

## **SAPIENTIA ERDÉLYI MAGYAR TUDOMÁNYEGYETEM**

### **Fejlesztési stratégiai elvek (2021–2030)**

A Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem (EMTE) jelen pillanatban az önálló romániai magyar felsőoktatás legfontosabb (magán)intézménye, magyar hallgatói létszáma alapján pedig a teljes romániai magyar – állami és magán – felsőoktatás második legnagyobb felsőfokú képzési központja, amely hálózatos földrajzi szerkezetének és a tudományterületek tág spektrumát lefedő szakkínálatának köszönhetően méltán jellemezhető az „universitas” kifejezéssel. Az egyetem teljes jogú tagja a romániai nemzeti felsőoktatási rendszernek, intézményi beágyazottságát tekintve szerves része az egységes Kárpát-medencei magyar felsőoktatási térségnek, ugyanakkor működésének két évtizede alatt letette „névjegyét” a nemzetközi szintű felsőoktatásban is.

2021 az egyetemalapítás 20. évfordulóját jelenti a Sapientia EMTE életében, de az eltelt két évtized során az egyetem küldetésnyilatkozata változatlan maradt, és az intézményalapításkor meghatározott alapelveket tartalmazza:

*A Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem a romániai magyarság önálló egyeteme Európában, melynek célja nemzeti közösségünk oktatásának és tudományos életének elismert szakmai színvonalon való művelése. Felelősek vagyunk a hallgatóknak nyújtott tudásért, oktatóink és munkatársaink jövőjéért, kutatásaink minőségéért és működésünk átláthatóságáért.*

*Küldetésünk:*

- *A keresztényi és egyetemes emberi értékek érvényesítése;*
- *Versenyképes, minőségi oktatás és kutatás biztosítása, az erdélyi magyar oktatás hagyományainak folytatása;*
- *Az egyetem átlátható, következetes működtetése, a szakmaiság és akadémiai szellem értékeinek érvényesítése;*
- *Egységes intézményi keretben hozzáférhető, regionális igényeket kielégítő, korszerű szervezet kialakítása;*
- *Széleskörű kapcsolatok kiépítése, mely partnereink iránt megnyilvánuló nyitottságon, megbízhatóságon, odaadáson és kölcsönösségen alapul.*

*Arra törekszünk, hogy egyetemi közösségünket emberközelség, felebaráti szeretet, méltányosság, a következetesség és igazságosság vezérelje. Alapvető elvárásunk az erkölcsös magatartás, a magyar és egyetemes kultúra értékeinek ismerete és tisztelete. Intézményünk életét a részvétel, valamint az egyetemi autonómia gyakorlata határozza meg.*

Küldetéséből kifolyólag az intézmény az elkövetkező évtizedben is eme kettős elvárásnak való megfelelést tűzte ki egyik fő stratégiai céljaként: egyrészt a nemzetközi mezőnyben is versenyképes intézményként kíván működni, másrészt viszont az erdélyi magyar közösség sajátos szükségleteinek és igényeinek is eleget kíván tenni. Az így megfogalmazott stratégiai célt konkrét tevékenységi területekben kifejezve elmondható, hogy az egyetem egyszerre kíván oktató-, kutató-, illetve közösségi intézmény lenni.

## I. A SAPIENTIA ERDÉLYI MAGYAR TUDOMÁNYEGYETEM MA

### 1.1. Képzési struktúra:

A 2020/2021-es tanévben a Csíkszeredában, Kolozsváron és Marosvásárhelyen (beleértve a Sepsiszentgyörgyi Tanulmányi Központot) létező három kar keretében 32 alapképzési szak működik (ebből 28 akkreditált), illetve 12 mesterszak, amelyek négy tudományterülethez köthetők: matematika és természettudományok, műszaki tudományok, társadalomtudományok, humántudományok és művészetek. Az intézmény 2365 hallgató (ebből 2000 alapképzésen, 365 mesterképzésen) képzését biztosítja az alábbi karonkénti megoszlásban:

	Csíkszereda	Kolozsvár	Marosvásárhely
Alapképzés	676	229	1095
Mesteri képzés	195	51	119
<i>Összesen</i>	<i>871</i>	<i>280</i>	<i>1214</i>

Az alap-, illetve mesterképzési szakkínálat kiegészül a tanárképzési programok I és II szintjével, amelyek megszervezése minden oktatási helyszínen a Tanárképző Intézet keretében történik.

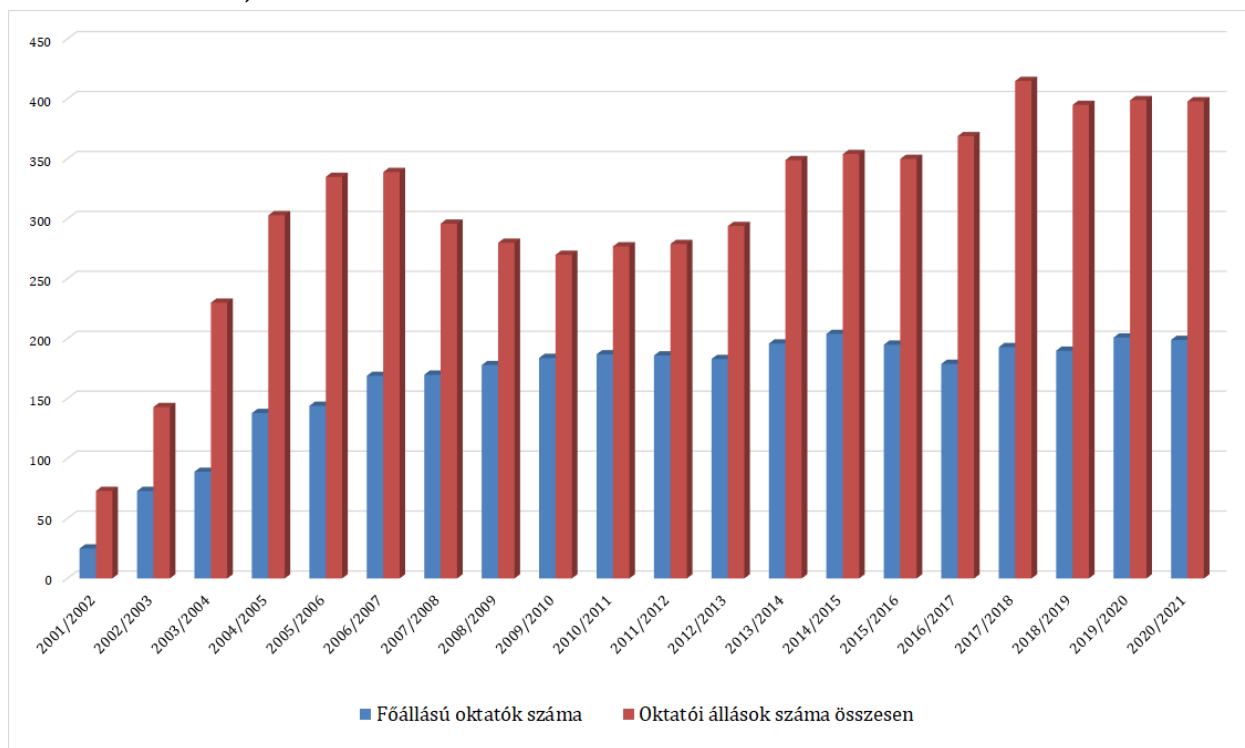
A 2020/2021-es tanév kezdetéig alapképzésen 16 évfolyam keretében 5868 hallgató végzett, közülük 5590 szerzett oklevelet. Mesteri képzésen 6 évfolyamon 550-en fejezték be tanulmányaikat, és 477-en szereztek mesteri oklevelet.

### 1.2. Oktatói állomány, adminisztratív személyzet:

A 2020/2021 tanév első félévében a 398 oktatói állásból 199-et doktori címmel rendelkező főállású oktató töltött be, ami a második félévben 204-re emelkedett. Összességében számítva, a tanév kezdetekor az alapképzési szakokhoz kötődő oktatói állások 65%-t töltötte be főállású oktató alapállásban (az előírt 70%-hoz képest), akik közül 36% rendelkezett professzori vagy docensi címmel. Ugyanakkor az egyes szakokhoz tartozó órákat átlagosan 86%-ban fedi le a Sapiientia EMTE-n főállású oktató (alapállásban és órabérben), illetve a fennmaradó betöltetlen állásokra évente mintegy 150 hazai és magyarországi szakembert alkalmaz az egyetem társult oktatói minőségben. A tanév

kezdetekor az oktatókra vonatkozó akkreditációs mutatók csak 12 alapszak esetében teljesültek.

Az oktatói állások, illetve a főállású oktatók számának alakulását az alábbi ábra szemlélteti.



Az adminisztratív személyzet (segédtan személyzet, gazdasági adminisztráció és kisegítő személyzet, beleértve a bentlakások és étkezdék személyzetét) létszáma stabil, a 2020/2021 tanévben 193 adminisztrációs alkalmazottat foglalkoztat az egyetem.

### 1.3. Tudományos tevékenység:

A Sapientia EMTE a Webometrics besorolások szerint 2021 januárjában világviszonylatban a 3278. helyen szerepelt (2020 januárjában az 5221. helyen volt, míg 2019-ben az 5631. helyet foglalta el), az Európai Unióban a 680. (2020-ban az 1355, 2019-ben az 1591. helyet foglalta el), Romániában pedig a 26. helyen áll (2020-ban a 38, 2019-ben pedig a 36. helyen volt).

Az intézményben folytatott kutatási tevékenység látványos fejlődést mutatott az elmúlt időszakban. A publikációs tevékenység nemcsak számszerűleg bővült folyamatosan (összesen 772 publikáció a 2019–2020-as időszakra, ami 3,78 publikációs átlagot jelent egy oktatóra), hanem az ISI-s és a BDI-s folyóiratokban jegyzett cikkek száma is állandóan emelkedik, különösen a legmagasabb besorolású (D1, Q1) közlemények esetében jelentős a növekedés. Folyamatosan javul a tudományos munka láthatósága is: 2021-ben a Google Scholar Citation a Sapientia EMTE oktatóinak idézettsége 10.455 volt, a ResearchGate-en (RG) jelenleg a Sapientia EMTE 203 főállású oktatója 1090 publikációval van jelen, és 15 főállású oktató teljesít 20 feletti RG pontszámot, ami nemzetközi elismertséget jelent.

A 2019–2020-es időszakban a Sapientia EMTE főállású oktatóinak 13 nagyobb, az egyetemi adminisztráció közvetítésével zajló külső kutatásuk volt, de csökkenő trendet mutat a nagyobb lélegzetű külső kutatási projektekből való részvétel, mivel beszűkültek a román kutatási szakhatóság által meghirdetett nagy volumenű projektekből származó kutatási forrásokhoz való hozzáférési lehetőségek. Ugyanakkor a Kutatási Programok Intézete továbbra is fenntartja az Egyetemi Kutatási Programot, megújított formában, mely által az egyetem belső akkreditált kutatócsoportjai juthatnak legalább 10.000 euró értékű pályázati támogatáshoz (összeségében 7, ebben a struktúrában finanszírozott kutatás van folyamatban).

A Scientia Kiadó tevékenységével kapcsolatos szabályozásoknak és szervezeti módosításoknak köszönhetően előrelépés történt a korábban megfogalmazott célok terén: a kiadó átláthatóbb és hatékonyabb működtetése, az elektronikus formátumú publikációk előtérbe helyezése, és az Acta Universitatis Sapientiae egyetemi folyóirat nemzetközi rangjának emelése.

A tehetséggondozási tevékenység szervezeti keretének létrehozása és megszilárdítása, a magyarországi és hazai tehetséggondozással foglalkozó intézményekkel való együttműködések kialakítása jelentősen hozzájárult a hallgatói tudományos munka elősegítéséhez. A 2019–2020-as időszakra vonatkozóan kiemelkedő eredménynek számít, hogy összesen 104 Sapientia EMTE hallgató kapott OTDK1-nevezést, ami több mint háromszorosa az eddigi legmagasabb nevezésnek, és 21 dolgozat ért el helyezést a 2021 évi XXXV. OTDK-n.

Az egyetem nagy hangsúlyt fektet a régióban betöltött kultúra- és tudományközvetítői szerepének fenntartására. Ennek kiemelkedő példái a Csíkszeredai Kar által szervezett, minden várakozáson felüli sikert arató Ezüst akadémia, a hagyományossá vált kolozsvári Egyetemi esték és filmvetítések, a csíkszeredai és sepsiszentgyörgyi kávéházi előadások, vagy a középiskolai diákoknak szervezett, közismert szakmai versenyek (pld. Laborkukac, CSI, Gúzsba kötve táncolni, Hermann Ottó Kárpát-medencei Biológia Verseny, Nemes Tihamér Informatika Verseny stb.), amelyeket a pandémia remélhetőleg csak időszakosan vetett vissza.

#### **1.4. Intézményi kapcsolatok**

A Sapientia EMTE 28 külföldi és 8 romániai egyetemmel és kutatóintézettel tart fenn partneri kapcsolatot, és egyre növekvő számú EU-s mobilitási cserekapcsolatban, valamint partneri programokban vett részt (Erasmus, CEEPUS). Mindeztől az EMTE-nek 19 ország 54 intézményével van 148 érvényes Erasmus+ intézményközi szerződése. Az előző három évben a Sapientia EMTE 1.355.703,- € értékben nyert el Erasmus+ támogatást, amelynek felhasználása folyamatban van. Növekvő tendenciát mutat az európai stratégiai partnerség pályázatok száma is. Az EMTE sikeres pályázatot nyújtott be az Európai Bizottsághoz a

---

<sup>1</sup> Országos Tudományos Diákköri Konferencia

2021-2027 programciklusra érvényes Erasmus Felsőoktatási Charta (Erasmus Charter for Higher Education, ECHE) megszerzésének érdekében, amely jogot biztosít minden Erasmus-tevékenységben való részvételre.

A Makovecz Program néven negyedik éve meghirdetett Kárpát-medencei Felsőoktatási Együttműködési Keretprogramban az EMTE 21 partner intézménnyel kötött együttműködési szerződést hallgatói és oktatói mobilitások megvalósítására, évente mintegy 61 M Ft költségvetéssel.

### 1.5. Gazdálkodás

Az Egyetem négy helyszínen, 5 gazdálkodó egység keretében működik. Az utóbbi 5 tanévben a működési célú gazdálkodás főbb mutatói az alábbiak szerint alakultak.

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
diáklétszám	2 225	2 329	2 329	2 262	2 246
működési és fenntartási költségek	25 977 017 lei	28 174 577 lei	31 863 232 lei	37 257 766 lei	<b>38 899 693 lei</b>
1 diák átlagos képzési költsége	11 675 lei	12 097 lei	13 681 lei	16 471 lei	17 320 lei
bér jellegű kiadások aránya a kiadásokból	62%	55%	60%	65%	76%
oktatói bérek a bérkiadásokból (kutatás nélkül)	70%	70%	70%	68%	68%
bér jellegű kiadások aránya a működési kiadásokból	<b>78%</b>	<b>79%</b>	<b>80%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>
saját bevételek az összbevételekből	32%	23%	23%	17%	17%
kutatási bevétel	3 232 997 lei	1 073 401 lei	1 008 430 lei	990 068 lei	683 292 lei
hallgatói juttatások	1 395 768 lei	1 425 170 lei	1 837 783 lei	1 907 946 lei	1 709 706 lei
hallgatói juttatások aránya a működési dologi kiadásokból	5%	5%	6%	5%	4%
közmű- és bérleti díjak a folyó fenntartási kiadásokból	23%	22%	22%	23%	29%

### 1.6. Ingatlanok

Az egyetem a tevékenységeit alapvetően saját ingatlanokban, esetenként pedig bérelt infrastruktúrában szervezi meg.

A Rektori Hivatal Kolozsvár központjában, a Sapientia Alapítvánnyal közösen birtokolt Bocskai-házban működik.

A Kolozsvári Kar a saját építésű ingatlanban folytatja az oktatást és kutatást, valamint a Sapientia Alapítvány által rendelkezésre bocsátott felületeket is használja. A kar bentlakás szobákat bérleményben biztosít hallgatói részére.

A Marosvásárhelyi Kar egyrészt a saját építésű koronkai campusban, illetve az önállósodás útján elindult sepsiszentgyörgyi helyszínen egyelőre bérleményben működik.

A Csíkszeredai Kar saját ingatlanban működik, amelynek átépítése és felújítása 2021-ben jórészt befejeződött.

## II. STRATÉGIAI CÉLOK

### 2.1. A képzési kínálat stabilizálása és az oktatás minőségének fejlesztése

- kiemelt stratégiai célnak tekinthető a képzési kínálat további mennyiségi expanziójának a csökkentése, az oktatás tartalmának intenzív, minőségi, kiválósági fejlesztése;
- a jelenleg működő szakok megerősítése: az oktatói állomány bővítése, a képzések szakmai tartalmának felülvizsgálata és a minőségi kritériumoknak való megfelelés javítása;
- a már létező szakkínálat megerősítése, minőségének mélyítése azért is kiemelt cél, mivel az erdélyi demográfiai mutatók ismeretében a Sapientia EMTE-n a diáklétszám relatív állandósága, stagnálása a minőségi kínálat révén valósítható meg. E tekintetben továbbra is komoly kihívást jelent a konkurens (hazai és magyarországi) egyetemek erősödő, különösen székelyföldi expanziója;
- olyan új alapszakok indítása, amelyek előkészítése már folyamatban van (építőmérnöki szak indítása Marosvásárhelyen, testnevelés és sport, illetve sport és mozgástudomány szakok működtetése Csíkszeredában és Sepsiszentgyörgyön, a sepsiszentgyörgyi művészeti szakok indítása, okleveles ápolóképzés indítása a Csíkszeredai Kar gondozásában, a finanszírozóval egyeztetett helyszínen);
- nem megfelelő hatékonysággal működő szakok helyett új szakok indítása (pld. környezetmérnök szak helyett környezetmérnöki informatika szak Csíkszeredában);
- a pandémiás időszakban kidolgozott, bejáratott online tananyag és oktatási módszertan felhasználásával távoktatás-típusú képzések elindítása, olyan szakok esetében, ahol ez nem veszélyezteti a nappali képzés diáklétszámát;
- a Tanárképző Intézet Szenátusnak alárendelt önálló struktúrájának kialakítása, oktatási programjának hatékonyabb működtetése, az intézet szervezeti struktúrájának és finanszírozási rendszerének stabilizálása, tanár-továbbképzési programok megszervezésének előkészítése;
- megfelelő színvonalú és mennyiségű oktatási segédanyag kidolgozása a működő szakok számára, modern oktatási technikák alkalmazása (hibrid oktatás bevezetése, alternatív oktatási eszközök és tartalmak alkalmazása);
- tananyagfejlesztés nemzetközi oktatásfejlesztési pályázatokban való részvétel által;
- a hallgatók román és idegen nyelvi kompetenciáinak javítása;
- a hallgatók gyakorlati képzésének elősegítése (helyi vállalatokkal, intézményekkel, klaszterekkel való együttműködés, szerződéses alapon, az Erasmus+ szakmai gyakorlati lehetőségek hatékonyabb kihasználása);
- a hallgatói lemorzsolódás csökkentése, részben – és lehetőség szerint – a jobb képességű és felkészültségű hallgatók felvételi útján való beiskolázása, valamint erőteljesebb felzárkóztató programok szervezése által;
- Pályaválasztási Tanácsadói Központ (Karrierközpont) hatékony működtetése minden helyszínen.

### 2.2. Doktori iskolák kialakítása

- a stratégiai cél a Sapientia teljes vertikumú képzési kínálatának a megteremtése. Olyan területeken célozható meg doktori iskolák alapítása, melyek egyfelől jelenleg is az intézmény kiválósági centrumait jelentik tudományos kutatás tekintetében,

másfelől pedig hiányterületet képeznek a romániai magyar doktorképzési kínálatban. Ebből a két szempontból potenciálisan kiemelt szakterületek lehetnek az alkalmazott mérnöki tudományok (alkalmazott informatika), biotechnológia és agrártudomány, jogtudomány, művészet, illetve az alapításhoz szükséges feltételeket és indokokat teljesítő egyéb tudományterületek;

- a saját oktatók habilitálásának elősegítése a doktori iskolák akkreditációs feltételeinek teljesítése céljából;
- az indítandó doktorképzési területek tudományos kutatási infrastruktúrájának bővítése, erre a célra elkülönített forrásbevonás, illetve beruházás révén.

### **2.3. A tehetséggondozási tevékenység fejlesztése**

- OTDK szervezői szerepvállalás (2023 Informatika szekció, 2025 Jog szekció megszervezése);
- a hallgatók nagyobb mértékű bekapcsolódásának elősegítése a kari TDK-ba és az ETDK<sup>2</sup>-ba, illetve az OTDK-ba;
- az egyetemi tehetséggondozás szervezeti keretének további fejlesztése, további oktatók bevonása a tehetséggondozási tevékenységekbe, intézményen belüli motivációs eszközök segítségével (pl. oktatói előlépési rendszer, minősítési pótlékok kritériumrendszere);
- a hallgatók kutatási tevékenységbe való bevonása, pld. KPI<sup>3</sup> és egyéb pályázatok keretében;
- a szakkollégiumi tevékenységek diverzifikálása és fenntartható működtetése;
- együttműködések megszilárdítása és fejlesztése a magyarországi és hazai tehetséggondozással foglalkozó intézményekkel;
- az általános iskolai és középiskolai tehetséggondozás segítése (a létező, illetve új tantárgyversenyek szervezése, tehetségnapokkal kapcsolatos tevékenységek, szakköri tevékenységek, tehetségpontok működtetése stb.). A romániai magyar Pedagógus Házakkal folytatott ilyen irányú együttműködés erősítése.

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

- oktatói tekintetben a fő cél az oktatói utánpótlás biztosítása, az új szakok oktatói állományának kialakítása, az akkreditációhoz szükséges oktatói arányok biztosítása minden szakon, a doktori iskolák létrehozásához szükséges humánerőforrás biztosítása. Ennek megvalósításához az alábbi lépések szükségesek:
  - o új oktatók kinevelése, a társintézményekkel közösen szervezett, illetve távlatilag a saját doktori iskolákban tanuló PhD hallgatók bevonása az oktatási folyamatba;
  - o tanársegédi és adjunktusi állások meghirdetése a fiatal oktatói utánpótlás kialakítása céljából;
  - o az oktatói előlépések megszervezése a tanszéki oktatói állománynak megfelelően, figyelembe véve az akkreditációs előírásokat;
  - o a professzori kritériumokat teljesítő oktatók habilitációjának elősegítése;

---

<sup>2</sup> Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia

<sup>3</sup> Sapientia Kutatási Programok Intézete

- a segédtszemélyzet és az adminisztratív-munkatársak tekintetében a cél az egyes munkakörökhöz tartozó karrierjövőkép létrehozása, a munkatársak szakmai továbbképzésének biztosítása;
- versenyképes differenciált, teljesítmény alapú bérezési rendszer konzekvens alkalmazása (kiválósági minősítési javadalmazás – azaz tudományos minősítési pótlék és oktatói minősítési pótlék –, illetve éves minősítési pótlék rendszerei);
- az alkalmazottak folyamatos munkahelyi elégedettség-felmérése, kérdőívezés és negyedéves rektori konzultációk útján;
- azon főállású oktatók helyzetének megnyugtató rendezése, akik más, nem felsőoktatási intézményben is teljes munkaidős állást töltenek be, valamint bérezésük méltányos kezelése a differenciált minősítési bérezési rendszer keretében.

## **2.5. Kutatási tevékenység fejlesztése**

- a kutatási tevékenység fejlesztésének elsődleges célja a nemzetközileg elismert, magas színvonalú kutatások elősegítése, az egyetem elismertségének és tudományos rangjának emelése, valamint a doktori iskolák alapítása céljából. Továbbá fontos stratégiai célt képvisel a napi oktatói munkához kapcsolódó kutatói tevékenység támogatása. Ugyanakkor továbbra is kiemelt cél a sajátosan erdélyi tudományos elvárásoknak való megfelelés;
- az egyetem nemzetközi és hazai besorolásának javítása. Cél, hogy a Webometrics besorolásban nemzetközi szinten az első 2000, CEE-szinten (Közép-Kelet-Európai rangsor) az első 200, országos szinten pedig az első 15 intézmény között szerepeljen a Sapientia EMTE. Más elismert rankingekbe való bekerülés (szakterületek szerinti besorolásokban);
- Sapientia Kutatóközpontok létrehozása, melyek rendeltetése, hogy anyagi és szellemi bázist biztosítsanak az egyetem oktatóinak és hallgatóinak tudományos tevékenységéhez, kutatási, fejlesztési és innovációs (K+F+I) potenciáljuk révén pedig be tudjanak kapcsolódni hazai és nemzetközi partnerekkel a legkülönbözőbb tudományterületeken zajló kutatásokba;
- az egyetem belső kutatási programjának fejlesztése, melynek célja olyan magas színvonalú alap- és alkalmazott kutatások megvalósításához szükséges, minőségi felszereltséggel rendelkező kutatóhelyek kialakítása, amelyeknek a tevékenysége összhangban van az egyetem kutatási stratégiájával;
- a belső kutatási pályázati rendszer diverzifikálása (az ERC<sup>4</sup>-hez hasonló „Starting” és „Consolidator” pályázatok kialakítása (0-7 év tapasztalat, 7+ év tapasztalat);
- a Sapientia EMTE kutatási és szolgáltatási forrásbehozatalának növelése érdekében egy saját cég létrehozása;
- rangos nemzetközi kutatási pályázatokban, valamint magyarországi együttműködési kutatási pályázatokban való részvétel, melyben – lehetőleg – a Sapientia EMTE oktatói a kutatásvezetők;
- a tudományos publikációknak a nemzetközileg rangos kiadványok irányába való koncentrálása (D1, Q1 lapokban, mint levelező szerzők);

---

<sup>4</sup> European Research Council



- az Acta Universitatis Sapientiae folyóiratok elismertségének növelése, ISI és Scopus besorolásúvá tétele (jelenleg ez három lapszámnál adott, és még legalább további három lapszám esetében lehet ezt teljesíteni 2024-ig);
- a tudományos és a publikációs tevékenység hatékony, informatizált menedzsmentje (pld. az Acta Universitatis Sapientiae Online Manuscript Submission System (AUS-OMSSYS) bevezetése, a KPIOR rendszer kiegészítése által);
- a tudományos kutatási pályázatfigyelés és pályázatírás professzionális rendszerének kialakítása;
- a Scientia Kiadó tevékenységének fejlesztése, elektronikus kiadványok irányába történő elmozdulás elősegítése, saját repozitórium kialakítása (SCIoLA - Scientia Online Library and Archive) révén, új szakterületre való akkreditáció elnyerése, regionális szintű brand kiépítése, a kiadói design megvalósítása (belső, külső);
- az egyetem keretében zajló kutatási és publikációs tevékenységgel kapcsolatos szabályzatok kidolgozása és aktualizálása.

## **2.6. A Sepsiszentgyörgyi helyszíni struktúra kialakítása**

- fő stratégiai cél a Sapientia EMTE negyedik önálló karának a létrehozása, mind a képzési portfólió, mind pedig a humánerőforrás és az oktatási infrastruktúra tekintetében;
- a Sepsiszentgyörgyi Campus beruházás megvalósítása, tangazdaság kialakítása;
- a sepsiszentgyörgyi helyszín teljes oktatási kínálatának a körvonalazása és a képzések elindítása (agrár- és erdészképzés; sport-testnevelés-edző szakok; művészeti képzések);
- a Sepsiszentgyörgyi Kari szervezet létrehozásának előkészítése és kialakítása;
- a Sepsiszentgyörgyi Campus térségi szerepének kialakítása: sport és szabadidős központ, kulturális és művészeti központ stb.

## **2.7. Intézményi kapcsolatok fejlesztése**

- az erdélyi magyar felsőoktatási hálózat intézményeivel való kapcsolatok javítása, konzorciumi együttműködés kialakítása az erdélyi önálló magánegyetemi hálózat létrehozása érdekében (Sapientia EMTE- Partiumi Keresztény Egyetem – Protestáns Teológiai Intézet konzorcium);
- az erdélyi magyar felsőoktatási intézmények vezetőinek állandó értekezlete (mini rektori konferencia) létrehozásának kezdeményezése;
- a romániai magánegyetemek szervezetéhez való csatlakozás;
- intézményi együttműködési szerződések kialakítása további romániai egyetemekkel;
- Erasmus intézményi hálózat fejlesztése, főleg közép- és nyugat európai intézmények és cégek felé, és az új (2021–2027) Erasmus+ program által nyújtott együttműködési lehetőségek kiaknázása (partnerségi pályázatok, vegyes – „blended” – mobilitások, intenzív tanfolyamok, Joint Master Degree stb.), az Erasmus Program alapelveinek alkalmazása;
- nemzetközi kapcsolatok erősítése, főként nyugat európai egyetemekkel, rangos egyetemeken történő vendégoktatói és kutatói részvétel elősegítése;

- EUA<sup>5</sup>-tagság kezdeményezése.

### **2.8. A térségi szerepvállalás fejlesztése**

- az egyetem tudomány- és kultúraközvetítő szerepének további és folyamatos elősegítése (Ezüst Akadémia típusú események és egyéb tudománynépszerűsítő előadások szervezése révén; filmklub, könyvbemutató, közösségi rendezvények stb.); a nemzeti és kulturális identitás erősítésével kapcsolatos erdélyi folyamatokban való állandó részvétel, azok támogatása;
- nagyobb mértékű együttműködés kialakítása az erdélyi magyar vállalkozói szféra szereplőivel, illetve intézményekkel és cégekkel kötött szerződéses viszonyok kialakítása az egyetem tudásbázisának a felhasználása tekintetében (pl. a főállású oktatók foglalkoztatása a versenyszférában);
- a magyar középiskolákkal való kapcsolatok további erősítése, a potenciális hallgatók számának emelése céljával; a közoktatásban dolgozó, Sapientiát végzett oktatók hálózatának a kialakítása és működtetése;
- együttműködési kapcsolatok kialakítása a Pedagógus Házakkal a tanárképzés és tanártovábbképzés elősegítése céljából.

### **2.9. Szervezetfejlesztés**

- az adminisztratív folyamatok egyetemi szinten összehangolt informatizálása (MySapi Admin felület kialakítása, a különböző dokumentumok – álláskeret, tantervek, tantárgyi adatlapok – generálása, KPIOR rendszer fejlesztése stb.) és az informatikai alkalmazások folyamatos fejlesztése, a nagyobb hatékonyság és átláthatóság céljából;
- a Neptun ETR használatának kiterjesztése;
- a minőségbiztosítási rendszer alkalmazása, az érvényes minőségi elvárások szerint; a minőségbiztosításhoz kapcsolódó felmérések aktualizálása;
- a jogi normakontroll és véleményezés rendszeres alkalmazása, a Jogtudományi Tanszék közreműködésével;
- a tanszéki szintű menedzsment, kontrolling és felelősségvállalás erősítése (döntéshozatal, konfliktus-kezelés, teljesítménykövetés az adott szervezeti struktúra szintjén);
- az egyetem belső és külső kommunikációjának javítása, az egyetem arculatának és láthatóságának erősítése;
- az egyetem új weboldalának beüzemelése és aktualizálása, román és angol nyelvű oldalak, valamint a kutatási oldal kialakítása, mobil applikációs alkalmazás fejlesztése;
- az alumni-rendszer kiépítése és működtetése: az alumni online adatbázis kialakítása, rendezvények, találkozók szervezése, kapcsolattartás a végzettekkel, beszámolók küldése, az alumni támogatási rendszer kialakítása.

### **2.10. A gazdálkodás fejlesztése**

- az intézményi költségvetés bevételi oldalának jelentős részét képező normatív támogatás megkészszerzése (a jelenlegi mintegy 40 millió RON-ról 80 millió RON-

---

<sup>5</sup> European University Association

ra). Ez az a bevételi összeg, mely középtávon fedezni tudja az egyetem jelenlegi, illetve tervbe vett szakjainak a működését, tartalmazza a romániai bérekhez viszonyított mintegy 20-25%-os bérkorrekciót, illetve lehetőséget ad az egyetemi oktatási és kutatási infrastruktúra megfelelő szinten tartására is;

- a támogatás összegének a megkészszerzése tudja lehetővé tenni, hogy az új, regionális és nemzetpolitikai szempontok, elvárások miatt indított (az egyetemtől „megrendelt”) szakok megfelelő módon tudjanak működni beleértve ide a humán-erőforrás, az infrastruktúra és az eszközpark tekintetében esedékes beruházásokat, fejlesztéseket;
- a Sapientia EMTE számára nyújtott pénzügyi támogatás leosztásának összhangba hozása az új egyetemi struktúrával, a karok közös megegyezése alapján;
- az egyetemen jelenleg érvényben lévő bérszint korrekcióra szorul. Az oktatói bérek mintegy 20-25%-ban maradnak el az állami felsőoktatásban alkalmazott bérek mögött, és az oktatást segítő egyéb alkalmazottak bére is jelentősen elmarad a versenyszférában alkalmazott bérektől. Az oktatói előlépési lehetőségeket kiegészítendő szükséges egy, a nem oktató munkatársakra vonatkozó, fokozatos bérnövekedésre vonatkozó rendszer bevezetése („hűségpótlék”, egy tervezhető jövőkép szempontjából);
- a kétpillérű minősítési pótlékrendszer hárompillérűvé alakítása: kiválósági tudományos kutatási pótlék (TMP), kiválósági oktatói pótlék (OMP), reguláris minősítési pótlék (MP);
- minden egyes tanév költségvetésének tervezésekor a személyi költségek korrekciója az előző időszak hazai inflációs rátája szerint;
- a szakok költséghatékony működtetése (a személyi költségek ésszerűbb tervezése a képzések jobb egymásra építésével, szigorúbb kari szintű kontroll bevezetésével); a több éven keresztül igen gazdaságtalan, veszteséges szakok megszüntetése, a humán-erőforrás átcsoportosításával egyidejűleg (cél, hogy ilyen lépések nyomán egyetlen egyetemi alkalmazott se veszítse el munkahelyét);
- az online oktatási „know-how” kihasználása az egyetemi gazdálkodás szempontjából (pl. vendégtanári előadások lebonyolítása);
- kutatási és szolgáltatási szerződésekből, valamint az egyetemi ingatlanok bérbeadásából származó források hatékonyabb bevonása az egyetemi és kari költségvetésekbe;
- külső finanszírozási források bevonása (pld. pályázatok);
- szükség szerint az egyetem tulajdonát képező gazdasági társaság alapítása.

### **2.11. Az egyetemi infrastruktúra fejlesztése**

- Rektori Hivatal: a Bocskai-ház teljes körű felújítása, eszközpark cseréje; Jókai u. 5. szám alatti ingatlan felújítása, vendégtanári lakások, szakkollégium, illetve szabadpiaci jövedelemtermelés céljára (földszinti rész);
- Marosvásárhelyi Kar: laboratóriumi egység (csarnok) felépítése, a jelenleg működő szakok, illetve az indítandó építőmérnöki képzés céljaira; kertész- és tájépítész képzésekhez kapcsolódó kísérleti- és tangazdaság létrehozása, tanári lakások megépítése, eszközfelszereltség bővítése, illetve távlatilag tornaterem és további bentlakás építése;

- Csíkszeredai Kar: élelmiszerbiztonsági és környezetvizsgáló laboratórium létrehozása és a kari eszközpark folyamatos fejlesztése; tanszéki irodák bővítése, vendégtanári lakások biztosítása. A planetárium felszerelése, külső pályázati forrásból.
- Kolozsvári Kar: Melody-szálló épületének felújítása, átalakítása az egyetemi oktatás kívánalmai szempontjából; kari eszközpark fejlesztése; saját kollégium építése;
- Sepsiszentgyörgyi Kar: az egyetemi campus, illetve a kari infrastruktúra létrehozása.

### **2.12. Költségvetési tábla**

A rendszer fenntartásához, a stratégiában felvázoltak szerinti fejlesztéséhez és a megfogalmazott célkitűzéseknek megfelelő működéshez az elkövetkező 5 tanévben az alábbi táblázat szerinti működési és fenntartási célú költségvetési támogatásra van szükség.

2021/22	9 800 000 €	3 413 000 000 Ft
2022/23	11 200 000 €	3 900 000 000 Ft
2023/24	13 100 000 €	4 575 000 000 Ft
2024/25	14 000 000 €	4 875 000 000 Ft
2025/26	15 000 000 €	5 250 000 000 Ft

Kolozsvár, 2021.05.28.