

EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM

**INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV
2021-2024**

TARTALOMJEGYZÉK

I. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
II. INTÉZMÉNYI HELYZETÉRTÉKELÉS.....	5
1. A helyzetértékelés általános keretei	5
1.1. Az ELTE általános pozicionálása	5
1.2. Korábbi IFT kontinuitása	5
1.3. A 2020. évi MAB intézményi akkreditáció Önértékelési Jelentése.....	5
2. Oktatási tevékenység helyzetértékelése	6
3. Tudományos kutatás, k+f+i tevékenységek, innováció helyzetértékelése	6
3.1. Tudományos kutatás, tudományos teljesítmény	6
3.2. Innovációs és k+f+i tevékenység	10
4. Harmadik missziós tevékenység helyzetértékelése	11
5. Intézményirányítás, finanszírozás helyzetértékelése.....	11
5.1. A fenntartó által a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott vagyon hasznosításával, megóvásával, fejlesztésével, elidegenítésével kapcsolatos elképzelések bemutatása, a várható bevételek és kiadások ismertetése	11
5.2. A képzések és a kutatás, tudományos teljesítmény intézményi finanszírozásában stabil, kiszámítható, a munkaerő-piaci követelményekhez, illetve a mindenkori költségvetési forrásokhoz igazodni képes, valós, fajlagos költségen alapuló feladat- és teljesítményalapú rendszer kialakítása	12
5.3. Az intézmény közösségi eredetű forrásoknak való kitettségének a csökkentése, a piaci forrásbevonó képesség növelése, társadalmi-, gazdasági szerepvállalás erősítése .	13
III. INTÉZMÉNYI STRATÉGIAI CÉLOK, FEJLESZTÉSI PROGRAMOK	17
1. Fejlesztési keretrendszer, stratégiai keretek	17
1.1. Általános bevezető	17
1.2. A 2021-2027 közötti uniós fejlesztéspolitikai ciklus célja, fejlesztési tervei, eszközei	17
1.3. Európai kutatási, kutatásfinanszírozási célok, fejlesztési tervek, eszközei.....	17
1.4. Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia – 1785/2016. (XII. 16.) Korm. határozat.....	18
1.5. Kormányzati iparági stratégiák, cselekvési programok (példák) céljai, prioritásai, fejlesztési eszközei	18
1.6. ELTE meglévő stratégiai elköteleződései, partneri együttműködései	18
1.7. Globális nemzetközi kooperációk egyetemi (k+f+i és oktatás) területei, az ezekből adódó fejlesztési célok és eszközök, globális fejlesztéspolitikai célokhoz kapcsolódás .	18
1.8. Kontinuitás a korábbi fejlesztési célokkal, stratégiai irányokkal.....	18
1.9. A minőségirányítás stratégiai fejlesztése	19
2. Pályázat a „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja” felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez	20
2.1. A „második körös” RRF-Pályázat	20
2.2. Az „első körös” RRF-Pályázat.....	21
3. Oktatásfejlesztési tervek és programok	24
3.1. Bevezető.....	24
3.2. Konkrét fejlesztési területek.....	25
4. Kutatás, fejlesztés, innováció.....	34
4.1. Bevezető.....	34

4.2.	Az intézmény kutatási-fejlesztési-innovációs fejlesztési stratégiájának bemutatása	35
4.3.	Alapkutatások támogatása.....	39
4.4.	Egyéb tudományos tevékenységet támogató intézkedések.....	40
4.5.	Kiemelt kutatási területek (példák)	41
5.	Harmadik misszió	43
5.1.	Általános célkitűzések.....	43
5.2.	Országos gazdaságfejlesztésre gyakorolt közvetlen hatás erősítése	44
5.3.	Regionális (helyi) gazdaságfejlesztésre gyakorolt hatás erősítése.....	45
5.4.	Társadalmi innováció és társadalmi kihívásokra adott válasz	45
5.5.	Fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységek, beleértve a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységeket	46
5.6.	Felnőttképzési programok széleskörű bővítése.....	46
5.7.	Korszerű tudástartalom társadalmi közvetítése.....	47
5.8.	Középiskolákkal való kapcsolat erősítése, tehetséggondozás.....	47
5.9.	ALUMNI rendszer fejlesztése	47
5.10.	Az ELTE fenntartásában lévő intézmények fejlesztése	47
6.	Nemzetköziesítés	48
6.1.	Oktatás	48
6.2.	Kutatás és innováció	48
6.3.	Nemzetközi kapcsolatrendszer.....	48
6.4.	CHARM European University Szövetség.....	49
6.5.	Hallgatói és munkatársi szolgáltatások	49
6.6.	Mobilitás	49
6.7.	Kárpát-medencei szerepvállalás és a magyar nyelv és kultúra terjesztése	49
7.	Intézményirányítás és finanszírozás	50
7.1.	A fenntartó által a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott vagyon hasznosításával, megóvásával, fejlesztésével, elidegenítésével kapcsolatos elképzelések bemutatása, a várható bevételek és kiadások ismertetés	50
7.2.	A képzések és a kutatás, tudományos teljesítmény intézményi finanszírozásában stabil, kiszámítható, a munkaerő-piaci követelményekhez, illetve a mindenkori költségvetési forrásokhoz igazodni képes, valós, fajlagos költségen alapuló feladat- és teljesítményalapú rendszer kialakítása	53
7.3.	Az intézmény közösségi eredetű forrásoknak való kitettsége csökkentése, a piaci forrásbevonó képesség növelése, társadalmi-, gazdasági szerepvállalás erősítése	54
8.	Európai uniós célokhoz való hozzájárulás	55
9.	Kiemelt képzési területek.....	57
IV.	MELLÉKLETEK	61
1. sz. melléklet:	„Második körös” RRF-Pályázat	61
2. sz. melléklet:	„Első körös” RRF-Pályázat.....	61
3. sz. melléklet:	A MAB 2020. évi átfogó intézményi akkreditációs eljárásának Önértékelési Jelentése	61

I. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) a jelen stratégiai dokumentumban (Intézményfejlesztési Tervben) fogalmazza meg intézményfejlesztési céljait, terveit, fejlesztési programjait a 2021-2024 közötti időszakra. Az ELTE a „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja” felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez pályázatot (RRF-Pályázat) nyújtott be. Az ELTE az Intézményfejlesztési Tervet a hivatkozott pályázattal összhangban fogalmazta meg, a pályázati célok és fejlesztési tervek, valamint az Intézményfejlesztési Terv céljai és fejlesztési tevei között harmonikus összhang van. A hivatkozott pályázat megvalósítási időtartama 2026-ig szól, így az Intézményfejlesztési Terv érintett programjainak megvalósítása is 2026-ig történik meg.

A jelen Intézményfejlesztési Terv organikus folytatása a 2016-2020 fejlesztési időszakra vonatkozó intézményfejlesztési programoknak. Azokat az ELTE hatékonyan valósította meg, így ez megfelelő alapot ad az előttünk álló fejlesztési időtartamra vonatkozó intézményfejlesztési program ambíciózus meghatározására.

- Az ELTE meghatározta azokat az általános fejlesztési kereteket (III.1), amelyek célrendszerét, programjait, eszközeit az Intézményfejlesztési Terv részévé tette.
- Az ELTE az Intézményfejlesztési Terv részévé tette az RRF-Pályázatot a III/2. pont szerint.
- Az oktatási tevékenység területén (III.3.) az ELTE átfogó infrastrukturális fejlesztések mellett központba helyezi különösen az oktatás digitális fejlesztését, a digitális transzformációt és oktatásmódszertani fejlesztéseket.
- Az ELTE tudományos kutatással, k+f+i tevékenységgel (III.4.) kapcsolatos központi célkitűzése a kutatóegyetemi kiválóság fenntartása és további fokozása. Ennek keretében átfogó és általános innovációs ökoszisztéma építkezési programot fogalmaz meg, amely szervesen integrálja a tudományos tevékenység számos aspektusát és területét, kiaknázza az interdiszciplináris kutatásokban rejlő kiemelkedő innovációs potenciált, továbbá konkrét fejlesztési programokat határoz meg. A tudományos és k+f+i tevékenység fejlesztése szimbiózisban áll a kutatási és innovációs infrastruktúra megújítása és kapacitásbővítés koncepciójával.
- Az ELTE kiemelt és centrális fejlesztési területnek tekinti a harmadik missziós tevékenység (III.5.) diverzifikálását, és ezáltal az ELTE társadalmi-gazdasági beágyazottságának további növelését.
- Az ELTE komplex fejlesztési koncepciót és programokat fogalmaz meg a nemzetköziesítés (III.6.) területén, amelynek egyik sarkalatos pontja a CHARM EU európai egyetem sokoldalú fejlesztésében való szerep erősítése.
- Az ELTE növeli és fejleszti intézményirányítási és finanszírozási tevékenységét (III.7.), amely a külső források bevonásának emelését, az intézményi szolgáltatások színvonalának fokozását, valamint a működési és infrastrukturális szerkezet hatékonyabbá tételét szolgálja.
- Az ELTE megfogalmazza azokat az általános Európai Unió céljait (III.8.), amelyeket az EU is a 2021-2027 közötti fejlesztési időszak részének tekint, és amelyeket az ELTE is érvényesíteni kíván az intézményfejlesztési programokban.
- Az ELTE a horizontális intézményfejlesztési programok mellett kiemeli egyes képzési területekre (III.9.) vonatkozó speciális fejlesztési célokat és prioritásokat.

Az ELTE az Intézményfejlesztési Tervet és intézményi működését koherens egésznek tekinti, így az Intézményfejlesztési Terv az ELTE egészének organikus fejlődését szolgálja, amelynek célja az ELTE oktatási, tudományos, harmadik missziós, innovációs és nemzetköziesítési kiválóságának erősítése, hallgatói, oktatói és munkatársi jóllétének erősítése.

II. INTÉZMÉNYI HELYZETÉRTÉKELÉS

Az ELTE az Intézményfejlesztési Tervben kiemelt hangsúlyt ad a fejlesztési időszakra (2021-2024, illetve az RRF-Pályázat vonatkozásban 2026) vonatkozó fejlesztési célok és programok bemutatásának (alábbi III. rész). Ennek megalapozására rövid helyzetértékelést fogalmaz meg ebben a pontban.

1. *A helyzetértékelés általános keretei*

1.1. Az ELTE általános pozicionálása

Az ELTE a magyar felsőoktatási rendszer legnagyobb és meghatározó zászlóshajó intézménye. Az intézmény közel 30000 hallgatója 10 karként működő szervezeti egységben szerezhethet nemzetközileg is versenyképes diplomát. Az ELTE tudományos eszközökkel mérhető kiválósága kiemelkedő Magyarországon, nemzetközi beágyazottsága (kb. 800 partner egyetem) alapvető hatással van a magyar felsőoktatási rendszer nemzetközi kapcsolatrendszerére. Az ELTE a hallgatói jelentkezéseket és hallgatói létszámát tekintve is a legkiválóbb egyetem Magyarországon. Az ELTE élen jár az innovációs ökoszisztéma építésben, a digitális transzformációban, a fenntartható (zöld) egyetemi működésben és a harmadik missziós tevékenységben. Az ELTE vállalati kapcsolatrendszere érezhető hatással bír a magyar vállalati szektor versenyképességére. Fenntartásában álló neves köznevelési intézményei, valamint más egységei a magyar kulturális élet kincsei. Az ELTE oktatási, tudományos, innovációs, harmadik missziós, nemzetközi kiválósága, valamint az európai fejlesztési célokkal kapcsolatos működése organikus építkezés eredménye, amely az intézmény valamennyi szervezeti egysége, tudományterülete egységes fejlesztésének köszönhető.

1.2. Korábbi IFT kontinuitása

Az ELTE által a fejlesztési időszakra (2021-2024, illetve az RRF-Pályázat vonatkozásában 2021-2026) megfogalmazott jelen Intézményfejlesztési Terve organikus folytatása a 2016-2020 közötti fejlesztési programoknak, így az intézményfejlesztési kontinuitás biztosítva van. A korábbi IFT fejlesztési koncepciója és programjai tekintetében az ELTE meghatározó sikereket és eredményességet ért el, így azok megfelelő bázist biztosítanak a fejlesztési időszakra megfogalmazott tervek és fejlesztési programok megvalósításához.

1.3. A 2020. évi MAB intézményi akkreditáció Önértékelési Jelentése

A 2020. évben a MAB minőségirányítási szempontokat szem előtt tartó, esedékes átfogó intézményi akkreditációs eljárást folytatott le, amelynek eredményeként az ELTE sikeresen akkreditáltatta alaptevékenységeit. A MAB akkreditációs eljárás keretében az ELTE részletes, valamennyi működési területére kiterjedő Önértékelési Jelentést készített, amely alapvető dokumentuma volt a sikeres akkreditációnak. Az ELTE a jelen Intézményfejlesztési Terv részévé teszi a **3. sz. mellékletben** a hivatkozott MAB Önértékelési Jelentést annak érdekében, hogy az Intézményfejlesztési Tervet az intézmény helyzetértékelése vonatkozásában is megalapozza.

2. Oktatási tevékenység helyzetértékelése

Az ELTE a komplex oktatási tevékenységével kapcsolatban hivatkozik a 3. sz. mellékletben csatolt MAB akkreditációs Önértékelési Jelentésre, mivel abban részletes és átfogó helyzetértékelés olvasható az oktatási tevékenység egészére és részleteire vonatkozóan, ezért annak megismétlése itt nem szükséges.

3. Tudományos kutatás, k+f+i tevékenységek, innováció helyzetértékelése

3.1. Tudományos kutatás, tudományos teljesítmény

A 2016-2020 közötti Intézményfejlesztési Terv célkitűzéseinek megfelelően több olyan eredményt elért az Egyetem, melyet fejlesztendő területként jelölt meg és vállalt: nőtt a hazai és a nemzetközi kutatási pályázatokon való sikeres részvétel, a nemzetközileg is látható és a nyílt hozzáférésű publikációs teljesítmény erősödött, a kutatási infrastruktúra fejlődött, a tudományos célú nemzetközi együttműködések száma nőtt, és ezáltal az Európai Kutatási Térséghez való mind szorosabb kötődés jellemezte az elmúlt éveket.

3.1.1. Publikációs teljesítmény

- Az InCites adatbázisa 2019-re vonatkozóan közel 1500, az ELTE-hez affiliált publikációt tartalmaz, ez a második legtöbb hazánkban. Tavaly Magyarországon az ELTE kutatói publikáltak legnagyobb számban kimagasló hivatkozottságú (Highly Cited), és külföldi társszerzős közleményeket.

	2017	2018	2019	ELTE affiliációs publikációk száma	2017	2018	2019
ELTE affiliációs (referált) publikációk száma	1244	1402	1499	Élettelen term.tud.	632	703	753
Q1-es publikációk száma	577	640	650	Élő term.tud.	391	379	430
Highly cited publikációk száma	33	37	29	Társadalomtud.	218	268	248
Hivatkozások száma	135418	115798	101959	Orvos- és egészségtud.	165	196	200
Átlagos hivatkozásszám	28,6	23,7	19,5	Mérnöki tud.	189	202	193
Külföldi társszerzős publikációk aránya	56,5%	57,8%	60,7%	Bölcsészettud.	91	87	77

Az ELTE publikációs teljesítményének mutatói 2017-2019 közt

- A Tudománypolitikai Iroda két részletes jelentést készített az Egyetem 2017-2019. évi publikációs teljesítményéről, amelyek áttekinthető és jól értelmezhető képet adnak az Egyetem tudományos teljesítményéről.
- A 2018 és 2019. évi publikációs jelentések legfontosabb megállapításai:
 - 2017 óta folyamatosan nő az összes publikáció, illetve a Q1-es publikációk száma
 - 2017-2019 között csökkent a hivatkozások száma és az átlagos hivatkozásszám

- a külföldi társszerzős publikációk az összes publikáció nagyobbik felét teszik ki, és arányuk 2017 óta növekszik
- ugyanakkor az ipari partner részvételével publikált közlemények aránya 1-2% körül mozog az elmúlt 4 évben
- a sokszerzős, illetve a nemzetközi kutatási kollaborációk (pl. LIGO, CMS) keretei között megjelent publikációk az összes ELTE-s publikáció jelentős hányadát teszik ki.
- A TTK publikációs teljesítménye – különösen a nemzetközi szintű kutatások terén, nemzetközi mércével mérve is – különösen kimagasló. Kiemelkedő a BTK teljes tudományos publikációs teljesítménye, de kb. kétszer annyi magyar nyelvű, mint idegennyelvű publikációval rendelkezik, ezért nemzetközi láthatósága valamivel kisebb. Az elmúlt 4 évben jelentős számú idegen, elsősorban angol nyelvű publikációt mutatott fel a PPK és az IK is, sok nyílt hozzáférésű publikációval is rendelkeznek. Az ÁJK, BGGYK, TáTK és TÓK publikációs teljesítménye a szakterületnek megfelelő mutatók alapján ugyancsak kiemelkedő.
- Az európai kutatási pályázatokban és programokban már kötelező sztemderdnek tartott, nyílt hozzáférésű publikációk száma évről évre nő az ELTE-n. Ez egyrészt az EISZ-ben biztosított „Read and publish” keretnek, másrészt az ELTE-n is prioritásként kezelt Open science folyamatnak köszönhető. Az InCites alapján 2017-ben 756, 2018-ban 876, 2019-ben 951, 2020-ban 953 nyílt hozzáférésű közleményt publikált az ELTE. Az *Egyetemi Könyvtár* 2019 elején létrehozott egy oktatás- és kutatástámogatási osztályt, amely sikeresen fejleszti tovább az intézményi repozitóriumot, segíti a *nyílt tudomány* elvek népszerűsítését, illetve azok átültetését a gyakorlatba (hírlevél, képzések szervezése stb.). Az intézkedések hatására számítunk az OA publikációk számának további emelkedésére, amely az idézettségi számok jelentős növekedését is maga után vonja.

3.1.2. Pályázatok

Lendület

- Az elmúlt években összesen 13 (2017-ben 3 db, 2018-ban 5 db, 2019-ben 2 db, 2020-ban 3 db) új Lendület-kutatócsoportot indíthatott az ELTE, mellyel a legeredményesebb a hazai egyetemek között. A Lendület Kutatócsoportok száma egyetemünkön jelenleg 16 db, a továbbtámogatott csoportok száma országosan szintén az ELTE-n a legmagasabb, 10 db.
- A Lendület-csoportvezetők életpályáját tekintve célunk, hogy az ELTE meghatározó kutatóivá váljanak, és nagy EU-s kutatási pályázatokban (pl. ERC) is sikerrel szerepeljenek.

Kiválósági program

- A tudományos kutatás és az innováció fejlesztéséhez jelentős kormányzati források állnak rendelkezésre.
- Az ELTE a Tématerületi és Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programok keretében 2018-ban 2 mrd Ft, 2019-ben 3,7 mrd Ft, 2020-ban 3.7 mrd Ft kiválósági forrást nyert el, és az elindult hét tématerületen továbbra is folytathatja a koncentrált kutatásokat.
- A sokszínű projektekre érkező támogatás lehetőséget biztosít az ELTE-nek ahhoz, hogy modernizálja és fókuszálja tudományos kutatásait, építse nemzetközi kapcsolatait, fiatal kutatóinak életpályát adjon, felépítse a jövő professzori karát. E programok fontos kritériuma a tudományos eredmények hasznosítása a társadalom számára, így ezek jelentős szemléletformáló erővel is bírnak az ELTE polgárai számára.

2017-2021 között indult ERC és H2020 projektek

Kar	Pályázati felhívás	Pályázat címe	Benyújtás	Konzorciumi tagok száma	Indulás	Zárás	Célkitűzés	Támogatás ELTE része EUR -ban
TTK	ERC-2016-STG	Reconstructing a dated tree of life using phylogenetic incongruence	2015.11.16	1	2017.07.01	2022.06.30	Kutatócsoport létrehozása	1 453 542 EUR
TTK	ERC-2019-STG	Theoretical developments for precision spectroscopy of polyatomic and polyelectronic molecules	2018.10.15	1	2020.01.01	2024.12.31	Kutatócsoport létrehozása	1 424 175 EUR
BTK*	ERC-2019-SyG	Genetikai, régészeti és történelmi perspektívák integrálása Közép-Kelet-Európára (400-900 között)	2018.11.08	11	2020.05.01	2026.04.30	A projekt célja 6000 régészeti lelet DNS- és izotópos vizsgálata Raetia, Noricum, Pannonia és Észak-Olaszország történelmi helyszíneiről, a Kárpát-medence és Olaszország régiói között. Az ősi DNS-adatok elemzésével kapcsolatos módszerek látványos előrehaladása, a temetői bizonyítékok értelmezésének új megközelítései és a történelmi átalakulások megértésének megváltozott paradigmái lehetővé teszik az európai történelem egyik kialakuló korszakának átfogó értelmezését.	924 375 EUR
TÁTK	ERC-2020-COG	The Shrinking Space for Civil Society in Europe	2020.02.06	3	2021.01.01	2026.01.01	Kutatócsoport létrehozása	159 500 EUR
TTK	ERC-2020-STG	Voice and speech perception across mammals: a comparative study of humans, dogs and pigs	2019.10.24	1	2021.07.01	2026.06.30	Kutatócsoport létrehozása	1 900 000 EUR

* Az ELTE BTK részvételével zajló ERC-2019-SyG projekt konzorciumi szintű teljes támogatása 10 millió EUR

Új Nemzeti Kiválóság Program

- 2016/2017-es tanév óta sikeresen zajlik az Új Nemzeti Kiválóság Program (ÚNKP), melynek keretében évről évre az ELTE adhatja ki a legtöbb ösztöndíjat az országban (2016/2017: 198 fő; 2017/2018: 349 fő, 2018/2019: 317 fő, 2019/2020 371 fő; 2020/2021: 338 fő). A 2017-ben kezdődött rektori ciklus alatt lezajlott a teljes pályázati online felület kialakítása, a papíralapú dokumentumok helyett a pályázási folyamat, a bíráló, a kommunikáció, a záróbeszámoló értékelése is az online felületre tevődött át. Az NKFIH részéről 2017. óta minden évben pozitív visszajelzést kapunk az ÚNKP pályázatok koordinációja és menedzselése kapcsán, és szakmai észrevételeinket rendszerint beépítik az újabb pályázati kiírásokba. Az ÚNKP

jelentősen hozzájárul az ELTE publikációs teljesítményének és alkalmazott kutatási teljesítményének növekedéséhez.

ELTE Ígéretes Kutatója pályázatok

- Ahhoz, hogy a hazai és nemzetközi porondon elért sikerek állandósulhassanak, az ELTE vezetése továbbra is kiemelt hangsúlyt fektet fiatal kutatóinak fejlődésére, tudományos tevékenységük ösztönzésére és a kiváló tudományos teljesítmények lehetőség szerinti díjazására. A 2015 óta minden évben odaítélt „Az ELTE ígéretes kutatója” díjat immár nyolc tudományterületen lehet elnyerni (2017-2020 közt 32 fő nyerte el a díjat).
- 2020-ban első alkalommal egy újabb pályázati típust hirdetett az Egyetem, a „Kinyitjuk a tudományt - az ELTE ígéretes kutatója különdíj” elnyerésére. Az Egyetem a különdíjjal olyan kutatókat kíván elismerni, akik a nyílt tudomány ismert területein, azaz a publikációk nyílt hozzáféréssel történő megjelentetése, nyílt hozzáférésű folyóirat létrehozása vagy szerkesztése (open access), a kutatási adatok nyílt kezelése (open data) terén jelentős eredményeket tudnak felmutatni, illetve a tudományos munkába bevontak nem tudós, de a tudományos kutatások iránt érdeklődő egyéneket vagy közösségeket.

Egyéb

- A Kooperatív Doktori Program első pályázati fordulójában 2020-ban az ELTE nyerte el a legtöbb pályázatot, összesen 42 doktorandusza került a nyertes ösztöndíjasok közé.
- Az ELTE-n működik egy sikeres *Molekuláris és Biomarker Kutatási és Szolgáltatási Központ* (FIEK), továbbá a *Szoftver- és Adatintenzív Szolgáltatások Kompetencia Központ*, valamint az *EIT Digital Budapest Node*, melynek az ELTE egyik meghatározó nemzeti partnere.
- A CELSA együttműködés keretében a KU Leuven Egyetemmél évente kettő, a tavalyi évben egy pályázatunk a nyertesek közé került. E pályázatok célja, hogy felkészítsék az ELTE kutatóit Marie Curie ITN network és egyéb EU pályázatok közös beadására. 2020-ban zajlott a CELSA pályázat ötödik fordulója és 4 ELTE-s pályázat került beadásra.

Kutatási infrastruktúra fejlődése (nagyűszer és labor kiépítési beruházások forintban kifejezve)

Év	Beruházás	Felújítás	ÁFA	Összesen
2017	571 531	6 739	146 555	724 826
	795	282	559	636
	1 480 845		343 571	1 824 417
2018	153	-	866	019
	590 717	25 692	112 090	728 500
2019	829	595	408	832
	800 005	3 080	198 244	1 001 330
2020	377	006	726	109
	3 443 100	35 511	800 462	4 279 074
Összesen	154	883	559	596

2017-2020 közt az ELTE kutatási infrastruktúrájának fejlődése kiegyensúlyozott volt, alternáló forrású évek váltakoztak 700 millió és 1 milliárd forintot meghaladó infrastruktúrafejlesztési beruházásokkal, melyek többsége a TTK-n valósult meg.

3.1.3. Doktori képzés

- Doktori képzéseire továbbra is nagy hangsúlyt fektet az ELTE. 2019-től kezdődően kétszer több ösztöndíjas PhD hallgatót tudunk fölvenni, mint a korábbi években.
- A felvett és végzett hallgatók aránya az érintett években a következőképpen alakult: felvett 2017: 503 fő, végzett 2017: 215 fő; felvett 2018: 513 fő, végzett 2018: 200 fő; felvett 2019: 572 fő, végzett 2019: 237 fő; felvett 2020: 566 fő, végzett 2020: 229. fő.

- Az ELTE 2020-ig 16 doktori iskolával rendelkezett, de megkapta akkreditációját a Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola is, amely egyetemünkön eddig lefedetlen területen fog nemzetközi színvonalú doktori képzést kínálni.

3.1.4. Felsőoktatási rangsorok

- 2020-ban
 - Globális rangsorok: erősödő verseny (egyre több rangsorolt intézmény, feltörekvő egyetemek) ellenére az ELTE őrzi pozícióját (apróbb elmozdulásokkal: a három legfontosabb rangsor közül a QS-ben egy kategóriát javított, az ARWU-ban egy kategóriát rontott, a THE-ben nem változott a pozíciója).
 - Szakterületi rangsorok: az ELTE kiemelkedő helyezést ért el 2020-ban több szakterületen. A QS szakterületi rangsorában a filozófia területén a világ 150 legjobb egyeteme között szerepel, a régészet, illetve a nyelvészet területén pedig a TOP 200-ban, míg az ARWU szakterületi rangsorában a fizika területén került be a világ 200 legjobb egyeteme közé. Az ELTE-n folyó minőségi kutatás és oktatás sokféleségét mutatja, hogy Egyetemünk 2020-ban összesen 17 szakterületen volt rangsorolva valamelyik nagy rangsor legfrissebb szakterületi kiadásában – ebből 10 területen a legjobb hazai képző- és kutatóhely.
 - A hagyományos, oktatás-kutatás fókuszú rangsorok mellett új típusú, az egyetemek szélesebb – társadalmi és környezeti – hatásait is figyelembe vevő rangsorok is megjelentek az elmúlt évek során, ilyen például a THE Impact Ranking rangsora, ami az ENSZ fenntarthatósági céljai szerint értékeli a felsőoktatási intézményeket. A rangsorban 2019-ben először vett részt az ELTE, a legjobb eredményt a minőségi oktatás területén érte el (101–200), míg a nemi egyenlőség, illetve a „béke, igazságosság és erős intézmények” szempontjait vizsgálva a 201–300-as kategóriába került.
 - A hazai rangsorokat tekintve az ELTE megőrizte vezető pozícióját a HVG 2020-as felsőoktatási rangsora alapján és újra az oktatói és a hallgatói kiválósági lista élén végzett. A karok országos rangsorát az ELTE Bölcsészettudományi Kara vezeti holtversenyben (a Semmelweis Egyetem orvostudományi karával), az ELTE Természettudományi Kara pedig a dobogó harmadik helyén áll. Továbbra is az ELTE-n dolgozik a legtöbb tudományos fokozattal rendelkező oktató, az MTA-doktori címek aránya (9,24%) alapján pedig a második helyen áll az egyetem.
- az elmúlt 4 évben
 - a QS globális rangsorában az ELTE immár második éve lép egy-egy kategóriát előre, így a tavalyelőtti 701-750. helyről idénre a 601-650. helyre került.
 - A THE világranglistáján első szereplése, 2016 óta őrzi a helyét a 601-800. kategóriában, de míg akkor csak 800 intézmény kapott helyet a listán, addig idén már 1397, tehát közel 600-al több egyetem szerepel a rangsorban.
 - Az ARWU globális ranglistáján 2017 és 2019 között az ELTE az 501-600. helyen, 2020-ban pedig a 601-700. helyen szerepel.

3.2. Innovációs és k+f+i tevékenység

Az ELTE az elmúlt fejlesztési ciklusban megújította és megerősítette innovációs és k+f+i tevékenységét. Ezek megfelelő bázist nyújtanak a 2021-2024 (RRF2026) fejlesztési ciklus céljainak, terveinek, fejlesztési programjainak megvalósításhoz. Az elért fejlesztési eredmények példálózóan a következők:

- 2018-2020 Innovációs Fejlesztési Terv alapvető megvalósítása
- Egyetemi Innovációs Ökoszisztéma pályázat indikátorainak megvalósítása
- Területi Innovációs Platform alapításában és működésében részvétel
- Nemzeti Laboratóriumok Programban való részvétel

- FIEK és Kompetencia Központ
- EIT Digital részvétel
- Témaerületi kiválósági programok
- Iparági kooperációk (pl. Mesterséges Intelligencia Koalíció)
- Nőtt az ELTE tudásvagyona, beleértve a hasznosítható tudásvagyont (szabadalmak, know-how-k stb.)
- Nöttek az ELTE vállalati kapcsolatai.

4. Harmadik missziós tevékenység helyzetértékelése

Az ELTE harmadik missziós tevékenység és feladatai az elmúlt fejlesztési időszakban jelentősen megnövekedtek. Ezt mutatja az is, hogy a 2020. évben az ELTE létrehozta a Harmadik Missziós Stratégiai Irodát, amely a diverzifikált harmadik missziós feladatok koordinálását végzi. Az elmúlt időszak ezt érintő fejlesztései megfelelő bázist jelentenek a fejlesztési időszakra vonatkozó célok, programok és fejlesztési elképzelések megvalósításához.

5. Intézményirányítás, finanszírozás helyzetértékelése

5.1. A fenntartó által a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott vagyon hasznosításával, megóvásával, fejlesztésével, elidegenítésével kapcsolatos elképzelések bemutatása, a várható bevételek és kiadások ismertetése

5.1.1. Vagyonhasznosítás lehetőségei

Az ELTE vagyonának elsődleges célja az oktatási, kutatási, harmadik missziós, közművelődési és tudományterjesztési tevékenységének, továbbá a hallgatói és dolgozói jóléti-rekreációs és sport szolgáltatásainak támogatása.

5.1.2. Vagyon megóvása és fejlesztése (oktatási, képzési, kutatási és lakhatási infrastruktúra fejlesztése)

Az ELTE a kancellári rendszer bevezetésekor egy kifejezetten leromlott ingatlan-, illetve eszközállományt örökölt meg számos kötöttséggel (pl. PPP szerződések).

A 2016-2020 közötti időszakban az egyetem mind az oktatási-képzési, mind a kutatási-fejlesztési, mind a lakhatási infrastruktúra fejlesztésében tett lépéseket, de ezek csak az első lépések a XXI. századi követelményeknek megfelelő, ún. „smart university” campusok kialakítása felé vezető úton. Az elmúlt négy évben történtek kisebb-nagyobb rekonstrukciók az oktatási campusokon (pl. Savaria Egyetemi Campus, Lágymányosi Campus), illetve lakhatási funkciókat is fejlesztettünk – jórészt önerőből – a Nagytétényi úti kollégium és – állami támogatással – a Bibó István Szakkollégium felújítása is megvalósult. (Mindezek ellenére az ELTE a hazai felsőoktatási intézmények közül az egyik legrosszabb kollégiumi és sport adottságokkal rendelkező egyetem.)

Az ELTE-n elindult egy fejlesztési folyamat, de a korábbi fejlesztési koncepció számos elemét még nem sikerült megvalósítani (például köznevelési intézmények felújítása, campusosítás), így ezeket a prioritásokat, célokat a 2021-2024 közötti időszakban szeretnénk tovább vinni és a tervezett fejlesztéseket megvalósítani.

Az ELTE a központi régióban elhelyezkedő intézményként a vidéki egyetemekhez képest nagyságrendekkel kevesebb forráshoz juthatott, de igen komoly erőfeszítéseket tett az informatikai

infrastruktúra szinten tartása érdekében. A korszerű infokommunikációs háttér megteremtéséhez elengedhetetlenül szükséges a megfelelő adatátviteli hálózatok megléte. Az intézmény fejlett elektronikus nyilvántartási rendszereket használ az oktatási, működtetési, pénzügyi/számviteli, humánerőforrás-menedzsment feladatok elvégzéséhez. Az elmúlt években jelentős erőforrásokat fordított arra (többek között az Egységes Intézményirányítási Rendszer kifejlesztése kapcsán) hogy ágazati szinten is egységesnek tekinthető nyilvántartásai és technikai eszközei legyenek. Jelenleg ezek a rendszerek nagymértékben integráltan működnek, szatellit nyilvántartások csak szórványosan fordulnak elő, olyan alapot képezve, amely alkalmas lehet a későbbi elemzési és modellezési funkcionalitások fejlesztésére.

5.1.2. Várható bevételek, várható kiadások

A fenntartó által a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott vagyon hasznosításához kapcsolódóan 2020. évben 272.491.644 Ft bevétel teljesült. Miközben a vagyon hasznosításból származó források az elmúlt időszakban lassan növekedtek, 2020-ban a kedvező tendencia megváltozott. A bevétel nagyságrendjét jelentősen befolyásolta, hogy 2020 tavaszától a COVID járvány miatt legtöbb hasznosítási bevételünk kiesett. A befolyt bevételek 2020 évben nem fedezték a kapcsolódó hasznosítási kiadásokat, mivel az utóbbiak változása rugalmatlanabb.

5.2. A képzések és a kutatás, tudományos teljesítmény intézményi finanszírozásában stabil, kiszámítható, a munkaerő-piaci követelményekhez, illetve a mindenkori költségvetési forrásokhoz igazodni képes, valós, fajlagos költségen alapuló feladat-és teljesítményalapú rendszer kialakítása

A **képzések** finanszírozására használt fenntartói képlet (önköltség keret x hallgatói létszám) önmagában csak az intézmény által ellátandó feladat tervezett és tényleges mennyiségét veszi figyelembe, az alkalmazott hallgatói létszám előrebecslés és utóelszámolás, valamint az időnként felülvizsgált önköltségszámítások, és azok alapján a Fenntartó által kiigazított költségkeret táblák használatával.

A képzések finanszírozására az ELTE-n a 2019-2020 időszakban kidolgozásra és alkalmazásra került, egy a hazai felsőoktatás szintjén unikális, belső finanszírozási algoritmus, amely automatikusan kezeli az alábbiakat:

- karok más karra történő átoktatásának, valamint a hallgatók más karokra történő áthallgatásának képletalapú, minden egyes hallgató önköltségét figyelembe vevő, belső elszámolóárakon történő automatikus rendezése;
- fix és változó költségek átlagos arányának figyelembe vétele alacsony fix költségszint központi ösztönzése mellett;
- a képzési támogatás kurzusfelvétel alapján történő szétosztása a kurzust tartó oktatók szervezetére, ezáltal figyelembe véve az egyéni teljesítményeket;
- minél nagyobb létszámú, ezáltal a képzések elaprózódása ellen ható, mérethatékony kurzuslétszámok ösztönzése;
- alapinformációk biztosítása önköltség és fedezet számításhoz.

Az algoritmus azon túl, hogy óriási méretű hallgatói és kurzusfelvételi (Neptun), valamint HR (SAP) adattáblákat használ, költségvetési alapon kikényszeríti az adatok tisztítását, megteremti az alapját a kari bevételek és a bevétel alapú központi hozzájárulások pontos tervezésének, továbbá az oktatási mennyiségek munkáltatók, munkairányítók részére történő rendelkezésre bocsátásával részletes információt szolgáltat az oktatási teljesítményről az egyéni és szervezeti szintű teljesítményértékeléshez.

A **kutatás és a tudományos teljesítmény** egyetemen belüli finanszírozására jelenleg szabadon felhasználható külső forrás nem áll rendelkezésre. 2012-ben szűnt meg a fenntartó ún. tudományos

normatív támogatása. Ezért erre forrásokat Egyetemen belül más források terhére történő keresztfinanszírozással tudunk megteremteni. A kutatás és tudományos teljesítmény finanszírozása döntően hazai és nemzetközi pályázati, továbbá hazai kvázi-pályázati forrásokból történik. Ezekben természetesen költségtervet kell készíteni (így önköltség alapú), az Egyetemtől független bírálati rendszer pedig feladat- és teljesítmény alapú, a pályázatok elnyerésével támogató ösztönzési rendszerrel.

A kiválóság ösztönzésének finanszírozására az ELTE-n a 2019-2020 időszakban létrehozásra került az ún. Egyetemi Kiválósági Alap (EKA) és a kari kiválósági keretek, valamint kidolgozásra került ezek bevételarányos feltöltési mechanizmusa.

A kalkuláció alapját képezi	Kari kiválósági keret	Egyetemi Kiválósági Alap
ÁKTH alapot képező kari támogatások és bevételek	1,5%	0,5%
Tématerületi kiválósági pályázati támogatások	-	5% + 0,5%
2019.05.01. után beadott "új pályázatok" kiadásai	-	5%
OTKA pályázatok kiadásai (a szerződéskötés időpontjától függetlenül)	-	5%

Az alapok jelenleg feltöltés alatt vannak, a leírtak szerint külső források hiányában, oktatási és egyéb források átirányításával, évről-évre legfeljebb 200-300 mFt kerül. A Szenátus elfogadta azt a szabályozást, amely az EKA forrásokhoz súlyokat rendel felhasználási célterületek szerint, valamint a kari tanácsok elfogadták a kari kiválósági keretek felhasználási mechanizmusait.

5.3. Az intézmény közösségi eredetű forrásoknak való kitétszégének a csökkentése, a piaci forrásbevonó képesség növelése, társadalmi-, gazdasági szerepvállalás erősítése

Az ELTE 2016-2020. években folytatott pályázati aktivitása során kiemelt figyelmet fordított:

- a kutatás-fejlesztési-, innovációs és vállalati együttműködések támogató-,
- az oktatási infrastruktúra-, a nemzetköziesítés és digitális fejlesztéshez kapcsolódó-,
- az állóeszközkapacitás bővítés, az infrastruktúra fejlesztés és energetikai beruházásokhoz kapcsolódó pályázati források megszerzésére.

Mindezen tevékenység eredményeképpen 2016-2020. években 50,2 Mrd Ft pályázati bevétel teljesült, az alábbiak szerint.

	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	Összesen	Arány
Pályázati forrás kutatási programokra	5 318 654 330	4 577 244 757	4 866 769 779	7 650 186 387	6 905 179 391	29 318 034 644	58,4%
Pályázati forrás oktatási programok	1 304 523 201	3 471 655 199	3 780 118 219	2 658 620 113	3 622 635 184	14 837 551 916	29,5%
KEHOP infrastruktúra fejlesztés	5 278 630 851	351 592 500	0	2 093 500	448 318 000	6 080 634 851	12,1%
Összesen	11 901 808 382	8 400 492 456	8 646 887 998	10 310 900 000	10 976 132 575	50 236 221 411	

Az ELTE 2016-2020. évi pályázati bevételei (Ft-ban)

Kutatási célú programokra az egyetem a vizsgált időszakban mintegy 29 Mrd Ft támogatást nyert el az alábbiak szerint.

Kutatási forrás	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	Összesen	Arány
NKFIA pályázatok (VKSZ, FIEK, NVKP, VKE, NKP, NAP, TÉT, PIACI KFI, KK_19, EGY_ÖKO_19 egyéb.)	1 868 882 150	659 245 931	807 179 363	1 292 461 278	1 699 211 422	6 326 980 144	21,6%
Kutatási témapályázatok (PD, K, KH, FK)	989 288 856	1 063 385 922	1 106 017 789	1 514 825 155	1 715 471 383	6 388 989 105	21,8%
Felsőoktatási Kiválósági Program (Intézményi Kiválóság)	0	0	1 800 000 000	2 000 000 000	1 133 333 333	4 933 333 333	16,8%
Tématerületi Kiválósági Program	0	0	0	1 700 000 000	904 330 582	2 604 330 582	8,9%
Nemzeti laboratórium pályázat	0	0	0	0	423 797 411	423 797 411	1,4%
Strukturális Alapok kutatási forrásai (VEKOP, GINOP)	1 524 732 013	1 918 278 049	229 188 172	278 999 752	77 000 000	4 028 197 986	13,7%
H2020	935 751 311	936 334 855	924 384 455	863 900 202	952 035 260	4 612 406 083	15,7%
Összesen	5 318 654 330	4 577 244 757	4 866 769 779	7 650 186 387	6 905 179 391	29 318 034 644	100,0%

Az ELTE 2016-2020. évi kutatási célú pályázati bevételei (Ft-ban)

A vizsgált időszakban a hazai pályázati forrásokon belül azonos arányt képviselt az alapkutatási célokat szolgáló kutatói és posztdoktori új témapályázatok és a zömében konzorciumi formában megvalósuló, ezen belül a célorientált K+F hasznosítást szem előtt tartó és az ipari partnerekkel együttműködésben megvalósított hazai KFI pályázatok.

Az Egyetem mind a tematikus egyéni alapkutatási témapályázatokban, mind a posztdoktori pályázatokban országos súlya felett szerepelt, ami sikerként értékelhetünk. Külön pozitívum, hogy ezen projektek szinte valamennyi egyetemi kart érintettek.

Az NKFI Alapból kiírt, zömmel konzorciumi formában megvalósuló, a hasznosítási célokat szem előtt tartó és az ipari partnerekkel együttműködésben zajló KFI projektjeink többek között a fehérje- és biomarker kutatás, rákkutatás, kémiai-, az anyagtudományi kutatás területeken folytak, továbbá a matematikai, pszichológiai és informatikai tudományterületeket érintették. Az elmúlt 5 évben a fenti célokkal elindult 26 db projekt megvalósítására 6,4 Mrd Ft támogatást nyert el az intézmény.

Az Európai Unió kutatási célú operatív programjai közül az ELTE a VEKOP és GINOP egyes prioritásaiban összesen 18 db pályázatot nyert el mindösszesen 4 Mrd Ft támogatási összegben. A konstrukciók eredményeképpen jelentős kutatási eszközpark fejlesztés történt a TTK-n, a PPK-n és az IK-n, A konstrukciók ösztönzik a nemzetközi együttműködésekben való sikeres magyar kutatói részvételt-, a hazai vállalkozások, kutatóhelyek és felsőoktatási intézmények között hosszútávon fenntartható, stratégiai jelentőségű együttműködések is.

2016-2020. évek között 79 db nemzetközi KFI célokkal rendelkező projekt megvalósítása indult el és zajlik összesen 23,9 Milliárd EUR összegben elnyert támogatásból.

Az Európai Kutatási Tanács tudományos kiválósági programjaiból az intézményben 7 db ERC pályázat valósul meg, melyre az intézmény 8,6 Milliárd EUR támogatást nyert el. A konstrukciókból 5 db ERC Starting grant (TTK biológiai, kémiai és fizika tudományterületen), 1 db Synergy grant (BTK régészet) és 1 db Consolidator grant (TÁTK) keretében érkezett forrást. Az intézmény további 20 db projektet nyert el többek között a mobilitási célú Maria Skłodowska Curie akción belül (ITN, RISE), közösségi platform és hálózatépítésre a H2020 ICT és egyéb társadalmi kihívások pillérben is a biztonság, az űrkutatás, a kultúra és integráció területén kutatási együttműködésekre. Az intézmény a fentiek túlmenően széles spektrumban sikeresen pályázott többek között egyéb EU-s programokra is a JUST, Erasmus Stratégiai Partnerségek, Interreg, Elixir Europe, illetve valósított meg pályázatokat a Svájci Alap és a Visegrádi Alapból is.

Az ELTE a Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Program (FIKP) keretein belül 2018. évtől évi 2 Mrd Ft összegű támogatásban részesült a következő 4 tématerületeken végzendő tudományos és innovációs tevékenységek végrehajtása érdekében: Diagnosztika és terápiás fejlesztések, Anyagtudomány, Asztro- és részecskefizika, Problémamegoldó rendszerek. A program az első évben 7 MTA Lendület kutatócsoport támogatását is biztosította.

2019-2020. években az Innovációs és Technológiai Minisztérium a futó 4 tématerületi program mellett további 3 db új programmal (TKP) kiegészítve további évi 1,7 Mrd Ft forrást biztosított évente a Szint plusz (Szintetikus kémia és biológia), Alkalmazási terület specifikus nagy megbízhatóságú informatikai megoldások-, illetve a Közösségépítés, család és nemzet-, hagyomány és innovációs tématerületekre, valamint 10 Lendület kutatócsoport finanszírozására mindösszesen évi 3,7 Mrd Ft összegben. A programok interdiszciplináris jellege miatt a fentiekben felsorolt tématerületek az ELTE 6 Karán valósulnak meg.

Az előző táblázatban látható, hogy a 2020. évtől már az Intézményi Kiválóság és a Nemzeti Kihívások alprogramok keretein belül tovább élő konstrukció a vizsgált időszakban a kutatási forrásoknak mindösszesen a negyedét adta, amely alapján elmondható, hogy ez volt az Intézmény legjelentősebb kutatási forrása.

A tématerületi programok a kutatásfejlesztési és innovációs fókusz erősítésével hozzájárulnak a közvetlenül pályázható Európai Unió források növeléséhez, a tudományos produktivitás és hasznosulás növeléséhez, a tudományos és kutatói utánpótlás feltételrendszerének javításához.

2020. évben 4 db Nemzeti laboratórium pályázat indult el az alábbi ELTE keretösszeggel. A Digitális örökség nemzeti laboratórium 185 mFt, a Mesterséges intelligencia nemzeti laboratórium 100 mFt, a Kvantuminformatikai Nemzeti Laboratórium 150 mFt, a Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium 25 mFt támogatást nyert el. A programok jelenleg egy éves szerződéssel, de a tervek szerint 5 éves futamidővel rendelkeznek, így megvalósításuk már az IFT 2021-2024 időszakra esik. 2021. évtől további Nemzeti Laboratóriumok alakulnak az ELTE szervezeti keretein belül.

Az oktatási célú pályázatok közül kiemelendő nemzetközi térben az ERASMUS program, hazai oktatásfejlesztési pályázatok közül pedig az EFOP (lásd a 4. sz. melléklet részletezettek szerint), a Nemzeti Tehetség Program, a Nemzeti Kulturális Alap, a Bethlen Gábor Alap és egyéb fejezeti kezelésű célelőirányzatok támogatásai, amelyekből az elmúlt 5 évben összességében közel 15 Mrd Ft-nyi forrás érkezett.

Jelentős infrastrukturális fejlesztést jelentett a 2016-ban elnyert és 2018 júliusában zárult, 15 épület komplex energiahatékonyságának fejlesztését célzó 5 Mrd Ft KEHOP beruházás. Itt említendő meg, hogy most zárul a Savaria Egyetemi Központ Károlyi Gáspár téri épület 290 mFt energetikai beruházása. Jelenleg további 3 megvalósítási helyszínen mintegy 2 Mrd Ft KEHOP támogatásból zajlik épületenergetikai korszerűsítés. Szintén jelentős infrastrukturális fejlesztést tett lehetővé az EMMI által a Felsőoktatási Struktúraátalakítási Alapból biztosított mindösszesen 1.205,5 mFt támogatás. Ez az EIIR rendszer bevezetésére, kutatási-, oktatási laborok, tantermek infrastrukturális és energetikai korszerűsítésére, hatékonyságának növelésére illetve speciális műszerek, eszközök beszerzésére szolgált. Elkészült az ELTE digitális stratégiája, amihez kapcsolódva megvalósult egy pilot program is.

A pályázati források mellett megemlítenők az ELTE piaci forrásai is, amelyek az elmúlt időszakban évről-évre növekedtek, ugyanakkor a járványügyi helyzet és a gazdasági környezet alakulása 2020. évben sajnálatos módon negatív hatást gyakorolt a piaci forrásbevonó képességünkre.

Sor megnevezése	2020. évi tény
Készletértékesítés bruttó ellenértéke	22 600 351
Szolgáltatás bruttó ellenértéke (bérbeadás nélkül)	341 163 874
- KFI tevékenység	223 620 082
- Egyéb tevékenység (hallgatói szolgáltatások nélkül)	117 543 792
Egyéb működési célra átvett pénzeszköz	344 671 592
Tulajdonosi bevételek	20 000 000
Összes várható piaci bevétel (bérbeadás nélkül)	728 435 817

Az ELTE piaci forrásainak alakulása 2020. évben (adatok Ft-ban)

A szolgáltatások között jellemzően hidrobiológiai laborvizsgálatokból, biokémiai- és informatikai szolgáltatásokból (KFI és egyéb tevékenységekhez kapcsolódóan), valamint régészeti kutatási szolgáltatásokból származó bevételek szerepeltek. Az egyéb működési célra átvett pénzeszközök között informatikai együttműködésekhez, mesterséges intelligencia-, hidrogeológiai- és űrkutatásokhoz kapcsolódó céltámogatások szerepeltek jellemzően. A támogatók között hazai és külföldi cégek, alapítványok, egyéb nonprofit szervezetek, nagykövetségek, továbbá uniós és uniós kívüli országok intézményei is megtalálhatóak voltak. A tulajdonosi bevételek költségvetési soron az egyetemi vállalkozások osztalék befizetései szerepeltek.

III. INTÉZMÉNYI STRATÉGIAI CÉLOK, FEJLESZTÉSI PROGRAMOK

1. Fejlesztési keretrendszer, stratégiai keretek

1.1. Általános bevezető

Az ELTE a 2021-2024 közötti időszakra vonatkozó Intézményfejlesztési Terve részének tekinti az alábbiakban meghatározott keretrendszert. Az alábbiakban hivatkozott dokumentumok, illetve az azokban meghatározott stratégiai célok, irányok, eszközök az ELTE Intézményfejlesztési Tervének is részét képezik és az ELTE a stratégiai fejlesztési céljait ezeknek a megvalósításában való részvételhez is rendeli.

Az alábbiakban hivatkozott dokumentumokban meghatározott stratégiai célok, fejlesztési irányok, eszközök az ELTE működését horizontálisan érintik, mert azokat az ELTE valamennyi kara és tudományterülete, képzési (oktatási), kutatási, k+f+i, harmadik missziós, szolgáltatási és társadalmi felelősségvállalási tevékenysége során fejlesztési célként határozza meg.

1.2. A 2021-2027 közötti uniós fejlesztéspolitikai ciklus célja, fejlesztési tervei, eszközei

1. Partnerségi Megállapodás
2. Operatív Programok
 - a) Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP plusz)
 - b) Digitális Megújulás Operatív Program (DIMOP)
 - c) Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program (IKOP Plusz)
 - d) Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP Plusz)
 - e) Végrehajtás Operatív Program (VOP Plusz)
 - f) Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program (KEHOP Plusz)
 - g) Humánfejlesztési Operatív Program (HOP)
 - h) Magyar Halgazdálkodási Operatív Program (MAHOP)
 - i) Versenyképes Magyarország Operatív Program (VMOP)
 - j) Zöld Infrastruktúra és Klímavédelmi Operatív Program (ZIKOP)
 - k) Mobilitás Operatív Program (MIOP)
3. Magyarország Helyreállítási és Ellenállóképességi Terve, valamint ennek végrehajtására vonatkozóan a **„Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja”** program keretében támogatandó részprojektek és fejlesztési programok
4. ELTE „második körös” RRF-Pályázatának teljes tartalma (lásd 1. sz. melléklet)
5. Országspecifikus ajánlások 2019 és Országspecifikus ajánlások 2020
6. Vidékfejlesztési programok, kohéziós régiók felzárkóztatási programjai

1.3. Európai kutatási, kutatásfinanszírozási célok, fejlesztési tervek, eszközei

1. Horizon Europe keretrendszere, annak valamennyi célja és eszköze
2. Digitális transzformáció valamennyi területének programja (pl. adatgazdaság)
3. H2020 fennmaradó eszközei
4. Green Deal (és más klímavédelmi, környezeti és társadalmi fenntarthatósági programok)
5. Digitális Egységes Piac stratégiája és végrehajtásának eszközei

6. Interreg Programok
7. Erasmus, Erasmus+ programok
8. Európai Városok 2030 programjai
9. További nemzetközi oktatási, kutatási, harmadik missziós, nemzetközi mobilitási források, fejlesztési eszközök és stratégiai célok

1.4. Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia – 1785/2016. (XII. 16.) Korm. határozat

1.5. Kormányzati iparági stratégiák, cselekvési programok (példák) céljai, prioritásai, fejlesztési eszközei

1. Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája
2. Intelligens Szakosodási Stratégiái
3. Magyarország Kreatív Ipari Stratégiája
4. Technológiafejlesztési, digitalizációval összefüggő stratégiák és célok
5. Digitális Jólét Program által kidolgozott, gondozott, digitális transzformációval kapcsolatos valamennyi stratégia, cél
6. Egészségüggyel kapcsolatos stratégiák és célok
7. Környezeti és társadalmi fenntarthatósággal kapcsolatos stratégiák, cselekvési programok és célok
8. Agrárfejlesztési stratégiák és célok

1.6. ELTE meglévő stratégiai elköteleződése, partneri együttműködései

1. CHARM-EU Európai Egyetem tagságából adódó fejlesztések, stratégiai célok
2. Nemzetközi kutatási hálózatokkal fennálló kapcsolat fenntartása, bővítése
3. Nemzetközi kutatási infrastruktúrákban, nagyprojektekben való részvétel fenntartása, bővítése, újabb részvételi lehetőségek kialakítása
4. Nemzetközi egyetemközi együttműködések, szervezetekben tagsági viszony fenntartása, bővítése, bilaterális kapcsolatok fenntartása és bővítése
5. Stratégiai együttműködési megállapodások fejlesztési és célrendszerének fenntartása, bővítése
6. Meglévő programok (pl. nemzeti laboratóriumok, kompetencia- és tudásközpontok, science parkok, kutatási (k+f+i) programok, tématerületi és más (NKP, IKA és NKA) kiválósági programok, együttműködések célrendszerének fenntartása, megvalósítása és bővítése
7. EIT, különösen az EIT Digital programban való részvétel erősítése

1.7. Globális nemzetközi kooperációk egyetemi (k+f+i és oktatás) területei, az ezekből adódó fejlesztési célok és eszközök, globális fejlesztéspolitikai célokhoz kapcsolódás

1. V4 országokkal kapcsolatos fejlesztések
2. EU és Japán közötti szabadkereskedelmi megállapodás
3. EU-Afrika Szabadkereskedelmi Megállapodás
4. ENSZ fenntarthatósággal kapcsolatos stratégiái, cselekvési programjai, céljai

1.8. Kontinuitás a korábbi fejlesztési célokkal, stratégiai irányokkal

Az ELTE a 2016-2020 közötti Intézményfejlesztési Terv alapján és keretei között, különösen az időszak második felében, jelentős fejlesztéseket és az ott megfogalmazott stratégiai célok megvalósítására több programot is elindított. Az Egyetem fejlesztési programjai nem zárulnak le értelemszerűen a tervezési időszak végén, sokkal inkább a korábbi fejlesztési célok és programok folytatása a hatékony módszer. Fentiekre tekintettel az ELTE a 2021-2024 Intézményfejlesztési Terv részének tekinti a korábbi intézményfejlesztési tervben megfogalmazott stratégiai célok és eszközök továbbvitelét is, amelyek szervesen illeszkednek az új tervezési ciklus fejlesztési stratégiája és céljai rendszerébe.

1.9. A minőségirányítás stratégiai fejlesztése

Az ELTE kiemelt figyelmet fordít a teljes egyetemi működés minőségirányítási rendszerbe helyezésére, a minőségpolitikai célok megvalósítására. Az ELTE számos területen jól felépített minőségbiztosítási rendszerrel, folyamatokkal rendelkezik. A 2020. évi MAB intézményakkreditációs eljárás és a Minőségfejlesztési Program 2016–2020 tapasztalatai alapján az elkövetkezendő években számos területen fejleszteni kell az egyetem minőségirányítási rendszerét. Ennek súlypontjai az egyetemi szintű folyamatok fejlesztése mellett az oktatási és a kutatási tevékenységek.

1. Egyetemi szintű minőségirányítási folyamatok fejlesztés

- A MAB elvárásával összhangban szükséges az IFT teljesülésének formális, éves nyomon követése.
- A MAB elvárásával összhangban ki kell alakítani az egyetemi szintű feladat-, teljesítmény- és minőségalapú ösztönző rendszert és az ennek alapjául szolgáló tudásbázist és eszközparkot.
- A minőségbiztosítási politika terén a karok és más szervezeti egységek tevékenységének fokozottabb összehangolása szükséges. (A PDCA ciklusnak megfelelő visszacsatolások rendszerét ki kell alakítani.)
- Még 2021-ben külső partnerek bevonásával meg kell fogalmazni a Minőségfejlesztési Program 2021–2023-at.
- Mivel az intoleráns és/vagy diszkriminatív magatartással szemben érvényesíthető eljárásokról a hallgatók és dolgozók kevés információval rendelkeznek, erről tájékoztató és érzékenyítő programokat kell kialakítani szakértők bevonásával. Célszerű ezeket egységesen koordinálni, valamint a szakmai kapcsolódásokat más szervezeti és bizottsági tevékenységekkel összekapcsolni.
- A szombathelyi kampuszon is meg kell szervezni a budapestivel megegyező színvonalú hallgatói szolgáltatásokat, beleértve a fogyatékkal élő hallgatók számára az SHST szolgáltatásokat is.
- Az ELTE teljesítményének átfogó értékelésére alkalmas indikátorrendszert és az indikátorrendszer alapján történő elemzésekre vonatkozó eljárást kell kidolgozni. Ehhez kapcsolódnak az egyes karok, tudományterületek teljesítményértékelésének indikátorai, támogatva a kari speciális fejlesztési szükségleteket, irányokat és intézkedéseket.
- Ahol ez lehetséges és hatékony, a minőség biztosítása és a nemzetköziesítés érdekében nemzetközi fórumokon meghirdetett, versenyeztetési eljárásban kiválasztott kollégák körének bővítése.

2. Az oktatási tevékenységgel összefüggő minőségirányítási folyamatok fejlesztése

- A képzési portfólió kialakítása kövesse az IFT által kitűzött célokat (pl.: ha több mesterszak létesítése a cél, helyezték arra a hangsúlyt), ezt a minőségbiztosítási folyamatokba építetten rendszeresen vizsgálni kell.
- A képzési programok kialakítása és jóváhagyása/folyamatos figyelemmel kísérése és rendszeres értékelés területén készüljön karonként egy szabályzat, amely tartalmazza, hogy pontosan hogy zajlik egy új képzés, szak elindítása: mi alapján indul el az adott képzés, kik alakítják ki a képzési programot, kik fogadják el azt. A szakgondozás, azaz a képzések

fejlesztésére, folyamatos minőségügyi szempontú monitorozására vonatkozó folyamat kialakítása szükséges.

- Ki kell alakítani az egyes képzéseket önállóan értékelő kérdőíven és fókuszcsoportos beszélgetéseken alapuló minőségirányítási rendszert.
- Ki kell alakítani a Doktori Iskolák egyetemi szintű minőségbiztosítási rendszerét.
- Ki kell dolgozni az elhelyezkedést nyújtó intézmények, cégek elégedettség-mérési módszerét.
- Bővíteni kell a hallgatók oktatásmódszertani és életpálya-építési támogatását, ide értve a kari szintű mentorprogramok és pszichológusi támogatás erősítését.
- Hallgatói pályakövetés rendszere adatainak elemzése.

3. A kutatási tevékenységgel összefüggő minőségirányítási folyamatok fejlesztése

- A minőségbiztosítás részeként ki kell alakítani a – kari, intézeti, doktori iskolai – kutatási stratégiák értékelését szolgáló rendszert.
- A minőségbiztosítás részeként ki kell alakítani a – kari, intézeti, doktori iskolai – oktatói-kutatói előmeneteli stratégiák értékelését szolgáló rendszert.
- Ki kell alakítani a kutatási folyamatok és kutatási teljesítmény minőségbiztosítására vonatkozó irányelveket.

2. *Pályázat a „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja” felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez*

2.1. A „második körös” RRF-Pályázat

2021. március 30-án jelent meg az NKFIH honlapján a „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja” c. pályázat benyújtására irányuló második körös pályázati felhívás. Az ELTE a felhíváshoz kapcsolódóan az előírt határidőben, 2021. április 6-án támogató szakmai véleménykéréshez pályázatot (a továbbiakban: **Projekt**) nyújtott be.

A pályázati kiírás szövege szerint az előkészítés alatt álló Intézményfejlesztési Tervet összhangba kellett hozni a „második körös” RRF-Pályázattal. A pályázathoz csatolni kellett az Intézményfejlesztési Terv tervezetét, amelyben visszatükröződnek az RRF-Pályázat fejlesztési elemei. Az ELTE ezeknek az előírásoknak megfelelően nyújtotta be pályázatát.

Az ELTE a „második körös” RRF-Pályázat egészét, valamint az ahhoz csatolt részletes fejlesztési igényeket bemutató mellékleteket, mint ahogy a kidolgozás alatt állt IFT-hez, úgy a jelen Intézményfejlesztési Tervhez csatolja, és annak részévé teszi. Vagyis az RRF pályázatban megfogalmazott célok, programok, fejlesztési tervek, azok célrendszere és szakmai tartalmi kibontása az IFT részeivé válnak. Az ELTE „második körös” RRF-Pályázata az IFT-tervezet **1. számú melléklete**.

Az ELTE vállalja, hogy az IFT azon részeit, amelyek az RRF-Pályázat által érintettek a szakpolitikai állásfoglalások ismeretében, szükség szerint véglegesíti, átdolgozza.

A Projekt organikus egésznek tekintendő fejlesztési koncepciója 5 részprojektet, azokon belül önállóan is értelmezhető nagyobb számú fejlesztési programot kíván megvalósítani. A Projekt struktúrája a következő:

Részprojekt jele	Részprojekt neve/tartalma
„A” részprojekt	Felnőttképzési és felsőoktatási digitális képzésfejlesztés
„B” részprojekt	ELTE szervezet- és humánerőforrás fejlesztés
„C” részprojekt	Fenntartható és zöld hallgatói campus- és szolgáltatásfejlesztés, smart university
„D” részprojekt	K+F, innovációs és harmadik missziós kapacitásnövelés
„E” részprojekt	Fenntartható egyetemi szolgáltatásfejlesztést támogató kulcsinfrastruktúrák fejlesztése

„A részprojekt”: *Felnőttképzés és felsőoktatási digitális képzésfejlesztés.* Az ELTE jelentős mértékű és minőségi digitális tartalomfejlesztést, nemzetköziesítést, oktatásmódszertani megújulást, a digitális oktatási eszközpark megújítását, a képzési portfólió modernizálását valósítja meg. Mindez meghatározó hatással bír a digitális készségek fejlesztésére, a felnőttképzésre, a hátrányos helyzetű csoportok felsőoktatásba való bevonására, az esélyegyenlőség növelésére, a munkaerőpiaci problémák kezelésére, a pedagógusképzés megújulására, a társadalmi innováció szélesítésére.

„B részprojekt”: *ELTE szervezet- és humánerőforrás fejlesztése.* A részprojekt középpontjában a „Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia” által megfogalmazott célok és a nemzetközi felsőoktatási sztenderdeknek való megfelelés áll. Eredményeképp megvalósul az alaptevékenységet támogató gazdálkodási, munkaügyi folyamatok digitalizálása, valamint a vezetői információs rendszer fejlesztése és egyetemi szinten kialakításra kerülnek a feladat-, teljesítmény- és minőség alapú ösztönző rendszerek, továbbá kialakításra kerül a nemzetközi pályázatok hatékony menedzselési rendszere. A részprojekt jelentős versenyképesség növelési hatással bír az adminisztratív folyamatok csökkentésén és a humán erőforrás fejlesztésén keresztül.

„C részprojekt”: *Fenntartható és zöld hallgatói campus- és szolgáltatásfejlesztés, smart university.* A részprojekt az ELTE campusain jelentős szolgáltatásfejlesztést, közösségi terek, modern hallgatói és kutató laboratóriumok kialakítását, fejlesztését, modernizálását, akadálymentesítést valósít meg, kiegészülve a munkaerőpiaci elvárásoknak megfelelő soft skillek fejlesztésével, és extrakurrikuláris szolgáltatásokkal.

„D részprojekt”: *K+F, innovációs, harmadik missziós kapacitásnövelés.* Magyarország egyetemi innovációs ökoszisztéma fejlesztéséhez, az egyetemek harmadik missziós feladatainak tudatos végzéséhez, valamint a digitális transzformációhoz, a zöld átálláshoz, és a gazdasági versenyképesség biztosításához elengedhetetlen az ehhez szükséges kapacitások bővítése. Mindez nem valósítható meg hatékonyan az ELTE ezirányú törekvései nélkül. A részprojekt a következőket biztosítja: ELTE Lágymányosi Tudományos és Innovációs Park létrehozásával kiemelkedő teret ad a természettudományos és informatikai k+f+i programoknak; az ELTE általános innovációs infrastruktúrájának fejlesztését alapozza meg, beleértve a nemzeti laboratóriumok és más innovációs szervezeti egységek elhelyezését és számos innovációs ökoszisztémát támogató projektet; valamint a Felnőttképzési Innovációs Központ infrastrukturális és szervezeti kereteinek biztosítását.

„E részprojekt”: *Fenntartható egyetemi szolgáltatásfejlesztést támogató kulcsinfrastruktúrák fejlesztése.* A részprojekt kiemelt egyedi fejlesztéseket tartalmaz, amelyek önállóan is hozzájárulnak az ELTE teljesítményének fokozásához, a saját bevétel-növelő képességéhez, illetve modernizálják a képzési kapacitásokat és az oktatást támogató szolgáltatásokat.

2.2. Az „első körös” RRF-Pályázat

Az ELTE a „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja” felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez pályázatot nyújtott be 2021. március

2-án. Az ELTE a pályázat egészét, valamint az ahhoz csatolt részletes fejlesztési igényeket bemutató mellékletet az IFT-hez csatolja, és annak részévé teszi. Vagyis az RFF pályázatban megfogalmazott célok, programok, fejlesztési tervek, azok célrendszere és szakmai tartalmi kibontása az IFT részeivé válnak.

Az NKFIH a benyújtott „első körös” RRF-Pályázatot az RRF-Alapból nem támogatta, de a pályázatot értékesnek minősítette, és annak részprogramjait más források terhére tartotta megvalósíthatónak.

Az ELTE az „első körös” RRF-Pályázatban benyújtott fejlesztési koncepciót, fejlesztési terveket, horizontális és vertikális projektstruktúrát, a pályázat egészét és részelemeit az Egyetem egésze szempontjából kiemelten fontosnak tekinti. Így az „első körös RRF-Pályázatból azokat a fejlesztési programokat, fejlesztési terveket, amelyek a 2.1. pontban leírt „második körös” RRF-Pályázat keretében nem nyernek támogatást, illetve nem kapnak támogató szakpolitikai állásfoglalást, a későbbiekben – forrás rendelkezésre állása esetén – az Egyetem megvalósítani tervezi, így az Egyetem az IFT **2. számú mellékletévé** és így részévé teszi az „első körös” RRF-Pályázat teljes anyagát is.

Az „első körös” RRF-Pályázatban leírt Projekt organikus egésznek tekintendő fejlesztési koncepciója 6 ernyőprogramot (A-F), azokon belül önállóan is értelmezhető nagyobb számú részprojektet kíván megvalósítani. A Projekt struktúrájának bemutatása a következő, amely a jelen IFT mellékletei is:

Ernyőprogramok	Részprojektek
A. Felnőttképzési és felsőoktatási digitális képzésfejlesztés	A1: Digitális tartalomfejlesztés
	A2: Nemzetköziesítés
	A3: Oktatásmódszertani megújulás
	A4: Digitális oktatási eszközpark megújítása
	A5: Képzési portfólió modernizálása
	A6: A Digitális Országos/Regionális Módszertani Központ és a Tanárképzési Gyakorlatok Országos/Regionális Szakmai Támogató Központ kialakítása
B. Szervezetfejlesztési programok, egyetemi szintű teljesítményértékelési rendszer kialakítása	
C. Fenntartható és zöld hallgatói campus- és szolgáltatásfejlesztés, smart university	C1: Lágymányosi Campus szolgáltatásfejlesztés, közösségi terek, laborok, smart university campus, akadálymentesítés
	C2: Trefort kert campus szolgáltatásfejlesztés, közösségi terek, smart university, akadálymentesítés
	C3: ÁJK campus fejlesztés, közösségi terek, smart university, akadálymentesítés
	C4: PPK campus fejlesztés, közösségi terek, smart university, rendelők
	C5: Pedagógiaiképzéshez kapcsolódó egyéb szolgáltatásfejlesztések
	C6: Savaria Campus szolgáltatásfejlesztés, sport és kollégiumfejlesztés
	C7: Budapesti kollégiumok infrastrukturális és oktatási fejlesztése 2 ütemben
	C8: ELTE Karrierprogram
	C9: Digitális tanulmányi szolgáltatások

	C10: Extrakurrikuláris szolgáltatások
D. Digitális köznevelési intézményfejlesztés	D1: Köznevelési intézmények digitális és távolléti oktatásfejlesztése
	D2: Trefort I-II. projekt (XXI. századi szolgáltató köznevelési intézmény)
	D3: Apáczai Gyakorló Gimnázium komplex fejlesztése
	D4: Radnóti Gyakorló Gimnázium komplex fejlesztése
	D5: Gyertyánffy Iskola bővítése, zöld iskola fejlesztése
	D6: Damjanich utcai köznevelési intézmények komplex fejlesztése
	D7: Bolyai Gimnázium komplex fejlesztése és bővítése
E. Harmadik missziós, innovációs, K+F kapacitásnövelés	E1: Központi innovációs infrastruktúra fejlesztés (TINLAB, DHLAB, Innovációs Központ, FvKIK, stb. elhelyezése)
	E2: Hallgatói Innovációs Tér (Inkubátor Ház)
	E3: Felnőttképzési Innovációs Központ
	E4: Harmadik Misszió Koordinációs Központ
	E5: Fogyasztóvédelmi Kutató és Innovációs Központ
	E6: Mesterséges Intelligencia Szabályozás és Etika Tudásközpont
	E7: ELTE Lágymányosi Tudományos és Innovációs Park
F. Fenntartható egyetemi szolgáltatásfejlesztést támogató kulcsinfrastruktúrák fejlesztése	F1: Trefort Kert E épület rehabilitációja
	F2: Lágymányos Biomarker és Biotechnológia projekt (ELTE Biotechnológia FIEK)
	F3: Lágymányos Óvoda-Bölcsőde projekt
	F4: Belvárosi Sport és Egészségközpont projekt
	F5: Savaria Tudományos és Élményközpont projekt

„A” Felnőttképzés és felsőoktatási digitális képzésfejlesztés. Az ELTE jelentős mértékű és minőségi digitális tartalomfejlesztést, nemzetköziesítést, oktatásmódszertani megújulást, a digitális oktatási eszközpark megújítását, a képzési portfólió modernizálását, a Digitális Országos/Regionális Módszertani Központ és a Tanárképzési Gyakorlatok Országos/Regionális Szakmai Támogató Központ kialakítását valósítja meg. Mindez meghatározó hatással bír a digitális készségek fejlesztésére, a felnőttképzésre, a hátrányos helyzetű csoportok felsőoktatásba való bevonására, az esélyegyenlőség növelésére, a munkaerőpiaci problémák kezelésére, a pedagógusképzés megújulására, a társadalmi innováció szélesítésére.

„B” Szervezetfejlesztési programok, egyetemi szintű teljesítményértékelési rendszer kialakítása. A program középpontjában a „Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia” által megfogalmazott célok és a nemzetközi felsőoktatási sztenderdeknek való megfelelés áll. Eredményképp megvalósul az alaptevékenységet támogató gazdálkodási, munkaügyi folyamatok digitalizálása, valamint a vezetői információs rendszer fejlesztése, az adatalapú döntéshozatalt

támogató integrált minőségirányítási rendszer és egyetemi szinten kialakításra kerülnek a feladat-, teljesítmény- és minőség alapú ösztönző rendszerek.

„C” Fenntartható és zöld hallgatói campus- és szolgáltatásfejlesztés, smart university. A részprojektek az ELTE campusain jelentős szolgáltatásfejlesztést, közösségi terek, laborok kialakítását, akadálymentesítést, továbbá sport- és kollégiumfejlesztést valósítanak meg, kiegészülve a munkaerőpiaci elvárásoknak megfelelő soft skilllek fejlesztésével, és extrakurrikuláris szolgáltatásokkal.

„D” Digitális köznevelési intézményfejlesztés. Az ide sorolt részprojektek az ELTE fenntartásában álló, kiemelten magas színvonalú köznevelési intézmények digitális fókuszú fejlesztését (a digitális kompetencia elengedhetetlen növelését a pedagógusképzési gyakorlatok terén, valamint az innovatív tanulástámogatási módszerek kialakítását) célozzák. A felújításra szoruló ingatlanok jelenleg nem teszik teljes mértékben lehetővé a tanulók megfelelő körülmények között történő oktatását, ugyanakkor található közöttük több műemlék épület is, amelyek az épített kulturális örökség részeként is megőrzendők.

„E” Harmadik misszió, innováció, K+F kapacitásnövelés. Magyarország egyetemi innovációs ökoszisztéma fejlesztéséhez, az egyetemek harmadik missziós feladatainak tudatos végzéséhez, valamint a digitális transzformációhoz, a zöld átálláshoz, és a gazdasági versenyképesség biztosításához elengedhetetlen az ehhez szükséges kapacitások bővítése. Mindez nem valósítható meg hatékonyan az ELTE ezirányú törekvései nélkül. Az ernyőprogram a részprojektenként a következőket biztosítja: az ELTE általános innovációs infrastruktúrájának fejlesztése, a nemzeti laboratóriumok és az innovációs szervezeti egység elhelyezése, egy Hallgatói Innovációs Tér (inkubátor ház) létrehozása, a Harmadik Missziós Koordinációs Központ, továbbá többek között a mesterséges intelligencia szabályozásával és a fogyasztóvédelemmel foglalkozó tudásközpont fejlesztése. A program kulcseleme továbbá a Lágymányosi Tudományos Innovációs Park létrehozatala.

„F” Fenntartható egyetemi szolgáltatásfejlesztést támogató kulcsinfrastruktúrák fejlesztése. Az ernyőprogram kiemelt egyedi fejlesztéseket tartalmaz, amelyek önállóan is hozzájárulnak az ELTE teljesítményének fokozásához, a saját bevételnövelő képességéhez, illetve modernizálják a képzési kapacitásokat és az oktatást támogató szolgáltatásokat. A projektek stratégiai jelentőségűek, rövidtávon megvalósíthatók és az egyetem oktatás- és szervezetfejlesztése, illetve az infrastruktúrális és eszközfejlesztés elvárásainak is megfelelnek.

3. Oktatásfejlesztési tervek és programok

3.1. Bevezető

Az ELTE a „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja” felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez „második körös” pályázatot nyújtott be. Az ELTE a pályázat egészét, valamint az ahhoz csatolt részletes fejlesztési igényeket bemutató mellékletet a jelen IFT-hez csatolja, és annak részévé teszi. Vagyis az RFF pályázatban megfogalmazott célok, programok, fejlesztési tervek az IFT részei. A hivatkozott pályázatban jelentős, részletes oktatásfejlesztési tervek és koncepciók is megfogalmazásra kerültek, amelyek mind horizontálisan érintik az Egyetem egészét, mind az egyes karok/tudományterületek oktatásfejlesztési elképzeléseit is magukban foglalják. Az Egyetem ezeket, az RRF-Pályázatban megfogalmazott fejlesztési terveket fenntartja.

Az ELTE a hivatkozott RRF pályázati fejlesztési elképzelésekkel összhangban az alábbiak szerint az IFT részévé teszi a fentiekől függetlenül is a következő célokat és fejlesztési terveket.

3.2. Konkrét fejlesztési területek

3.2.1. A hallgatói sikeresség támogatása

Hallgatóink tanulmányi előmenetelének támogatása túlmutat a lemorzsolódás elleni küzdelmen, mivel a hallgatók „benntartásán” túl az is cél, hogy törekedjünk a **rugalmas, egyéni tanulási útvonalak** biztosítására, különös figyelemmel a szép számú tehetséges, kiváló hallgatónkra. Erre nemcsak igény, hanem lehetőség is mutatkozik a nagy mennyiségben rendelkezésre álló **adat mélyelemzésével** (pl. az EFOP 3.4.3. pályázat keretében elkészült lemorzsolódáskutatási vizsgálat eredményei) és a döntéshozók számára való rendelkezésre bocsátásával. A hallgatói sikeresség támogatása keretében az alábbi fejlesztéseket tervezzük:

Digitális tananyagfejlesztés. Olyan digitális tananyagfejlesztést hajtunk végre, ami – feltéve, hogy ez megvalósítható és szakmailag indokolt – a jelenléti szinkron és az online aszinkron kurzusszervezések kombinációján alapul. Kiemelt célunk a hallgatóink tanórán kívüli felkészülésének támogatása, illeszkedően az adott szak jellegéhez, így pl. az esetorientált, szituatív oktatás formájának szélesítésével. Kialakítjuk az elkészülő digitális tananyagok, tananyagelemek repozitóriumát, mivel azokra az egyetemi tudásvagyron részeként tekintünk. Az oktatás során keletkezett, egyedi dokumentumok digitalizálásával megvalósul azok szolgáltatásának hatékonyabbá tétele, a hosszútávú archiválás biztosítása.

Oktatásmódszertani megújulás. A tananyagfejlesztés módszertani megújulást is jelent, amelyet az ESG irányelvekhez igazítottan kívánunk végrehajtani. Alapelvünk, hogy a minőség nem korlátozódik a kimenetre (vö. diploma minősége), hanem azt már a folyamatokban kell vizsgálni és a követelményeit érvényesíteni, azok biztonságos működtetését garantálandó. Ennek részeként bővíteni kívánjuk a ciklikus és adatalapú értékelés rendjét, másrészt ki kívánjuk alakítani ennek intézményesített, kiszámítható rendszerét. Szélesíteni szeretnénk a hallgatói teljesítmények folyamatos értékelésének lehetőségét, kiegyenlítve ezzel a hallgatók időszakos leterheltségét, csökkentve a lemorzsolódást is. Korszerűsíteni kívánjuk a képzési tervek felülvizsgálatának eddigi rendjét, bevezetve a visszatérő (ciklikus), a minőségügyi testület által előre rögzített szempontok alapján történő értékelést, nagy hangsúlyt helyezve a hallgatói visszajelzések mellett a munkaerőpiaci szereplők (elsősorban a szakmai gyakorlati helyeket biztosító partnerek) véleményére is. Komplex oktatásmódszertani program kidolgozása és elindítása: oktatói workshopok és tréningek a modern oktatási módszerek (aktív tanulás, digitalizáció) szélesebb alkalmazására; jó gyakorlatok cseréje; tananyagok és tantervek kidolgozása és fejlesztése modern módszertani ismeretek alapján

Mentorrendszer. A tutoriális jellegű támogatás alkalmas a lemorzsolódás jelentős lefékezésére, valamint a hátrányosabb társadalmi helyzetű vagy ilyen régiókból érkező hallgatók, továbbá az elsőévesek felzárkózásának segítésére és beilleszkedésére. A kari szinten széles körben alkalmazott mentorrendszert tovább szélesítjük, már a hallgatói jogviszony létrejöttétől kezdődően, figyelemmel az eddigi integrációs programjaink eredményeire. Bővíteni kívánjuk bejövő hallgatóink számára nyújtott tanulásmódszertani kurzusaink, tréningjeink körét is. A tanulmányok megszakításához vezető okok („lemorzsolódás”) komplex, automatizált elemzésének kidolgozása. A lemorzsolódáshoz vezető okok folyamatos monitorozása, a főbb okok azonosítása, célzott elhárítása.

Diáktanácsadó szolgáltatás. Pszichológusok bevonásával is működtetett, minden karra kiterjesztett egyéni és csoportos tanácsadás fejlesztése tanulmányi, tanulásmódszertani, életvezetési, karrier-, vagy éppen krízis ügyekben.

ELTE Karrierprogram. Nemzetközileg is egyedülálló hallgatói kompetenciafejlesztő programot alakítunk ki, amely a megújuló egyetemi képzési programra, szakmai gyakorlatokra, munkaerőpiacon

történő célzott munkavégzésre és egyéni kompetenciafejlesztő programok elvégzésére támaszkodva biztosítja, hogy a hallgatók az egyetemről kikerülve a munkaerőpiacon azonnal használható komplex tudással és készségekkel rendelkezzenek. Mindemellett a képzési tervekhez illeszkedően – a munkaerőpiaci partnerek visszajelzéseinek figyelembevétele mellett – olyan, a képzésbe épített folyamatos kompetencia monitoring rendszert kívánunk bevezetni, amely révén a hallgató egyrészt elsajátítja saját kompetenciáinak mérési lehetőségeit, másrészt segíti őt a specializáció, illetve további ciklusokra (mester-, illetve doktori képzés) lépés előtt a megfelelő szak(irány) kiválasztásában, továbbá amelynek révén idejében képes felismerni, amennyiben nem a megfelelő szakon tanul.

Mesterséges intelligencián alapuló digitális ügyfélszolgálat. Ennek eszköze a mesterséges intelligenciát használó chatbot és mobil applikáció, eredményeképpen a tanulmányi hivatali és a felvételi információk ezen az úton is megoszthatók a hallgatókkal/érdeklődőkkel, magyar és angol nyelven egyaránt, figyelemmel a külföldi hallgatók sajátos igényeire is (pl. vízum ügyek, egészségügyi ellátórendszerben való boldogulás stb.).

Személyre szabott könyvtári szolgáltatások. Nélkülözhetetlen a könyvtár tartalomgyűjtő, rendszerező és szolgáltató szerepének erősítése, az ELTE tudásvagyonának digitális elérhetőségét célzó törekvések támogatása, mely tartósan biztosítja a tudományos és oktatási információkhoz történő hozzáférést. A könyvtári rendszer továbbfejlesztésével, korszerű technológiák implementálásával az oktatást és tanulást támogató szakirodalmak számára célzott és jól használható szolgáltatási környezetet biztosít az Egyetem.

ELTE+. Korunk egyik jellemző tünete a túl sok információ, márpedig a hallgatók figyelmét fel kell tudnunk hívni a számukra nyújtott szolgáltatásokra. Ehhez megfelelő csatornák és eszközök (pl. gamifikációs módszer) szükségeseek.

Többszintű hallgatói közösségi térrendszer kialakítása. Szükséges facilitálni szakmai vagy hobbi közösségek kialakítását úgy, hogy az Egyetem ezek eseményeinek lebonyolításához helyiségeket, esetleg online teret nyújt. Nemcsak a hallgatói terekből van hiányunk, hanem azokból a kezdeményezésekből is, melyek bármilyen közösségi élményhez juttatják a hallgatókat. Fontos eleme ugyanis a lemorzsolódás elleni küzdelemnek, hogy a hallgatók érezzék magukat az egyetemi közösség tagjának.

További fejlesztési eszközök. A **kari tanulmányi hivatalok és doktori csoportok szolgáltatásainak fejlesztése** (digitalizált ügymenetek, tájékoztató anyagok; hallgatói és oktatói visszajelzések felmérése, tanulságainak beépítése az eljárásrendekbe; minőségbiztosítás). **Minőségértékelő és ösztönzőrendszer** bevezetése az oktatásban és a kapcsolódó szolgáltatásokban. Az **aktív tanulás és az évközi számonkérések** részarányának növelése. A **kapcsolódó tárgyak** tematikájának koordinált összehangolása. A **nemzetközi hallgatók számára** nyújtott szolgáltatások fejlesztése, bővítése, ahol fontos cél, hogy az adminisztráció munkatársai beszéljenek angol nyelven.

3.2.2. Tehetséggondozási rendszer fejlesztése és erősítése

A tehetséggondozás alapvetően a karokon, a szakkollégiumokban és más szervezeti egységekben, különböző képzési területeken/tudományterületeken folyik. Nagy hangsúlyt helyezünk ezen túlmenően a tehetségek korai és szisztematikus kiválasztására, építve az **ELTE gyakorlóiskoláira**, valamint más középiskolákra. Ennek részeként fontosnak tartjuk középiskolás mentortanárok kiképzését és továbbképzését, akik alkalmasak regionális/megyei tehetséggondozó szakkörök szervezésére, az ELTE oktatók mentorálásával.

Alap- és mesterképzésben továbbra is a tehetséggondozás tradicionális közösségi alapintézményeinek – TDK, szakkollégiumok, honorácior rendszer – szánnunk meghatározó szerepet. A **TDK**-kon részt vevő hallgatók számára szóló képzéseink körét és számát bővíteni kívánjuk (pl. kutatómódszertanra felkészítés, prezentációkészítés és előadói technikák, felkészítés ÚNKP pályázatra), ezen túlmenően a témavezetők munkáját is szükségesnek látjuk segíteni tematikus workshopok, jó gyakorlat megosztó

alkalmak formájában. Anyagilag és tanulmányi szempontból is támogatjuk a nemzetközi versenyeken résztvevő hallgatóinkat.

Célunk a tehetséges hallgatók **minél korábbi fázisban történő azonosítása**, számukra a versenyekre való felkészülést szolgáló, órarendbe épített, illetve órarenden kívüli foglalkozások tartása, az ilyen foglalkozásokat vezető felkészítő oktatók speciális honorálása, ehhez adott esetben egyedi szolgáltatások igénybevétele (pl. angol nyelvi szövegezési, illetve retorikai, pszichológiai felkészítés). A tehetséges hallgatók oktatási és kutatási feladatokba involválódását képes segíteni a demonstrátori rendszer, melyet ennek megfelelően erősíteni kívánunk. Ugyancsak célunk a mentorálást végző oktatók ösztönzése.

Az önkormányzati elven működő **szakkollégiumaink** eddig is magas színvonalon végzett munkáját tovább erősítjük, a szombathelyi képzéseinkhez kapcsolódóan pedig újraindítjuk a Németh László szakkollégiumot. Szakkollégiumainkra olyan közösségekként tekintünk, melyek a tagjaikat a folyamatos önképzés, az intellektuális nyitottság, a kritikai gondolkodás és a tradicionális értelmiségi értékeken alapuló cselekvés felé orientálják.

Kétszintű oktatás (normál és emelt szintű csoportok) kiterjedtebb alkalmazása. Az oktatási-kutatási-innovációs tevékenység erősebb **integrációja**. Szélesebb körű oktatási együttműködés **kutatóintézetekkel**.

3.2.3. Esélyteremtést, társadalmi felemelkedést, széleskörű hozzáférést és részvételt biztosító oktatási rendszer erősítése, új támogatási formák kialakítása. Speciális szükségletű hallgatók diverzitásának növelése, a diverzitásból eredő előnyök kihasználása a képzés, a kutatás eredményesebbé tételében

Céljainkat és az ezek eléréshez tervezett tevékenységeket az Európai Bizottság Digitális Oktatási Akcióterve (2021-2027) alapozza meg, mely keretet ad a magas színvonalú, inkluzív és elérhető digitális oktatásnak Európában. Az Akciótervnek első stratégiai pilléréhez tartozik többek közt az infrastruktúra, a digitálisan kompetens tanárok, oktatók és képzők, magas szintű tanulási tartalom és felhasználóbarát eszközök, míg a másodikhoz többek közt a digitális készségek és kompetenciák fejlesztése alap és haladó szinten. Kiemelten fontos az **inkluzív, akadálymentesített tanulási környezet** megteremtésének elve, a hátrányos helyzetű hallgatók számára is egyenlő esélyeket biztosítva.

A **társadalmi mobilitás** megőrzése érdekében fenn kívánjuk tartani azon speciális ösztöndíjainkat, amelyeket az állami ösztöndíjas finanszírozási formában való tanulás lehetőségéről lemaradó, de az önköltség összegét anyagi, szociális okokból megfizetni nem tudó, ugyanakkor jól tanuló hallgatóink számára hoztunk létre. Az **oktatási esélyteremtés** jegyében – nem kizárólag a legtehetségesebb diákok kiválasztása céljából – rekrutációs programokat tervezünk létrehozni a hátrányos helyzetű régiókban, vagy akár mélyszegénységben élő gyermekek számára.

A képzést illetően a MOOC-okat ingyenes és nyílt jellegük okán alkalmasnak tartjuk az Egyetemen megszerezhető szakképzettségek népszerűsítésére is. A felsőoktatás széleskörű elérését célozzák meg a középiskolás diákokat célzó kihívás alapú oktatáson/ismeretterjesztésen alapuló kurzusaink, ill. kihívás alapú oktatási projektjeink. Hallgatóink számára érzékenyítő kurzusokat kínálunk társadalmi felelősségvállalás témakörben.

Az ELTE különös figyelmet fordít a **speciális szükségletű hallgatók, oktatók, dolgozók** helyzetére, tökéletesíti a szükségleteik kielégítését szolgáló intézményi- és eszközrendszert. Ennek jegyében digitális készségfejlesztést és tanulásmódszertani tréninget tervez a speciális szükségletű hallgatói számára. Az ELTE megvalósítja minden elektronikus, digitális felülete akadálymentesítését. A speciális szükségletű hallgatók támogatásához feliratozott digitális tananyagok fejlesztésére, illetve az online térben tartott órákhoz automatikus feliratozásra van szükség. A speciális szükségletű hallgatóknak olyan tér kialakítását tervezzük, ahol meg tudnak pihenni az óráik közben, és

rendelkezésükre áll olyan számítógép, amelyen előfizetéses text-to-speech rendszer segíti a tanulásukat, órákra való felkészülésüket. Ezekkel együtt célként fogalmazzuk meg az Egyetem épületeinek akadálymentesítését. Mindezek hatékonyságának növelése érdekében érzékenyítő tréningeket szervezünk az oktatóknak, hallgatóknak, munkatársaknak.

Motiváló és felkészítő programok kidolgozása **középiskolások** számára, a digitális oktatás eszközeinek igénybevitelével.

A **természettudományos, informatikus, bölcsészettudományi és pedagógus pályák népszerűsítése** általánosságban is széleskörűen, valamint az alacsonyabb fejlettségű régiókban; a hallgatóink szélesebb körű bevonása a közoktatásban végzett tehetséggondozásba (TKK programjainak támogatása); ELTE szervezésű fakultációs oktatás olyan középiskolák diákjai számára, ahol a megcélzott ELTE szakhoz szükséges emelt szintű érettségi tárgyból nem indul fakultáció. Rosszabb anyagi helyzetű hallgatók bevonása fizetett demonstratori, oktatási asszisztensi tevékenységbe, illetve mentorációba. Munkaerőpiaci szponzorok bevonása (szponzorált ösztöndíjas hallgatói szerződések).

3.2.4. A tudományos, szakirányú továbbképzések rugalmassá tétele, hogy a felsőoktatási intézmények az egész életen át tartó tanulás állandó helyszíneivé váljanak, a felnőttképzési tevékenység megerősítése

A gyorsuló ütemben zajló technológiai változások átalakítják a munkaerő-piaci igényeket is: ennek érdekében meglévő képzési rendszerünket **gyakorlati fókuszúvá** alakítjuk, továbbá a munkaerő-piaci elvárásoknak megfelelően felülvizsgáljuk a felsőoktatáshoz kapcsolódó továbbképzés, ráképzés, és átképzés rendszerét. Az Ipar 4.0 szempontjából fontos, valamint az ún. Bologna-revizió keretében kiemelt képzési területeken végrehajtjuk képzéseink gyakorlati megújítását, képzéselemeink digitális átalakítását és a digitális tananyagfejlesztést.

A folyamatosan változó társadalmi igények a klasszikus első és második missziós tevékenységeken kívül megkívánják a rövid távú, de a munkaerőpiacon kiválóan hasznosuló oktatási és képzési programok fejlesztését. A hazai felsőoktatási rendszerben leginkább a **szakirányú továbbképzések** azok, amelyek megfelelő eszközül szolgálhatnak, de sok esetben még ezek sem biztosítanak elég rugalmasságot. Szakirányú továbbképzéseink körét ettől függetlenül – ahogyan eddig is – változtatlanul bővítjük, folyamatosan igazítva a munkaerőpiaci igényekhez.

E képzési struktúra mellett nagy lehetőséget látunk a felnőttképzési törvény hatálya alá tartozó változatos képzési formákban, melyet a meglévő szervezeti egységek mellett létrehozandó **Felnőttképzési Innovációs Központban** tervezünk összefogni. Az ELTE oktatói kimagasló tapasztalattal rendelkeznek a felnőttképzés területén, valamint azt kutatják is. Ez lehetővé teszi, hogy sikeresen mérjük fel a társadalmi igényeket, és integráljuk az innovatív megoldási stratégiákat a curriculumba.

A felnőttképzésre nemcsak az alacsonyan képzettek körében meglévő kitörési lehetőségként tekintünk, hanem olyan képzésre is, amely az adott körülmények közt olyan kompetenciával és tudással is felruházhatja a programban résztvevőt, mely elősegíti a munkaerőpiaci újbóli elhelyezkedést és a karrierváltást. Új típusú és változatos tartalmú felnőttképzések bevezetésével a szűkebb régióban és országosan is képesek leszünk hosszabb távon megalapozni vagy **mélyíteni az együttműködést a piaci szereplőkkel**, valamint erősítjük saját bevételnövelő képességünket is. A nemzetköziesítés jegyében mindemellett idegen (elsősorban angol) nyelven kínálandó képzéseket is létre kívánunk hozni.

A szabályozói környezet átalakításának kezdeményezése: **Cégorientált képzési portfólió** (szakirányú továbbképzések, okleveles technikusképzés) és felsőoktatási szakképzések engedélyeztetésének egyszerűsítése (a munkaerőpiaci viszonyok gyorsabb követése érdekében). Ipari partnerekkel együttműködésben, **szakirányú továbbképzések fejlesztése** (akár alapképzési szakokra épülően), továbbá az oktatott alapszakok képzési területeihez kapcsolódó okleveles technikusképzéshez történő

csatlakozás. Komplex szakmai pedagógustovábbképző program kidolgozása a természettudományos és bölcsészettudományos képzési területeken.

3.2.5. A felsőfokú képzés tartalmi megújítása összhangban a munkaerőpiaci, helyi társadalmi-gazdasági igényekkel

Az ELTE az intézmény profiljába illeszkedő, a **piaci igényekre közvetlenül reagáló, hallgató- és gyakorlat orientált tanulási módszerek** folyamatos továbbfejlesztésén dolgozik. Az elektronikus platformok használata, a digitális tananyagfejlesztés már az elmúlt években is a módszertani fejlesztések fókuszában álltak, számos kötelező tárgy esetében sikerült létrehozni egyedi, **digitális tartalmakat**, gyakorló platformokat, vizsgafeladatokat. Ezek a fejlesztések a koronavírus járvány miatti digitális átállás idején elsődleges támaszaivá váltak az oktatásnak. Ugyanebben az időszakban azonban az is világossá vált, hogy a jelenleg rendelkezésre álló tartalmak mellett módszertani szempontból további elmozdulás, továbblépés szükséges és a haladó, innovatív, gyakorlatorientált képzésekben elengedhetetlen a **problémamegoldó, reflektív oktatás** bevezetése, az ehhez szükséges eszközök kialakítása és a digitális térben való megjelenítése és használata. Ez alapvetően a tananyag tudás- képesség- és kompetencia kimeneteihez igazodó, a tárgyi ismeretekre épülő és azokat a gyakorlatba átfordító tartalmak előállítását, feldolgozását és a **digitális platformokon** való megjelenítését jelenti.

Egyetemünkön eddig is nagy gyakorlata volt annak, hogy munkaerő-piaci szereplőket bevontunk az oktatási tevékenységünkbe, melyet a jövőben tovább kívánunk erősíteni. Ez lehetővé teszi, hogy az elméletin kívül kurrens, gyakorlati feladatokkal, kihívásokkal is találkozzanak hallgatóink.

A **hazai pedagógusképzésben betöltött szerepéből** adódóan Egyetemünk elkötelezett a képzési terület fejlesztésében mind intézményi, mind országos szinten. A pedagógusképzés tudományos színvonalának a fejlesztése érdekében növeljük a hazai és a nemzetközi szakmai együttműködések körét, ebben erősítjük a regionális, országos koordináló szerepünket, és ösztönözzük a tudományos szakmai és tudományszervező tevékenységet. Új minőségfejlesztési sztenderdeket dolgozunk ki a pedagógusképzés-fejlesztés támogatására (a képzési programok, gyakorlatok; képzésszervezők, oktatók, vezetőpedagógusok munkája, partneriskolák tevékenysége; a közreműködők együttműködése; a hallgatók támogatására). Digitális Módszertani Központot alakítunk ki és működtetünk a pedagógusképzési gyakorlatok, a partnerintézmények szakmai és módszertani továbbfejlesztésének, az utánpótlásnevelésnek a támogatására. Megszervezzük a partnerintézmények szakmai hálózatosodását a minőségfejlesztés céljával. Kiemelten támogatjuk a szakképzési centrumokban végzett iskolai gyakorlatokat. Fokozottan hozzájárulunk a köznevelés-fejlesztéshez a diszciplináris, a szakmódszertani, a pedagógiai, gyógypedagógiai és pszichológiai kutatási tevékenységekkel, aktív részvétellel a köznevelési kutatási projektekből és a közoktatási tananyagok készítésében, szakmai lektorálásában. A köznevelési igények, a munkaerőpiaci elvárások alapján új pedagógustovábbképzéseket tervezünk, akkreditálunk és indítunk. Támogatjuk a kezdő pedagógusok szakmai hálózatosodását, megalakítjuk és működtetjük a pályakezdők online szakmai műhelyeit. Fokozott hozzájárulást kívánunk tenni a pedagógusszakma presztízsének növelését támogató országos programokhoz is. E célok megvalósítása keretében Szombathelyen létrehozuk a PEDIG-Innovációs Digitális Központot.

Céljaink között szerepel a **duális képzési rendszer bővítése**, fejlesztése olyan oktatási szintek átjárhatóságát biztosító, partnervállalatok és partner oktatási intézmények közötti együttműködésekkel, melyek a duális képzési forma lehetőségeit kiszélesítik. Ennek keretein belül kiemelt hangsúlyt fektetünk az ún. **belső duális képzések** fejlesztésére, melynek lényege, hogy a cég a duális gyakorlati képzés vállalati részét az Egyetem falai között létrehozott kutatólaborban biztosítja. A duális partnerekkel való együttműködésbe technikumot is bevonunk, mely konstrukcióval speciális, emelt szintű technikum tananyagot hozunk létre, valamint könnyebb bejutást biztosítunk a felsőoktatásba.

A digitalizáció rohamos terjedéséhez igazodva **egyetemi szintű általános informatikai képzést** fejlesztünk, amely a különféle képzési területeken tanuló hallgatók tudományos tevékenységét segítő programozói (felhasználói szinten túlmutató) ismereteket ad.

Ipari oktatási együttműködések kialakítása, erősítése, ipari szereplők szélesebb körű bevonása az oktatásba. Az angol nyelv részarányának jelentős növelése a mester- és doktori képzésben.

A képzési és kimeneti követelmények felülvizsgálatában aktív részvétel a **természettudományi és bölcsészettudományi képzési területeken**, a munkaerőpiaci és társadalmi-gazdasági igények figyelembevételével. A természettudományos és bölcsészettudományos képzések átfogó tantervi reformja az európai és nemzetközi trendeket is figyelembe véve, a módosult/módosuló képzési és kimeneti követelményekhez illeszkedve, illetve a munkaerőpiaci és társadalmi-gazdasági igényekhez, a versenyképességi elvárásokhoz igazodóan.

3.2.6. A hallgatói és oktatói-kutatói, valamint adminisztratív és más nem oktató munkatársi nemzetközi mobilitás növelése

Kiutazó mobilitás

A **hallgatói mobilitás** növelése terén megfogalmazott uniós elvárásokra (intézményi szinten 20%-os részvétel) nemcsak kötelezettségként tekintünk, hanem magunk is rendkívül fontosnak tartjuk azt. Ennek jegyében nem csupán az újonnan induló, hanem a már meglévő szakjaink tantervébe is beépítjük a **mobilitási ablakot**. A mobilitási ablakra ugyanis úgy tekintünk, mint az Egyetem által megtervezett időszakban, garanciákkal övezett külföldi tanulmányokra, melynek eredményeként a hallgató a mobilitásra nem kockázatos, extra energiabefektetésként, hanem tanulmányai természetes részeként tekint. A rendelkezésre álló anyagi forrásokból **ösztöndzrendszer**t fogunk működtetni, mellyel a karokat, a szakfelelősöket és a kari szintű koordinátorokat igyekszünk érdekeltté tenni a hallgatók külföldi mobilitásának támogatásában. Célkitűzéseink része az is, hogy a CHARM-EU európai egyetemi szövetség égisze alatt a mobilitásra vonatkozó új megközelítést (új mobilitási formákat) a gyakorlatba ültessük, felhasználva az Egyetemünk részvételével is zajló [Making Mobility the NORM](#) projekt eredményeit, melynek keretében egy olyan tanterv-párosító IT eszköz prototípusát hozzuk létre, amely a mobilitás utáni **kreditelismerés folyamatát** elősegíti.

Az **oktatói-kutatói mobilitást** kifejezetten az egyéni karrierutak eszközeként tekintjük, melyből ugyanakkor az Egyetem is profitál. Az oktatói mobilitás terén az ELTE által vezetett nemzetközi konzorcium fejleszti az egész Európában bevezetendő **oktatói piacteret**, melynek célja az oktatók mobilitásának megkönnyítése, ösztönzése és előmozdítása ([Teach with Erasmus+ projekt, TWE+](#)). A fejlesztésre az oktatási célú mobilitás arányának növelésére alkalmas eszközként tekintünk. Az oktatói mobilitási kedvet és kíváncsiságot növelheti ezen túlmenően nemzetközi konferenciák Budapestre hozatala is, valamint az oktatók nemzetközi tudományos életben való részvételének támogatása konferencia részvétel, illetve nemzetközi szervezetekben való tagság finanszírozásával, az oktatói teljesítmény láthatóságának fokozásával, továbbá a közös kutatási programok kialakításának támogatása.

Az **adminisztratív személyzet** (staff) mobilitási hajlandósága több karunkon jelenleg alulmarad a hallgatóinak, noha intézményi érdek, hogy a nemzetközi partnerkapcsolatok ezen a téren is mélyüljenek, lehetőséget teremtve ezzel a jó gyakorlatok (pl. nemzetközi pályázatok hatékony menedzselése) megismerésére és adaptálására is. Az ösztönzés elősegítése érdekében kidolgozzuk annak a módszertanát, hogy az oktatást-kutatást támogató kollégák külföldi partnerintézménybe történő kiutazása (kiküldetés) által megszerzett nemzetközi tapasztalat **hasznosuljon** a személyin túl **intézményi szinten** is.

Nemzetközi mobilitás keretében elvégzett tárgyak **kreditátviteli gyakorlatának fejlesztése**, a tantervek átdolgozásával a kreditátvitel könnyítése. Az **angol nyelv részarányának növelése** a mester- és doktori képzésben; az angol nyelvű kurzuskínálat fejlesztése; a nemzetközi hallgatók szolgáltatásainak fejlesztése.

Bejövő mobilitás

A nemzetköziesítési céljaink között szerepel a **külföldi oktatók nagyobb arányú bevonása** oktatási tevékenységünkbe, mely részben mobilitási programok keretében valósulhat meg (vö. TWE+). A beérkező külföldi hallgatók számára a jelenleginél szélesebb körben szándékozunk biztosítani **idegen nyelvű** (elsősorban angol) **kurzusokat**, törekedve arra, hogy a magyar hallgatók is felvegyék azokat, ezzel is erősítve és mélyítve az ELTE nemzetközi jellegét, támogatva, hogy magyar hallgatóink itthon is nemzetközi környezetben végezdhessék tanulmányaik egy részét. A bejövő mobilitás elősegítése érdekében fejleszteni kell a külföldi hallgatóknak/oktatóknak nyújtott szolgáltatásainkat. Ennek feltétele, hogy az adminisztráció munkatársai beszéljenek angolul.

3.2.7. A modern oktatásmódszertani kutatások alapján hatékony innovatív oktatási módszerek arányának növelése az oktatásban.

Az Egyetem nagy hangsúlyt fektet oktatóinak abbéli támogatására, hogy a XXI. századi elvárásoknak megfelelő, magas színvonalú oktatást nyújtsanak. Egyre növekvő konszenzus van abban a tekintetben, hogy a szakterületükön szaktekintélynek számító oktatók sem nélkülözhetik az **új oktatásmódszertani és technológiai tudáselemeket** kínáló képzéseket, műhelyeket, konzultációkat és forrásanyagokat.

Képzések. Több szinten és több témában, a jellemző oktatói igényekhez igazodva nyújtunk a tanulásmenedzsment-rendszerekkel kapcsolatos képzéseket. Technikai jellegű képzéseinken az oktatók digitális kompetenciájának fejlesztése a cél. A felsőoktatásban oktatóktól elvárható digitális kompetencia különböző területeinek és szintjeinek megfelelő, mátrix-alapú és egyéni tanulási-fejlődési utakat lehetővé tévő **képzési rendszer** kidolgozását tervezzük. Módszertani képzéseinken fókuszban van a pedagógiai tervezés, az értékelés, a hallgatói bevonódást ösztönző, **interaktív módszertan** és a projektpedagógia. Sokéves tapasztalattal rendelkezünk az oktatók igényeinek felmérésében. Egyaránt fontosnak tartjuk a szervezett, kontaktórás képzéseket és az autodidakta módon is feldolgozható tartalmakat. Rendelkezünk olyan kurzusfelületekkel, amelyeken egy-egy kisebb-nagyobb témában elérhető tananyag, ezek körét tovább szeretnénk fejleszteni, illetve biztosítani azt is, hogy folyamatosan hirdethetőek legyenek, valamint az oktatókat képző (egyetemi) kollégáink minél többszínű, naprakész tudást tudjanak kínálni. Folyamatba ágyazott képzéseink a kurzusfejlesztésre, **blended learning megoldások** támogatására irányulnak. A **kurzusfejlesztési pályázatunk** megerősítésével és tananyagfejlesztési projektünk szélesítésével azt a célt is el kívánjuk érni, hogy a befektetett többletmunkát anyagilag is elismerjük, és a fejlesztői tevékenységet sokrétűen támogassuk szakmailag.

Célunk, hogy **minden oktatónk** rendelkezzen oktatási technológiák és korszerű pedagógiai módszerek terén elsajátított ismeretekkel. Ennek érdekében alapszinten LMS kezdő + tantermi technológia + tartalomfejlesztési + aktív tanulásmódszertani kurzusok, haladó szinten pedig évente egy továbbképzésre felkínált kurzus elvégzését íránk elő.

Konzultációk és ügyfélszolgálat. A **személyre szabott tanácsadás** (egyes karokon mentorrendszer), segítségnyújtás, az oktatók fejlődési szükségleteinek felmérése, a tanulásszervezés optimális módjainak kialakítása olyan figyelmet igényel, ami egy-egy oktatóval vagy közel azonos kontextusban dolgozó és azonos célokkal rendelkező oktatói csoporttal való közös munka révén valósulhat meg. Növekvő igény mutatkozik erre a szolgáltatásra, ami egyenes következménye a távolléti oktatásra való átállásnak (és az ennek vívmányaként a jövőben minden bizonnyal megmaradó **hibrid oktatásnak**), de fokozódó tudatosságot is mutatnak oktatóink abban a kérdésben, hogy a jelenléti oktatásra való visszaállást követően meg kell tartani azokat a digitális oktatásban elért eredményeket, illetve követni kell azokat a célokat, amelyek hozzájárulnak egy hatékonyabb és magasabb szintű oktatáshoz. Az e-learning konzultánsok fogadó óráit online tesszük közzé, időpont-foglaló rendszer igénybevételével. Több konzultáns és elérhető időpont kínálásával fogjuk tudni csak a növekvő keresletet kielégíteni. Célunk elkülöníteni a tanulásmenedzsment-rendszerekkel kapcsolatos ügyfélszolgálati munkát és a holisztikusabb megközelítést alkalmazó konzultánsi munkát, tanácsadást. A kezdő oktatók,

doktoranduszok **oktatásmódszertani mentorálása**, a kurzusfejlesztési munkában az oktatók tutorálása szintén személyre szóló figyelmet, és nagy kapacitást igényel. Kidolgozzuk ezen túlmenően az **oktatói kiválóság** mérésére alkalmas metódust, annak érdekében, hogy a tudományos eredményeken túl az oktatói munka is megfelelő elismerést kapjon.

Tudásátadás. Az innovatív oktatásmódszertani megoldások követése és az Egyetemen fellelhető **jó gyakorlatok** felkutatása, megosztása az egyik eszköze a modern oktatási módszerek széleskörű elterjedésének. Fontosnak tartjuk a nemzetközi trendek követését, éppen ezért nemzetközi projektekben, együttműködésekben is részt veszünk, továbbá felkaroljuk és összefogjuk a karokon működő műhelyeket, valamint – az ELTE magyar felsőoktatási rendszerben betöltött szerepéből adódóan – a hazai digitális pedagógiával, oktatásfejlesztéssel, felsőoktatással foglalkozó konferenciákon is láthatóvá tesszük saját munkánkat, eredményeinket.

Forrásanyagok. Honlapunkon (elte.hu/elearning) kézikönyveket, **képernyővideós tutorialokat**, módszertani cikkeket és képzésajánlókat teszünk elérhetővé oktatóin számára. Hogy a cikkek és képernyővideók tárháza kellő dinamizmussal fejlődhessen és frissülhessen, további szerzők és szerkesztők bevonását, szerkesztőség kialakítását látjuk szükségesnek. A tanulásmenedzsment rendszerekben található adatainkat publikációkban tartjuk szükségesnek feldolgozni, hogy módszertani fejlesztésekhez **empirikus adatokon nyugvó ajánlásokat** tudjunk kidolgozni.

Komplex oktatásmódszertani program kidolgozása és elindítása egyetemi koordinációban és kari megvalósításban: oktatói workshopok és tréningek a modern oktatási módszerek (aktív tanulás, digitalizáció) szélesebb alkalmazására; jó gyakorlatok cseréje; tananyagok és tantervek kidolgozása és fejlesztése modern módszertani ismeretek alapján; kurzusfejlesztéshez tanácsadás.

3.2.8. Az oktatói kiválóság növelése érdekében az oktatók/kutatók/munkatársak teljesítményközpontú előmeneteli rendszerének és kapcsolódóan a versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése

Az Egyetem elkötelezett aziránt, hogy a fejlesztési időszakban kialakítja az oktatók/kutatók/munkatársak minőségi tevékenységét is figyelembe vevő teljesítményközpontú előmeneteli rendszerét és kapcsolódóan a **versenyképes bérezés** feltételeit. Ebben egyrészt igyekszik olyan központi elvárásokat és standardokat megfogalmazni, amelyek a kiváló és élenjáró kutatóegyetemi, valamint a legmagasabb színvonalú hallgatói képzést nyújtó egyetemi működéshez megfelelőek, és támogatják a humán erőforrás előmenetelét és megfelelő bérezését. A hatékonyság másrészt azonban azt is feltételezi, hogy a teljesítményközpontú előmenetel és bérezés szabályozása vegye figyelembe a **kari/tudományterületi sajátosságokat**, és ezek biztosítsák az Egyetem organikus fejlődését. A teljesítményközpontú előmeneteli rendszer és bérezés elveinek kialakítása során végül figyelembe veszi továbbá az Egyetem az egyetemfinanszírozási rendszer várható megváltozásának számára leginkább megfelelő módozatát.

3.2.9. Női oktatók és kutatók számának növelése az alulreprezentált területeken és a vezető pozíciókban

Az Egyetem vezetésében a magasabb vezetőik 37,5%-a nő aktuálisan, míg a kari vezetők esetében ez az arány 64,5%. Az oktatói, kutatói, tanári munkakörben foglalkoztatottak 45,1%-a nő. Mindezen számok is azt mutatják, hogy az Egyetem elutasítja a nemek közti megkülönböztetést ezen a téren is, valamint az Egyetem támogatja a legmagasabb vezetői pozíciók betöltésében bármely munkatársát.

Fontosnak tartjuk ugyanakkor a gyermeknevelés idejének figyelembevételét a tudományos előmenetelhez szükséges szolgálati időnél, valamint rugalmas munkakörülményeket kívánunk biztosítani a kisgyermeket nevelők számára egyebek mellett bölcsőde, óvodai és napközi foglalkoztatók kialakítása és a home-office megállapodás szerinti engedélyezése útján.

Európai Bizottság 2020-ban új stratégiát fogalmazott meg a nemek közötti esélyegyenlőség megteremtésével összefüggésben. A hivatkozott stratégia minden európai fejlesztési politika és fejlesztési eszköz immanens része. Az Egyetem egyik kiemelt célja a közvetlenül pályázható európai forrásokhoz való hozzáférés. A Horizon Europe keretprogramban feltételként került rögzítésre, hogy a pályázó intézményeknek rendelkezniük kell ún. Gender Equality Plan-nel (GEP), amelynek célja a nemek közötti egyenlőség megteremtését támogató stratégia mellett ténylegesen végrehajtható célok, akciók megfogalmazása és azok végrehajtása. Az Egyetem vállalja a GEP megalkotását, és annak hatékony működtetését az Egyetem valamennyi tevékenységében, így az oktatással összefüggésben is.

3.2.10. Az intézmények közötti oktatási együttműködések kialakításának szorgalmazása, közös (nemzetközi) képzések indítása, az intézmények mentori szerepének megerősítése, a hallgatók gyorsabb fejlődését segítő hálózatok kialakítása

Az ELTE széles körben működik együtt hazai és külföldi egyetemekkel az oktatás területén. A kooperációk nagyobbik része hallgatói és oktatói cserére irányul, de folyamatosan növelni kívánjuk azok szorosabb, **közös vagy kettős diplomához vezető** formáját is. Ehhez az Egyetem a kiválósági alap terhére anyagi támogatást is fog nyújtani, ösztönözve a közös képzéseink számának növelését. Továbbra is prioritás az Egyetem hosszú távú programjában a **Kárpát-medencei szerepvállalás**, az ELTE térségben betöltött vezető szerepének megerősítése, a kétoldalú kapcsolatok további folyamatos fejlesztése. A hazai felsőoktatási intézményekkel való együttműködés új formájaként ki kívánjuk alakítani a jövőbeni fejlesztéseink eredményeként előálló egyes digitális tananyagaink, tananyagelemeink más egyetemek rendelkezésére bocsátásának konstrukcióját. Egyes szakjaink esetében célul tűztük ki **nemzetközi akkreditációk** megszerzését azok piaci pozícióinak stabilizálása és erősítése érdekében. Az ELTE támogatja a szélesebb körű együttműködést a **kutatóintézetekkel, ipari partnerekkel, közoktatási intézményekkel**.

3.2.11. Az oktatási infrastruktúra számottevő fejlesztése

A tanulási környezetek közül elsősorban a hálózattal támogatott kontakt tevékenységhez, az online oktatási környezethez, a virtuális oktatási környezethez és a hibrid oktatási környezethez kapcsolódó oktatási infrastruktúra fejlesztését tartjuk szükségesnek. E körben tovább fejlesztjük a meglévő **LMS-rendszereinket** (azzal, hogy középtávon célként tűzzük ki az egyetemi szinten egyetlen, egységes tanulásmendzsement rendszer alkalmazását), a **kollaborációt támogató szoftvereket**, valamint a már bevezetett **lecture capture** rendszert. A fejlesztés keretében széles körben biztosítjuk a felhasználói támogatást [vö. 9) pont]. A hibrid oktatás új igényként való megjelenése ezen túlmenően szükségessé teszi a tantermeink jelentős fejlesztését akként, hogy korszerű feltételekkel legyen lehetőség egyszerre oktatni a teremben ülő és a fizikailag jelen nem lévő, de valós időben online csatlakozó hallgatókat (**hibrid tanterem**).

Az ezek mögött megbúvó jelenlegi informatikai támogató elemek a kialakulás körülményei miatt részben heterogén képet mutatnak. A digitális oktatás keretrendszerei zömmel publikus felhőszolgáltatásokon alapulnak, amelyek a bevezetés időpontjában rugalmasságukkal kitűnő alternatívát jelentettek, de a jelentősen megnövekedett és állandó használat miatt célszerű a kiváltásuk. A rendkívül sokrétű, összességükben magas teljesítményigényű szolgáltatásokat informatikai szempontból célszerű egy közös hardverplatformon alapuló, rugalmasan paraméterezhető, szükség esetén bővíthető és megfelelő biztonságot nyújtó konfigurációval kiváltani. Az **egységes platformon** egyfajta privát felhő szolgáltatási környezetet nyújt, ahol az egyes szolgáltatási komponensek elkülönülten, skálázható és változtatható erőforráshalmazon futnak. Ezzel a megoldással a nagyfokú üzembiztonság és informatikai biztonság mellett kellő költséghatékonyságot lehet elérni, közössé téve a karbantartási, támogatási és platformfejlesztési erőforrásokat. E rendszer az Egyetem alábbi projektjeit/szolgáltatásait támogatja:

- tartalmi repozitóriumok (tananyagok)
- döntéselőkészítő rendszerek, intézményi adattárház
- adatelemzési, modellezési feladatok, mesterséges intelligenciával támogatott adatbányászat
- e-learning környezetek, kollaborációs terek

- digitális vizsgaközpont
- tartalomfejlesztési környezetek
- intézményi kisprojektek szolgáltató környezete (ELTE private cloud).

Az ELTE kiemelt fejlesztési célja a gyakorlatorientált **természettudományos és informatikai képzésekhez** laborhátter kiépítése, korszerűsítése annak érdekében, hogy a hallgatók a modern műszeres és számítógépes technikákat elsajátítva a munkaerőpiac aktuális kihívásainak megfelelő ismereteket szerezhessenek, illetve ezáltal a képzések vonzereje is nőjön. Ezekhez és más területeken folyó képzésekhez is a digitális és hibrid oktatás igényeinek megfelelő számítógépes oktatási infrastruktúra (géptermi kapacitás, szoftverek, multimédiás termék) jelentős fejlesztése.

4. *Kutatás, fejlesztés, innováció*

4.1. Bevezető

4.1.1. Az ELTE elkötelezettsége a k+f+i fejlesztések megerősítése és bővítése terén

Az ELTE a hazai és nemzetközi kiválóságot megcélzó magas színvonalú kutatóegyetemként pozicionálja magát. Így a tudományos tevékenység, valamint a kutatási, fejlesztési, innovációs lánc kiemelten magas szintű megvalósítása nemcsak intézményi alaptevékenység, hanem kiemelt fókuszaként hangsúlyos fejlesztési terület is. Az ELTE eddigi gyakorlata és a fejlesztési időszakban tervezett tevékenysége egyszerre szolgálja a kiemelkedően maga színvonalú „tudástermelés”, „tudástranszfer” és „tudáshasznosítás” értékláncot, amelyben az alapkutatások, alkalmazott kutatások (fejlesztés) és az innováció egységét és egyszerre fejlesztendő koncepcióját kívánja megvalósítani.

A fejlesztési időszakban az ELTE kiemelt figyelmet fordít a kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenységére, törekszik az ezzel kapcsolatos infrastruktúra fejlesztésére és bővítésére, valamint a k+f+i eredményességének jelentős növelésére.

4.1.2. Az RRF-Pályázat

Az ELTE a „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja felhíváshoz kapcsolódóan „második körös” támogató szakmai véleménykéréshez pályázatot nyújtott be. Az ELTE a pályázat egészét, valamint az ahhoz csatolt részletes fejlesztési igényeket bemutató mellékletet a jelen IFT-hez csatolja, és annak részévé teszi. Vagyis az RRF pályázatban megfogalmazott célok, programok, fejlesztési tervek az IFT részei. A hivatkozott pályázatban jelentős, részletes k+f+i kapacitásfejlesztési, valamint infrastruktúraépítési és infrastruktúrabővítési, valamint tartalmi k+f+i fejlesztési tervek és koncepciók is megfogalmazásra kerültek, amelyek mind horizontálisan érintik az Egyetem egészét, mind az egyes karok/tudományterületek fejlesztési elképzeléseit is magukban foglalják.

Az Intézményfejlesztési Tervben innovációs ökoszisztéma-építés területén megfogalmazott célok összhangban vannak az ELTE által az RRF-Pályázat keretében benyújtott szakmai véleménykérésben szereplő szakmai tartalommal.

Az ELTE a hivatkozott RRF pályázati fejlesztési elképzelésekkel összhangban az alábbiak szerint az IFT részévé teszi a fentiekől függetlenül is a következő célokat és fejlesztési terveket.

4.2. Az intézmény kutatási-fejlesztési-innovációs fejlesztési stratégiájának bemutatása

4.2.1. K+F+I és innovációs stratégia megalkotása

A fejlesztési időszakban az ELTE megalkotja az Intézményfejlesztési Terv bázisán az elmúlt évek jelentős k+f+i megújulására is alapozva a k+f+i és innovációs stratégiáját. Ebben lehetőség nyílik az ökoszisztéma építéssel kapcsolatban eddig elért eredmények szintetizálására, a megfogalmazott célok és fejlesztési koncepciók széles körű kibontására, valamint az k+f+i és innovációs értéklánc egyes elemeinek összekapcsolására.

Az ELTE a k+f+i tevékenységet, valamint az innovációt a nemzetközi gyakorlatban is bevett legmodernebb értelemben használja. Így az magába foglalja a technológiai innováció mellett a társadalmi, kulturális, oktatási és gazdasági innovációt is.

Az ELTE k+f+i tevékenységet, valamint az innovációt az intézményi működés funkcionális (horizontálisan) ható részévé teszi azzal, hogy az minden karára és tudományterületére értelmezhető célkitűzéseket és működési elvárásokat fogalmaz meg.

4.2.2. Általános fejlesztési prioritások a k+f+i területen

Az ELTE a k+f+i és innováció területén különösen (példálózó jelleggel) az alábbi általános fejlesztési prioritásokat, célokat fogalmazza meg.

- a) A technológia-intenzív vállalatok - elsősorban a KKV-k - innovációs kompetenciájának felépítésében való részvétel.
- b) A nemzetközileg versenyképes minőséget és az erőforrás-koncentrációt támogató kutatásfinanszírozás, valamint az államháztartáson kívüli, az intézmények által megszerzett forrásokra való építés erősítése.
- c) Intézmények közötti K+F+I hálózatok kialakítása az intézményi K+F+I fókusz erősítésével.
- d) Az intézményi kutatások nemzetközi beágyazottságának növelése.
- e) A K+F+I humán erőforrás-oldalának hosszú távú biztosítása.
- f) A K+F+I célú infrastruktúra megújítása, bővítése, új kutatási területekhez laboratóriumok, kutatóközpontok létrehozása, fejlesztése.
- g) Az ELTE ipari kapcsolatainak erősítése, innovációs és ipari központok kiépítése.
- h) Az ELTE KFI portfóliója, kutatási kompetenciák, a KFI kapacitások kutatási területek, tématerületek mentén történő koncentrációja.
- i) A vállalkozások, társadalmi szervezetek és a közsféra számára nyújtott kutatás-fejlesztési és innovációs szolgáltatások portfóliója, a vállalkozások - elsősorban kkv-k - innovációs kompetenciájának fejlesztésében való részvétel.
- j) Technológia- és tudástranszferért felelős központi szervezeti egység működtetése, a technológia-transzfer és innováció-menedzsment tevékenységek eredmény-szemléletű működtetése.
- k) Felsőoktatási intézmények és kutatóintézetek közötti KFI hálózatok kialakítása, fejlesztése.
- l) K+F+I jelentős kapacitásnövelés.
- m) RRF-Pályázat fejlesztési elemeinek megvalósítása

4.2.3. Ökoszisztéma építéssel, k+f+i és innovációs tevékenységgel kapcsolatos konkrét fejlesztési programok

A fejlesztési időszakra vonatkozóan az ELTE különösen (példálózó jelleggel) az alábbi konkrét fejlesztési programokat emeli ki.

- a) Egyetemi Innovációs Ökoszisztéma pályázat folytatás és megvalósítása

Az ELTE az IFT részévé teszi az Egyetemi Innovációs Ökoszisztéma (jelenleg futó és meghosszabbított) pályázatban vállalt fejlesztési terveket, célrendszert, indikátorokat.

b) Területi Innovációs Platformok működtetése

Az ELTE elkötelezett a Területi Innovációs Platformok koncepció mellett, és aktívan részt vesz azok működésében, fejlesztésében.

c) Innovációs (K+F+I), valamint harmadik missziós kapacitásnöveléssel kapcsolatos fejlesztési programok (RRF-Pályázat szerint)

Az IFT része az RRF-Pályázatban megfogalmazott innovációs (k+f+i), valamint harmadik missziós kapacitásnöveléssel kapcsolatos fejlesztési programok

d) A Horizon Europe részvétel növelésére tett intézkedések (amennyiben releváns: HE Információs pont létrehozására), bilaterális KFI programokban való részvétel,

Az ELTE kiemelt fejlesztési prioritásként kezeli a Horizon Europe és más nemzetközi programokban való részvétel növelését. Ennek érdekében különösen a következő intézkedéseket teszi:

- Horizon Europe Információs Pont felállítása és működtetése
- Pályázat szervezési, előkészítési folyamatainak koordináció támogatása
- Pályázatiírói támogatás központi és tudományterületi szinten
- Pályázat menedzsment erősítése
- Adminisztratív támogatás színvonalának és hatékonyságának növelése
- Általános (intézményen túlnyúló) programok és együttműködések kezdeményezése, koordinálása

Az ELTE erősíti a nemzetközi (pl. CHARM EU) és hazai (pl. nemzeti laborok) kooperációkban a nemzetközi pályázati forrásokhoz való hozzáférést. Támogatja továbbá a szélesebb körű, valamint bilaterális nemzetközi együttműködések a nemzetközi forrásbevonás növelése érdekében.

e) Tématerületi Kiválósági Programok (FIKP és TKP) valamennyi (7) tématerületének továbbvitele

Az ELTE elkötelezett az elmúlt fejlesztési időszakban elindított tématerületi programok folytatása mellett. Ezek beépültek az ELTE kutatási portfóliójába, kimagasló tudományos és kiválósági eredményeket értek el. Ezeket az ELTE folytatni tervezi, és célként fogalmazza meg ezek fenntartható kutatási programokként beépítését az intézmény k+f+i tevékenységébe, növelve ezzel az intézmény hazai és nemzetközi eredményességét. A folytatni kívánt (FIKP és TKP) programok a következők:

- Anyagtudomány (korábbi FIKP)
- Asztro- és részecskefizika (korábbi FIKP)
- Diagnosztika és terápiás fejlesztések (korábbi FIKP)
- Problémamegoldó rendszerek (korábbi FIKP)
- Szint+ Szintetikus kémia és biokémia (korábbi TKP)
- Kultúra és család – Közösségépítés: család és nemzet, hagyomány és innováció (korábbi TKP)
- Alkalmazási terület-specifikus nagy megbízhatóságú informatikai megoldások (korábbi TKP)

Az ELTE a tudományos portfólió sokszínűsége és kiválósága alapján nyitott a fentiekén túl új tématerületi kiválósági kutatási programokat nyitni és fejleszteni.

f) Közös kutatási programok (FIEK, Kompetencia Központok)

Az ELTE folytatni, fejleszteni, lehetőség szerint bővíteni kívánja a közös, intézményesedett kutatási (FIEK és Kompetencia Központ) programokat. Jelenleg az ELTE-n az alábbi ilyen programok futnak:

- ELTE Biotechnológiai FIEK
- ELTE Szoftver- és Adatintenzív Szolgáltatások Kompetencia Központ

Az ELTE a tudományos portfólió sokszínűsége és kiválósága alapján nyitott a fentiekén túl új közös kutatási programokat nyitni és fejleszteni.

g) Nemzeti Laboratóriumok Programban való aktív részvétel

Az ELTE kiemelt fejlesztési prioritásként fogalmazza meg a fejlesztési időszakra vonatkozóan is a Nemzeti Laboratóriumok Programban való részvételt. Az ELTE az IFT részévé teszi a Nemzeti Laboratóriumok Program egészének, valamint a részvételével működő konkrét nemzeti laboratóriumok fejlesztési terveit, célrendszerét, indikátorait. Az ELTE jelenleg az alábbi nemzeti laboratóriumokban vesz részt az alábbi szerepkörrel:

- Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium (konzorciumvezető)
- Digitális Örökség Nemzeti Laboratórium (konzorciumvezető)
- Mesterséges Intelligencia Nemzeti Laboratórium (konzorciumi tag)
- Kvantuminformatikai Nemzeti Laboratórium (konzorciumi tag)
- Éghajlatváltozás Multidiszciplináris Nemzeti Laboratórium (stratégiai partner)
- Víz tudományi Nemzeti Laboratórium (stratégiai partner)

Az ELTE a tudományos portfólió sokszínűsége és kiválósága alapján nyitott a fentiekén túl új nemzeti laboratóriumokat kezdeményezni, vagy új nemzeti laboratóriumokban részt venni.

Az ELTE a nemzeti laboratóriumok kapcsán és azokkal is összefüggésben fejlesztési célként fogalmazza meg a Digitális Innovációs Labor (DIL) programban való részvételt. Ezekben az ELTE konzorciumvezetést és konzorciumi partnerséget is vállal az Intézményfejlesztési Tervvel összhangban.

h) Lágymányosi Tudományos és Innovációs Parkra vonatkozó koncepció (RRF-Pályázat szerint)

Az ELTE kiemelt fejlesztési programként fogalmazza meg a Lágymányosi Tudományos Innovációs Park megvalósítására vonatkozó infrastruktúrafejlesztési és szakmai fejlesztési koncepciót. Ennek részletei az RRF-Pályázatban kerülnek kifejtésre, amely a jelen Intézményfejlesztési Terv része (lásd 1. sz. melléklet).

i) EIT Digital Akadémiai-Ipari Együttműködési Központ

Az ELTE fejleszti az EIT Digital Akadémiai-Ipari Együttműködési Központot.

j) EDIH (MI, Adat, Fintech-Blockchain) pályázatok megvalósításában aktív részvétel

Az ELTE aktív és kezdeményező szerepet vállal Magyarország EDIH (European Digital Innovation Hub) pályázati programjában, valamint az elnyert EDIH felépítésében, működtetésében és fejlesztésében. Az ELTE az IFT részévé teszi az EDIH pályázat, valamint az elnyert EDIH fejlesztési terveit, célrendszerét, indikátorait. Az ELTE a fejlesztési időszakban vállalja az adott EDIH megvalósításával és hatékony működésével kapcsolatos feladatokat. Az ELTE nyitott más országban alapított EDIH-el is együttműködni. Az ELTE a fejlesztési időszakban az alábbi Magyarországon megvalósítandó EDIH működésében vállal fejlesztési és részleges működtetési feladatokat:

- Mesterséges Intelligencia EDIH
- Adat EDIH
- Fintech-Blockchain EDIH)

k) Közvetlen kkv szolgáltatási portfólió kiépítése

Az ELTE a fejlesztési időszakban hatékony lépéseket tesz annak érdekében, hogy a kkv-k felé közvetlen tanácsadási, és k+f+i szolgáltatási portfóliót építsen ki és működtessen. Ezt a célt szolgálják többek között az előző pontban említett EDIH-ek, a szakterületi tudás- és innovációs központok, mindezt támogatja az Innovációs Központ tevékenysége. Az említett tanácsadási és szolgáltatási portfólió szerteágazó, nagymértékben alapszik az Egyetemi Innovációs Ökoszisztéma pályázat

keretében megalkotott kompetencia adatbázison, valamint lehetőséget biztosít minden kar, illetve tudományterület részvételére ennek a fejlesztési célnak a megvalósításában.

- l) Digitális Jólét Program keretében megkötött együttműködési megállapodás végrehajtása, bővítése

Az ELTE 2020-ban stratégiai együttműködési megállapodást kötött a Digitális Jólét Programmal (DJP). A fejlesztési időszakban az ELTE intenzíven együttműködik a DJP-vel, részt vállal az általa gondozott, digitalizációval összefüggő programok és stratégiák megvalósításában. Az ELTE a fejlesztési időszakban is stratégiai partnerének tekinti a DJP-t, és az együttműködés elmélyítését priorizálja.

- m) Fogyasztóvédelmi Kutató és Innovációs Központ létrehozatala

Az ELTE a fejlesztési időszakban multidiszciplináris programként, elsődlegesen a digitalizációt fókuszba állító, kutató és innovációs központként tervezi megalakítani a Fogyasztóvédelmi Kutató és Innovációs Központot, amelynek indikátor rendszere megegyezik a nemzeti laboratóriumok programban megfogalmazott célokkal.

- n) Mesterséges Intelligencia Szabályozás és Etika Tudásközpont (MISZET) működtetése

Az ELTE a fejlesztési időszakban kiemelkedő szerepet vállal a mesterséges intelligencia (MI) ipar kiépítésében, hatékonyságának fokozásában, és a Mesterséges Intelligencia Koalíció munkájában, továbbá Magyarország Mesterséges Intelligencia Ország-stratégiájának megvalósításában. Ennek részeként, összhangban az MI Stratégiát elfogadó kormányhatározattal, továbbá a Mesterséges Intelligencia Szabályozás és Etika Tudásközpontot (MISZET) létrehozó szenátusi határozattal, az ELTE működteti és fejleszti a MISZET-et.

- o) Kuncz Ödön Jogi Tudásközpont

Kuncz Ödön Jogi Tudásközpont piaci szereplőkkel való partnerségben megvalósított, gyakorlatorientált innovatív, interdiszciplináris kutatási portfóliójának kiépítése, bővítése

- p) Térmaterületi kutatóközpontok

Az ELTE a fejlesztési időszakban nyitott további szakterületi kutató-, tudás- és innovációs központokat létrehozni és működtetni az általános k+f+i ökoszisztéma építése és a tudományos portfólió hatékonyságának növelése érdekében.

- q) BME Q3 kutatóház

BME Q3 fejlesztésében és tartalmi működtetésében való együttműködés (ipari/vállalati együttműködések, kutatási infrastruktúrák, valamint más k+f+i programok és kompetenciák közös fejlesztése érdekében)

- r) Szellemi tulajdonjogok szabályozása

Az ELTE a fejlesztési időszakban, összhangban az Egyetemi Innovációs Ökoszisztéma pályázatban vállalt indikátorokkal, valamint a hatályos jogi szabályzással, megalkotja az ELTE Szellemi Tulajdon Kezelési és Hasznosítási Szabályzatát. Ennek kiemelt célja többek között az ELTE tudásvagyonának növelése, a tudásvagyon hasznosítás folyamatainak szabályozása, az egyetemi és egyéni kutatói érdekeltségek összhangba hozása, és ezáltal a tudáshasznosítás volumenének növelése.

- s) KFI eredmények hasznosítása

Az ELTE a fejlesztési időszakban hatékony lépéseket tesz a k+f+i eredmények hasznosítása érdekében. Ebben a körben egyszerűsíti és hatékonyabbá teszi az ezzel kapcsolatos adminisztrációt és folyamatrendszereket, kiépíti a hasznosítás eszköztárát (pl. hasznosító vállalkozások alapítása, átvétele, működtetése).

t) Hallgatói innováció támogatása, Hallgatói Inkubációs Tér (Inkubációs Ház) létrehozatala

Az ELTE kiemelt figyelmet fordít és kiemelt fejlesztési prioritásként kezeli a hallgatók széles körű bevonását a k+f+i lánc folyamatrendszerébe. Ennek érdekében fenntartja és fejlesztési a hallgatók számára és bevonásával működtetett díjakat, programokat és más eszközöket.

A hallgatói innováció támogatásának egyik kiemelten fontos és fejlesztendő eszköze egy Hallgatói Inkubációs Tér (Inkubációs Ház) létrehozatala és működtetése. Ennek infrastrukturális és szakmai (tartalmi) megvalósítása része az RRF-Pályázatnak.

u) Hungarian Startup University Program (HSUP)

Az ELTE elkötelezett a Hungarian Startup University Program (HSUP) működtetése és fejlesztése mellett, amely kiegészíti az ELTE más, hallgatói innovációt támogató fejlesztési programjait.

v) Kooperatív doktori programban való részvétel

Az ELTE a fejlesztési időszak első évében is kiemelten sikeresen szerepelt a kooperatív doktori program elindításban. Az ELTE ezt a programot szervesen beépíti a k+f+i tevékenysége, a doktori képzési portfóliójában, és fejlesztését fontos prioritásként határozza meg a következő évekre.

x) EIT „Higher Education Initiative” programjában való aktív részvétel

Az oktatási, nemzetköziesítési és k+f+i fejlesztési programok közös metszeteként tekint az ELTE az EIT „Higher Education Initiative” programjára, amelyben való sokoldalú részvétel a fejlesztési célkitűzések része.

y) Szombathelyi és regionális k+f+i programok támogatása

Az ELTE a fejlesztési időszakban is fontos szerepe szán az egyetemi harmadik missziós tevékenységekkel összhangban a Szombathelyen és annak térségében megvalósuló k+f+i tevékenységek folytatására és fejlesztésére.

4.3. Alap kutatások támogatása

Az ELTE a modern és kiváló tudományegyetemi elvárásoknak megfelelően fokozott figyelmet fordít az alap kutatások fejlesztésére és támogatására. Ez kiterjed valamennyi tudományterületre, és valamennyi olyan egyetemi polgárra, aki tudományos kutatást folytat akár a feladatkörében, akár önkéntes kezdeményezésre. Az alap kutatási tevékenység sokrétű támogatása megalapozza és támogatja az ELTE kutatás-fejlesztési tevékenységét, valamint hozzájárul az ELTE, mint kiváló kutatóegyetemnek a hazai és nemzetközi tudományos ökoszisztémában való kiemelkedő szerepéhez. Az ELTE támogatja, hogy az alap kutatások szervesen illeszkedjenek és kapcsolódjanak a fenti k+f+i tevékenységekhez és programokhoz.

4.3.1. Egyéni kutatói kiválóság támogatása. Hazai (ÚNKP, OTKA, NKFIH) és nemzetközi pályázatokban, Élvtal és nemzetközi programokban való részvétel erősítésére és növelése.

A fejlesztési időszakban az ELTE kiemelt prioritásként kezeli az egyéni kutatói kiválóság támogatását, valamint a kutatók hazai és nemzetközi pályázatokban való kiemelkedő eredményességét. Mindezen célok érdekében a kiváló tudományos teljesítmény értékelésének rendszerét kidolgozza és alkalmazza

nemzeti és nemzetközi adatbázisok alapján, amelyben nemcsak a hagyományos bibliometriai mérőszámokat, hanem új típusú indikátorokat is felhasznál, amelyek összhangban állnak az egyetem k+f+i és harmadik missziós céljaival is.

Továbbra is kiemelten támogatja az ELTE valamennyi ÚNKP programban való részvételt, fenntartja és fejleszti ennek intézményi kezelését. Támogatja kutatóit abban is, hogy más hazai kutatási pályázatokban (NKFIH pályázatait, OTKA pályázatok stb.) növekvő számban részt vegyenek.

Az ELTE prioritásként kezeli és támogatja, hogy kutatói nemzetközi (különösen ERC, Cost Action, Marie Curie ITN, Horizon Europe tematikus pályázatok, valamint kutatói mobilitási) pályázatokban vegyenek részt, ennek intézményi adminisztratív és szakmai háttér-támogatási rendszerének megerősítése a fejlesztési időszak célkitűzése. Az ELTE előmozdítja, hogy kutatói pályázatot nyújtsanak be Élvonalt pályázatokra, valamint növeljék és erősítsék részvételüket a nemzetközi kutatási programokban. A fejlesztési időszakban kidolgozásra kerül egy olyan koncepció, amely az ELTE versenyképességét támogatva, az ERC és Élvonalt pályázatot benyújtók számára egy fenntartható intézményi befogadási és támogatási konstrukciót fogalmaz meg.

4.3.2. Lendület pályázatok és Lendület kutatócsoportok

Az ELTE támogatja, hogy kutatói Lendület pályázatot nyújtsanak be, illetve az elnyert Lendület pályázatok az ELTE-n kerüljenek megvalósításra. A fejlesztési időszakban kidolgozásra kerül egy olyan koncepció, amely az ELTE versenyképességét támogatva, a Lendület pályázatot benyújtók számára egy fenntartható intézményi befogadási és támogatási konstrukciót fogalmaz meg. Az ELTE kezdeményezi a fenntartónál a kifutó Lendület programok támogatási-finanszírozási koncepciójának kialakítását, amelynek megvalósításában részt vesz.

4.3.3. Doktori iskolák tudományos fejlesztése

Az ELTE erősíti és fejleszti a doktori iskolák tudományos tevékenységét, és a doktori hallgatók hatékony és magas színvonalú tudományos tevékenységét.

A 2020-ban indult Kooperatív Doktori Program (KDP) kapcsán az UNKP programhoz hasonló belső szabályozást alakít ki, és támogatja a doktori iskolák adminisztratív megerősítését a programból. Az egyetem aktívan törekszik KDP ösztöndíjas létszámának növelésére. A doktori iskolák ezzel kapcsolatos feladatait az egyetemi doktori szabályzatba foglalja.

Az ELTE aktívan részt vesz az European University Fund kezdeményezésére a nemzetközi PhD HUB építési programban. Az ELTE a fejlesztési program részeként megvizsgálja annak lehetőségét, hogy a budapesti vagy az országos HUB vezetője, koordinátora legyen. Pozitív döntés esetén a fejlesztési időszakban megvalósítja ezeket a feladatokat.

4.3.4. Szakkollégiumi rendszer tudományos fejlesztése

Az ELTE a fejlesztési időszakban is figyelmet fordít és támogatja a szakkollégiumi rendszer fejlesztését annak érdekében is, hogy az azokban folyó kutatási munkát erősítse.

4.3.5. Hallgatók tudományos tevékenységének támogatása

A fejlesztési időszakban is fontos célkitűzés a hallgatók tudományos tevékenységének előmozdítása. Így az ELTE támogatja az OTDK programokat, a diákköri tudományos tevékenységet, a hallgatók hazai és nemzetközi tudományos versenyeken való részvételét, előmozdítja a tudományos mentorálást, valamint a hallgatók növekvő és széleskörű bevonását a kutatási programokba.

4.4. Egyéb tudományos tevékenységet támogató intézkedések

4.4.1. Open science, open access, nyílt adatrepozitóriumok

A nyílt tudomány olyan folyamat, amely előnyös a kutatók, az egyetem és a társadalom számára is: segíti a tudományos munka magas színvonalának biztosítását, az Egyetemen elért eredmények széles körű megismertetését, hozzájárul a tudományos kutatásba vetett bizalom növekedéséhez, így mind a tudományos, mind a társadalmi fejlődést elősegíti. Az ELTE ezért nyílt tudomány stratégiát készít, amely összhangban lesz a CHARM-EU együttműködés közös kutatási dimenzió kialakítását célzó („TORCH“) projektjében lefektetett célokkal is. A nyílt tudomány folyamata elsősorban a publikációk nyílt hozzáférésén, a kutatási adatok és a kutatás reprodukálásához szükséges anyagok (pl. folyamatszabályozások, protokollok, felhasználási előírások, szoftverek) nyílt tárolásán, és a nyílt tudománykommunikáción keresztül fejlődhet tovább, amelynek megvalósítására törekszik az Egyetem. Az Egyetemi Könyvtár és Levéltár a fejlesztési időszakban nyílt hozzáférésű adatrepozitóriumot hoz létre, melynek működtetésével a tudományos adatokhoz való hozzáférés elősegítése és a kutatási eredmények hatásának növelése érhető el. Ez fontos cél az Egyetem nemzetközi rangsoros előrelépése szempontjából is.

4.4.2. Tudományetikai és kutatásetikai szabályozás kidolgozása

Több tudományterületen is van jelenleg az adott tudományterületre vonatkozó tudományetikai, illetve kutatásetikai szabályozás, illetve ezek megalkotására vonatkozó elképzelés. A jó gyakorlatokat is figyelembe véve az ELTE a fejlesztési időszakban kidolgozza a nemzetközi standardoknak megfelelően az Egyetem tudományetikai szabályozását, beleértve a kutatásetikai kérdések kezelését is. A szabályozás során figyelemmel kell lenni a tudományterületek sokszínűségére, valamint a nemzetközi pályázatokhoz megkövetelt szempontokra.

4.4.3. Kiválósági alapok működtetése

Az ELTE a fejlesztési időszakban hatékonyan működteti a korábban megalakított kiválósági alapok rendszerét. Ennek keretében a kari kiválósági keretek, valamint az Egyetemi Kiválósági Alap folyamatos feltöltése és felhasználása valósul meg a kiválóság fejlesztésének és növelésének koncepciója alapján.

4.4.4. Rangsorokban való előrelépés fejlesztési koncepciója

Az ELTE a fejlesztési időszakban fontos célként fogalmazza meg az egyetemi rangsorokban való előrelépést. Ennek érdekében hatékony intézkedéseket tesz és folyamatosan racionalizálja ezzel kapcsolatos tevékenységét különösen az alábbi módokon:

- a rangsoros adatszolgáltatás standardizálása és pontosítása
- a tudományos teljesítmény monitorozása és fokozása
- a nemzetköziesítés támogatása
- a rangsorok szerepének tudatosítása az Egyetem közösségében.

Az ELTE ösztönzi a referált publikációk számának növekedését minden karon, különös tekintettel a magasan hivatkozott publikációs kibocsátásra, az Európai Unió és hazai pályázatok forrásbehozását, valamint a képzések nemzetköziesítését.

Az ELTE figyelmet fordít a nemzetközi globális, tématerületi, szakterületi rangsorokra, valamint a hazai felsőoktatási rangsorokban való kiváló szereplésre. Az ELTE támogatja a regionális rangsorokban való szereplést, valamint új rangsor alapítását is. Ebben az utóbbi körben fejlesztési célként támogatja a fenntartó által kezdeményezett V4-Ranking megalakítását, illetve ennek működtetésében jelentős együttműködést.

4.5. Kiemelt kutatási területek (példák)

Az ELTE a kiemelt és kiváló kutatóegyetemi rangjának fenntartása érdekében, az egyes karok által lefedett tudományterületi sokszínűség alapján, célul tűzve az ELTE nemzetközi rangsorokban növekvő eredményességét, támogatva az egyéni és intézményi kiválóságot, szem előtt tartva az ELTE

társadalmi és gazdasági szerepvállalását, az egyes tudományterületeken az alábbi főbb kutatási fókuszokat fogalmazza meg példálózó jelleggel.

- a) (Természettudományi Kar). Gyógyszerbiotechnológia és molekuláris biomarkerek, fehérje és biológikum kutatás. Diverzitás és evolúcióbiológia. Sejtbiológia. Diagnosztika, analitikai és célzott terápiás fejlesztések. Környezeti és klímadaptáció. Klíma- és paleoklímakutatás, földtudomány, természeti veszélykutatás, Víz és geofluidum kutatás, megújuló energia és nyersanyagok, körforgásos gazdaság. Mesterséges intelligencia természettudományos alkalmazásai és matematikai alapjai. Folytonos és diszkrét struktúrák kutatása, statisztika, adattudomány és valószínűségelmélet, algoritmusok és számítógéptudomány, optimalizáció, numerikus módszerek, kriptográfia, dinamikus modellek. Természetes és mesterséges környezetünk modellezése. Molekuláris tudományok, szerkezeti kémia és biológia, szintetikus kémia és biológia. Kvantuminformatika. Komplex rendszerek kutatása, hálózatkutatás, biológiai fizika. Szintetikus anyagtudomány. Asztro- és részecskefizika. Űrtudomány. Anyagtudomány.
- b) (Bölcsészettudományi Kar). Innovatív kutatások a kulturális és kreatív iparágakban. Információtudomány. Rezilienciakutatás. Digitális bölcsészet. Mesterséges intelligencia a humán tudományokban. Kulturális és digitális örökség. Hungarológia. Area studies. Nyelvészet, nyelvtechnológia és pszicholingvisztika. Fordítástudomány. Bioszociális archaeológia és műszeres településkutatás.
- c) (Társadalomtudományi Kar). Computational social science. Adatbányászat. Adatvizualizáció. Szöveg- és hálózatelemzés a társadalomtudományokban. Vízmegosztási konfliktusok és együttműködések a nemzetközi kapcsolatokban. Esélyegyenlőség és reziliencia a közoktatásban. Az állam felelősség átalakulása és határai a közszolgáltatásokban. Egészséghálózat irányításhoz szükséges kompetenciák.
- d) (Informatikai Kar). Szoftvertudomány. Adattudomány. Mesterséges intelligencia. Agrárinformatika. Kiberbiztonság. Információs rendszerek. Kvantuminformatika. 5G Edge Computing. Method Engineering. Anyag- és gyártástechnológia, dinamikai rendszerek, nemlineáris rezgések. Geoinformatika. Numerikus modellek, algoritmusok. Alkalmazott harmonikus analízis. Alkalmazási területek szélesítése és ezek mentén további együttműködések kialakítása (többek között: egészségügy, mezőgazdaság, digitális pénzügyek-és vállalatirányítás. Jövő Internete. Autóipar, gépgyártás, 5 és 6 G technológiák.
- e) (Állam- és Jogtudományi Kar). Fenntartható fejlődés. Többszintű alkotmányosság, alkotmányos identitás. Nemzetközi vitarendezés. Adatvagyon. Digitális transzformáció. Mesterséges intelligencia. Fogyasztóvédelem. Családjog. Közszolgáltatások joga. Közösségi média. Szuverenitás.
- f) (Pedagógiai és Pszichológia Kar). Ember-környezet tranzakció (pl. a fenntarthatóság környezetszociológiája). Az egyéni és társadalmi jóllét, az egészség és az ezekkel kapcsolatos kihívások, pl. addikciók bio-pszicho-szociális és társas ökológiai szemléletű kutatása. A kognitív, érzelmi és társas fejlődés, a szocializációs folyamatok, a társadalmi befogadás, méltányos oktatás integratív, interdiszciplináris vizsgálata. A rendszeres testmozgás pszicho-motoros hatásainak vizsgálata. Regenerációs módszerek alkalmazása és fejlesztési lehetőségei. A felnőttkori tanulás, munkahelyi tanulás és szakmai támogatás tradicionális és digitális formái (hálózatos tanulás, online mentoring) fejlesztése. A pedagógusképzésben a korszerű képzési elváráshoz igazodó e-portfólió tartalmi és formai kereteinek kialakítása.
- g) (Tanító- és Óvóképző Kar). Kora gyermekkori nevelés pedagógiai, pszichológiai és társadalmi kérdései. A köznevelési igényekből adódó tantárgypedagógiai kutatások. Zenepedagógia. Vizuális nevelés, vizuális képességfejlesztés kutatása. Művészetpedagógia. Természettudományos és környezeti nevelés. Anyanyelv-pedagógia, nemzetiségi és idegennyelv-pedagógia. Matematikadidaktika. Olvasáspedagógia. Digitális pedagógia. Testnevelés tantárgypedagógiája, egészségnevelés. A nevelés társas-érzelmi aspektusai. Közös oktatástechnológiai

innovatív kutatások a digitális oktatás ipari résztvevőivel. Munkaerőpiaci igényeket kielégítő kutatások: a kommunikációs kompetenciák fejlesztése, drámapedagógia.

- h) (Bárczi Gusztáv Gyógypedagógia Kar). Fogyatékossgal élő személyek egyenlő esélyű hozzáférését támogató technológiák fejlesztése: MTA Tantárgypedagógia: MASZK projekt, 'SHAKES' projekt, FIKP DATA Projekt. A partícipatív, emancipatív oktatási és kutatási modellek fejlesztése. Az intézményi, és társadalmi integráció, inklúzió modelljei és a társadalmi attitűdök alakításának eszközei és lehetőségei. A fogyatékossgal élő személyek önálló életvitelét és jogegyenlőségét támogató eljárások és módszertani megoldások kidolgozása. A Fogyatékossgal élő személyek jogairól szóló ENSZ Egyezmény (UNCRPD) implementációját támogató K+F tevékenység Magyarországon.

5. Harmadik misszió

Az ELTE a „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja” felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez „második körös” pályázatot nyújtott be. Az ELTE a pályázat egészét, valamint az ahhoz csatolt részletes fejlesztési igényeket bemutató mellékletet a jelen IFT-hez csatolja, és annak részévé teszi. Vagyis az RFF pályázatban megfogalmazott célok, programok, fejlesztési tervek az IFT részei. A hivatkozott pályázatban jelentős részletes harmadik missziós fejlesztési tervek és koncepciók is megfogalmazásra kerültek, amelyek mind horizontálisan érintik az Egyetem egészét, mind az egyes karok/tudományterületek harmadik missziós elképzeléseivel is kapcsolódnak. Az ELTE a hivatkozott RRF pályázati fejlesztési elképzelésekhez kapcsolódva az alábbiak szerint az IFT részévé teszi a fentiek mellett a következő célokat és fejlesztési terveket.¹

5.1. Általános célkitűzések

Az ELTE az oktatással és tudományos kutatással kapcsolatos alaptevékenységei mellett egyenrangú fejlesztési területként fogalmazza meg a harmadik missziós tevékenységét. A harmadik missziós tevékenység szemlélete áthatja az ELTE teljes működését, szorosan összefügg az oktatási és kutatási tevékenységgel, de ezeken túlmutató fejlesztési területeket is magába foglal. A harmadik misszióval kapcsolatos fejlesztési tervek illeszkednek és részei az általános fejlesztési keretrendszernek (III.1. pont), valamint áthatják az ELTE nemzetközi, hazai és regionális szerepvállalását. A harmadik missziós fejlesztési tervek kiterjednek az ELTE vállalati és állampolgári kapcsolataira, valamint az egyetemi polgárokkal kapcsolatos szolgáltatási és más tevékenységeire. A fejlesztési időszakban az ELTE célja egy harmadik missziós stratégia megalkotása, amely az Intézményfejlesztési Terv bázisán a nemzetközi gyakorlattal összhangban részletezi, és cselekvési tervvé alakítja a harmadik missziós tevékenységgel kapcsolatos célkitűzéseket.

Az ELTE felfogásában a harmadik missziós tevékenység áthatja különösen az alábbi területeket:

- Széles értelemben felfogott innovációs tevékenység (részletek az IFT „Kutatás, fejlesztés, innováció” c. III.4. fejezetében)
- Vállalati kapcsolatok, országos és regionális gazdasági beágyazottság
- Közsférával való kapcsolatok
- Állampolgári kapcsolatok, országos és regionális társadalmi kapcsolatok, társadalmi felelősségvállalás
- A felsőoktatási intézmény szolgáltatási funkciójának megerősítése
- Digitális transzformációval kapcsolatos tevékenységek

¹ Ennek a fejezetnek a tagolása alapvetően igazodik a fenntartó által megadott szempontokhoz.

- Társadalmi felzárkózással, esélyegyenlőséggel, vállalati és állampolgári kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos tevékenységek
- Fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységek, beleértve a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységeket
- Felnőttképzési programok széleskörű bővítése
- Az egyetemi polgárok és más személyek kulturálódásával, egészségmegőrzésével kapcsolatos tevékenységek
- Az egyetemi kulturális örökség számbavétele és láthatóvá tétele, társadalmi hasznosítása
- A középiskolákkal való kapcsolat megerősítése
- Az oktatáson és tudományos tevékenységen túlmutató tehetséggondozással kapcsolatos tevékenységek
- Az ELTE volt hallgatóival való szoros kapcsolat építése és fenntartása, ALUMNI fejlesztési programok
- Az ELTE fenntartásában működő intézmények erőteljes fejlesztése

A fenti fejlesztési célok és keretek alapján az Intézményfejlesztési Terv példaként kiemel néhány fókuszterületet, amely a harmadik missziós stratégia részeként az ELTE működésében jelentős fejlesztési fókuszaként jelenik meg.

5.2. Országos gazdaságfejlesztésre gyakorolt közvetlen hatás erősítése

5.2.1. Innovációs célú kompetencia-térkép vállalati kapcsolatokhoz

Az ELTE kidolgozza és folyamatosan karbantartja (frissíti, bővíti) az Egyetemi Innovációs Ökoszisztéma keretében is vállalt kompetencia térképet, amely a vállalatok, különösen a kkv-k, valamint a közzféra és társadalmi szervezetek számára, ajánl kutatás-fejlesztési és tanácsadási szolgáltatásokat.

5.2.2. Mesterséges Intelligencia Európai Digitális Innovációs Központ (MI EDIH), valamint az Adat EDIH és Fintech-Blockchain EDIH

Az ELTE konzorciumi tagként pályázatot nyújtott be Magyarország Kormányához és az Európai Bizottsághoz az EDIH program részeként vállalatok számára közvetlenül végzett tanácsadási, kompetenciafejlesztési szolgáltatások nyújtására. Ennek a programnak a hatékony megvalósítása az ELTE intézményfejlesztési tervének része, amely különösen informatikai, jogi és nemzetközi hálózatépítési szolgáltatásokat foglal magába.

5.2.3. Inkubátor tevékenység, kkv alapítás és fejlesztés támogatása

Az ELTE erősíteni kívánja a kutatási tevékenységen alapuló, illetve ahhoz kapcsolódó, újonnan alakuló vállalkozások támogatását. Ennek érdekében a k+f+i tevékenységhez kapcsolódva inkubációs tevékenységet kíván folytatni újonnan alakuló, vagy tevékenységkezdő vállalkozások számára. Erőteljesen fejleszteni kívánja a startup vállalatok indítását, és ehhez kapcsolódóan hallgatói aktivitását. Célkitűzésként fogalmazza meg egy ELTE Inkubátor Ház felállítását és működtetését.

5.2.4. Fogyasztóvédelmi Nemzeti Laboratórium vagy Fogyasztóvédelmi Kutató és Innovációs Központ

Az ELTE kezdeményezi egy Fogyasztóvédelmi Nemzeti Laboratórium vagy Fogyasztóvédelmi Kutató és Innovációs Központ létrehozatalát és vállalja működtetését. A kezdeményezés többek között vállalati és fogyasztói tanácsadással, érdek- és jogérvényesítés támogatással kíván foglalkozni, széleskörű hálózatosodással, bekapcsolódva az európai fejlesztési források felhasználásnak céljaiba.

5.2.5. További új és az intézményfejlesztési tervbe illeszkedő szakterületi innovációs központok kezdeményezése és fejlesztése az Egyetem általános innovációs stratégiájának részeként

5.3. Regionális (helyi) gazdaságfejlesztésre gyakorolt hatás erősítése

5.3.1. Szombathelyi gépészképzés

Az ELTE a megfelelő külső finanszírozási feltételek fennállása esetén, a fenntartói, városi és vállalati támogatás birtokában, a szombathelyi gépészképzés fenntartását és megerősítését tűzi célul maga elé. Ennek célja a helyi vállalatok szerepének erősítése, kompetencia igényének kiszolgálása.

5.3.2. Szombathelyi innovációs ökoszisztéma fejlesztése

Az ELTE fejlesztési tervének része Szombathely és térségében egy innovációs ökoszisztéma kiépítése, amely a régióban tevékenykedő vállalatok számára közvetít k+f+i tevékenységet. Ennek kiemelt területe a digitális transzformációval kapcsolatos régiós hatás kezelése és fejlesztése. Ezen a területen az ELTE csatlakozni kíván az Európai Városok 2030 központi, európai fejlesztési programhoz.

5.3.3. Szombathelyi Digitális Kompetencia és Módszertani Központ létrehozása

A BDPK szervezetébe ágyazva, pedagógusképzési igényeket is kiszolgálva olyan Digitális Kompetencia és Módszertani Központ kiépítését tervezi az ELTE Szombathelyen, amely a helyi/regionális vállalati/állampolgári igények kiszolgálását is támogatja digitális kompetencia fejlesztés révén.

5.3.4. Gödi „Huzella-kert” telephely fejlesztése

Az ELTE a fejlesztési időszakban a gödi telephelyének (Huzella-kert) oktatással, kutatással és harmadik missziós tevékenységgel kombinált fejlesztését tervezi külön koncepció alapján. A fejlesztési elképzelések szem előtt tartják a helyi vállalati és állampolgári igényeket és szempontokat.

5.3.5. Regionális kihívások együttműködési megállapodásokon alapuló kezelése

Az ELTE nyitott együttműködési megállapodások megkötésére önkormányzatokkal, vállalatokkal, amelyek alapján az ELTE tudásbázisán regionális gazdasági és társadalmi fejlesztések indulnak el. Ezzel az ELTE csatlakozni kíván a vidékfejlesztési és kohéziós programok megvalósításához is.

5.4. Társadalmi innováció és társadalmi kihívásokra adott válasz

5.4.1. Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium

Az ELTE kezdeményezője és konzorciumvezetője a Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratóriumnak. A labor a társadalmi innovációs keretrendszer kidolgozására és a társadalmi kihívások innovatív kezelése megoldásainak k+f+i folyamatba ágyazott feltárására és megvalósítására törekszik. A labor céljainak megvalósítása, kapcsolódva a fejlesztési keretrendszerhez (III.1.) az IFT része.

5.4.2. Állampolgárok részére nyújtott tanácsadói, támogatói szolgáltatások

Az ELTE fontos célnak tekinti az állampolgárok számára olyan szolgáltatások nyújtását és tudás közvetítését, amely azon túl, hogy széles körű társadalmi kihívásnak is tekintendő, a konkrét emberek

számára is segítséget nyújthat. Így fejlesztési lépéseket és folyamatokat tervez különösen az alábbi területeken:

- Függőségekkel (addikcióval), szorongással, társadalmi elszigetelődéssel kapcsolatos tanácsadás
- Lelki és pszichológiai segély
- Általános egészségmegőrzési támogatás
- Fogyatékossgal élő személyek számára támogatás, munkaerőpiaci beilleszkedésük támogatása, participatív technikák közvetítése
- Szülőség, gyermeknevelés kérdéseiben való tanácsadás

5.4.3. Fogyasztóvédelmi Nemzeti Laboratórium vagy Fogyasztóvédelmi Kutató és Innovációs Központ

A Fogyasztóvédelmi Nemzeti Laboratórium vagy Fogyasztóvédelmi Kutató és Innovációs Központ széleskörű társadalmi kihívásokra (pl. technológiák veszélyeinek kiküszöbölése, új technológiák társadalmi elfogadása, fogyasztói tudatosság növelése) reagál. A kezdeményezés célkitűzéseinek megvalósítása az IFT része.

5.5. Fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységek, beleértve a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységeket

Az ELTE kiemelt fejlesztési fókuszterületként fogalmazza meg a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatos célokat és azok eszközrendszerét. Ez olyan komplex terület, amely áthatja az ELTE oktatási, tudományos és harmadik missziós tevékenységét, külső aktivitását és belső működését. Fejlesztési célként az ELTE követi az általános fejlesztési keretek (III.1.) fenntarthatósággal kapcsolatos céljait és eszközeit, és azokat az IFT részének tekinti. Egyenrangú fejlesztési területként kerül megfogalmazásra a

- környezeti fenntarthatóság,
- társadalmi fenntarthatóság,
- gazdasági fenntarthatóság

Ezeket a területeket az ELTE támaszkodni kíván az európai valamint az ENSZ által meghatározott fejlesztéspolitikai célokra és eszközökre, nemzetközi pályázati aktivitását nemzetközi, EU-s és hazai stratégiákkal összhangban ezen a területen erősíteni kívánja. A fejlesztési időszakban az ELTE célja egy fenntarthatósági stratégia megalkotása, amely az intézményfejlesztési terv bázisán a nemzetközi gyakorlattal összhangban részletezi, és cselekvési tervvé alakítja a fenntarthatósággal kapcsolatos célkitűzéseket és eszközöket mind az ELTE belső működése, mind külső aktivitása számára.

5.6. Felnőttképzési programok széleskörű bővítése

Az ELTE koncepcionális fejlesztési területként fogalmazza meg a felnőttképzési programok széleskörű bővítését. Ennek több szintje és területe fogalmazódik meg az IFT részeként, amelyek egyes fókuszai itt példaként kerülnek említésre.

- Az ELTE kiemelt szerepet kíván vállalni a pedagógus továbbképzésben
- Az ELTE felnőttképzési programokat indít a gazdasági felzárkózás, gazdasági/vállalkozói kompetenciák és tudatosság erősítése érdekében
- Interdiszciplináris felnőttképzési programok indítása
- Munkaerőpiaci kihívásokra reagáló felnőttképzési programok indítása
- Továbbképzési programok folytatása és indítása
- Innovációs fókuszú felnőttképzési programok indítása

Az ELTE a felnőttképzési portfólió koordinálása, széles körű bővítése, a társadalmi-gazdasági igények fokozottabb kiszolgálása érdekében létrehozza és működteti a Felnőttképzési Innovációs Központot, amely részben a felnőttképzési portfólió, másrészt az egyetemi innovációs ökoszisztéma része.

5.7. Korszerű tudástartalom társadalmi közvetítése

Az ELTE támogatni kívánja a korszerű tudástartalom széleskörű társadalmi megosztását lehetővé tevő fejlesztéseket. Ezek egy része a tudományos kiválóság részeként is értelmezhetőek, más része a szélesebb körű művelődéssel (kultúrával) függ össze, de harmadik missziós fejlesztési célként is megfogalmazódnak. Ennek kiemelt, de nem kizárólagos fejlesztési fókuszterületei:

- Open science támogatásának fejlesztési koncepciója
- Tudománykommunikációs fejlesztések (tudományos összefoglalók és eredmények közvetítése a szélesebb közönség számára)
- Tudománynépszerűsítő programok, rendezvények támogatása
- Közösségi tudomány fejlesztése és társadalmi közvetítése
- Széleskörű művelődést és tudáskompetenciát megalapozó programok támogatása

5.8. Középiskolákkal való kapcsolat erősítése, tehetséggondozás

Az ELTE programokat (mentorálás, tehetséggondozás) indít a középiskolákban tanuló diákok számára. Ennek keretében támogatja a tehetséges fiatalok pályaaorientációját. A programok részeként tudományos és innovációs támogatást, mentorálást, tehetséggondozási támogatást nyújt. Fejlesztési fókuszterület különösen, de nem kizárólagosan a természettudományos és informatikai tehetségek felkarolása, valamint a pedagógusi pálya iránt érdeklődő diákok segítése. Új irányként jelenik meg a fejlesztési tervek között az ELTE kapcsolódása az okleveles technikusképzéshez.

5.9. ALUMNI rendszer fejlesztése

Az ELTE harmadik missziós tevékenységét és társadalmi-gazdasági beágyazottságát erősen támogatja a nemzetközi standardoknak megfelelő ALUMNI tevékenység. Így az IFT része az ALUMNI tevékenység fejlesztése és kiterjesztése.

5.10. Az ELTE fenntartásában lévő intézmények fejlesztése

Az ELTE a harmadik missziós tevékenység keretében is kiemelt fejlesztési célként fogalmazza meg a fenntartásában álló, továbbá a karok alá be nem sorolt intézmények, szervezeti egységek fejlesztését. Ezek nem csak az ELTE kiválóságának részei, és az oktatási-kutatási tevékenység elengedhetetlen támogatói, de a harmadik missziós szerepvállalás fontos alanyai is. Az általános fejlesztési keretrendszerhez (III.1.) kapcsolódva az alábbi szervezeti egységek erőteljes támogatása az IFT része:

- Az ELTE fenntartásában álló nevelési és köznevelési intézmények (gyakorló gimnáziumok, gyakorló iskolák, gyakorló óvodák, gyakorló gyógypedagógiai köznevelési intézmények).
- ELTE Egyetemi Könyvtár és Levéltár
- ELTE Fűvészkert
- ELTE Tatai Geológuskert
- ELTE Természettudományi Múzeum
- ELTE Gothard Asztrofizikai Observatórium
- Szakkollégiumok
- Innovációs Központ
- Egyetemközi Francia Központ
- Konfuciusz Intézet
- Tanárképző Központ

6. Nemzetköziesítés

Az ELTE a nemzetköziesítést az intézmény teljes szervezetét átfogó stratégiai tevékenységként kezeli, folyamatosan széleskörű egyeztetést folytat róla a karok és szervezeti egységei bevonásával. Törekszik arra, hogy bővítse a nemzetköziesítés humánerőforrásait (központi támogató és kari egységek), és anyagi erőforrásait (különösen az e célra létrehozott Nemzetköziesítési Alap), valamint a „nemzetköziesítés itthon” (*internationalisation at home*) elvéhez kötődő tevékenységeit. Az ELTE a 2021–2025-ös időszakra Nemzetköziesítési Stratégiát dolgoz ki, amelynek megvalósítását Nemzetköziesítési Bizottság felügyeli, és amely részletesen tartalmazza a nemzetköziesítési céljait. A jelen IFT az egyes területeket érintő főbb stratégiai fejlesztési irányokat mutatja be.

A 2020–2021-es pandémia váratlan helyzet elé állította a felsőoktatást, ezzel a nemzetköziesítési folyamatot. A pandémia után az alkalmazott online megoldások szerves elemeivé válnak az oktatásnak, ezáltal a nemzetköziesítésnek is. Emiatt szükséges felkészülni arra, hogy a jövőben ilyen módon is fenntartsuk, fejlesszük nemzetköziesítési tevékenységünket, és az alább felsorolt „hagyományos” feladatok mellett a digitalizáció nyújtotta eszközöket, technológiákat – többek között az idegen nyelvű „hibrid” oktatást – is felhasználjuk a lefektetett nemzetköziesítési célok elérésében.

6.1. Oktatás

Az ELTE több mint 100 képzést kínál idegen nyelven minden képzési szinten. Célja, hogy inkluzív, interkulturális tanulási környezetet kínáljon hallgatóinak, oktatóinak. Ennek érdekében az ELTE

- fenntartja és fejleszti a nemzetközi képzésekben az oktatás színvonalát;
- bővíti idegennyelvű portfólióját (képzések, közös képzések, nyári egyetem, MOOC stb.);
- nemzetköziesíti a tananyagot, képi oktatóit, bővíti nemzetközi oktatói létszámát;
- fejleszti a nemzetközi hallgatóknak nyújtott szolgáltatásokat;
- növeli a nemzetközi hallgatói létszamarányt és annak diverzitását;
- fejleszti nemzetközi rekrutációs, marketing- és tudománykommunikációs tevékenységét;
- elkötelezett a kormányzati ösztöndíjprogramok (pl. Stipendium Hungaricum) mellett,
- aktívan és sokoldalúan részt vesz az EIT „Higher Education Initiative” programjában.

6.2. Kutatás és innováció

A kutatási és innovációs terület nemzetköziesítése, a nemzetközileg is magas színvonalú kutatások számának növelése, az előrelépés a nemzetközi rangsorokban kiemelt prioritás. Ennek érdekében az ELTE

- bővíti kutatási portfólióját, mélyíti nemzetközi együttműködéseit;
- intenzíven ösztönzi a nemzetközi szintű, idegen nyelvű publikációs aktivitást;
- fejleszti a nemzetközi kooperációs K+I projektben való részvételt;
- növeli az EU által támogatott kutatási projektek (ERC, Horizon, MSCA projektek) számát;
- erősen ösztönzi nemzetközi kutatók meghívását, nemzetközi konferenciák szervezését;
- dolgozik Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) folyamat elindításán;
- aktívan és sokoldalúan részt vesz az EIT „Higher Education Initiative” programjában és az EIT KIC-ekben.

6.3. Nemzetközi kapcsolatrendszer

Az ELTE szerteágazó nemzetközi kapcsolatrendszerének (mintegy 280 bilaterális partnerség, hálózati tagságok és stratégiai együttműködések) fejlesztése kiemelt cél. Ennek érdekében az ELTE

- folyamatosan bővíti, racionalizálja, felülvizsgálja nemzetközi partnerségeit;
- erősíti közép-európai stratégiai együttműködéseit (LERU CE7, CENTRAL, CELSA);
- őrzi európai kapcsolati hálóját; erősíti kapcsolatait a kelet- és a közép-ázsiai régióban;
- növeli szerepét az egyetemi hálózatokban (pl. Coimbra Group, DRC, EUF, UNICA), valamint kutatási hálózatokban;
- aktívan részt vesz új Erasmus+ kooperációs projekteken;
- erősíti nyelvi-kulturális központjait, kormányzati együttműködéseit a diplomataképzésben.

6.4. CHARM European University Szövetség

Az ELTE kiemelt nemzetközi projektje a CHARM-EU (Barcelonai Egyetem, ELTE, Montpellier-i Egyetem, Trinity College Dublin, Utrechti Egyetem) együttműködés az Európai Egyetemek európai programban. Ennek érdekében az ELTE

- az Intézményfejlesztési Terv részévé teszi a CHARM-EU mindenkori fejlesztési koncepcióját, és a projektből adódó szervezeti, működési, kooperációs fejlesztési lépéseket;
- aktívan részt vesz a CHARM-EU struktúrájának és oktatási rendszerének alakításában, kutatási stratégiái kidolgozásában (TORCH projekt);
- törekszik rá, hogy karai egyenlően képviseltessék magukat a Szövetség munkájában;
- proaktív kommunikációt folytat a projektek kapcsán a hazai kormányzati szervekkel;
- kiemelt figyelmet fordít a Szövetség eredményeinek, tapasztalatainak hasznosítására;
- folyamatosan keresi a CHARM-EU partnerekkel való együttműködés új formáit.

6.5. Hallgatói és munkatársi szolgáltatások

Az Egyetem nemzetköziesítésének fontos eleme a hallgatói és munkatársi szolgáltatások kínálatának bővítése és színvonalának emelése. Ennek érdekében az ELTE

- fejleszti a nemzetközi hallgatói szolgáltatások színvonalát, bővíti azok körét;
- kiemelten kezeli a minőségellenőrzést, főként a speciális igényű hallgatók hozzáférését;
- fejleszti nemzetközi alumni hálózatát;
- nemzetköziesítési céljaival összhangban fejleszti a munkatársi szolgáltatásokat;
- kiemelt figyelmet fordít a beérkező oktatók, kutatók támogatására;
- fejleszti az oktató-kutató és a támogató munkatársak interkulturális, nyelvi készségeit
- törekszik a külföldi hallgatók lakhatási kérdésének megoldására.

6.6. Mobilitás

A mobilitás meghatározó a nemzetköziesítésében, fejlesztése a hallgatók, oktató-kutatók és munkatársak szakmai és személyes fejlődése érdekében kiemelt cél. Ennek érdekében az ELTE

- fejleszti és támogatja a kifelé irányuló hallgatói, oktatói, munkatársi mobilitást;
- kiemelten fejleszti a mobilitási programokat (Erasmus+, Erasmus ICM, CEEPUS stb.);
- nagy hangsúlyt fektet a nem hagyományos mobilitási formák bevezetésére;
- kiemelt fejlesztési területként kezeli a mobilitás digitalizációját;
- fejleszti a befelé irányuló hallgatói, oktatói és munkatársi mobilitást;
- célzott intézkedésekkel és gyakorlatokkal javítja az oktatói mobilitás minőségét.

6.7. Kárpát-medencei szerepvállalás és a magyar nyelv és kultúra terjesztése

Az ELTE számára prioritás a Kárpát-medencei szerepvállalás, az Egyetem térségben betöltött vezető szerepének megerősítése. Ennek érdekében az ELTE

- fejleszti a Kárpát-medencei magyar intézmények vezetői részvételével zajló Határon Túli Intézmények Fórumát és a hallgatók képzését szolgáló Kárpát-medencei Nyári Egyetemet;
- fejleszti és erősíti a Márton Áron Szakkollégium keretében folyó szakkollégiumi tehetséggondozó tevékenységet;
- fejleszti a külföldi magyar felsőoktatási intézményekkel ápolt kapcsolatait, közös képzéseit, együttműködéseit;
- erősíti tevékenységeit a magyar nyelv és kultúra oktatása és megőrzése terén, beleértve magyar, mint idegen nyelv oktatási tevékenységét itthon és külföldön;
- együttműködik a felelős kormányzati szervekkel a magyar gyökerű fiatalok számára kínált programok (például a Diaszpóra Felsőoktatási Ösztöndíjprogram) fejlesztésében.

7. *Intézményirányítás és finanszírozás*

Az ELTE a „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja” felhíváshoz kapcsolódóan „második körös” támogató szakmai véleménykéreítéshez pályázatot nyújtott be. Az RRF pályázatban megfogalmazott célok, programok, fejlesztési tervek, azok célrendszere és szakmai tartalmi kibontása az IFT részei. Az ELTE vállalja, hogy az IFT ezen részét a szakpolitikai állásfoglalások ismeretében véglegesíti, átdolgozza, amennyiben az szükséges. Az ELTE a hivatkozott RRF pályázati fejlesztési elképzelésekhez kapcsolódva az alábbiak szerint az IFT részévé teszi a fentiek mellett a következőkben részletezett célokat és fejlesztési terveket.

7.1. **A fenntartó által a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott vagyon hasznosításával, megóvásával, fejlesztésével, elidegenítésével kapcsolatos elképzelések bemutatása, a várható bevételek és kiadások ismertetés**

7.1.1. Vagyonhasznosítás lehetőségei

Az ELTE 2020 év elején az egyetem alaptevékenysége és a korábbi célkitűzések szellemében aktualizálta a kezelésében lévő vagyonelemek használatára, bérbeadására, hasznosítására vonatkozó szabályzatát. Bevezetésre került egy egységes helyiség-nyilvántartási rendszer és meghatároztuk az Egyetem területének használatára vonatkozó szabályokat. Ennek keretében meghatároztuk a helyiség vagy terület bérbeadás útján történő hasznosításának rendjét és kialakítottuk a székhely, telephely, fióktelep, etc. szolgáltatások engedélyezésének szabályait.

Az ELTE a 2020-ban bevezetett ingatlan használati és hasznosítási szabályokra építve és az ott megfogalmazott célkitűzéseket szem előtt tartva, az általa kezelt és használt vagyonelemek hasznosítása során az egyetemi szolgáltatások kínálatának átfogó bővítésére, színvonalának és minőségének emelésére, valamint a minél szélesebb körben való elérhetőségének biztosítására törekszik. Ez a szemlélet a folyamatosan megújítandó vendéglátó szolgáltatások és más kiemelt jelentőségű szolgáltatások ellátására vonatkozó versenyeztetési eljárásokban is hangsúlyosan megjelenik.

7.1.2. Vagyon megóvása és fejlesztése (oktatási, képzési, kutatási és lakhatási infrastruktúra fejlesztése)

1.) Alapelvek

Az Egyetem fejlesztéseit a 2021-2027-es Európai Unió fejlesztési ciklushoz igazítva a III. 1. pontban részletezett programok (különösen Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP plusz), Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program (KEHOP Plusz), Digitális Megújulás Operatív Program (DIMOP), a Humánfejlesztési Operatív Program, a

Versenyképes Magyarország Operatív Program, a Vállalkozásfejlesztési és Innovációs Operatív Program és a Zöld Infrastruktúra és Klímavédelmi Operatív Program stb.) révén elérhető támogatási rendszer forrásaira alapozza. Az infrastruktúrafejlesztéseket részletesen a Felújítási Programban mutatjuk be. Az Eötvös Loránd Tudományegyetem infrastrukturális fejlesztései a 2021-2024-es időszakban a következő elemeket foglalják magukba:

- a) oktatási, kutatási infrastruktúra fejlesztése (ELTE Campusok fejlesztése)
- b) köznevelési infrastruktúra fejlesztése és bővítése (ELTE köznevelési épületek fejlesztés)
- c) lakhatási és sport infrastruktúra fejlesztése (ELTE kollégiumi- és sportfejlesztési koncepció)
- d) ELTE vagyongazdálkodási ingatlanok energetikai korszerűsítése, energiaköltségek csökkentése
- e) infrastruktúra menedzsment fejlesztése (ELTE vagyongazdálkodási ingatlanok üzemeltetése)
- f) IT menedzsment fejlesztése, digitális szolgáltatási környezet fejlesztése, digitalizáció

2.) Oktatási, kutatási infrastruktúra fejlesztése – ELTE Campusok fejlesztése

Az ELTE egyik nagy problémája jelenleg az épületeinek rendkívül széttagolt elhelyezkedése, ami akadályozza a rendelkezésre álló erőforrások (karok és egyéb szervezeti egységek) közti szinergia megteremtését, és a hatékonyabb működést. Erre tekintettel az ELTE számára kiemelt prioritás a jelenlegi széttagolt épületepark helyett a meglévő Campusok (Lágymányos, Belváros és Szombathely) fejlesztése, (a campus épületek bővítésével és a külsőbb kerületekben levő épületek Magyar Állam részére történő visszaadásával és az egyetemi infrastruktúra tömbösítése a Campusokra vagy ezek közelébe („Campusosítás”).

- ELTE Lágymányosi Campus fejlesztése
- ELTE Belvárosi Campus fejlesztése
- ELTE Szombathelyi Campus fejlesztése

3.) ELTE Köznevelési infrastruktúra korszerűsítése és bővítése

Az ELTE intézményfejlesztési elképzelései közt kiemelt célként fogalmazódik meg, hogy a pedagógusképzéshez olyan modern infrastruktúrával rendelkező nevelési és köznevelési intézmények, gyakorló iskolák, óvoda és bölcsőde, gyakorló gyógypedagógiai intézmények álljanak rendelkezésre, amelyek alkalmazkodnak, a kor követelményeinek megfelelő, minőségi feltételek megteremtésével, mind az oktatók, hallgatók, mind pedig a tanulók igényeihez, összhangban a HOP (2021-2027) 2. prioritásában foglaltakkal.

- ELTE Trefort Ágoston Gyakorlóiskola bővítése (Trefort II. projekt)
- Új ELTE Gyakorló Óvoda és Bölcsőde építése
- ELTE köznevelési intézmények funkcionális átalakítása, komplex rekonstrukciója

4.) ELTE kollégium és sportfejlesztési koncepció

Az ELTE a hazai felsőoktatási intézmények közül az egyik legrosszabb kollégiumi és sport adottságokkal rendelkező egyetem.

4.1.) ELTE kollégiumok rövid és középtávú fejlesztése

Az Egyetem a korábbi IFT-hez készített kollégiumfejlesztési koncepció mentén, ütemezetten tervezi meglévő kollégiumainak felújítását, bővítését a 2021-2027-es stratégiai időtáv során. A kollégiumi fejlesztésnek köszönhetően remélhetően kiemelkedő színvonalú infrastruktúra épül ki, amely szakkollégiumi, tehetséggondozási programoknak és aktivitásoknak is helyet biztosít.

Az Egyetem a kollégiumfejlesztési stratégia 2. *ütemében* (2021-2024. közötti időszakban) az Ajtósi Dürer sori Kollégium, a Damjanich utcai Kollégium, a Nándorfejérvári úti Kollégium, a Vezér úti Kollégium, az Eötvös József Collegium és a Pável Ágoston I-II. kollégiumok ütemezett felújítását tervezi. A kollégiumfejlesztési stratégia 3. *ütemében* hosszú távú (2021-2027) fejlesztési célunk, hogy a bérleményben kialakított kollégiumi férőhelyeket zöldmezős kollégiumi beruházással váltsuk ki, a campusokhoz, mint oktatási centrumokhoz közeli lokációban, ezzel is növelve a vonzerőt a hazai és nemzetközi hallgatóink számára. A

kollégiumfejlesztési koncepció zászlóshajója *Lágymányosi Kollégium zöldmezős beruházása a Bogdánfy út 10/a. ingatlanon.*

4.2.) ELTE sportinfrastruktúra rövid és középtávú fejlesztése

Az ELTE sportlétesítményei komplex és sokoldalú igénybevételnek kell, hogy megfeleljenek, Az Egyetem rendelkezésére álló sportlétesítmények ezeket a komplex és összetett igényeket egyre kevésbé tudják kielégíteni a jelenlegi sportinfrastruktúrával. A meglevő sportlétesítmények felújításra szorulnak, műszakilag elavultak, esetenként az ELTE külsős kapacitásokat kénytelen bérelni az alapvető oktatási és sport igények ellátásához.

A sportinfrastruktúra fejlesztésére is alapozva az Egyetem növeli az ezzel kapcsolatos szolgáltatásainak körét.

- Egyetemi hallgatók fizikailag aktív életmódjának támogatása, kiszolgálása, általános testnevelés biztosítása.
- Egyetemi versenysport megerősítése, nemzetközi szintre juttatása.
- ELTE munkatársak és hallgatók szabadidő-sportolási lehetőségeinek biztosítása

5.) Üzemeltetési kérdések – innovatív és fenntartható létesítménygazdálkodás

Alternatív energiatermelési megoldások megvalósítása az épületekben, kiemelten a Budai (Lágymányosi) Campusunkon, ahol meg kell vizsgálni a távhőellátás kiváltását geotermikus fűtési és hűtési opciókkal. A kiszervezett Egyetemi szolgáltatások felülvizsgálata, elemzése. Az üzemeltetési területen a külső kisvállalkozások számának csökkentése, a fajlagos költségek csökkentése az üzembiztonság megtartása mellett. Az üzemeltetés terén folyamatosan törekszünk a fenntarthatósági és egészségmegőrzési szempontok következetes érvényesítésére.

Az ELTE optimális kapacitáskihasználtságra törekszik, szervezeti egységeit is a rendelkezésre álló erőforrások költséghatékony kihasználására motiválja (lásd költségvetés közterületiesítési algoritmus és motivációs rendszer). A felesleges kapacitások esetében az Egyetem ösztönözni kívánja saját bevételestermelésének növelését.

Az Egyetem célja, hogy ingatlankezelést, működtetést támogató intézményi környezetét, menedzsment eszközrendszerét fejlessze annak érdekében, hogy költséghatékonyabban, nagyobb kihasználtság mellett legyen képes működtetni infrastruktúráját. Kiemelt prioritás az informatikai háttér fejlesztése, az SAP Facility Management (FM) modul vagy azzal egyenértékű szoftver beszerzése, bevezetése.

6.) Informatikai fejlesztések – Digitalizáció

A jelenlegi fejlesztési ciklusban a mintegy 25.000 végpontos adatátviteli hálózat elavult vagy műszakilag nem megfelelő szegmenseinek cseréjét valósítjuk meg, alkalmassá téve a felhasználói végpontig történő gigabites sávszélességre. A jelenlegi WiFi hálózat lefedettségét ki szeretnénk terjeszteni valamennyi közösségi térre, oktatást és munkavégzést szolgáló területre úgy, hogy minden eszköz képes legyen legalább a WiFi 5-ös szabvány szerinti szolgáltatásra.

Folytatni kívánjuk az oktatási célú informatikai eszközök beszerzését, különös tekintettel az oktatók által használható notebook-okra, továbbá fejleszteni és bővíteni kívánjuk az Oktatástechnikai Labor eszközállományát.

Az elmúlt évek tapasztalataira alapozva minden évben bővíteni szeretnénk a kutatási célú szuperszámítógép kapacitásait, annak érdekében, hogy elsősorban a természettudományos és informatikai kutatások támogatása versenyképes platformon történjen. Konszolidálni szeretnénk a kutatási célú informatikai eszközparkot, egységes és elhelyezés és egységes üzemeltetés segítségével hatékonyabb és olcsóbb működtetési környezetet kialakítva.

A megfelelő tervezési, döntéselőkészítési, modellezési funkcionálisok fejlesztése érdekében egy olyan, az alapadatok idősoros nyilvántartását is lehetővé tevő, OLAP alapú adattárház létrehozását tervezzük, amely a későbbiekben lehetőséget nyújt az oktatási, kutatási, pénzügyi adatok többdimenziós elemzésére, az egyes intézkedések hatásainak modellezésére, illetve az intézmény működésének többszempontú elemzésére. A rendszer közös nyilvántartási réteggé lehetőséget nyújt az intézményen belüli egyéb rendszerek (elemzési, értékelési) egységes, ismert minőségű adatokkal való ellátására, egyfajta intézményi adatszolgáltatási sztenderdként történő működésére. A több analitikus alrendszerből gyűjtött adatok idősoros tárolása lehetőséget nyújt az egyéni teljesítményértékelésre, az egyes szakterületek (oktatás, kutatás) minőségének, hatékonyságának mérésére, a folyamatos vezetői tájékoztatásra és a prognózisok felállításának lehetőségeivel valamint a hatásvizsgálatokkal az vezetői döntéstámogatásra illetve az adatalapú döntéshozatal kialakítására.

Zöld, papírmentes egyetem: annak kidolgozása és megvalósítása, hogy a törvényes keretek betartásával, az összes irányítási és jóváhagyási folyamatot elektronikus rendszerek segítségével kell megvalósítani.

7.1.3. Várható bevételek, várható kiadások

A fenntartó által a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott vagyon hasznosításához kapcsolódóan a bevételek és kiadások becsléseink szerint a következők szerint fognak alakulni.

(adatok Ft-ban)

Sor megnevezése	2021. évi terv	2022. évi terv	2023. évi terv	2024. évi terv	2021-2024. évi terv
Várható hasznosítási bevétel *	272 491 644	344 660 271	362 032 502	380 280 361	1 359 464 778
Várható hasznosítási kiadás **	201 643 817	255 048 601	267 904 051	281 407 467	1 006 003 936

* A 2021. évi hasznosítási bevételeket várakozásaink szerint jelentősen befolyásolni fogja a még folyamatban lévő járványügyi helyzet, amely miatt bevételeinket a 2020 évi bázison terveztük. Várakozásaink szerint a bevételek 2022 évtől térnek vissza a korábbiak szerinti növekvő, inflációs várakozásokat is követő pályára.

** Az egyetem hasznosítási szabályzatának rendelkezései szerint az ingatlanok hasznosítási egységárának fedezetet kell nyújtania a vagyontárgy amortizációjára, a bevételeket terhelő egyetemi hozzájárulások viselésére. Erre tekintettel terveztük a várható hasznosítási kiadásokat.

7.2. A képzések és a kutatás, tudományos teljesítmény intézményi finanszírozásában stabil, kiszámítható, a munkaerő-piaci követelményekhez, illetve a mindenkori költségvetési forrásokhoz igazodni képes, valós, fajlagos költségen alapuló feladat- és teljesítményalapú rendszer kialakítása

A képzések belső finanszírozására vonatkozó algoritmust az ELTE a 2019-2020 időszakban vezette be, ezért a mechanizmus alapjain, keretein egyelőre nem kívánunk változtatni.

Látható, hogy az alkalmazott elszámolási mód milyen szervezeti és egyéni magatartásokat ösztönöz, ugyanakkor az elvi kereteket önmagában semmilyen algoritmus nem tudja biztosítani. Az IFT összeállításával egy időben feltárásra került, hogy mi az, ami nem várható el a képzési forrásokat kezelő allokációs mechanizmustól, és ezért melyek azok a kérdések, amelyekről egyetemi szinten további döntéseket kell hozni. **Ezek közül a legfontosabb a kompetencia központok kijelölése, amely az oktatás átlagos minőségszintjének növelése mellett a források növekedését eredményezheti.**

Az ELTE-n jelenleg a külső óraadók bevonása széles körben nem támogatott, de egyedi esetekben nem korlátozott. A külső óraadók bevonása a gyakorlati ismeretek vagy egyéb kompetencia hiánya miatt szükségzerű lehet. Ha elfogadjuk, hogy az ELTE adott képzése, tanszéke, személyi állománya, kompetencia központja az országban a legjobbak között van, akkor a külsős óraadók nagy számban történő bevonásából következik, hogy ez a foglalkoztatási forma költséghatékonyabb.

A 2021-2024 időszakban a belső kompetencia központokat annak rögzítésével kívánjuk megerősíteni, hogy a választásnál elsősorban oktatásszakmai és ne költségvetési szempontokat vegyenek figyelembe. A párhuzamosságok természetesen nem fognak azonnal megszűnni, ehhez egyetemi szinten tisztázni szükséges azt, hogy egyes tudományterületeken, képzési profilokban, mely kar, mely intézete/tanszéke a belső kompetencia központ. Ezek a kompetenciakörök képzésenként is rögzíthetők, figyelembe véve azt is, hogy amennyiben a képzéshez szükséges tudás Egyetemen belül rendelkezésre áll, azt kötelező legyen igénybe venni, ezáltal növelve a belső erőforrás kihasználtságát, valamint átlagos jövedelmi szintjét is. A szabály alól csak alapos indoklással – speciális igények esetén – adható felmentés. **Ez a folyamat elvezet a párhuzamosságok felszámolásához, amely felgyorsításához belső támogatási alapot kívánunk létrehozni.**

A helyzetértékelés részben leírt, a **kutatás és a tudományos teljesítmény belső finanszírozására** vonatkozó, az Egyetemi Kiválósági Alapot valamint a kari kiválósági kereteket megteremtő mechanizmust az ELTE a 2019-2021 időszakban dolgozta ki, vezette be. Éppen ezért a mechanizmus alapjain, keretein nem kívánunk változtatni.

Az elmúlt időszakban az EKA és a kari kiválósági keretek feltöltöttsége elért egy olyan szintet, amely már jelentős, érdemi nagyságú forrásokat tud biztosítani a **kutatás és a tudományos teljesítmény belső finanszírozására, sőt esetleges szabadon felhasználható források esetén, a kiválósági alap mechanizmusai garantálni tudják a várható hatások további növekedését.** A 2021-2024 közötti időszakban az így felépített rendszert kívánjuk működtetni.

7.3. Az intézmény közösségi eredetű forrásoknak való kitettsége csökkentése, a piaci forrásbevonó képesség növelése, társadalmi-, gazdasági szerepvállalás erősítése

Az ELTE a 2021-2024 időszakban az alábbi operatív programokhoz igazodva kíván oktatási, KFI célú, valamint infrastrukturális programokat kidolgozni.

1. 2021-2027. évi aktuális operatív programok keretében, különösen
 - Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP plusz)
 - Digitális Megújulás Operatív Program (DIMOP)
 - Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program (IKOP Plusz)
 - Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP Plusz)
 - Végrehajtás Operatív Program (VOP Plusz)
 - Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program (KEHOP Plusz)
 - Humánfejlesztési Operatív Program (HOP)
 - Magyar Halgazdálkodási Operatív Program (MAHOP)
 - Versenyképes Magyarország Operatív Program (VMOP)
 - Zöld Infrastruktúra és Klímavédelmi Operatív Program (ZIKOP)
 - Mobilitás Operatív Program (MIOP)
 - Az IFT III.1. pontjában felsorolt fejlesztési keretek
2. Horizon Europe, Erasmus, Erasmus + és egyéb nemzetközi programok keretében

A keretprogram horizontális és operatív szintű általános céljainak való megfelelés érdekében célunk olyan projektek kidolgozása, amelyek célja a kiválósági tudományos és technológiai alapok és az innovációs kapacitások erősítése, az állampolgári igényekre való reagálás, és az európai társadalmi-gazdasági értékek megőrzése.

A kiválósági alapon, nemzetközi versenyben, közvetlenül Brüsszelből elnyerhető kutatási célú pályázati források éves szinten történő 2,5-3,5 szoros növelését tűztük ki célul, melynek realizását az elmúlt évek eredményei az alábbiak szerint teszik lehetővé:

- Az intézmény részére juttatott és felhasznált hazai források eredményei, a tématerületi kiválósági támogatások, egyéb KFI célú NKFI Alapból és a VEKOP, GINOP programokból

finanszírozott infrastruktúrafejlesztési-, humánkapacitásnövelő és ipari kapcsolatokat célzó nagyprojektek eredményei, vállalásai.

- Az ELTE-n jelenleg is futó 16 db MTA Lendület kutatócsoport-, a már lejárt, de tovább finanszírozott 10 db Lendület csoport további működtetése és támogatása, kiemelt fenntartói és intézményi finanszírozása, a csoportvezetők kötelező vállalásai.
- A pályázati sikereket és pályázati ambíciókat támogató szemlélet, intézményi ösztönzők alkalmazása és a kutatást támogató menedzsment és szervezeti struktúra kialakítása.
- Az Intézmény az alábbi szemléletnek megfelelően kívánja erősíteni közvetlen Európai uniós pályázati aktivitását a Horizon Europe I-III. pillérekből megfogalmazott alábbi programokban, klaszterekben:
 - Az intézmény nemzetközi együttműködéseinek erősítése
 - A nyílt tudomány elve
 - Hatásorientált megközelítés a hozzáadott érték, az átláthatóság, a nyíltság, a hatás, a multiplikátorhatás
 - A pályázati tervezésben a 2021–2027-es időszakra vonatkozó többéves pénzügyi keretre irányuló bizottsági javaslat szerinti missziók érvényesítése, az éghajlati, zöld szempontok (klímaváltozás, egészséges termőföld és élelmiszerek, víz és geofluidumok stb.)
 - Innováció előmozdítása, ipari kapcsolatok fejlesztése

Az Egyetem az egyéb hazai KFI programok keretében a lehető legszélesebb körben tervez forrásokat bevonni az Innovációs és Technológiai Minisztérium által kiírt több éves Tématerületi programok, Nemzeti laboratóriumok és az NKFI Alap előző évi programstratégiája alapján várható KFI célú programokra.

A forráskitetttség csökkentése, a piaci forrásbevonó képesség növelése az ingatlanhasznosítási- és készletértékesítési bevételek fenntartása mellett elsődlegesen az egyetemközi-, és vállalati együttműködések erősítése, a kutatási kapacitások hasznosítása révén valósulhat meg. Ehhez jelentős szellemi és tárgyi eszköz kapacitások állnak rendelkezésre, amelyet katalizál az egyetemi innovációs ökoszisztéma fejlesztésére elnyert támogatás keretében beinduló belső folyamatok is. Ezért az ipari, kutatási megrendelések, valamint a társadalmi innováció folyamatos emelkedésére számítunk.

Sor megnevezése	2021. évi terv	2022. évi terv	2023. évi terv	2024. évi terv	2021-2024. évi terv
Készletértékesítés bruttó ellenértéke	22 700 000	23 800 000	25 100 000	26 300 000	97 900 000
Szolgáltatás bruttó ellenértéke (bérbeadás nélkül)	341 300 000	358 400 000	376 200 000	395 000 000	1 470 900 000
- KFI tevékenység	223 700 000	234 900 000	246 600 000	258 900 000	964 100 000
- Egyéb tevékenység (hallgatói szolgáltatások nélkül)	117 600 000	123 500 000	129 600 000	136 100 000	506 800 000
Egyéb működési célra átvett pénzeszköz	344 700 000	362 000 000	380 100 000	399 200 000	1 486 000 000
Tulajdonosi bevételek	20 000 000	21 000 000	22 100 000	23 300 000	86 400 000
Összes várható piaci bevétel (bérbeadás nélkül)	728 700 000	765 200 000	803 500 000	843 800 000	3 141 200 000

Az ELTE piaci forrásainak várható alakulása 2021-2024 közötti időszakban (adatok Ft-ban)

A felvázolt növekedési pálya megvalósulása függ a járványügyi helyzet, valamint a gazdasági környezet további alakulásától. A gazdasági növekedés gyors és tartós visszatérése, a piaci szereplők pozitív várakozásai támogatják a tervszámok elérését.

8. Európai uniós célokhoz való hozzájárulás

Az ELTE az Intézményfejlesztési Terv részeként a fenti III.1. pontban megfogalmazta azokat a fejlesztési kereteket, amelyek célrendszerét az intézmény fejlesztésének részévé tett, és amelyek

alapvetően határozzák meg és keretezik a fejlesztési időszakban a működését. A hivatkozott III.1. ponttal is összhangban az alábbiakban kiemelésre kerülnek továbbá azok az elvi és általános célok, amelyeket alapvetően az Európai Unió is a 2021-2027-es fejlesztési időszakra vonatkozóan is prioritásként kezel, és amelyek megvalósításához való hozzájárulást az ELTE az intézményfejlesztés részévé tesz. A teljes Intézményfejlesztési Terv, valamint az alábbi célokhoz való hozzájárulás összhangban van az RRF-Pályázat célrendszerével, valamint szolgálják annak megvalósítását is.

- 1) Digitális készségek elsajátításának, a digitális oktatás-tanítás támogatása minden intézményi dolgozó és hallgató számára, figyelembe véve az akadálymentességi szempontokat is.
- 2) Speciális képzések az intelligens szakosodás területén történő átképzést és továbbképzést, az innovációmenedzsmentet, a vállalkozói készségeket és a vállalatokon belüli innovatív üzleti modelleket illetően, figyelmet fordítva az ipari átalakulással és a körforgásos jelleggel kapcsolatos szükségletekre; a készségfejlesztés üzleti igényekhez történő igazítása.
- 3) Transzverzális és transzdiszciplináris megközelítések meghonosítása mind az oktatási, mind kutatási tevékenység terén.
- 4) A minőségi felsőoktatáshoz való hozzáférés alanyainak jelentős bővítése, egyúttal az oktatási és kutatási tevékenység kétirányú nemzetköziesítése, a mobilitás elősegítése.
- 5) A nők munkaerőpiaci részvételének, valamint a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása, rugalmas munkafeltételek előmozdítása, családbarát felsőoktatás infrastrukturális támogatása. Az esélyegyenlőség megerősítésével és biztosításával kapcsolatos követelmények beépítése a teljes egyetemi működésbe, így például a Gender Equality Plan megalkotása és gyakorlatának biztosítása.
- 6) Hátrányos, alulreprerzentált helyzetű, továbbá fogyatékkal élő hallgatók tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása, a lemorzsolódásának csökkentése, esélyegyenlőségi támogatások bővítése.
- 7) Kulcskompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó és hallgató számára a munka világába való zökkenőmentes átmenet elősegítése.
- 8) Az oktatók és tudományos dolgozók megfelelő támogatását célzó intézkedések a tanulási módszerek, valamint a kulcskompetenciák értékelése és validációja, a tanulási eredmények és képesítések elismerése tekintetében
- 9) Felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén.
- 10) Oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása.
- 11) Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás, fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, mintaprojektek indítása, interdiszciplináris kutatások a fenntarthatóság témakörében.
- 12) A mentális és fizikai egészség megőrzésére, fejlesztésére irányuló kutatási és oktatási tevékenységek, valamint a hallgatóknak, dolgozóknak és lakosságnak kínált szolgáltatási rendszer fejlesztése.
- 13) Kutatás, fejlesztés és innováció megerősítése és fókuszba állítása, a technológiai fejlődés előmozdítása, a technológiai fejlődés társadalmi adaptációjának elősegítése.
- 14) Innovatív kutatások az európai kulturális örökség, valamint a kulturális és kreatív iparágak területén.
- 15) Kreatív gazdasági és kreatív ipari kutatások és kapcsolatok fejlesztése.
- 16) Digitális transzformáció és adatgazdaság stratégiai dokumentumaiban lévő célok az azokban meghatározott részletességgel és tartalommal.
- 17) Felsőoktatási reformhoz kapcsolódó 2019-es országspecifikus ajánlások az abban meghatározott részletességgel és tartalommal
- 18) Felsőoktatási reformhoz kapcsolódó 2020-es országspecifikus ajánlások az abban meghatározott részletességgel és tartalommal
- 19) Magyarország RRF Tervének céljai és prioritásai az ott meghatározott részletességgel és tartalommal: a Demográfia és köznevelés (A komponens), az Egyetemek megújítása (B komponens), a Felzárkózó települések (C komponens), a Vízgazdálkodás (D komponens), a Fenntartható zöld közlekedés (E komponens), az Energetika, zöld átállás (F komponens), az Átállás a körforgásos gazdaságra (G komponens), különösen a Digitalizációs reform a versenyképesség szolgálatában (H komponens) és az Egészségügy (I komponens) célrendszere.

Az ELTE olyan komplex intézmény, hogy oktatási, kutatási, innovációs, harmadik missziós működésében, a szolgáltatási és kampuszgazdálkodásában, a köznevelési intézmények fenntartói funkciójában, valamint belső szervezeti működésébe az RFF Terv céljai sokrétűen és funkcionálisan beépülnek.

- 20) A koronavírus járvány társadalmi, gazdasági, egyéni káros hatásainak mérséklése, a válságból való kilábalás elősegítése, a modern és fenntartható jövő megalapozása. A társadalom és a gazdaság fenntarthatóbbá, reziliensebbé tétele, felkészítés a zöld és a digitális átállásra.
- 21) Hozzájárulás a fenntartható növekedési potenciálhoz, munkahelyteremtéshez, gazdasági és társadalmi rugalmasság megerősítéséhez, a kohézió és konvergencia elősegítéséhez.

9. Kiemelt képzési területek

Az Intézményfejlesztési Terv korábbi részei az ELTE teljes működését horizontálisan fogják át, vagyis mind a központi (rektori-kancellári) területek, mind a karok és más szervezeti egységek, továbbá valamennyi tudományterület – esetleg eltérő hangsúlyokkal, de – részt vesz azok megvalósításában. A fentiek kiegészítéseként az ELTE egy-egy kiemelt képzési terület² vonatkozásában további speciális fejlesztési célokat fogalmaz meg az alábbiak szerint.

1) Egészségtudományi képzés

1. Az egészségtudományi képzések volumenének növelése (pl. gyógyszerbiotechnológia, gyógypedagógia, pszichológia terén) és ennek érdekében a gyakorlati oktatás bázisának erősítése, megszilárdítása és színvonalának emelése.
2. Az egészségtudományi képzés személyi hátterének fejlesztése.
3. Az egészségtudományi képzési módszertan piacképessé tétele a hazai igényeknek és a külföldi keresletnek megfelelően.
4. Felnőttképzési és továbbképzési tevékenység kiterjesztése, fejlesztése az egészségügyben, diagnosztikus, szakértői, terápiás és rehabilitációs területeken, mint pl. logopédiai rehabilitáció, látássérült személyek elemi rehabilitációja, agyi eredetű látászavar, pedoaudiológiai vizsgálatok stb.
5. A magyar egészségipar megerősítése és a kapcsolódó gyógyszerkutatási, gyógyszerbiotechnológiai és diagnosztikai K+F kapacitások bővítése.
6. A gyógyszerészeti képzés és kutatás feltételrendszerének modernizálása.
7. Sporttudományi (különösen rekreációs- és sportszakember) képzés erősítése, infrastrukturális feltételeinek jelentős bővítése, ami a szakos képzésen túl a hallgatóknak, az alkalmazottaknak és a harmadik dimenziós célokkal összefüggésben a lakosság számára is lehetőséget nyújt a sportolásra, az egészségfejlesztő és megőrző tevékenységekre.

2) Szociális képzés

1. A szociális területen képzések, továbbképzések területi lefedettségének biztosítása és a folyamatosan változó kihívásokhoz való, gyakorlatorientált illeszkedésének megteremtése.
2. A képzés reflexivitásának növelése a hazai innovációk monitorozásával és a képzésbe való beépítésével.
3. A képzések nemzetközi beágyazottságának erősítése a partneregységekkel való együttműködés intenzitásának növelésével, a szociális területen folytatott kutatások eredményeinek és a gyakorlati innovációk monitorozásával és a képzésbe történő becsatornázásával.

3) Természettudományos, műszaki és informatikai képzés

Megfelelő felkészültségű hallgatói bemeneti kör biztosítása az MTMI képzések számára a hallgatói sikeresség javítása érdekében, rekrutációs tevékenység erősítése.

² Ennek a fejezetnek a tagolása (sorrendje) alapvetően igazodik a fenntartó által megadott szempontokhoz.

Természettudományos képzés

1. A természettudományos alap- és mesterképzések színvonalának emelése, a képzési portfólió fejlesztése a munkaerőpiaci és társadalmi igények figyelembevételével.
2. A természettudományos oktatás infrastrukturális hátterének (hallgatói laborok, gépteremek) fejlesztése.
3. A természettudományos képzések oktatásmódszertani fejlesztése.
4. Az angol nyelv részarányának növelése a mester- és doktori képzésben; az angol nyelvű kurzuskínálat fejlesztése.
5. A természettudományos tanárképzés fejlesztése, népszerűsítése.
6. Megerősített együttműködés a középiskolákkal a tehetséggondozás területén.
7. A PhD-képzés népszerűsítése, színvonalának emelése: nemzetköziesítés, a tudományos jelleg erősítése, intézményi pre- és poszt doktori ösztöndíjak szisztematikus rendszerének megteremtése, intenzív részvétel a Kooperatív Doktori Programban.
8. A kutatás eredményességének (különösen Q1, D1 publikációk számának, elnyert pályázati összegek volumenének) növelése.
9. Ipari kapcsolatok erősítése, hogy az intézmény eredményei minél hamarabb közel kerüljenek az alkalmazáshoz.

Műszaki képzés

1. Műszaki képzési területen az alapképzések szerkezeti felépítésének megújítása, és mester- és PhD-képzések fejlesztése és nemzetköziesítése.
2. A felsőoktatási intézmények és a végzősöket alkalmazó cégek közti partnerség kialakítása és ennek szabályozása.
3. Műszaki területen az oktatási módszerek hatékonyságának növelése.
4. Oktatás és kutatás infrastukturális feltételeinek fejlesztése.

Informatikai képzés

1. Az informatikai képzés infrastrukturális feltételeinek (elhelyezkedés, eszközpark) rendszeres felülvizsgálata és fejlesztése.
2. A technológia változásával való lépéstartás biztosítása.
3. Vállalati kapcsolatok fejlesztése, együttműködés erősítése az iparág szereplőivel ipari igények által motivált alkalmazási területek megjelenése a tananyagokban és a gyakorlati képzésben.
4. Informatikai mesterképzés volumenének növelése ipari K+F+I igényeknek megfelelően.
5. Oktatói-kutatói létszám és minőség fejlesztése, utánpótlásképzés, tehetséggondozás támogatása (életpályamodell, teljesítményalapú bérezés).

4) Gazdaságtudományi képzés

1. A gazdasági szakok kínálatának szélesítése, a helyi munkaadókkal együttműködve a képzés finanszírozását és a gyakorlati képzések tartalmát és megvalósítását illetően.
2. A nemzetköziesítésben rejlő lehetőségek további kihasználása, a versenyképes, idegen nyelvű gazdasági képzések erősítése elsősorban az alapszakokon.
3. A gazdaságtudományi felnőttképzésben való fokozottabb, a munkaadókkal összehangolt szerepvállalás erősítése.

5) Agrárképzés

1. Az agráriumhoz köthető megélhetési formák presztízsének emelése és népszerűsítése.
2. Új duális képzési formák bevezetése, – a felfutó külföldi kereslet arányában – az idegen nyelvű képzések bővítése.
3. Élelmiszertudomány területén stratégiai együttműködések.

6) Pedagógusképzés

1. Az ELTE hosszú távú pedagógusképzési stratégiájának a kidolgozása és továbbfejlesztése.
2. A képzési portfólió bővítésére új közismereti és szakmai tanári szakok indítási lehetőségeinek a feltárása, igény esetén új tanári szakok indítása.
3. Intézményi szinten pedagógusképzés-fejlesztési, -adaptációs feladatok, szervezeti felelősségek meghatározása, az eljárásrendek és a módszertanok továbbfejlesztése. A pedagógusképzési testületi rendszer működésében a koherencia erősítése.
4. Az osztatlan tanárképzés átalakításával összefüggésben – közösen kialakított szakmai elvek alapján – új tantervek, képzési programok, új gyakorlati rendszer bevezetése és működtetése.

5. Új pedagógusképzési minőségfejlesztési szttenderdek, eljárások, szakmai elvek kidolgozása, érvényesülésük támogatása.
 6. A pedagógusképzés belső koherenciájának az erősítése, tartalmi-módszertani és digitális megújításának a folytatása, az egyéni tanulási utak hatékonyabb támogatása. A képzési programokban fokozott igazodás a munkaerőpiaci igényekhez.
 7. A szakmódszertani képzés továbbfejlesztésére szakos és karközi multidiszciplináris kutatások, tananyagfejlesztések megvalósítása.
 8. Digitális Módszertani Központ kialakítása és működtetése a pedagógusképzési gyakorlatok, a továbbképzések és az utánpótlás-nevelés támogatására.
 9. A köznevelési gyakorlóintézmények átfogó szakmai vizsgálatának az eredményei alapján a gyakorlóintézmények szakmai munkájának a továbbfejlesztése. A gyakorlóintézmények fokozott bevonása a külső partnerintézmények munkáját támogató minőségfejlesztésbe.
 10. A pedagógusképzés külső partnereinek az eddiginél intenzívebb és állandó bevonása, különös tekintettel a hátrányos helyzetű és szegregált iskolákra.
 11. A partnerintézmények szakmai hálózatosodásának a megszervezése, szakmai pedagógusklubok működtetése.
 12. Közreműködés a Tanítsunk Magyarorszáért! program szervezésében és továbbfejlesztésében.
 13. A köznevelési igények, a munkaerőpiaci elvárások alapján – részben kari hatáskörben, az adott kar képzési profiljához illeszkedve, részben a több kart érintő képzések esetén a Tanárképző Központ koordinálásával – új pedagógus-továbbképzések akkreditálása és szervezése.
 14. Pedagógusszakmai fejlesztések intézményi közelségbe helyezése, tantestületbe ágyazott továbbképzések, valamint helyi sajátosságok figyelembevétele (whole-school approach).
 15. Videótár kialakítása és működtetése a pedagógusképzés és a pedagógus-továbbképzés támogatására.
 16. A köznevelési intézmények eredményesebb működését előmozdító segítő foglalkozásúak képzése (pedagógiai asszisztens, szociális segítő, iskola- és óvodapszichológus).
 17. Fokozott szakmai hozzájárulás a köznevelés és a szakképzés továbbfejlesztéséhez, a szakmai együttműködés megerősítése a köznevelési intézményekkel és a szakképzési centrumokkal.
 18. A kezdő pedagógusok szakmai hálózatosodásának a támogatása, szakmai műhelyek alakítása.
 19. Fokozott hozzájárulás a pedagógusszakma presztízsének a növelését támogató országos programokhoz, a pedagógusképzéssel összefüggő egyetemi rekrutációs programok bővítése.
- 7) Állam- és jogtudományi képzés
1. Gyakorlatorientált képzés fejlesztése, problémamegoldó, jogeset alapú oktatási módszerek bővítése.
 2. A szakmai hivatásrendekkel és a közsférával fennálló kapcsolat erősítése, a szakmai továbbképzésekben való közreműködés fejlesztése.
 3. Nemzetköziesítés idegen nyelvű mester, illetve LLM képzések bővítése útján.
 4. Kiemelt rangú (Q2, Q1) folyóirat kiadása.
 5. Jogterületeken átvívelő, illetve interdiszciplináris kutatások támogatása, a jogterületek oktatásában az átjárhatóság megteremtése.
 6. Fenntartható fejlődés, mesterséges intelligencia, digitális gazdaság.
 7. Pályázati tevékenység, oktatói mobilitás infrastrukturális háttérének erősítése.
- 8) Bölcész- és társadalomtudományi képzés
1. Innovatív kutatások az európai kulturális örökség, valamint a kulturális és kreatív iparágak területén.
 2. Kreatív gazdasági és kreatív ipari kutatások és kapcsolatok fejlesztése.
 3. A bölcészet- és társadalomtudományos alap- és mesterképzések színvonalának emelése a munkaerőpiaci és társadalmi igények figyelembevételével.
 4. A PhD képzés javítása: nemzetköziesítés, a tudományos jelleg erősítése, intézményi pre- és posztdoktori ösztöndíjak szisztematikus rendszerének megteremtése, a tudományos életpálya szakmai lehetőségeinek bővítése.
 5. Olyan alkalmazott bölcészettudományi kutatások végzése, amelyek integrálhatók STEM projektekbe, különösen MA- és PhD-hallgatók bevonásával.
 6. A kutatás eredményességének növelése.

7. A globalizálódó és egyre inkább digitálissá váló társadalom kihívásainak az egyénre, családra, nagyobb közösségekre, a társadalomra gyakorolt hatásának holisztikus (multi- és transzdiszciplináris) megközelítése a prevenció és intervenció céljából (kapcsolatok átkerülése a virtuális térbe, a digitális elszigetelődés, elmagányosodás, az emberi kapcsolatok átalakulásának pszichológiai következményei).
8. A digitális ipari és gazdasági átalakulás, valamint klímaváltozás társadalomra gyakorolt hatásainak következményei és kezelésük lehetőségei a társadalmi és környezeti fenntarthatóság szempontjainak figyelembe vételével.

IV. MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: „Második körös” RRF-Pályázat

Melléklet 1/1.

Az ELTE pályázatának **részprojektjei**, valamint a fejlesztési koncepciók **tartalmi leírása**. Készült az „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja 2. körös felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez benyújtott pályázathoz.

Az IFT része

Melléklet 1/2.

Az ELTE pályázatát alátámasztó fejlesztési koncepció **költségvetése**. Készült az „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja 2. körös felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez benyújtott pályázathoz.

Az IFT része

Melléklet 1/3.

Az ELTE pályázatához kapcsolódó **közbeszerzési terv**. Készült az „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja 2. körös felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez benyújtott pályázathoz.

Az IFT része

2. sz. melléklet: „Első körös” RRF-Pályázat

Melléklet 2/1.

Az ELTE RRF pályázatának projektáttekintő struktúra táblája. Készült az „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez benyújtott pályázathoz.

Az IFT része

Melléklet 2/2.

Az ELTE pályázatát alátámasztó fejlesztési koncepciók tartalmi leírása. Készült az „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez benyújtott pályázathoz.

Az IFT része

Melléklet 2/3.

Az ELTE pályázatát alátámasztó fejlesztési koncepció költségvetése. Készült az „Felsőoktatási intézmények infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformja felhíváshoz kapcsolódóan támogató szakmai véleménykéréshez benyújtott pályázathoz.

Az IFT része

3. sz. melléklet: A MAB 2020. évi átfogó intézményi akkreditációs eljárásának Önértékelési Jelentése