánerőforrás-fejlesztés (oktatói és adminisztratív személyzet)**

*Nagy erőfeszítések szükségesek az oktatói struktúra stabilizálására, az utánpótlás biztosítására (ez főleg a munkaerőpiacon legjobb helyzetű szakok esetében jelent problémát), illetve az oktatói előremenetel segítésére a mesteri és a doktori képzéshez szükséges humánerőforrás biztosítása érdekében.*

- tanársegédi és adjunktusi állások meghirdetése a fiatal oktatói utánpótlás kialakítása céljából.
- az professzori kritériumokat teljesítő oktatók habilitációjának elősegítése.
- az akkreditációhoz szükséges oktatói arányok biztosítása minden szakon.
- anyaországi, iskolateremtő személyiségek több éves szerződéssel való alkalmazása, az erre biztosított magyarországi pályázati források terhére.

- mentor programok bevezetése, amely során egy elismert magyarországi szaktekinély segíti a határon túli magyar kolléga ismereteinek bővítését, továbbkésztését, illetve közös kutatási-fejlesztési tevékenységet folytatnak.
- a különböző karok egyazon szakterülethez tartozó oktatói szoros szakmai együttműködésének elősegítése, szakmai csoportok létrehozása.
- külföldi oktatói és adminisztratív mobilitások biztosítása (Erasmus, magyar-magyar).
- a differenciált, teljesítmény alapú bérezési rendszer konzekvens alkalmazása.

### **Kutatás fejlesztése**

- Az oktatók kutatási csoportokba történő tömörítése, ezek feladatának meghatározása és a vállalások követése, számonkérése.
- Tanszékek közötti együttműködés előmozdítása a kutatások terén – közös kutatási programok indítása egyes egymással összeegyeztethető nagyobb kutatási témák mentén, és főállású oktatók közös tanszéki kutatási projektekbe való nagyobb mértékű bekapcsolása.
- A tanszékek végleges kutatási-tudományos profiljának kialakítása, megerősítése és menedzsmenete (pályázati kapacitás megerősítése stb.).
- Kutatószemélyzet alkalmazása a kutatási projektek terhére. Ennek- a kutatási tevékenységen kívül- célja a főállású oktatók terhelésének a csökkentése. (Követendő példának tekintjük az olyan külföldi egyetemeket, ahol a tanszékek személyzetét több, mint 50%-ban kutatók, doktoranduszok teszik ki.).
- Szervezeti egységként, önálló költségvetéssel és igazgatással rendelkező kutatóközpontok, kutatólaboratóriumok létrehozása. Ezek feladata a kutatóként alkalmazott személyzet adminisztrálása, a kutatási pályázatok, termelő egységekkel kötött szerződések kezelése, projektek, szerződéses munkák lebonyolítása, vagyis a kutatás anyagi, humán és szervezési feltételeinek a megteremtése. A kutatóközpontok létrehozása kari, egyetemi feladat (és nem tanszéki).
- Elengedhetetlen az alkalmazott kutatási tevékenység erősítése, a termelési szférával való szoros együttműködést kutatási, fejlesztési szerződések mentén.
- Az EMTE főállású oktatóinak EU-s és nemzeti kutatási projektekben (pl. CNCS) való tevékenyebb részvételének előmozdítása, pályázati önrész biztosítása.
- Új kutatási megállapodások létrehozása lehetőleg külföldi (elsősorban magyarországi) kutatóintézetekkel (pl. budapesti VERITAS Történetkutató Intézet, Gulagkutatók Nemzetközi Társasága stb.) a tanszéki közös kutatások fejlesztésére.
- Az Acta Universitatis Sapientiae elismertségének növelése.
- Rangos nemzetközi konferenciák szervezése és az oktatók konferencia részvételének támogatása.

### **Tehetséggondozás**

***A tehetséggondozás jelenti az egyetem társadalmi elfogadottságának, megbecsülésének egyik legjelentősebb forrását.***

- Az általános iskolai és középiskolai tehetséggondozás segítése (Vályi Gyula kör, Erdős Pál Matematikai Tehetséggondozó Iskola, versenyek szervezése – Pénzidomár, Fordító verseny, CSI, Sapi tehetségnap stb, és befogadása – pl. Zrínyi Ilona). Ezek révén megerősíthetőnek látjuk az intézményünk iránti bizalmat, növelhetőnek a jó diákok toborzásának esélyeit is.
- A hallgatók nagyobb mértékű bekapcsolódásának elősegítése a kari TDK-ba és az ETDK-ba, illetve az OTDK-ba.

- A létező szakkollégiumok (Kiss Elemér, Bölöni Farkas Sándor stb.), valamint a tutori rendszer tevékenységének fejlesztése, új szakkollégiumok létrehozása és együttműködések kialakítása, külső finanszírozás bevonásával.
- Az egyetemi tehetséggondozás szervezeti keretének létrehozása és megszilárdítása, együttműködések kialakítása a magyarországi és hazai tehetséggondozással foglalkozó intézményekkel.
- A hallgatók kutatási tevékenységbe való bevonása, pld. KPI és egyéb pályázatok keretében.

### **Együttműködési kapcsolatok fejlesztése**

- Kapcsolatfejlesztés az erdélyi kulturális/tudományos szervezetekkel (EME, EMKE stb.) és az üzleti szférával a hallgatók egyéni szakmai fejlődésének jobb előmozdítására és a szakmai gyakorlatok lehetőségeinek kibővítésére
- Erasmus intézményi hálózat fejlesztése, főleg közép- és nyugat európai intézmények és cégek felé

### **Gazdasági és szociális kapcsolatok fejlesztése**

- Nagyobb mértékű együttműködés kialakítása az erdélyi magyar vállalkozói szféra szereplőivel.
- Állandó kapcsolat kialakítása a magyar középiskolákkal, a potenciális hallgatók számának emelése céljával.
- Társadalmi Tanács létrehozása a karokon, egyfelől a kari vezetés és a tanszékek képviselői, másfelől a helyi vállalkozói szféra képviselőinek és a kolozsvári magyar középiskolák vezetőinek részvételével. Ennek feladata javaslatok tétele az oktatási kínálat jobbítására és a hallgatók nagyobb arányú munkahelyi elhelyezkedésének előmozdítására, az oktatás és a szakma lehetőségeinek összehangolása perspektivikus céljával.
- Önfenntartóvá váló szolgáltató egységek létrehozása: PR-tanácsadó központ, piackutató központ, „Big Data”-típusú adatfeldolgozó központ létrehozása, stb.
- Szociális problémák (cigánykérdés, szegénység, stb.) megoldására fókuszáló szakmai gyakorlatok révén szeretnénk növelni a hallgatók szociális érzékenységét a térség problémái iránt, így hozzájárulni itthon maradásukhoz. A Bőjthe atya rendszerevel erősítenénk az együttműködést – például.
- Távmunka-lehetőségek felkutatása, meghonosítása. Ez a munkavégzési mód hozzájárulhat a jól képzett fiataljaink itthon tartásához, illetve „hazacsalogatásához”. Ilyen lehetőség lenne a „Big Data”- típusú világszerte naponta keletkező óriási adathalmaz strukturálása és kielemezése a legjobban felkészült szociológusok és marketingesek által – akár egy ilyen adatfeldolgozó központ létrehozása.
- Alumni rendszer kiépítése és működtetése.

### **Az egyetemi infrastruktúra fejlesztése**

#### **Kolozsvári tervek**

- A Stúdió technikai felszerelésének felújítása és bővítése a Fotó, film, média szakon való oktatás és a 2015 őszén beinduló Filmtudomány mesterképző keretében zajló oktatás megfelelő feltételeinek megteremtésére (kb. 170.000.000 HUF szükséges).

- A Tonk Sándor Könyvtár bútorzatának elkészítése (olvasóasztalok és székek + szabadpólc rendszer és lépcső) – a megfelelő olvasási feltételek kialakítására és a hallgatók könyvtárlátogatásának előmozdítására (kb. 10.000.000 HUF szükséges).
- A Környezettudomány szak laboratóriumi felszerelésének felújítása és bővítése az oktatás színvonalának emelése céljából.
- Állandó parkoló kialakítása a kar oktatói és adminisztratív személyzete gépjárművei számára a megyei önkormányzattal való hosszú távú bérletre vonatkozó megállapodás tető alá hozásával.
- Új bentlakás építése 100 hallgató befogadására alkalmas méretben.

### Csúszeredai tervek:

- A csúszeredai egyetemi épület rehabilitációjának befejezése.
- Élelmiszer technológia laboratóriumi rendszer és élelmiszer minőség-ellenőrző laboratóriumok kialakítása. Ez utóbbi megfelelő felszereltsége esetén lehetőség nyílik különféle cégekkel, intézményekkel való együttműködésre is, pl. élelmiszer vizsgálatok, új élelmiszeripari termékek kidolgozása terén.

Az épület rehabilitációs terv teljes megvalósítása még legalább három ütemet igényel.

A **második ütemben** a földszint, emelt földszint és első emelet homlokzatának a kialakítását valamint a tetőtér beépítését szeretnénk megvalósítani. Ha ezt el tudnánk érni, akkor már mondhatnánk, hogy a külső látvány valóban egy felsőoktatási intézmény hatását kelti, és a tetőtér beépítésével a jelenlegi teremtrendjeink is részben megoldódnának. Az alábbi táblázat tartalmazza a második ütem becsült költségeit.

<u>Homlokzat</u>	<b><u>5,897,000 lei</u></b>	
Bontások, tereprendezés	202,000 lei	
A szárny:	2,100,000 lei	<u>1,316,295 €</u>
B szárny.	2,100,000 lei	<u>+ÁFA</u>
Kis aula rész	1,150,000 lei	=
Gépészet egyéb (fszt., gal., emelet)	210,000 lei	<b>1632205 €</b>
Gépészet az oktatói szintek fűtésrendszerére	135,000 lei	
<u>Tetőtér</u>	<b><u>1,020,000 lei</u></b>	<u>227,679 €</u>
		<u>+ÁFA</u>
A szárnyának kialakítása vendégtanári szobák	612,000 lei	=
B szárnyának kialakítása a planetarium rész mellett, multifunkcionális terem	408,000 lei	<b>282321 €</b>

Az első ütemből kimaradt beruházásokat: A kollégiumi szobák bútorzatának a cseréje, illetve az ajtók cseréje. Ennek a munkálatnak a becsült költsége: **330000 €\_ÁFA-val**. Így a második ütem becsült összköltsége: **2244527.76 €**.

A **harmadik ütemben** a belső tér jobb kihasználtsága érdekében az étkezdét kellene a földszintre költöztetni és az étkezde helyén kialakítani a mai igényeknek megfelelő előadó termeket. Ezzel egyidejűleg lehetne kialakítani a bejárat belső terét és a tanszéki termeket. Becsült költsége **1000000 €**.

A **negyedik ütemben** épülne meg az Aula Magna a jelenlegi épület nyugati oldalán. Becsült költsége **1000000 €**.

### **Marosvásárhelyi tervek**

Középtávú cél: a diákkollégium épületének a befejezése, ennek funkcionálissá tétele (stádium: meglévő kivitelezési terv, a „C” épületrész felépítésére érvényben levő kivitelezési szerződés). Folyamatos tevékenységet jelent a külterület rendezése, a sportbázis fejlesztése.

A marosvásárhelyi kar teremhiányának a megoldása és a diákbentlakás épületének funkcionálissá tétele szempontjából nagy előrelépést jelentene a Táblázatban összefoglalt, (minimalizált költségű) beruházás, amiből 5.530.537 lej+ÁFA a 236-os számú kivitelezési szerződés meg nem valósult II. ütemének az értéke.

### *2. Táblázat*

	Darabszám	Egységár, lej	Összár, lej	HUF	EURO
<b>BERENDEZÉSEK</b>					
<b>Tantermek, 778 nm</b>	<b>12</b>		<b>914,880</b>	<b>65,348,571</b>	<b>210,802</b>
<b>Étkezde, 260 nm</b>	<b>1</b>		<b>884,900</b>	<b>63,207,143</b>	<b>203,894</b>
<b>Kápolna, 65 nm</b>	<b>1</b>		<b>35,150</b>	<b>2,510,714</b>	<b>8,099</b>
<b>Konferenciatermek, 236 nm</b>	<b>2</b>		<b>155,500</b>	<b>11,107,143</b>	<b>35,829</b>
<b>a C épület építésével kapcsolatos kiadások</b>			<b>9,230,686</b>	<b>659,334,750</b>	<b>2,126,886</b>
<b>MINDÖSSZESEN</b>			<b>11,221,116</b>	<b>801,508,321</b>	<b>2,585,511</b>

## **Minőségbiztosítás és akkreditáció**

- Intézményi újra felmérés 2015/2016-ban

- A Közegészségügyi szolgáltatások és politikák (2015), Marketing (2015), Világirodalom-angol (2015), Távközlés (2015), Gépészmérnöki (2016), Jog (2016), Biotechnológia (2016), Mérnök-menedzser (2016) alapképzési szakok akkreditációja

- Periodikus akkreditáció megvalósítása a következő alapképzési szakok esetében a Fotó- Film-Média (2015), Élelmiszeripari mérnök (2015), Környezetmérnök (2015), Szociológia (2015), Kommunikáció és PR – Csíkszereda (2015), Román-angol (2015), Agrár- és élelmiszeripari gazdaság (2015), Általános közgazdaság (2015), Informatika (2015), Automatika (2015) és a Nemzetközi kapcsolatok európai tanulmányok (2017).

- A minőségbiztosítási procedúra leegyszerűsítése – új, egyszerűbb önértékelési kritériumrendszer kidolgozása, a KPI-vel egyeztetve egységes táblázatok elkészítése, elektronikus adatközlő rendszer kialakítása, amely megkönnyíti a minőségbiztosítási bizottsági tagok, a tanszékvezetők és a főállású oktatók munkáját és egyben segít a bürokrácia visszaszorításában.

Kolozsvár, 2015. február.