



MISKOLCI
EGYETEM

**MISKOLCI EGYETEM 2021-2024
INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV
KÜLDETÉS/KÜLDETÉSNYILATKOZAT
JÖVŐKÉP
STRATÉGIA**

TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
1. A KÜLDETÉS	5
1.1. A Miskolci Egyetem küldetése	5
1.2. A Miskolci Egyetem Küldetésnyilatkozata	5
2. ÉRTÉKREND	6
2.1. A Miskolci Egyetem értékrendi elemei.....	6
3. A JÖVŐKÉP	7
3.1. A Miskolci Egyetem jövőképe	7
4. A STRATÉGIA	8
4.1. A Miskolci Egyetem stratégiai térképe.....	8
5. STRATÉGIAI ELEMEL BEMUTATÁSA	9
5.1. Oktatás.....	9
5.1.1. Kapcsolat a jövőképpel	9
5.1.2. A stratégiai elem rövid bemutatása.....	9
5.1.3. A stratégiai elem mérése	11
5.2. Kutatás	17
5.2.1. Kapcsolat a jövőképpel	17
5.2.2. A stratégiai elem rövid bemutatása.....	17
5.2.3. A stratégiai elem mérése.....	19
5.3. Harmadik misszió	22
5.3.1. Kapcsolat a jövőképpel	22
5.3.2. A stratégiai elem rövid bemutatása.....	22
5.3.3. A stratégiai elem mérése.....	24
5.4. Intézményirányítás, finanszírozás.....	27
5.4.1. Kapcsolat a jövőképpel	27
5.4.2. A stratégiai elem rövid bemutatása.....	27
5.4.3. A stratégiai elem mérése.....	31
5.5. Európai uniós célokhoz való hozzájárulás.....	36
5.5.1. Kapcsolat a jövőképpel	36
5.5.2. A stratégiai elem rövid bemutatása.....	36
5.5.3. A stratégiai elem mérése.....	53
5.6. Kiemelt képzési területek.....	57
5.6.1. Kapcsolat a jövőképpel	57
5.6.2. A stratégiai elem rövid bemutatása.....	57
5.6.3. A stratégiai elem mérése.....	61

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az anyag a 2020. augusztus 1-én modellt váltó Miskolci Egyetem küldetését, küldetésnyilatkozatát, jövőképét fogalmazza meg, valamint tartalmazza a jövőkép eléréséhez szükséges stratégiai irányok rövid bemutatását, stratégiai célokat, amelyeket 2024-ig kíván az egyetem megvalósítani. Az anyag összeállításában az intézmény Rektorátusának tagjai, valamint több, funkcionális területen dolgozó, alapvetően vezető beosztású munkatárs vett részt.

Az Intézményfejlesztési Terv az Innovációs- és Technológiai Minisztérium Felsőoktatásért felelős Helyettes Államtitkársága útmutatója és tartalmi felépítési javaslata alapján készült, de a terjedelmi korlátok miatt a strukturált helyzetértékelést a függelék tartalmazza. A stratégia minden egyes fejezete magában foglalja a jövőképhez való kapcsolódást, a terület összefoglaló bemutatását, a stratégiai célokat és az ehhez kapcsolódó mutatószámokat, azok kiindulási- és célértékeivel, valamint a megvalósítást támogató akciók megnevezését. A táblázatok első oszlopában a „stratégiai cél” elnevezés alatt követjük az ITM által megadott IFT tartalomjegyzék fejezeteken belüli alpontjait. A stratégia időhorizontja négy év, vállalásaink időbeli lebontása a tevékenységtől függően évre vagy a tervezési időszakokra vonatkozik. Ez a tervezési logika szolgálja számunkra az IFT megvalósítás monitoring rendszerének kialakítását.

Az anyag struktúrájának kialakítása során fontos szempont volt számunkra az ok-okozati kapcsolatok megjelenítése, s annak a hierarchiának a rögzítése, amely szerint ez a dokumentum képezi a vertikális és horizontális részstratégiák kialakításának alapját (nemzetköziesítési, szervezetfejlesztési, üzletfejlesztési, humán, marketing-kommunikáció, digitalizációs és egészségfejlesztési részstratégiák).

Kiemelt célunk volt az, hogy a kialakított rendszerezés segítségével az intézmény valamennyi munkatársa számára elérhető, könnyen értelmezhető legyen mind a stratégiai időhorizontú fejlesztések, mind a napi operatív működés során meghozandó döntések vonatkozásában.

Az egyetem hazai, regionális és nemzetközi kihívásai között jelenleg kiemelt szereppel bír a pandémia miatti mobilitás visszaesése, a digitális oktatásra történő átállás minőségcsökkentő hatása és mindennek következtében a bevételek csökkenése okozta pénzügyi nehézségek. Ezzel egyidejűleg tapasztalható a lokális oktatási piacok felértékelődése. Az emelt szintű érettségi követelmények bevezetése miatt országosan bekövetkezett 20%-os hallgatói létszámcsökkenés az intézményünkben is hasonló mértékű volt. A hallgatói létszám évről-évre csökkenő alakulásához a demográfiai adatok alapján beazonosítható trendek is hozzájárulnak. A beiskolázásunk domináns körzetét képező Észak-Kelet magyarországi régió és ezen belül B-A-Z megye sajátos társadalmi, szociális helyzete (Európa és az ország egyik leghátrányosabb helyzetű térsége) összetettebbé teszi oktatási és nevelési tevékenységünket, s kiemelt feladattá teszi a régió megtartó szerepének erősítését.

A 2020-ban bekövetkezett modellváltásból levezethető új szervezeti kompetenciák és képességek kialakítása – az elmúlt évekhez képest – kiemelkedő lehetőségeket jelentenek az intézmény számára.

Az egyetem az elmúlt években elindult egy fejlődési pályán, amelyhez jelentősen hozzájárultak az elnyert pályázatok. Örömkre felkerültünk két nemzetközi rangsorra (QS World University Rankings; Times Higher Education – THE). Sikeres intézményi és nemzetközi akkreditáció segítségével fejlesztjük tovább tevékenységünket. Az egyetem innovációs díjat nyert a kialakított komplex szolgáltatási modelljével, ami jól szemlélteti ezen fókusz erősítését. A nemzetköziesedés az elmúlt években fejlődésnek indult, melynek következtében növekszik a nemzetközi hallgatói létszámunk. Regionális tudásközpont szerepünk meghatározó, ami a for- és a nonprofit szférába történő beágyazódottságunk erősödésén keresztül valósul meg. Az üzleti szemlélet, az innovációs ökoszisztéma pályázat végrehajtása hangsúlyosabb szerepet kap jelenlegi működésünkben.

Az intézmény jelenlegi működését negatívan befolyásolja a gazdasági helyzetnek való kitettsége. A felsőoktatási intézmények közötti verseny, akár a fővárosi és vidéki, akár a vidéki intézmények közötti relációt vizsgáljuk a hallgatói létszám csökkenés megállításának kritikus eleme. A jelenlegi teljesítményt visszafogó kultúra megváltoztatása elengedhetetlen a jövőbeli sikeresség okán. Kiemelt figyelmet szükséges fordítani K+F stratégia elkészítésére, valamint a pályázati pénzek intézményfejlesztési szempontból történő alacsony hatékonyságú felhasználásának javítására. A modellváltás egyik legfontosabb kihívása a saját bevétel jelenlegi alacsony szintről történő szignifikáns növelése.

Intézményfejlesztési Tervünk a gyengeségek kiküszöbölésére és az intézmény versenyképességének erősítésére törekszik az új feltételrendszerben. A holisztikus megközelítésünkben a következő négy esztendőben kialakítandó műszaki és társadalomtudományi kutatási- és kompetenciaközpontok, a TIP (Science Park) bázisán kívánjuk elsősorban fejleszteni kutatási tevékenységünket, s erre épülően a képzési és üzleti szolgáltatási aktivitásunkat, melynek eredménye a hazai, regionális és nemzetközi beágyazódottság és láthatóság növekedése.

Az 1. ábra a stratégia összeállításának logikai felépítését ismerteti, ami részét fogja képezni annak a kommunikációs anyagnak is, melyet a külső és belső érintettekkel történő megismertetéshez kívánunk összeállítani.



1. ábra: A stratégia készítésének logikai felépítése

Az intézményi stratégiai célok horizontális és vertikális bontásánál követtük az Intézményfejlesztési Tervben meghatározott struktúrát, így a továbbiakban az ennek megfelelő tagolás szerint ismertetjük a jövőbeni elképzeléseinket és azokat a funkcionális területeket, amelyek esetében 2021-2024 közötti időszakra részstratégia kidolgozására vállalkozunk. A 2. ábra a stratégia lebontásának logikáját szemlélteti, s alapjául szolgál az implementációs terv elkészítésének.



2. ábra: A Miskolci Egyetem vertikális és horizontális részstratégiáinak struktúrája

1. A KÜLDETÉS

1.1. A Miskolci Egyetem küldetése

Korszerű és színvonalas oktatási tevékenységünkkel az ország legszebb egyetemi campusán versenyképes tudást biztosítunk, kutatási eredményeinkkel hozzájárulunk a tudomány és a társadalom fejlődéséhez.

Társadalmi felelősségvállalásunk jegyében érzékenyen kezeljük a társadalmi kihívásokat és rugalmasan reagálunk a gazdasági igényekre.

Munkatárs- és hallgatóközpontú, befogadó, selmeci hagyományokon alapuló egyetemi közösséget építünk.

1.2. A Miskolci Egyetem Küldetésnyilatkozata

Miskolci Egyetem a hazai felsőoktatás meghatározó intézményeként az európai felsőoktatási térben az európai egyetemek Magna Chartája (1988. Bologna), és az azt kivétő Berlieni, Bergeni, Londoni nyilatkozatok szellemében sokoldalú, interdiszciplináris képzéssel, magas szintű kutató és fejlesztő munkával járul hozzá az egyetemes tudomány és a magyar társadalom fejlődéséhez. A hazai jogi keretek, a felsőoktatási törvény, és az ágazati minőségpolitika alapján a Miskolci Egyetem e küldetését az egyetem oktatói, dolgozói, hallgatói hazai és nemzetközi partnereivel közösen, együttműködve teljesíti:

- kutató egyetemenként, mint a gazdaságfejlesztés tudásteremtő és tudástranszfert megvalósító régiós kulcsszereplője, elősegíti és iniciálja a versenyszféra, az üzleti élet, a helyi önkormányzatok és a kormányzati szereplők összefogását a regionális, országos és a nemzetközi oktatási, kutatási, fejlesztési programok sikeres megvalósításáért;
- a képzés és tudományos fejlesztés észak-magyarországi szellemi központjaként az anyagtudomány, bölcsészettudomány, egészségtudomány, földtudomány, jogtudomány, közgazdaságtudomány, műszaki tudomány, neveléstudomány, zenetudomány, társadalom- és természettudományok területén;
- a felsőoktatás képzési feladatait a Bologna-folyamatnak megfelelően;
- a többciklusú (bachelor, master, PhD) képzések magyar és idegennyelvű programjainak kidolgozásával, megvalósításával, fejlesztésével;
- illetve az azokra épülő szakirányú továbbképzés, felnőttképzés továbbképzés rendszerének működtetésével, fejlesztésével – a távoktatás lehetőségeinek kihasználásával – tekintettel az élethosszig tartó tanulás igényeire;
- mindezeket a munkaerőpiac igényeihez és a tudományos fejlődés elemeire építve valósítja meg;
- az egyetem vezetése minden oktatójától, dolgozójától és hallgatójától elvárja, hogy értékrendjét és munkáját ennek szellemében vállalja és végezze.

2. ÉRTÉKREND

2.1. A Miskolci Egyetem értékrendi elemei



3. ábra: A Miskolci Egyetem értékei

Emberközpontúság

Hallgató- és oktatóközpontúság: szolgáltatás szemléletű működés nyújtása

Egészségorientáltság: a hétköznapi jóllét középpontba helyezése az egészséges életvitelhez szükséges preventív dimenziókban

Kiszámíthatóság, motiváltság: tervezhető oktatói-kutatói életpálya-modellek kialakítása és a hallgatók számára folyamatos szakmai fejlődés biztosítása

Személyes fejlődés: a szervezet céljaihoz illeszkedő szakmai kiteljesedés

Harmadik misszió melletti elkötelezettség

Környezettudatosság: felelősségvállalás a fenntarthatóság és a környezetvédelem jegyében

Esélyegyenlőség: hátrányok kompenzálása felzárkóztatással

Társadalmi érzékenység: harmadik misszió értékeinek a felvállalása

Térségi beágyazottság: hiteles, eredményes együttműködés a régió érintettjeivel

Tudományos, oktatási eredmények társadalmi hasznosítása: régió népesség-megtartó képességének erősítése, gazdaságfejlesztésében való közreműködés

Minőségi oktatás

Korszerű képzések: kompetenciaalapú, inter- és multidiszciplináris, nemzetközi felsőoktatási trendekhez igazodó módszertanokon alapuló oktatás

Tehetség gondozás: a kiemelkedő teljesítményt nyújtó hallgatók támogatása, erkölcsi és anyagi megbecsülésük

Elitképzés: különleges, unikális képzések nyújtása, amely a jövő szakmai elitjét neveli ki

Rugalmas reagálóképesség: gyors alkalmazkodás és reagálás a környezet hatásaira és a munkaerőpiac változásaira, valamint digitális transzformációra

Társadalmi mobilizációt segítő oktatási rendszer működtetése: támogató szolgáltatások végzése

Innovatív kutatás

Innováció, fejlődés: folyamatos fejlesztés és fejlődés az alap- és igényvezérelt alkalmazott kutatásokban

Inter- és multidiszciplinaritás: határ- és társterületi tudományterületek szinergiája

Kutatási fókuszterületek prioritizálása: regionális, hazai és nemzetközi szinten beazonosított, eltérő komplexitású kutatások

Intézményi reputáció

Tradíció: a múlt értékeire épülő, a jelenben a jövő problémáinak megoldására felkészítő intézmény

Stabilitás: biztos jövőkép, megvalósítható célok, tartós régiós, országos és globális oktatási és kutatási jelenlét

Elismertség, jó hírnév: mind az oktatási, mind a kutatási tevékenységünk nemzetközi, hazai láthatósága, a hallgatói sikeresség

Közösségépítés

Elismerő együttműködés: egymás munkájának elismerése révén, szervezeti egységek kooperációjának növelése

Egységesség: tudatos, korszerű külső-belső kommunikáció és kapcsolattartás

Összetartozás: munkatársak, ügyfelek és az ALUMNI kapcsolatrendszerén alapuló kötelék erősítése

Befogadó közösség: nyitottság, tolerancia, integráció

Hatékony működés

Digitalizáció: online rendszerek alkalmazása, elektronikus ügyintézésre való törekvés

Minőségközpontúság: színvonalas, korszerű képzések, kutatások és szolgáltatások

Átláthatóság: szervezet, folyamatok és eredmények transzparenciája

Nyitottság: új kihívások keresése és felvállalása

Külső-belső partnerség: értékvezérelt kapcsolati tőke építése

Hosszútávú fenntarthatóság: környezeti, társadalmi, gazdasági területeken

3. A JÖVŐKÉP

3.1. A Miskolci Egyetem jövőképe

Tradíció, innováció – a jövő egyetemvárosa

A Green and Smart Campus koncepció keretei között építjük a jövő egyetemvárosát a már meglévő parkok, közösségi területek fejlesztésével, digitalizációjával, az okos, fenntartható szolgáltatások bővítésével biztosítva az egyetem külső-belső megújulását.

Célunk, hogy a Miskolci Egyetem a régióban, Magyarországon és a nemzetközi felsőoktatás térképén meghatározó, a következő évtizedek munkaerőpiaci igényeit kielégítő oktató- és kutatóegyetemként működjön. Folyamatosan fejlődő szakmai kompetenciákon alapuló, jól adaptálható tudás fejlesztésére törekszünk a nemzetközi és hazai szinten is elismert, minőségi, elit képzések keretében. Miskolc központú képzési hálózati rendszer kiépítésével rugalmas oktatási és hallgatói szolgáltatási modell keretei között kívánjuk megvalósítani képzési tevékenységünket Északkelet-Magyarország meghatározó humánerőforrás-fejlesztő intézményeként, valamint nemzetközi hallgatók képzési központjaként.

Célunk olyan országos és nemzetközi jelentőségű kutatási eredmények elérése – mind az alap-, mind az alkalmazott kutatások terén –, amelyek erősítik innovatív tudásközpont szerepünket. Ezzel kívánjuk

szolgálni a nemzetgazdaságot és a régió gazdasági és társadalmi fejlődését. Kiemelt célunk a nemzetközi láthatóság, beágyazottság növelése, előrelépés nemzetközi és országos rangsorokban.

A vállalkozási tevékenység erősítésével, az innováció adta új lehetőségek kihasználásával növelni kívánjuk az üzleti gondolkodás intézményen belüli jelentőségét.

Munkatársaink elégedettségének növelése érdekében a Miskolci Egyetem karrierpályát nyújt, és támogatja munkatársai önmegvalósítását. Munkakultúránk fókuszában a családbarát munkahely biztosítása, a közösségépítés és az egészségmegőrzés szolgálata áll. Ehhez intézményünkben folyamatosan bővítjük a magas színvonalú egészségügyi szolgáltatásokat és a sportolási lehetőségeket mind a munkatársak, mind pedig a hallgatók számára. A támogató szolgáltatások megújításával biztosítja az egyetem alapfeladatainak magas színvonalú ellátását.

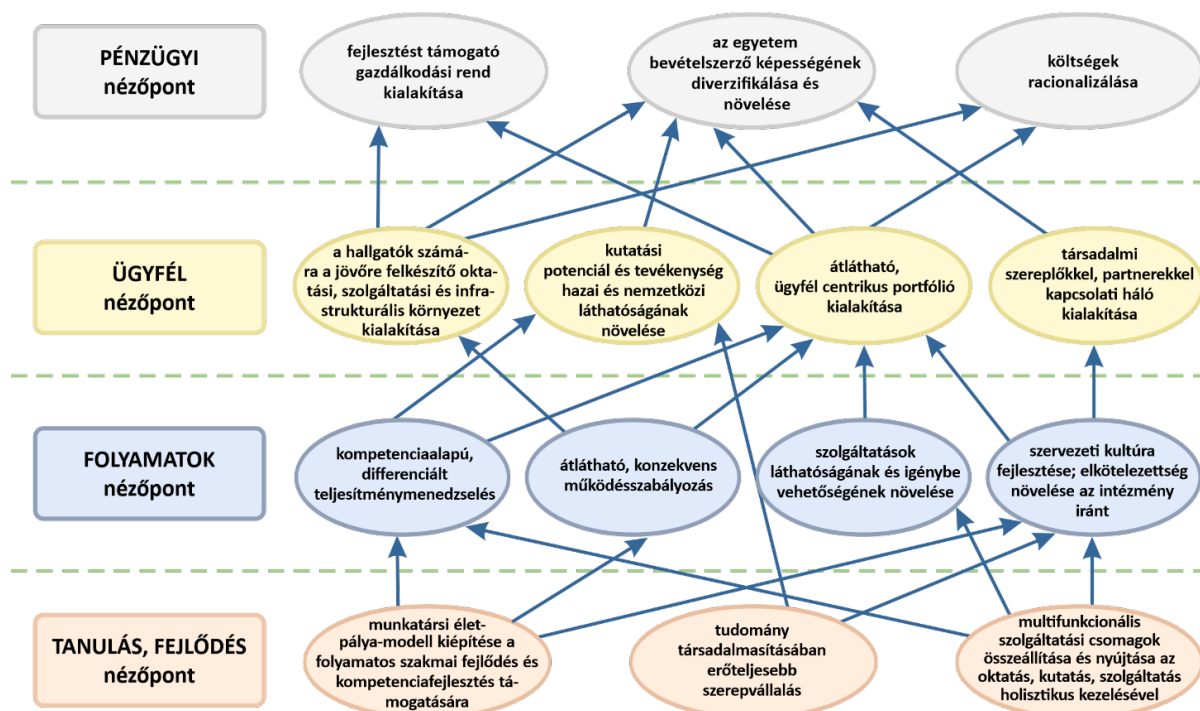
A társadalmi felelősségvállalás melletti elkötelezettség jegyében kutatásainkkal, képzéseinkkel és a harmadik missziós programjainkkal hatékonyan szolgáljuk a társadalmi felzárkózás ügyét. Minden korosztály számára nyitott, a kulturális térben is megjelenő egyetemként kívánunk működni.

Vivat Academia!

4. A STRATÉGIA

4.1. A Miskolci Egyetem stratégiai térképe

A stratégiai térkép összeállításakor a Balanced Score Card nézőpontjai szerint csoportosítottuk az intézmény legfontosabb hosszútávú céljait tanulási, folyamatorientált, ügyfél és pénzügyi nézőpontok szerint. Az egyes célok között értelmezhető kapcsolatokat hatásvonalak segítségével ábrázoltuk.



4. ábra: A Miskolci Egyetem stratégiai térképe

5. STRATÉGIAI ELEMOK BEMUTATÁSA

5.1. Oktatás

5.1.1. *Kapcsolat a jövőképpel*

- A nemzetközi és hazai felsőoktatás terén javuló elismertség megszerzése.
- Az oktatói kör módszertani tanulásának támogatása az elit és a tömegképzés igényeinek figyelembevételével.
- Jól adaptálható, a munkaerőpiac igényeihez igazodó, gyakorlat- és jövőorientált tanulás biztosítása valamennyi képzési szinten.
- Komplex hallgatói szolgáltatási modellfejlesztést végzünk mind a külföldi, mind a magyar hallgatók számára.
- A tehetség gondozás, a felzárkóztatás és a modern oktatásmódszertan lehetővé teszi az eltérő háttérű és talentummal bíró hallgatókkal való foglalkozást egyaránt.
- Bővülő képzési hálózatunk (képzéstartalmak, képzőhelyek) lehetővé teszi az igények differenciált kielégítését, valamint a hazai és nemzetközi láthatóságunk növelését.
- Az erőforrások hatékony felhasználása, amely biztosítja a célkitűzések és a követelmények közötti összhang megteremtését.

5.1.2. *A stratégiai elem rövid bemutatása*

Ez a stratégiai elem az egyike az intézmény hosszútávú sikerességének. Elsősorban a minőségi növekedés a cél, amellyel versenyképességünket növelve szeretnénk elérni a jövőképből foglaltakat. Olyan paraméterekkel és gazdálkodási mutatószámokkal rendelkező képzéseknek és azt támogató szolgáltatásoknak irányát foglalja össze az anyag rész, mellyel az oktatási tevékenység optimalizálható, és fenntartható. A **21. századi kompetenciaterületekkel, a digitalizációs kompetenciák fejlesztésével**, valamint **az idegennyelvi kompetenciák** jobbításával kiemelten foglalkozik az intézmény valamennyi képzési területén. Az egyetem **felnőtteképzési portfóliójának bővítésével**, a **hallgatók LLL készségeinek fejlesztésével** erősíteni kívánja a **régió gazdasági-társadalmi partnerei irányából megjelenő igények differenciált kielégítését**.

További cél a jelenlegi **lemorzsolódáskezelési modell** továbbfejlesztése, új elemekkel történő bővítése. Ez magába foglalja a felzárkóztató kurzusok számának növelését a kritikus tárgyak szűrésének megfelelően, a hallgatói és oktatói mentorrendszer tartalmi, terjedelmi és nyelvi bővítését.

Valamennyi hallgató kompetenciamérése annak érdekében, hogy személyre szabott támogatási programok legyenek számukra kialakíthatók – amely a harmadik misszió céljaival koherens módon – segíti az intézményen belüli esélyegyenlőség megteremtését. A bejövő **hallgatók kompetenciamérése** (általános) és fejlesztése lehetőséget biztosít a jövőben a közismereti témakörhöz tartozó rések csökkentésére, megszüntetésére.

Munkaerőpiaci monitoring rendszer felmérési módszertanának kialakításával és alkalmazásával lehetőséget teremtünk a szak felülvizsgálatok eredményeivel együtt olyan tananyagok kidolgozására, melyek elősegítik a végzett hallgatóink munka világába történő kivezetését. Ezt a célt szolgálja továbbá a fenntartható fejlődés, a vállalkozási ismeretek, pénzügyi kultúra megjelenése az oktatásban, ami valamennyi kar hallgatója számára elérhetővé válik.

A **hibrid beiskolázási stratégiánk** (online és hagyományos) új vagy bővülő területei:

- Emelt szintű érettségire felkészítés rendszerének kialakítása az alap- és osztatlan (teljes- és részidejű) képzésre jelentkezők számára;
- „0”, alapozó év bevezetése nemzetközi hallgatók számára;
- Beiratkozás-ösztönzési rendszer kialakítása a hazai és nemzetközi hallgatóknál egyaránt.

A **duális, kooperatív képzések, a gyakornoki rendszer** továbbfejlesztéséhez a gyakorlatorientált hallgatói kompetencia elvárások képzési területenkénti felmérését és fejlesztését tervezzük. Ehhez szorosan kapcsolódik a duális képzés intézményi centralizált rendszerének kialakítása.

A **hallgatók tanulmányi előmenetelének ösztönzésére** egymást jól kiegészítő akciókat kívánunk bevezetni, melyek közül intézményi szintűek a következők:

- Hallgatói rangsorok összeállítási módszertanának kialakítása és a hozzá kapcsolódó ösztönzési elemek meghatározása;
- A bejövő, közbülső és kimenő motivációs rendszer megújításával támogatjuk a hallgatók érzékenyítési programjait és tehetséggondozását;
- A hallgatói önkéntes értékelési rendszer bevezetésével a hallgatói döntéshozatali készség fejlesztése áll a fókuszban.

A **digitális hallgatói szolgáltatási modell** megújításának irányai magukba foglalják mind a tanulástámogatás (blended learning), mind az adminisztráció (e-kérvénykezelési rendszer intézményi szintű kiterjesztése, hallgatói tájékoztatás informatikai hátterének fejlesztése) fejlesztését és új szolgáltatási elemek kidolgozását (egyetemi digitális térkép kialakítása). A **külső és belső hallgatói közösségi terek** kialakításának projektálásával a hallgatói igényfelmérések alapján kívánjuk a fejlesztést végrehajtani.

5.1.3. A stratégiai elem mérése

STRATÉGIAI CÉL	MUTATÓSZÁM	MÉRTÉKEGYSÉG	KIINDULÓ ÉRTÉK /CÉLÉRTÉK	AKCIÓTERVEK
A hallgatói sikeresség támogatása	<ul style="list-style-type: none"> Az adott évben felsőfokú diplomát szerzett hallgatók közül 1 éven belül elhelyezkedők aránya 	%/év	80/90	<ul style="list-style-type: none"> Munkaerő-piaci kompetenciákat fejlesztő moduláris képzés Idegen nyelvi kurzusok számának növelése Interdiszciplináris szakkollégiumi tevékenység Versenyeken való hallgatói részvétel és eredményesség növelése OTDK eredményesség javítása Mesterkurzusokra való kijutás támogatása Hallgatók önkéntes értékelési rendszerének kidolgozása Hallgatói rangsorok összeállítása, a hozzá kapcsolódó ösztönzési módszertan kialakítása Aszinkron tanulás lehetőségének kialakítása és bevezetése
	<ul style="list-style-type: none"> Akkreditált interdiszciplináris szakkollégium 	db/ időszak	0/1	
Esélyteremtést, társadalmi felemelkedést, széleskörű hozzáférést biztosító oktatási rendszer erősítése	<ul style="list-style-type: none"> A KKK-ban meghatározott képzési időhöz képest a túlfutás ideje 	félév	4/2	<ul style="list-style-type: none"> Rugalmas tanulási útvonalak kialakítása Felzárkóztató kurzusok számának bővítése Személyre szabott mentorálás erősítése Roma szakkollégium működésének fejlesztése

	<ul style="list-style-type: none"> Felkészítő kurzusok száma 	db/év	10/20	<ul style="list-style-type: none"> Emelt szintű érettségi felkészítés bővítése “Tanítsunk Magyarországot!” programba bevonandó hallgatók számának növelése “Okleveles technikus pilot” projekt végrehajtása Beiratkozás-ösztönzési rendszer kialakítása Hagyományos és online beiskolázási stratégia együttes alkalmazása “0”, alapozó év bevezetése nemzetközi hallgatók számára
<p>A felsőoktatási képzési kimenetek átjárhatóságának és azok kimeneti alternatíváinak növelése</p> <ul style="list-style-type: none"> képzési kimenetek átjárhatóságának növelése képzési kimeneti alternatívák növelése 	<ul style="list-style-type: none"> Képzési átjárhatósággal támogatott hallgatók száma Képzési átjárhatósággal támogatott szakok számának növelése 	fő/időszak	58/110	<ul style="list-style-type: none"> Okleveles technikus képzés és az alapszak tartalmi elemeinek összehangolása Diszciplináris mesterszakon tanuló hallgatók számára a tanárképzés lehetőségének biztosítása központi felvételi eljárás nélkül Lemorzsolódó alapszakos hallgatók orientálása a felsőoktatási szakképzésbe Képzési területen belül a szakváltási lehetőség szabályozott biztosítása intézményen belül
<p>A tudományos, szakirányú továbbképzések rugalmassá tétele, hogy a felsőoktatási intézmények az egész életen át tartó tanulás állandó</p>	<ul style="list-style-type: none"> Új közösségi terek száma Igényvezérelt szakirányú képzések számának növelése 	db/időszak	0/2	<ul style="list-style-type: none"> Külső és belső hallgatói közösségi terek kialakításának projektálása a hallgatói igényfelmérések alapján A szakirányú továbbképzések bemeneti auditja
		db/év	2/5	

<p>helyszíneivé váljanak, a felnőtt-képzési tevékenység megerősítése</p> <ul style="list-style-type: none"> • a tudományos, szakirányú továbbképzések rugalmassá tétele • LLL intézményi infrastruktúrájának fejlesztése • felnőttképzés fejlesztése 	<ul style="list-style-type: none"> • Korosztályi specifikus igényeket kielégítő oktatási környezet kialakítása • Felnőttképzésben alkalmazott blended learning képzési anyagok aránya • Upskilling, valamint szakmai fejlődést támogató rövid ciklusú képzések száma 	<p>db/időszak</p> <p>2/3</p> <p>%/időszak</p> <p>27/80</p> <p>db/időszak</p> <p>10/30</p>	<p>2/3</p> <p>27/80</p> <p>10/30</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regisztrációs feladatok végrehajtása • Tervek összeállítása a modern oktatási környezet kialakításához, és ezek megvalósítása • Blended learning tananyagfejlesztés végrehajtása a karokon
<p>A felsőfokú képzés tartalmi megújítása összhangban a munkaerőpiaci, helyi társadalmi-gazdasági igényekkel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Munkerőpiaci igények alapján megújított felsőfokú képzések száma • Vállalatokkal/intézményekkel megvalósított oktatási együttműködések számának növekedési üteme 	<p>db/időszak</p> <p>30/50</p> <p>db/év</p> <p>2/5</p>	<p>30/50</p> <p>2/5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Duális, kooperatív képzések mintatanrend összehangolása • Teljeskörű képzési audit végrehajtása • Gyakornoki programok kialakítása • Rendszeres munkaerő-piaci felmérés végzése • Vállalkozási ismeretek népszerűsítése és oktatása az egyes karokon
<p>A hallgatói és oktatói-kutatói nemzetközi mobilitás növelése</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilitási programokban résztvevő ME hallgatók számának növelése (kifelé irányuló mobilitás) • Mobilitási programokban résztvevő ME oktatók számának növelése (kifelé irányuló mobilitás) 	<p>fő/időszak</p> <p>41/200</p> <p>fő/időszak</p> <p>51/120</p>	<p>41/200</p> <p>51/120</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nyelvi- kulturális felkészítő kurzusok tartása kiutazás előtt • Népszerűsítő programok száma • Digitális mobilitási megoldások kialakítása • Nyelvi és kulturális befogadás támogatása • Nemzetközi láthatóság növelése • Egyablakos ügyintézés kialakítása

	<ul style="list-style-type: none"> Nemzetközi oktatók, kutatók, számának növelése (befelé irányuló mobilitás) Teljes diplomát adó képzésben résztvevő, illetve közös képzésben résztvevő hallgatók számának növelése 	<p>fő/időszak</p> <p>11/80</p> <p>fő/időszak</p> <p>356/550</p>		<ul style="list-style-type: none"> Mobilitási ablakok felülvizsgálata, Kreditbefogadási rendszer megújítása Külföldi partnerek számának növelése Stratégiai partneregyetemekkel mobilitási keretszám bővítése Unikális idegennyelvű képzések indítása Minőségi szállás biztosítása a vendégoktatók számára „0” évfolyam a külföldi hallgatók számára ALUMNI rendszer külföldi hallgatókra történő kiterjesztése
<p>Az oktatási innováció terén, a felsőoktatásban használt oktatásmódszertan gyakorlat- és hallgatói munkavégzés központúvá tétele</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gyakorlatorientált kompetenciafejlesztő tananyagok/programok száma Duális képzésben/gyakornoki programban résztvevő hallgatók számának növelése 	<p>db/év</p> <p>3/5</p> <p>%/év</p> <p>260 fő/5</p>		<ul style="list-style-type: none"> Képzések belső tartalmának modernizálása, digitalizálása Oktatásmódszertani adaptációk végrehajtása Kedvezményes tanulmányi rend rendszerének felülvizsgálata Problémaalapú oktatási anyagok arányának növelése Komplex kompetenciafejlesztés arányának növelése az oktatáson belül Blokkosítás lehetőségének felülvizsgálata Kooperatív projektmunka integrálása az oktatásba

<p>Az oktatói kiválóság növelése érdekében az oktatók teljesítményközpontú előmeneteli rendszerének és kapcsolódóan a versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése</p> <ul style="list-style-type: none"> • az oktatók teljesítménymenedzselési rendszerének kialakítása • versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése 	<ul style="list-style-type: none"> • Teljesítménymenedzselési modell oktatói kiterjesztésének mértéke • Javadalmazásmenedzsment modell oktatói kiterjesztésének mértéke 	<p>%/időszak</p> <p>60/100</p> <p>%/időszak</p> <p>0/100</p>	<p>60/100</p> <p>0/100</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komplex teljesítménymenedzselési modell kidolgozása • Javadalmazásmenedzsment modell kialakítása
<p>Női oktatók és kutatók számának növelése az alulreprezentált területeken és a vezető pozíciókban</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Női oktatók száma/ az összes oktató számának arányában a műszaki képzési területen • Női kutatók száma/ az összes kutató számának arányában a műszaki képzési területen • Nők aránya a felső- és középvezetésben • Családbarát megoldások számának növelése 	<p>%/időszak</p> <p>18/20</p> <p>%/időszak</p> <p>40/41</p> <p>%/időszak</p> <p>39/41</p> <p>db/év</p> <p>4/1</p>	<p>18/20</p> <p>40/41</p> <p>39/41</p> <p>4/1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A kiválasztási rendszerek felülvizsgálata • Lányok napja rendezvénysorozat • Gyerekefelügyelet biztosítása • Óvoda kialakítási lehetőségének megvizsgálása
<p>Az intézmények közötti oktatási együttműködések kialakításának szorgalmazása, közös (nemzetközi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gyakorló iskola kialakítása 	<p>db/időszak</p>	<p>0/1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gyakorló iskolai működési koncepció kialakítása

<p>képzések indítása, az intézmények mentori szerepének megerősítése, a hallgatók gyorsabb fejlődését segítő hálózatok kialakítása</p> <ul style="list-style-type: none"> • intézmények közötti oktatási együttműködések fejlesztése • közös képzések indítása • az intézmény mentori szerepének megerősítése • hallgatói fejlődést segítő hálózatok kialakítása 	<ul style="list-style-type: none"> • Új intézményekkel kötött oktatási együttműködések száma • Új közös képzések száma • Mentorok számának növelése • Tanulást/tehetség-gondozást támogató hálózatok száma • Európai Egyetemek szövetsége • Nyári Egyetemek száma 	<p>db/év</p> <p>db/időszak fő/év</p> <p>db/időszak</p> <p>db/időszak</p> <p>db/időszak</p>	<p>1/3</p> <p>0/3 15/50</p> <p>(3+2) /(5+5)</p> <p>0/1</p> <p>2/3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regionális intézményi prioritással a szerződéskötési intenzitás növelése • Angol nyelvű közös képzések kialakítása a műszaki- és társadalomtudományi képzési területeken • Mentorok menedzselési modelljének kidolgozása • Tanulást/tehetség-gondozást támogató intézményen belüli és intézmények közötti hálózati megoldások kialakítása • Nemzetközi beiskolázási stratégia kidolgozása • Európai Egyetemek Szövetsége pályázati lehetőség esetén részvétel
--	---	--	---	--

5.2. Kutatás

5.2.1. *Kapcsolat a jövőképpel*

- Az egyetem kompetenciaterületeinek meghatározása, az ehhez kapcsolódó irányvonalak és fejlesztési célok rögzítése.
- Hazai kutatási pályázatokból származó bevételek szinten tartása. Sikeres és bevételszerző Horizon Europe pályázati tevékenység.
- A Miskolci Egyetem hazai és nemzetközi láthatóságának növelése, szinten tartás és előrelépés hazai és nemzetközi egyetemi rangsorokban.
- A Miskolci Egyetem minőségi nemzetközi publikációinak és hivatkozásainak növelése.
- A PhD doktori képzés minőségének és hatékonyságának növelése.
- A tudományos minősítettség növelése az oktatók és a kutatók esetében.
- Hazai és nemzetközi kutatói hálózatokban való részvétel erősítése, részvétel Nemzeti Laboratórium programokban.
- A K+F+I Infrastruktúra megújítása, valamint a Tudományos és Innovációs Park kialakítása és eredményes működtetése a Miskolci Egyetemen.
- A technológia- és tudástranszfer, valamint az innováció-menedzsment tevékenységek erősítése a Miskolci Egyetemen.
- Az erőforrások hatékony felhasználása, amely biztosítja a célkitűzések és a követelmények közötti összhang megteremtését.

5.2.2. *A stratégiai elem rövid bemutatása*

Az oktatás mellett az eredményes kutatási tevékenység a másik fontos stratégiai eleme a Miskolci Egyetem hosszútávú sikerességének. A Miskolci Egyetem országos és nemzetközi szinten is kiemelkedő alapkutatási és igényvezérelt alkalmazott kutatási tevékenységet végez számos műszaki és társadalmi innovációs területen. A kutatási tevékenység erősítéséből származó bevétel növekedés garantálhatja a Miskolci Egyetem stabil finanszírozását és működését. A már kialakított Felsőoktatás és Ipar Együttműködés Központ eredményes fenntartása mellett a Technológiai és Innovációs Park létrehozásával a térség meghatározó K+F+I intézményeként a Miskolci Egyetem jelentős mértékben hozzájárulhat a régió gazdasági tevékenységének erősítéséhez és a társadalmi problémák eredményes kezeléséhez. Az oktatói és kutatói állomány kutatási eredményekre épülő minőségi publikációi segíthetik a Miskolci Egyetem hazai és nemzetközi láthatóságának és elismertségének a növelését. Fontos célkitűzés a kutatási tevékenység, és az abból származó bevételek diverzifikálása.

A Miskolci Egyetem versenyképes kutatási portfólióját bemutató kompetencialapok elkészítése jelentős mértékben hozzájárulhat a K+F+I tevékenység növekedéséhez, valamint a régiós és az országos ipari kapcsolatok szélesítéséhez. A pályázati adminisztrációs és menedzsment rendszer megújításával a továbbiakban is biztosítható a Miskolci Egyetem sikeres hazai és nemzetközi pályázati tevékenysége. A H2020-as pályázati sikerek megismétlése vagy túlszárnyalása nagyon fontos lenne a Horizon Europe uniós pályázati ciklusban is, bizonyítva ezzel is a Miskolci Egyetem nemzetközi szintű kutatási kiválóságát néhány azonosított fókuszterületen. A **Tudományos és Innovációs Park** eredményes létrehozása és működtetése a **fenntartható természeti erőforrás-gazdálkodás, a korszerű anyagok és technológiák**, valamint a **digitális technológiák és logisztika 4.0** fókuszterületeken a K+F+I infrastruktúra és potenciál soha nem látott fejlődését eredményezheti a Miskolci Egyetemen. Az Állami Számvevőszékkal öt éve megkezdett együttműködés részeként az **állami vállalatok kormányzásának** kutatására és az ezzel kapcsolatos szolgáltatások végzésére szintén **kutató- és kompetenciaközpontot** kívánunk létrehozni, mely jól illeszthető a **Tudományos és Innovációs Park** tevékenységeihez. A Miskolci Egyetem **társadalmi innovációs tevékenységének** erősítése érdekében szükséges létrehozni a **Társadalmi Innovációs Kutató- és Kompetenciaközpontot** és a **Közép-európai Integrációs Kutató- és Kompetenciaközpontot**. Az eredményes kutatási tevékenység megfelelő bevételeket generálhat a magasan kvalifikált és minősített oktatói és kutatói gárda folyamatos fenntartásához, valamint a fiatalításhoz. A K+F+I humán erőforrás

oldalának biztosításához hozzájárulunk a PhD doktori képzés színvonalának és hatékonyságának növelésével, valamint kooperatív doktori programokban való részvétellel. A Miskolci Egyetemen folyó magasszintű és bővülő profilú kutatási tevékenység jelentős mértékben segítheti a minőségi nemzetközi publikációk számának, továbbá a nemzetközi hivatkozások számának folyamatos növekedését, hozzájárulva ezzel a Miskolci Egyetem nemzetközi láthatóságának növeléséhez és a nemzetközi egyetemi rangsorokban való megjelenéshez, valamint előre lépéshez. Ennek támogatására kiemelt figyelmet fordítunk az egyetemi folyóiratok és kiadványok nemzetközi/ hazai szintlépésének támogatására, valamint az oktatók/kutatók nemzetközi publikációs tevékenységre való felkészítésére. Ezt hivatott támogatni a megújuló pályázati- és adminisztrációs menedzsment rendszer, a komplex piaci monitoringrendszer részeként létrejövő kutatási igények felmérési módszertanának kidolgozása. A kutatói utánpótlásnevelésre külön program kidolgozása és realizálása a célunk. A magasszintű kutatási tevékenység hozzájárulhat a szabadalmak számának és az abból származó bevételek jelentős növekedéséhez is a 2021-2024 időszakban. Kiemelt fontossággal bír a kutatás minőségbiztosítási rendszerének megújítása, melyen belül első számú prioritással a doktori iskolák minőségbiztosítási rendszereinek újragondolása áll.

Az oktatás és kutatás egymásra épülésének erősítése, összekapcsolása az intézményen belül, a kutatási területek által megszerzett tudástöbblet integrálása az egyetem működésébe, mely jellemzője a fenntartható, versenyképes tanuló szervezetnek.

5.2.3. A stratégiai elem mérése

STRATÉGIAI CÉL	MUTATÓSZÁM	MÉRTÉKEGYSÉG	KIINDULÁSI ÉRTÉK /CÉLÉRTÉK	AKCIÓTERVEK
A technológia-intenzív vállalatok - elsősorban a KKV-k - innovációs kompetenciájának felépítésében való részvétel	<ul style="list-style-type: none"> Kompetencia-fejlesztések száma a KKV-kal közösen A létrehozott Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ fenntartása 	db/év db/időszak	0/6 1/1	<ul style="list-style-type: none"> Kompetencialapok összeállítása az intézmény valamennyi kutatási területére Kereslet-kínálati portál kialakítása K+F stratégia ösztönző rendszerének kialakítása
A nemzetközileg versenyképes minőséget és az erőforrás-koncentrációt támogató kutatásfinanszírozás, valamint az államháztartáson kívüli, az intézmények által megszerzett forrásokra való építés erősítése	<ul style="list-style-type: none"> Nemzetközi/uniós/hazai kutatási projektek száma Kutató- és kompetencia központok száma Horizon Europe pályázati részvételt segítő infopont létrehozása 	db/időszak db/időszak db/időszak	16/21 0/13 0/1	<ul style="list-style-type: none"> Pályázati menedzsment rendszer megújítása Kompetencia- és kutatóközpontok létrehozása

<p>Intézmények közötti K+F+I hálózatok kialakítása az intézményi K+F+I fókusz erősítésével</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intézmények között kialakított K+F+I hálózatok száma • Területi Innovációs Platform működtetése • Kompetencia térkép készítése a kutatási fókuszterületek azonosításával 	db/időszak	2/4	<ul style="list-style-type: none"> • Komplex piaci monitoringrendszer részeként a kutatási igények felmérési módszertanának kialakítása • Egyetemi folyóiratok és kiadványok nemzetközi szintlépését támogató projekt megvalósítása • Egyetemi Kiadó fejlesztése • Karközi együttműködések erősítése • Oktatók-kutatók publikációs készségének fejlesztése • Kompetencia lapok összeállítása intézményi szinten
<p>Az intézményi kutatások nemzetközi beágyazottságának növelése</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nemzetközi folyóiratokban megjelent cikkek száma (Scopus) • Nemzetközi kutatási konzorciumokban való részvétel • Külföldi professzorok száma 	db/év	360/450	<ul style="list-style-type: none"> • Nemzetközi kapcsolati hálózat transzparens hozzáférése a karok között • Nemzetközi kutatási hálózati kompetenciák szinergiáinak maximalizálása • Kialakítjuk a külföldi professzorok fogadásának feltétel- és ösztönzőrendszerét • Hazai és nemzetközi tudományos láthatóság mérésére vonatkozó módszertan kidolgozása • Nemzetközi rangsorok szempontrendszerének értékelése és intézkedések kidolgozása
<p>A K+F+I humánerőforrás oldalának hosszú távú biztosítása</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tudományos fokozattal rendelkező oktatók aránya 	%időszak	74/80	<ul style="list-style-type: none"> • Kutatói utánpótlást biztosító program megvalósítása •

	<ul style="list-style-type: none"> • PhD címet szerzettek száma • Kooperatív doktori programokra beadott pályázatok száma • Kutatók számának növelése • OTDK-án helyezett hallgatók száma • OTDK-án részt vett hallgatók száma 	<p>fő/időszak</p> <p>27/120</p> <p>db/időszak</p> <p>21/80</p> <p>fő/időszak</p> <p>59/100</p> <p>fő/időszak</p> <p>33/34</p> <p>fő/időszak</p> <p>161/350</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Egyetemi tudományos minősítettség növelése • Kiváló adottságú hallgatók beazonosítása és elindítása a tudományos pályán • Kooperatív hallgatói kutatási témák kialakítása vállalatokkal/intézményekkel közösen
A K+F+I célú infrastruktúra megújítása	<ul style="list-style-type: none"> • K+F+I infrastrukturális beruházások összege • Új kutatási területek száma 	<p>MdFt/időszak</p> <p>3,4/54</p> <p>db/időszak</p> <p>0/10</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Üzleti tervek kidolgozása • Megtérülési számítások elvégzése • Kutatási infrastruktúra online foglalási rendszerének kidolgozása • Kutatási infrastruktúra kihasználtsága mérési rendszerének kialakítása • TIP laborfejlesztési projekt megvalósítása
Az intézmények ipari kapcsolatainak erősítése, innovációs és ipari központok kiépítése	<ul style="list-style-type: none"> • Bevételt generáló 1 MFt feletti szerződések száma • Iparjogvédelmi bejegyzések száma • Szabadalmak alapján létrehozott start-up-ok száma 	<p>db/év</p> <p>40/50</p> <p>db/időszak</p> <p>9/20</p> <p>db/év</p> <p>0/1</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Iparjogvédelmi ismeretek népszerűsítése • Vállalkozási tevékenység feltételeinek kialakítása • A város környezetében működő ipari parkokba betelepülő cégekkel való kapcsolattartás erősítése

5.3. Harmadik misszió

5.3.1. *Kapcsolat a jövőképpel*

- A hallgatók és oktatók szociális érzékenyítését az egyetem kiemelt feladatának tekinti.
- Az állami és a társadalmi felelősségvállalás melletti elkötelezettség.
- A gazdaság támogatása alkalmazott kutatásokkal.
- A régió támogatása képzésekkel/továbbképzésekkel.
- A társadalmi felzárkózás ügyének hatékony szolgálata harmadik missziós programokkal.
- Minden korosztály számára nyitott, a kulturális térben is aktív egyetemenként való megjelenés.
- Az erőforrások hatékony felhasználása, amely biztosítja a célkitűzések és a követelmények közötti összhang megteremtését.

5.3.2. *A stratégiai elem rövid bemutatása*

A felsőoktatás, így a Miskolci Egyetem is közvetlen és közvetett hatása révén is nagy jelentőséggel bír a személyes és társadalmi fejlődésben. Felmérések támasztják alá, hogy a felsőoktatásban alacsony számban vannak jelen az olyan hallgatók, akik alulreprezentált csoportból származnak. Az intézmény mindent megtesz annak érdekében, hogy itt tartsa a fiatal, kvalifikált munkaerőt, növelje a **térség megtartó erejét**, kielégítse a helyi munkaerő-piaci igényeket, szakembereket képezzen valamennyi munkáltató számára a közoktatástól a gazdaságon, közigazgatáson át az egészségügyig. Célja **helyi gazdaságfejlesztésre gyakorolt hatás erősítése**, hogy a gazdasági változásokat ne kövesse, hanem legyen annak katalizátora. Az alapkutatások mellett olyan alkalmazott kutatásokat folytatunk, amelyek a gazdasági élet szereplői, a KKV-k és multinacionális cégek K+F+I igényeire rugalmasan reagálnak. Ennek a tevékenységnek a műszaki karok (Műszaki Földtudományi Kar, Műszaki Anyagtudományi Kar és Gépészmérnöki és Informatikai Kar) mellett az Alkalmazott Földtudományi Intézet, a FIEK (Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ) a bázisa, de ezt kívánja szolgálni a tervezett Tudományos és Innovációs Park (Science Park). **A felhalmozott tudásvagyon értékesítésére** létrejött Technológia és Tudástranszfer Igazgatóság a K+F+I-hez kötődő kutatásokat kompetenciaterképben összegyűjtve ajánlja ki a gazdaság szereplőinek. Az egyetem a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Iparkamarával közösen alkotja meg a megye gazdaságfejlesztési stratégiáját az Észak-Magyarországi Gazdaságfejlesztési Zóna keretében. A kutatások mellett a **duális képzéssel, a kooperatív doktori programmal** és a cégekkel közösen kialakított mintatantervekkel, tananyagfejlesztéssel is a gazdasági életet támogatjuk.

A duális workshop-ok megszervezésével bővíteni kívánjuk a partnereink számát az alap- és mesterképzésben egyaránt, ezzel is hozzájárulva a duális hallgatói létszám növeléséhez.

A műszaki képzéseken és kutatásokon túl a bölcsészettudományi, társadalomtudományi és pedagógiai oktatási és kutatási területek fókuszálásával, a **kutatási eredmények közvetlen társadalmi hasznosulásával**, gyakorlati segítségnyújtással is jelentős harmadik missziós feladatokat lát el az intézmény. A társadalomtudományi karok (Bölcsészettudományi Kar, az Állam- és Jogtudományi Kar, a Gazdaságtudományi Kar és az Egészségügyi Kar) harmadik missziós tevékenységét, kutatásait a Társadalmi Innovációs Kutató- és Kompetencia Központban kívánjuk az inter- és multidiszciplinárisát jegyében összefogni. A karok külön-külön és közösen is vállalnak feladatokat, kutatást, támogatást a társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztése területén. A feltalálói, startup támogatói rendszer kialakítása és működtetése az egyetem hallgatói, munkatársai számára nyújt támogatást a helyi gazdaságfejlesztési feladatokhoz való hozzájárulásra. A társadalmi felzárkózás ügye mellett elkötelezett az egyetem.

A tanárképzés és a tanártovábbképzés célja olyan **pedagógusok képzése, továbbképzése, akik érzékenyek a társadalmi problémákra**, akiknek a tevékenysége által csökken a korai iskolaelhagyás, a lemorzsolódás, és akik időben beazonosítják a tehetséges fiatalokat és számukra tehetséggondozó programokat működtetnek. A közneveléssel és a szakképzéssel meglévő kapcsolatrendszerünket erősítjük, a tehetséges régiós középiskolai tanárokat bevonjuk az oktatási és kutatási programjainkba.

Bővítjük a **tudománynépszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatásaink** körét. A hagyományos tudománynépszerűsítő előadásokat, a honlapon és a social médiában (Facebook, Youtube) is közzétesszük, hogy

minél szélesebb kört tudjunk megszólítani. Szakterületi és multidiszciplináris online könyvek, e-learning tananyagok, egyéb online tartalmak segítségével fogjuk közelebb hozni a tudományt. A "Mindentudás Egyeteme" online előadások, a nyári egyetemek is ezen cél differenciált megvalósítását hivatottak erősíteni.

A korszerű információs tartalmak hozzáférhetőségének biztosítása érdekében **tudásfelhőt** alakítunk ki, melyben strukturált módon kereshetővé tesszük a felkínált tartalmakat egy teljesen újszerű mobilapplikációval mind a hallgatóink, mind pedig a középiskolások számára.

Az egyetem filozófiájának központjában a **hallgatók magas színvonalú szolgáltatásokkal való támogatása** áll (elektronikus hallgatói ügyintézés, könyvtári szolgáltatások, sportolási lehetőség biztosítása, orvosi ellátás, étkezési lehetőség és kollégiumi ellátás biztosítása magas színvonalon, elérhető áron). Az egyetemi infrastruktúra nemcsak a hallgatók, hanem az egyetemi alkalmazottak számára is biztosítja a megfelelő munkakörülményeket. A helyi társadalom, mint megrendelő felé is minőségi szolgáltatást nyújt az egyetem, a munkaerőpiac igényeit becsatornázzuk a képzésekbe (pl. gyakorlatorientált és duális képzések), felnőttképzési portfólió bővítésével az élethosszig tartó tanulás lehetőségét kínáljuk támogatva a szakmai megújulást. A **határon túli magyar oktatás minőségi és mennyiségi fejlesztése**: szinte minden képzési területen tanulnak határon túli, mindenekelőtt felvidéki (Szlovákia) hallgatók. Célunk, hogy számukra minőségi, versenyképes képzést adjunk, amellyel otthon boldogulni tudnak. Miskolc mellett Ózd, Sátoraljaújhely felvidéki közelsége lehetőséget biztosít a határon túli magyar ajkú fiataloknak az elérhető tudás megszerzésére.

Az **egyetemi tradíció és a jövő összekapcsolása** céljából a Selmeci hagyományfejlesztési terv kidolgozásával, a hagyományápolás új infrastruktúrájának kialakításával járulunk hozzá az egyedi közösségépítéshez. Ebbe a folyamatba integrálódik az „Eperjesi hagyományok” ápolása. Ezirányú céljaink megvalósításához a Selmecbányai Zeneművészeti Főiskolával közös kurzusok, koncertek, tanulmányutak megszervezésével bővítjük a hagyományőrző tevékenységeket.

Az intézményi megjelenés és részvétel a régió oktatási, kulturális és zenei rendezvényein együttesen járul hozzá a régió tudásközpontjaként történő működésünkhöz.

A határon túli magyar oktatás minőségének fejlesztéséhez a magyar ajkú hallgatókkal közös tehetséggondozással (szakkollégiumi együttműködés, közös OTDK szervezés, tanulmányi versenyek), illetve a tanárok számára továbbképzési kurzusok tartásával kívánunk részt venni. A határon túli magyar ajkú oktatók és hallgatók számának növelésével erősítjük a közös szakmai és kulturális értékeink gyarapítását.

Az **ALUMNI rendszerünk** fejlesztésének egyik rész célja a határon túli magyar ajkúak bekapcsolódási lehetőségeinek növelése programjainkba.

5.3.3. A stratégiai elem mérése

STRATÉGIAI CÉL	MUTATÓSZÁM	MÉRTÉKEGYSÉG	KIINDULÁSI ÉRTÉK /CÉLÉRTÉK	AKCIÓTERVEK
A helyi gazdaságfejlesztésre gyakorolt intézményi hatás erősítése	<ul style="list-style-type: none"> Regionális vállalatok arányának növelése az összes K+F+I megbízáson belül Duális szerződések száma Közös gazdaságfejlesztési stratégia kialakítása a megyei/városi/BOKIK vezetéssel Innovációs ökoszisztéma szerep erősítése Területi Innovációs Platform által elért szervezetek számának növelése Rövid ciklusú képzések, tréningek hirdetése vállalatoknak 	<ul style="list-style-type: none"> %/időszak db/időszak db/időszak db/időszak db/időszak 	<ul style="list-style-type: none"> 20/25 180/200 0/1 80/150 70/90 	<ul style="list-style-type: none"> CRM rendszer fejlesztése Kétszintű (BA, Msc) duális képzési koncepció kialakítása Szakértői részvétel az Északkelet-magyarországi Gazdaságfejlesztési Zóna stratégiájának megalkotásában és megvalósításában Felnőttképzési kompetencia lapok összeállítása Rövid ciklusú képzések, tréningek meghirdetése
Az intézmény aktivitásának növelése a társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztése területén	<ul style="list-style-type: none"> Társadalmi szereplőkkel/szervezetekkel megvalósuló együttműködések számának növekedése Társadalmi kihívásokkal kapcsolatos akciók száma Társadalmi innovátor képzés 	<ul style="list-style-type: none"> db/időszak db/időszak db/időszak 	<ul style="list-style-type: none"> 141/181 58/60 0/1 	<ul style="list-style-type: none"> Társadalmi Innovációs Kutató- és Kompetenciaközpont létrehozásával az intézmény aktivitásának növelése a társadalmi kihívások kezelésében Kreatív régió kutatási eredményeinek implementálása, és a kialakított modell adaptálása más kistérségekre Társadalmi szereplőkkel, partnerekkel kapcsolati háló kialakítása Részvétel a régió oktatási, kulturális és zenei rendezvényein Középiskolai tanárok bevonása az oktatási és kutatási programokba Tanár-diák hangversenyek szervezése

<p>A tudományszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások bővítése, és a felsőoktatási tudásbázisokhoz történő ingyenes hozzáférés növelése</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ME Könyvtár, Levéltár, Múzeum megújítása, MNL B-A-Z megyei levéltára egyetemi elhelyezése • Tudományszerűsítő, ismeretterjesztő programok száma • Nyitott, online előadások/kurzusok száma • Környezettudatos, zöld szolgáltatásokkal kapcsolatos akciók száma 	<p>db/időszak</p> <p>db/év</p> <p>db/időszak</p> <p>db/időszak</p>	<p>0/1</p> <p>12/30</p> <p>24/32</p> <p>5/10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ME Könyvtár, Levéltár, Múzeum teljeskörű megújítása, szolgáltatásainak bővítése, új levéltári épület • Szakterületi és multidiszciplináris online könyvek • "Mindentudás Egyeteme" online előadások • Nyári táborok, nyári egyetemek szervezése • E-bike kölcsönzési megoldás kialakítása a Campuson • Ivóvíz automaták kiépítése a Campus területén • Online és hagyományos Kutatók éjszakája rendezvény fejlesztése • Szépkorúak Akadémiájának működtetése • Faültetési akciók
<p>Korszerű információs tartalmak létrehozása és a hozzáférés széleskörű biztosítása</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Társadalmi innovációs tudásfelhő • Megújított mobil applikáció 	<p>db</p> <p>db</p>	<p>0/1</p> <p>0/1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infokommunikációs eszközök hatékony alkalmazása (honlap, felhő, Instagram, Facebook, applikáció, TikTok) • munkaerőpiaci kompetenciákat fejlesztő e-learning tananyagok • Teljeskörű WiFi lefedettség
<p>A felsőoktatás szolgáltató funkcióinak megerősítése mind a hallgatók, mind a helyi társadalom felé</p> <ul style="list-style-type: none"> • hallgatói szolgáltatói modell kialakítása 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizáció mértéke • Hallgatói szolgáltatói modell bevezetése • „Egyetemtől az általános iskoláig” mentorhálózat • Külföldi hallgatók „miskolci hagyománya” rendezvény 	<p>%</p> <p>db/időszak</p> <p>db/időszak</p> <p>db/év</p>	<p>25/85</p> <p>0,5/1</p> <p>1/2</p> <p>6/12</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selmeczi hagyomány fejlesztési terv készítése • Applikáció hallgatók, középiskolai diákok részére • Hallgatói e-kérvény kezelői rendszer fejlesztése • Kollégiumi, sportolási, egyetemi éttermi infrastruktúra megújítása • Közösségi terek kialakítása és fejlesztése

<ul style="list-style-type: none"> szolgáltató funkció erősítése a helyi társadalom felé 	<ul style="list-style-type: none"> ”Nyitott Egyetem” filozófiájához illeszkedő programok száma 	db/év	23/50	<ul style="list-style-type: none"> Karriertámogató funkció erősítése, állásbörzék, szakmai napok intézményi szintű kiterjesztése Gyakornoki börze megszervezése Neptun-rendszer folyamatos fejlesztése ALUMNI portál kiépítése ”OpenLab” programok bővítése Előadások látogathatóvá tétele középiskolásoknak Kulturális, tudományos rendezvények, fesztiválok rendezése A jövő vállalkozóinak start-up programok hirdetése
A határon túli magyar oktatás minőségi és mennyiségi fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Tehetséggondozásban résztvevő magyar ajkú hallgatók száma Határon túli magyar ajkú oktatók/kutatók száma Határon túli magyar ajkú hallgatók száma Határon túli magyar pedagógusok számára felajánlott továbbképzések száma 	fő/időszak	8/40	<ul style="list-style-type: none"> Ösztöndíjrendszer kidolgozása a határon túli hallgatók számára Irányított beiskolázás a határon túli diákok számára Makovecz Program – Kárpát-medencei Felsőoktatási Együttműködési Keretprogramhoz való kapcsolódás Online továbbképzési kurzuscsoomagok összeállítása
		fő/időszak	9/12	
		fő/időszak	49/70	
		db/időszak	0/3	

5.4. Intézményirányítás, finanszírozás

5.4.1. Kapcsolat a jövőképpel

- Digitalizáció mind az oktatásban, mind az adminisztrációban.
- Minőségfejlesztés, mely során megújítjuk külső-belső folyamatainkat.
- Vállalkozási szemlélet, mely bevételtermelő hatású.
- Teljesítményértékelés a versenyképes fizetés biztosítása és a dolgozói elégedettség javítása érdekében.
- Belső szolgáltatások fejlesztése mind a hallgatók, mind a munkavállalók részére.
- A Campuson lévő parkok, közösségi terek fejlesztése a hallgatói igények minél magasabb szintű kielégítése érdekében.
- Új bevételszerzési források bevonása révén a vállalkozási tevékenység intenzifikálása.
- Családbarát munkahely kialakítása egyetemi óvoda, gyermekmegőrző, nyári táboroztatás révén.
- Gazdaságfejlesztésben gyakorolt hatás erősítése a társadalmi szerepvállalás érdekében.
- Az erőforrások hatékony felhasználása, amely biztosítja a célkitűzések és a követelmények közötti összhang megteremtését.

5.4.2. A stratégiai elem rövid bemutatása

A versenyképes képzés és a színvonal emelése érdekében egyre inkább szükséges, hogy az egyetem piaci elvek szerint működjön. A teljes oktatási rendszer finanszírozását nyilván nem lehet piaci alapokra helyezni, de az Egyetemnek több lábon kell állnia, mert a közvetlen állami támogatástól való függés jelenlegi mértéke instabilitáshoz vezethet. Fentiekben túlmenően azért is fontos a piaci elven működés, hogy ne szakadjunk le más országok felsőoktatásától, növeljük versenyképességünket. A csökkenő hallgatói létszám ellenére kismértékben növekvő állami szerepvállalás mellett a közösségi forrásokat az egyetemnek pótolnia kell a saját működéséből eredő külső források bevonásával.

Az intézmény tudatosan törekszik a K+F portfóliójának oly módon történő átalakítására, mely révén a gazdaság igényeire épülő, közvetlen vállalati/intézményi szükségleteket kielégítő profilokat erősít meg, elsősorban műszerekkel, másodsorban főállású kutatókkal, harmadsorban infrastruktúra fejlesztésekkel, negyedsorban olyan pedagógiai gyakorlatok bevezetésével, melyek a 21. századi kompetenciafejlesztést kezelik kiemelt céljukként. A finanszírozás jelenlegi rendszere alapvetően hallgatói létszám alapú és semmilyen módon nem honorálja a felsőoktatási teljesítményt, nem ösztönzi sem a hallgatókat, sem a felsőoktatási intézményeket. Ebből kiindulva **az új finanszírozási rendszert** az alábbi alapelvek mentén kell meghatározni:

1. A finanszírozás alapja egyértelműen a leadott teljesítmény kell, hogy legyen.
2. Meg kell határozni a teljesítménymutatókat, indikátorokat, amelyek biztosítják a minőségi követelményeknek megfelelést.
3. Szervezetfejlesztést kell végrehajtani, és a legfontosabb, hogy új bevételi forrásokat kell találni.

A **piaci elvű bevételszerző működés** érdekében meg kell erősíteni az innovációs és ipari partnerséget, szükséges bevonni a munkaerőpiaci szereplőket. Kiemelt jelenőséggel bír a rendszeres K+F megbízások számának növelése, az Egyetem kapacitásainak kijánlása, egy szolgáltatási térkép létrehozása. Értékesítési tervet kell létrehozni. Ki kell alakítani a szolgáltatások központi árazási rendszerét, mely biztosítja az eredményességet. Fontos a szellemi termékek és új módszertani megoldások hasznosítási lehetőségeinek felkutatása, annak értékesítése. A piaci elvű bevételszerző tevékenység további eleme az angol nyelvű önköltséges diplomát adó képzés lehető legszélesebb körben való piacra helyezése, a képzések, valamint a hallgatóknak nyújtott szolgáltatások fejlesztése, bővítése, a nemzetközi ALUMNI hálózat megerősítése. A bevételszerző tevékenység növelésében kiemelt szerepe van a Felsőoktatási Ipari Együttműködési Központnak, amelynek fő feladata a KFI eredmények létrehozása és azok gazdasági hasznosítása. Fontos a **befektetők idevonzása**. Az Egyetem, mint képző és kutatóhely elsődleges megfelelési szempontnak minősül, figyelembe véve sajátos elhelyezkedését is. A bevételszerzés szempontjából fontos, hogy az Egyetemnek, ahogy eddig is, aktívan és hatékonyan részt kell vennie a **pályázati források felkutatásában**, nemzetközi és hazai pályázatok megvalósításában, minél több pályázati forrás lehívásában és a már elnyert pályázatok – annak lehetősége esetén – piacosításában. Ehhez mindenképpen **központi „sales” tevékenység létrehozására** van szükség. Az Egyetem a helyiségeinek tartós és eseti bérbeadásából származó

bevételeit ugyancsak központosított „sales” tevékenységgel tudja növelni. Fontos az erős marketing tevékenység, **növelni kell a láthatóságot** piaci területen, a kijánlható kapacitások tekintetében (eszközök és helyiségek terén egyaránt). A jelenlegi bevétel tovább növelhető, hiszen a start-up vállalkozások számára kiváló környezetet tud biztosítani a Campus, zajlik az E/1 kollégium fejlesztése, az Uni-Hotel 2021. évtől saját üzemeltetésbe került, mely magas színvonalú szállásszolgáltatásokat tud biztosítani a jövőben. A kollégiumok felújítása kapcsán figyelemmel kell lenni a kollégiumok energetikai korszerűsítésére, a nyugodt kollégiumi körülmények biztosítására, arra, hogy a kollégium pihenésre, tanulásra és nyáron színvonalas szálláshelyre is alkalmas legyen. Ahhoz, hogy a bérbeadható területek, helyiségek számát növelni tudjuk, fontos a terület és **helyiségracionalizálás**, az irodák felszabadítása és optimális elhelyezése a munkatársaknak, szervezeteknek. Fontos az **energiahatékonysági szemléletmód**, energiatakarékosság, megújuló energiák jövőbeli használata, melyek megvalósítása érdekében hosszútávú stratégia kidolgozása szükséges. Az Egyetemnek a következő négy évben a vagyon megóvása és fejlesztése érdekében a 26 rendelkezésre álló épület egy részében funkcióváltásra, más esetekben korszerűsítésre kell az állagmegóváson túl beruházási forrásokat fordítani. A következő négy évben **új vagyonelemekkel** (épületekkel, kutató eszközökkel) is fog gyarapodni az intézmény a Tudományos és Innovációs Park létrehozásával. A tervezett beruházások a következők:

- Bölcsészettudományi Kar beköltöztetése a Főépületbe és ezáltal a felszabaduló B/2 épület átalakítása szállodává.
- A kollégium 5 épületének felújítása.
- Sportcentrum bővítése, felújítása a 2024. évi Európai Egyetemi Játékokra.
- Menza épületének rekonstrukciója.
- A kollégium E/1 jelű épületének korszerűsítése.
- Könyvtár, Levéltár, Múzeum felújítása (Tudományos Adatelemző Módszertani Központ).
- Laboratórium szolgáltatási központ kialakítása az AFKI épületben.
- BuildMEup épület (C/3 mögött) építése.
- Labor infrastruktúra bővítése a C/3 épületben és új lézer labor kialakítása a C/1 épületben közmű fejlesztéssel.
- Mintaüzemek, laboratóriumok kialakítása a TÜKI üzemcsarnokban.
- Logisztikai csarnok építése.
- Tudományos és Innovációs Park.
- „Fecskeház” projekt.
- Miskolci Egyetem Könyvtár, Levéltár, Múzeum Adatforrástár és Tudományos Adatelemző Módszertani Központ kialakítása.
- Egyetemi Fűtőmű Élményparkká alakítása.
- Csanyik-völgy – Idősek otthona.
- Zenepalota hangstúdió kialakítása

Fontos az úthálózat, járdák javítása, a közvilágítás korszerűsítése, buszmegállók felújítása, a park rendbetétele, több pihenőpad kialakítása. Célunk, hogy hosszú távon óvodai szolgáltatással, gyermekmegőrző kialakításával, nyári táborok szervezésével családbarát munkahelyet teremtsünk.

Cél az egyetem **helyi gazdaságfejlesztésben gyakorolt hatásának erősítése**, aktivitásának növelése a társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztése területén. Az egyetem szolgáltatásait mind a hallgatók, mind a helyi társadalom irányába meg kell erősíteni, a tudásbázisához történő hozzáférhetőséget növelni szükséges. A pozitív társadalmi szerepvállalásával az egyetem a szellemi kisugárzását, térségi megtartó erejét növelheti.

A Miskolci Egyetem a modellváltással egy új fejlődési pályára kell, hogy álljon. Nem elég jól működni, azt láttatni kell mind a **külső**, mind a **belső vevők** felé egyaránt. Külső és belső partnereinknek egyértelműen meg kell mutatni, hogy a régió kiemelkedő tudásbázisaként stabilan, a munkaerőpiaci követelményeket kielégítve működünk. Fontos megteremteni a belső **elégedettséget**, hiszen az elégedett dolgozó stabil, a szervezet céljaival azonosulni képes, hatékony munkavégzésre alkalmas, elkötelezett a szervezet céljai iránt. Az elégedett munkavállaló pozitívan hat a teljesítményre, nélkülözhetetlen a versenyképesség megtartásához és fejlesztéséhez. A lojális, elégedett, jól teljesítő dolgozók elősegítik a vevői elégedettséget, így hozzájárulnak a gazdasági sikerhez. Fegyelmezett, elkötelezett

munkakultúrát kell kialakítani, melyhez nélkülözhetetlen mind az oktatói, mind a nem oktatói területen a mérhető teljesítményértékelés. Az emberi erőforrás fejlesztése az oktatók és dolgozók teljesítményének rendszeres értékelése alapján megfogalmazott teendők meghatározásával történik, melyet az egyéni teljesítmény ösztönzése érdekében a munkáltatói hatáskörben hozott jutalmazási és javadalmazási döntéseknél figyelembe kell venni. A teljesítményértékelés elemeinek az intézményi humán-erőforrás fejlesztés mellett az egyéni életpálya tervezést is segítenie kell. Az egyetemnek valamennyi oktató és kutató beosztásban tevékenykedő munkavállalója részére elő kell írnia egy informatikai rendszeren keresztül lebonyolított évenkénti teljesítményértékelést. A teljesítményértékelési rendszer amellet, hogy visszacsatolást ad az oktató számára az elvégzett munkáról és a munkáltató elvárásairól, a fejlesztés igényéről, lehetőségeiről, az eredmények tájékoztatják a felettes vezetőket az egyes oktatók értékelési időszakban nyújtott teljesítményről, továbbá áttekintést nyújtanak az oktatók és karok profíljáról, kapacitásairól és kompetenciáiról. A teljesítményértékelés kapcsán fontos az **akadémiai életpálya-modell bevezetése**, mely versenyképesség fokozó tényező. Célja, hogy keretet adjon az akadémiai életpályát választók számára, hogy ugyanazon oktatói-kutatói beosztásokban és munkaköri típusokban alkalmazott munkavállalók alapbére közötti differenciát kizárólag a transzparens teljesítmények generálják. Fontos, hogy minden oktató, kutató, már a fiataloktól kezdve tisztában legyen előmeneteli lehetőségeivel. A rendszernek egyszerre kell kiszámíthatónak és rugalmasnak lennie. Hosszú távú cél az akadémiai és a szolgáltató területeken külön-külön megcélzott referencia bérszint elérése, teljesítmény alapján egyénekenként differenciált béremelés. Fontos megvizsgálni a javadalmazás részét képező teljesítménybónusz kifizetésének lehetőségét is. Nem oktatók esetében a teljesítményértékelési rendszer önértékelésből és az ezt követő vezetői értékelésből tevődne össze. Alkalmazásának célja a nem oktatói feladatokat ellátó munkavállalókkal szemben támasztott teljesítménykövetelmények és a teljesítmények értékelési szempontjainak világos, rendszeres időközönként történő meghatározása, továbbá, hogy az értékelés során mind a vezető, mind a beosztott valós, átfogó képet kapjon az egyetem stratégiai célkitűzéseivel összhangban meghatározott célok elérése érdekében végzett munka minőségéről, a szervezeti célok és az egyéni kompetenciák fejlesztendő területeiről. Erősíteni szükséges a munkafegyelmet, a szervezet iránti elköteleződést. Fontos a teljesítmény alapú bérezés, versenyképes fizetés biztosítása, a kiemelkedő munkaerők megfelelő honorálása, a nem teljesítők szankcionálása. A munkakör-értékelés felhasználása a bérrendszer átalakításában elsődleges, de hasznosítható a karriertervezésben, a követelmények meghatározásánál, a személyzetfejlesztési programok kidolgozásánál és a szervezetfejlesztésnél. Az értékelés egy szervezet munkakör-hierarchiáján belül egy munkakörnek megfeleltetett érték elemzésére alapszik, figyelmen kívül hagyva az alkalmazottak munkakörön belüli teljesítményét. Annak érdekében, hogy egy munkára jelentkező személy pontos képet alkothasson arról a munkaköréről, amelyet be szeretne tölteni és azokról a kötelezettségekről és felelőségekről, melyek a munkakör kielégítő gyakorlását eredményezik, a szervezetek elsődleges kötelessége ismertetni az alkalmazottakkal a felvállalt munkaköröknek vállalaton belüli értékét. Kihangsúlyozandó, hogy a munkakör-értékelés eltekint a munkaköröket betöltő személyzet értékelésétől. Fontos, hogy a munkakör-értékelési folyamatnak módszeresnek, tárgyilagosnak, az értékelés eredményének pedig egységesnek és hitelesnek kell lennie. Az egyetemen a munkakör értékelésére a Hay módszert kívánjuk alkalmazni, mely módszer szerint egy munkakör értékét három tényező határozza meg: a tudás, a problémamegoldás és a felelősség, a fizikai munkakörök értékelésénél pedig a munkakörülményeket, mint negyedik tényezőt mérlegelik. Ezen kompetenciák és a munkakörérték közötti logikai összefüggésen alapul a rendszer. Az **összeférhetetlenség vizsgálata** és szabályozása nemcsak jogi, hanem etikai szempontból is kiemelt prioritással bír. Ahhoz, hogy a külső partnereink számát és elégedettségét növeljük, nem csak a belső erőforrás fejlesztése, teljesítményének értékelése és motiváltságának növelése fontos, hanem nélkülözhetetlen a folyamataink megújítása, szabályzataink újradefiniálása a gyors és rugalmas reagálás érdekében. A párhuzamosságok megszüntetése kiemelt prioritás, valamint a működés optimalizálása szükséges valamennyi területen, mely a működési költségek csökkentését eredményezi. **Értékáramok mentén működő folyamatokat** kell kialakítani. Teljeskörű digitális ügyintézésre szükséges átállni, workflow-kat kell kialakítani, szolgáltatási palettáinkat bővíteni. Legfontosabb partnereink a hallgatók, így a digitalizáció keretében minőségi online tananyagok kidolgozása szükséges, online vizsgák, online előadás, online oktatások. Fejleszteni kell a hallgatói szolgáltatásokat. Ehhez szükséges az oktatók képzése online oktatásra, tananyagok, oktatási módszerek korszerűsítése. Kiemelt figyelmet kell fordítani a végzett hallgatók munkaerőpiaci pozíciójának mérésére, a hallgatói

elégedettség és az ipari partnerek elégedettségének mérésére. Fontos az egészségmegőrzés, rendszeres preventív szűrővizsgálatokkal, rekreációs tevékenységek biztosításával. Színvonalas humánerőforrás menedzsmentet kell kialakítani, mely segíti a szervezet céljainak megvalósulását. A minőségfejlesztést új alapokra kell helyezni, meg kell újítani az elégedettségmérési rendszert. Coaching szemléletű vezetőket kell képezni, át kell állni a mátrix jellegű működésre projektmenedzsment alapokon. Vállalkozói szemléletet kell kialakítani, melynek célja, hogy mindenki saját magáénak érezze az egyetemet, tudatosítva egyrészt azt, hogy hatékony munkavégzés esetén a munkavállaló megfelelő anyagi és erkölcsi elismerésben részesül, másrészt, hogy ezáltal aktívan tesz a közösségért. Csapatépítésekre, vezetői tréningekre, képzők képzésére van szükség a kultúraváltás és a szervezetfejlesztés érdekében.

Akciótervek:

1. Szolgáltatási és K+F bevétel növelése.
2. Költségek csökkentésére stratégia kidolgozása.
3. Pontos mérhető közüzemi szolgáltatások.
4. Irodák, helyiségek felszabadítása.
5. Kompetencia térkép készítése, kapacitások kijánlása.
6. Szolgáltatások árazása, központi „sales” tevékenység.
7. Befektetők idevonzása.
8. Egyetem cégeinek újragondolása.
9. Megújuló energiák használatára stratégiák kidolgozása.
10. Felsőoktatási Ipari Együttműködési Központ erősítése.
11. Pro bono elszámolási rend kialakítása.
12. Kultúraváltás.
13. Humánerőforrás stratégiai akciók kidolgozása.
14. Projektmenedzsment alapú mátrix működés kialakítása a kutatási tevékenység tekintetében.
15. Elektronikus aláírás, teljes körű elektronikus szerződéskötés, elektronikus ügymenet kialakítása.
16. Folyamatok átfutási idejének csökkentése, párhuzamosságok megszüntetése az akadémiai és a támogató tevékenység esetében.
17. Külső és belső kommunikációs stratégia kidolgozása.

5.4.3. A stratégiai elem mérése

STRATÉGIAI CÉL	MUTATÓSZÁM	MÉRTÉKEGYSÉG	KIINDULÁSI ÉRTÉK /CÉLÉRTÉK	AKCIÓTERVEK
Az intézmény közösségi eredetű forrásoknak való kitétségének csökkentése, a piaci forrásbevonó képesség növelése, társadalmi-gazdasági szerepvállalás erősítése	<ul style="list-style-type: none"> Hallgatói önköltséges bevétel növekedése Nemzetközi képzések bevétele K+F bevétel növekedése Piaci K+F+I és egyéb cégekkel közös pályázatok száma Pro bono belső elszámolási rend szerint elszámolt órák száma Társadalmi-gazdasági együttműködési szerződések száma Területi innovációs platformba bevont tagok száma 	<ul style="list-style-type: none"> %/időszak %/időszak MFt/év db/időszak munkaóra/év db/év db/időszak 	<ul style="list-style-type: none"> 1,6 MdFt/10 854 MFt/20 408/500 14/14 0/4000 5/8 80/150 	<ul style="list-style-type: none"> Részidejű képzésekre történő fókuszált beiskolázás végzése Rugalmas képzésszervezési megoldások bevezetése K+F stratégia elkészítése Egyetemi szintű kompetencia térkép összeállítása Pro bono belső elszámolási rend kialakítása és bevezetése Vállalkozási stratégia összeállítása
A fenntartó által a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott vagyon hasznosításával, megóvásával, fejlesztésével,	<ul style="list-style-type: none"> Vagyonhasznosítási koncepció (kollégium-, sport-, labor-,iroda infrastruktúra) 	<ul style="list-style-type: none"> db 	<ul style="list-style-type: none"> 0/1 	<ul style="list-style-type: none"> Megújuló energiaforrások használatára irányuló stratégia kidolgozása

<p>elidegenítésével kapcsolatos elképzelések bemutatása, a várható bevételek és kiadások ismertetése</p> <ul style="list-style-type: none"> Vagyonhasznosítás lehetőségei Vagyon megóvása és fejlesztése (oktatási, képzési, kutatási és lakhatási infrastruktúra fejlesztése) Várható bevételek, várható kiadások 	<ul style="list-style-type: none"> Fajlagos energiamegtakarítás mértéke Közüzemi szolgáltatások elszámolási rendszerének megújítása Vagyonhasznosításból származó árbevétel/év Felújítás költség/teljes bevétel 	<p>%/időszak</p> <p>db</p> <p>MFt/időszak</p> <p>%</p>	<p>500 MFt/10</p> <p>0/1</p> <p>370/2000</p> <p>2/2</p>	<ul style="list-style-type: none"> Kollégiumok felújítása Uni-Hotel magas színvonalú szálláshelyszolgáltatás nyújtásának kialakítása BTK beköltöztetése a főépületbe Szabad kapacitások kihasználására projekterv készítése
<p>A képzések és a kutatás, tudományos teljesítmény intézményi finanszírozásában stabil, kiszámítható, a munkaerőpiaci követelményekhez, illetve a mindenkori költségvetési forrásokhoz igazodni képes, valós, fajlagos költségen alapuló feladat- és teljesítményalapú rendszer kialakítása</p>				
<p>Belső és külső elégedettség növelése</p>	<ul style="list-style-type: none"> Megújított minőségirányítási rendszer Megújított kérdőívek száma 	<p>db/időszak</p> <p>db/időszak</p>	<p>0/1</p> <p>0/15</p>	<ul style="list-style-type: none"> Minőségirányítási rendszer megújítása Elégedettségmérési rendszer megújítása (munkatársi, külső partner, végzett hallgatók munkaerőpiaci pozíciói, K+F partnerek, hallgatói)
<p>Digitális ügyintézés kialakítása</p>	<ul style="list-style-type: none"> Digitális stratégia Digitális támogató folyamatok aránya 	<p>db/időszak</p> <p>%/időszak</p>	<p>0/1</p> <p>12/100</p>	<ul style="list-style-type: none"> Digitális stratégia elkészítése Folyamatok átfutási idejének optimalizálása Az új munkafolyamatokhoz kapcsolódó belső képzések lebonyolítása

	<ul style="list-style-type: none"> összes folyamathoz képest • Digitális aláírás aránya az aláírási jogosultságokhoz képest • Ügyintézés átlagos átfutási ideje (tanulmányi, pályázati, szolgáltatási) 	%/időszak	0/80	
		nap	10-14/1-7	
Modellváltáshoz kötődő kultúraváltás	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetőképző tréningek száma • Képzésbe bevont munkatársak aránya • Implementálási program 	db/év	0/1	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetők és munkatársak rendszeres képzési tervének kialakítása • Vezetők részére rendszeres coaching biztosítása • Az intézményi stratégia megismertetése az érintettekkel • Implementálási program kidolgozása, végrehajtása
		%/időszak	6/15	
		db/időszak	0/1	
Humán erőforrás stratégia kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> • Humán erőforrás stratégia • Humán erőforrás stratégiai akciók száma 	db/időszak	0/1	<ul style="list-style-type: none"> • Humán erőforrás stratégia elkészítése • Hay-rendszer bevezetése
		db/időszak	2/8	
Oktatói/kutatói életpálya-modell kiépítése	<ul style="list-style-type: none"> • Oktatói/kutatói életpálya-modell kiterjesztésének mértéke 	%/időszak	0/100	<ul style="list-style-type: none"> • Életpálya-modell kialakítása • Utánpótlásnevelés, fiatal oktatók/kutatók megtartására rendszerszintű programok kialakítása

<p>Intézményi egészségfejlesztési stratégia kialakítása</p>	<ul style="list-style-type: none"> Egészségfejlesztési stratégia összeállítása "Egészséges egyetem" akciók száma Bevont munkatársi kör növekedésének mértéke 	db/időszak	0/1	<ul style="list-style-type: none"> Egészségfejlesztési stratégia összeállítása Szűrővizsgálatok és szakorvosi vizsgálatok elérhetőségének növelése az ESZMK-ban Rekreációs tevékenységek elérhetőségének biztosítása
<p>Működési párhuzamosságok megszüntetése</p>	<ul style="list-style-type: none"> Beavatkozások száma 	db/időszak	0/10	<ul style="list-style-type: none"> Párhuzamos oktatási rendszer leépítése Átoktatás újragondolása Intézeti struktúrák felülvizsgálata Kari adminisztráció és Hallgatói Központ munkamegosztásának felülvizsgálata Karon belüli oktatási adminisztráció felülvizsgálata Gyakorlati képzés centralizációs lehetőségének felülvizsgálata
<p>Belső szolgáltatási folyamatok egyszerűsítése</p>	<ul style="list-style-type: none"> Támogató folyamatok működtetési költségének csökkentése (bértömeg és egyéb) Digitális folyamatok aránya az összes folyamathoz képest 	%időszak	6/25	<ul style="list-style-type: none"> Támogató folyamatok rendszerének felülvizsgálata és fejlesztése Szabályzatok hozzáigazítása az új működési módhoz Folyamatok átfutási idejének optimalizálása, kapcsolódó workflow-k kialakítása

	<ul style="list-style-type: none">• Könyvtári állomány digitalizálásának mértéke• Könyvtár nyitvatartási órák száma• Tudományometriai szolgáltatások száma	%/időszak	10/30	<ul style="list-style-type: none">• Az új munkafolyamatokhoz kapcsolódó belső képzések lebonyolítása• Könyvtári, kiadói szolgáltatási paletta bővítése
		óra/nap	8/12	
		db/időszak	2/4	

5.5. Európai uniós célokhoz való hozzájárulás

Stratégiánk ezen részében az előző fejezetekben ismertetett intézményi stratégiai célokat európai uniós célokhoz való hozzájárulásuk szerint rendeztük csokorba.

5.5.1. *Kapcsolat a jövőképpel*

- Digitalizáció iránti elkötelezettség az intézmény minden működési területe vonatkozásában.
- Hallgatóközpontúság, befogadó egyetemi jelleg.
- Nemzetközi beágyazottság növelése és kapcsolatrendszerek erősítése.
- Nemzetközi minőségi elismerés megszerzése (rangsorokban).
- Munkaerőpiac igényeihez illeszkedő 21. századi kompetenciák fejlesztése.

5.5.2. *A stratégiai elem rövid bemutatása*

Az elmúlt években jelentős különbség alakult ki a munkaerőpiacon, a belépő „Z” generáció által elvárt készségek, valamint az oktatás tényleges kimenete között, ezért az EU iránymutatásait követve különös hangsúlyt fektetünk az alábbi dimenziók mentén történő képzési tartalom és módszertan-, valamint az oktatói, kutatói és dolgozói kompetenciafejlesztésre, az infrastrukturális beruházásokra, valamint az intézményi működés megújítására.

Digitalizáció: A 21. században a munkaerőpiacon és a társadalomban való hosszú távú boldoguláshoz olyan technológiák ismeretére és alkalmazására kell felkészítenünk a hallgatóinkat, mint például a mesterséges intelligencia, az automatizáció, az AR és VR, a játékosítás, a blockchain, az adattudomány/adatmenedzsment, a felhőalapú számítástechnika, a HPC és a 3D nyomtatás. A digitális írástudás mindennapi életben való alkalmazásához pedig olyan kompetenciák fejlesztését kell valamennyi hallgató számára biztosítani, mint a kísérletezőkészség, a vállalkozókedv, a vállalkozói készségek, az innovativitás, a meglévő ismeretek/készségek új területekre való átültetésének képessége, a kritikai gondolkodás, a problémamegoldó készség, az MTMI készségek, a programozás, valamint az IT-készségek.

Mindezek keretében vállaljuk a digitális hallgatói szolgáltatási modellünk megújítását, az „okos egyetem” koncepció működési modelljének megalkotását. Bővítjük a tudománynpszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatásaink körét. A hagyományos tudománynpszerűsítő előadásokat, a honlapon és a social médiában is közzé tesszük, hogy minél szélesebb kört tudjunk megszólítani. Képzéseinkbe horizontálisan építjük be a digitális kompetenciákat, melynek keretében fejlesztjük online tananyagainkat és általánossá tesszük a távoktatási módszerek használatát. A korszerű információs tartalmak hozzáférhetőségének biztosítása érdekében tudásfelhőt alakítunk ki, melyben strukturált módon kereshetővé tesszük a felkínált tartalmakat egy teljesen újszerű mobilapplikációval.

21. századi kompetenciák – Intelligens szakosodás, innovativitás, körforgásos gazdaság, Ipar 4.0: Globalizálódott világunkban gyorsabban változik minden, mint valaha, ezért a feladatunk a hallgatók felkészítése arra, hogy egy életpálya alatt képesek legyenek folyamatosan alkalmazkodni. Szükséges a harmadik missziós tevékenységünk erősítése további kamarai, önkormányzati kollaborációk, kreatív városi/térségi stratégiák megalkotása által, valamint együttműködési platformok létrehozása a társadalom igényeire nyitott, azokra reflektáló innovációk támogatásával.

Mindezek keretében lehetőséget teremtünk olyan tananyagok kidolgozására, melyek elősegítik a végzett hallgatóink munka világába történő kivezetését. Ezt a célt szolgálja továbbá a fenntartható fejlődés, a vállalkozási ismeretek, pénzügyi kultúra megjelenése az oktatásban, ami valamennyi kar hallgatója számára elérhetővé válik.

A helyi, társadalmi, gazdasági igényekre reagáló további programokat, fejlesztéseket tervezünk. A Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Iparkamarával közösen alkotjuk meg a megye gazdaságfejlesztési stratégiáját az Észak-Magyarországi Gazdaságfejlesztési Zóna keretében. A kutatások mellett a duális képzéssel, a kooperatív doktori programmal és a cégekkel közösen kialakított mintatantervekkel, tananyagfejlesztéssel is a gazdasági életet

támogatjuk. Céljaink között szerepel a középfokú és a felsőfokú közös bázison kialakított duális képzés fejlesztése, a felnőttképzési tevékenység erősítése (digitális átalakítás, képzés-, és tananyagfejlesztés).

Az intézmény az elmúlt időszakban tudatosan törekedett a K+F portfóliójának olyan átalakítására, amelyek révén a gazdaság igényeire épülő, közvetlen vállalati szükségleteket kielégítő szakmai profilokat erősített meg. A már kialakított Felsőoktatás és Ipar Együttműködés Központ eredményes fenntartása mellett a Technológiai és Innovációs Park létrehozásával a térség meghatározó K+F+I intézményeként a Miskolci Egyetem jelentős mértékben hozzájárulhat a régió gazdasági tevékenységének erősítéséhez és a társadalmi problémák eredményes kezeléséhez. Az Állami Számvevőszékkel öt éve megkezdett együttműködés részeként az állami vállalatok kormányzásának kutatására és az ezzel kapcsolatos szolgáltatások végzésére szintén kutató- és kompetenciaközpontot kívánunk létrehozni, mely jól illeszthető a Tudományos és Innovációs Park tevékenységeihez. A Miskolci Egyetem társadalmi innovációs tevékenységének erősítése érdekében szükséges létrehozni a Társadalmi Innovációs Kutató- és Kompetencia Központot és a Közép-európai Integrációs Kutató- és Kompetencia Központot.

További együttműködésen alapuló Nemzeti Laboratóriumok létrehozása is a szándékaink között szerepel a kutatási eredmények társadalmi, gazdasági, környezeti hasznosításának célját szolgáló felfedező és kísérleti megközelítésű kutatásokra.

Nő/családbarát egyetem, munka/magánélet egyensúly: A munkahelyi és a magánéleti kötelezettségeinek összeegyeztetése terén az egyetem elsősorban a gyermeket nevelő hallgatók és a tanulás mellett munkavállaló hallgatók lemorzsolódásának elkerülését és számukra nyújtott speciális támogatási formákat kívánja előmozdítani, továbbá a hagyományos „férfi” és „női” pályák közötti határ oldásával, a tanítás-tanulás rugalmasabb időkereteivel kívánja az oktatói, munkavállalói és hallgatói csoportokat támogatni.

Célunk a munkavédelem nemzeti politikájával összhangban a munkahelyi egészség és biztonság megteremtése, a munkakörülmények javítása, mentális egészség fejlesztése, a rugalmas és családbarát foglalkoztatási formák elterjesztése, valamint az innovatív és kreatív gondolkodásnak kedvező munkafeltételek kialakítása.

Intézményünk „pályázni” kíván a családbarát munkahely címre, szeretnénk elérni a rugalmas munkavégzés lehetőségének kiterjesztését, baba-mama szobánk fejlesztését, bővítését, egyetemi óvoda kialakítását. Ún. „Fecskeházat” tervezünk fiatal oktatóink számára, hogy segítsük a pályakezdésüket.

Hátrányos és alulreprezentált csoportok kiemelt kompetenciafejlesztése: A Miskolci Egyetem számára a regionális jellemzők alapján kulcsfontosságú a társadalmi-gazdasági felelősségvállalás, a társadalmi felzárkóztatás ügye. Az egyetem ezért a hátrányok kompenzálása terén a tehetséges hallgatók régióban tartásával, a hátrányos helyzetből induló hallgatók felkarolásával kíván hozzájárulni a régió erősítéséhez.

Célunk a jelenlegi lemorzsolódás-kezelési modellünk továbbfejlesztése, új elemekkel történő bővítése. Ez magában foglalja a felzárkóztató kurzusok számának növelését a kritikus tárgyak szűrésének megfelelően, a hallgatói és oktatói mentorrendszer tartalmi és területi bővítését.

A társadalmilag hátrányos helyzetűek, etnikai csoportok tagjai felmérése, személyre szabott támogatási programjainak kialakítása – a harmadik misszió céljaival koherens módon – segíti az intézményen belüli esélyegyenlőség megteremtését. A bejövő hallgatók kompetenciamérése (általános) és fejlesztése lehetőséget biztosít a jövőben a közismereti témakörhöz tartozó rések csökkentésére, megszüntetésére.

Élethosszig tartó tanulás kompetenciái: A munkaerőpiac naprakész és folyton megújuló tudást és képességeket követel meg a munkavállalóktól, vagyis folyamatos szakmai fejlődést. A 21. században a munkaerő-piacon való érvényesüléshez nem elegendő önmagában a szakma stabil ismerete, szükség van az ún. kulcskompetenciák fejlesztésére. A Miskolci Egyetem számára ezért fontos, hogy valamennyi hallgatóját felkészítse az önszabályozott tanulásra valamint az élethosszig tartó tanuláshoz kapcsolódó további alapkészségekre. Szaktól függetlenül szervezünk munkaerő-piaci kompetenciákat fejlesztő kurzusokat (digitális és társas kompetencia, vállalkozási ismeretek, idegen nyelvi kurzusok, kulturális tudatosság és megértés stb.), de emellett hallgatóknak problémamegoldó képességet fejlesztő kurzusokat, a csapatban való gondolkodás és munka képességét fejlesztő kurzusokat,

kommunikációs tréninget (dolgozóknak továbbképzéseket). Elkötelezett módon támogatjuk az oktatók, kutatók és dolgozók folyamatos szakmai fejlődését is.

Fenntartható fejlődés: A felsőoktatási intézményeknek kulcsszerepe van a fenntartható fejlődési célok elérésében a jövő felelős polgárainak és döntéshozóinak felkészítése, szemléletformálása által. A fenntarthatóság témaköre a teljes működést áthatja, amelynek keretében a motivációs rendszer megújításával támogatjuk a hallgatók érzékenyítési programjait és tehetséggondozását. A hallgatói önkéntes értékelési rendszer bevezetésével a hallgatói döntéshozatali készség fejlesztése áll a fókuszban. A tanárképzés és a tanártovábbképzés célja olyan pedagógusok képzése, továbbképzése, akik érzékenyek a társadalmi problémákra, akiknek a tevékenysége által csökken a korai iskolaelhagyás, a lemorzsolódás, és akik időben beazonosítják a tehetséges fiatalokat és számukra tehetséggondozó programokat működtetnek.

Célunk a környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás, a klímavédelem, a fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, képzésekbe horizontálisan, de szakirányú továbbképzést is szeretnénk indítani a környezetvédelem, klímavédelem témakörben, ill. hangsúlyosabbá kívánjuk tenni az e téren már meglévő kutatásainkat.

Nemzetköziesítés, globalizáció: A hazai demográfiai, társadalmi és gazdasági trendek, a hazai felsőoktatási piac hosszútávon fennmaradó korlátosságát jelzik előre. Ezért a fenntartható és minőségorientált növekedés kizárólag a nemzetközi piacon való megjelenés és térnyerés által érhető el az egyetem számára. Emellett az egyetem hallgatóinak nem csupán a hazai, hanem a globális munkaerőpiac elvárásaira is fel kell készülniük felsőfokú tanulmányaik során. A nemzetköziesítés lehetőségének és követelményének kiaknázásához elengedhetetlen a nyelvi és digitális tananyagfejlesztési kompetenciák fejlesztése, a tananyag- és módszertani fejlesztés, illetve a globális jelenlét megteremtése marketing kampányok, honlapfejlesztés és nemzetközi rangsorban való jó helyezés elérése.

A H2020-as pályázati sikerek megisméltése vagy túlszárnyalása fontos cél a Horizon Europe uniós pályázati ciklusban is, bizonyítva ezzel is a Miskolci Egyetem nemzetközi szintű kutatási kiválóságát néhány azonosított fókusz területen.

Oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása: A Miskolci Egyetem egyedülálló abban a tekintetben, hogy a belvárosban működő zeneművészeti képzéseinken kívül minden egy helyen, egy campuson található. Az épületek egy része Európai Unió forrásból megújult, de vannak korszerűtlen épületeink, ezek felújítását tervezzük (könyvtár, menza, sportlétesítmények). A legfontosabb feladatunk és célunk a magas színvonalú, teljes wi-fi lefedettség megteremtése, az informatikai rendszerünk korszerűsítése. Kollégiumfejlesztési törekvéseink során az Uni-Hotel saját üzemeltetésbe került, mely magas színvonalú szálláshelyszolgáltatásokat tud biztosítani a jövőben, de zajlik az E/1 kollégium fejlesztése is. A további fejlesztések hozzájárulnak a lakhatás biztosítása révén az esélyegyenlőséghez és nemzetköziesítéshez, azáltal, hogy képesek leszünk a külföldi hallgatók fogadására és megfelelő színvonalon történő elhelyezésére. Az Egyetemnek a következő négy évben a vagyon megóvása és fejlesztése érdekében a 26 rendelkezésre álló épület egy részében funkcióváltásra, más esetekben korszerűsítésre kell az állagmegóváson túl beruházási forrásokat fordítani. A következő négy évben új vagyonelemekkel (épületekkel, kutató eszközökkel) is tervezzük gyarapítani az intézményt a Tudományos és Innovációs Park létrehozásával. Fontos az úthálózat, járdák javítása, a közvilágítás korszerűsítése, buszmegálló felújítása, a park rendbetétele, több pihenőpad kialakítása. Célunk, hogy hosszú távon óvodai szolgáltatással, gyermekmegőrző kialakításával, nyári táborok szervezésével családbarát munkahelyet teremtsünk.

A Helyreállítási és Ellenállóképességi Tervhez (RRF) való illeszkedés

A Miskolci Egyetem az északkelet-magyarországi régió meghatározó tudásközpontja. A megfogalmazott fejlesztések teremtik meg azt a feltételrendszert, amellyel az egyetem képessé válik a térség társadalmi-gazdasági környezetét fejlesztő tudományos, innovációs, művészeti és képzési ökoszisztéma hatékonyabb és eredményesebb működtetésére. A modellváltással a Miskolci Egyetem lehetőséget kapott arra, hogy új fejlődési pályára álljon, amely mind a hazai, mind a nemzetközi felsőoktatási térben markáns helyet jelöl ki számára. Szellemi kisugárzó központként egyszerre biztosítja az értelmiség-utánpótlást, a munkaerőpiac képzett szakemberekkel történő

ellátását, oktatási, kutatási és harmadik missziós tevékenységével hozzájárul a régió gazdasági és társadalmi felemeléséhez.

Az itt felvetett kérdések nagy része megjelenik az IFT különböző pontjainak tárgyalásakor, azok lényegi elemeit emeljük, ill. egészítjük ki az alábbi kérdések esetében. Ahol tudtunk, költségbecslést is megadtunk.

- **Felsőfokú gyakorlati képzés megerősítésére és a munkaerő-piaci igényeknek megfelelő átalakítására vonatkozó tervek 2026-ig. A felsőoktatási intézmény gyakorlati képzéssel, oktatással, kutatással kapcsolatos infrastruktúra és oktatásfejlesztési konkrét tervei 2026-ig. Ennek keretében a kooperatív doktori képzés fejlesztésével, bővítésével kapcsolatos elképzelések bemutatása, különös tekintettel a kutatói életpálya átjárhatósága és a kutatási eredmények beépítésére egyetemi oktatásba, valamint kutatásba.**

Az 5. kérdésre adott válaszuk részletesen tartalmazza az infrastrukturális fejlesztéseket. Modern oktatási környezet kialakítása nélkül, 21. századi oktatást nem lehet megvalósítani. Az épületek szükséges rekonstrukciója mellett a legégetőbb kényszerünk az informatikai rendszerünk megújítása. Szükséges a teljeskörű, erős Wifi-hálózat kiépítése, e nélkül nem tudunk eleget tenni a digitális világ kihívásainak, az online oktatás magas színvonalon történő működtetésének:

- Digitális stratégia részeként (hardver, szoftver beszerzések).

Az e pontban megfogalmazott célok elérését az alábbi intézkedésekkel, akciótervekkel kívánjuk elérni:

Oktatásfejlesztés:

- A Bologna-revízió és részben a munkaerő-piac változása miatt teljes képzési audit;
- Kiemelt képzések humánerőforrás-fejlesztése;
- Munkaerő-piaci kompetenciákat fejlesztő moduláris képzés minden karon;
- Idegen nyelvi kurzusok számának növelése;
- Alapszakok angol nyelvű indítása – a mesterszakos kínálat bővítése, aktív nemzetközi beiskolázás;
- Aszinkron tanulás lehetőségének kialakítása és bevezetése támogatva a munka melletti tanulást;
- Rugalmas tanulási útvonalak kialakítása;
- Duális, kooperatív képzések mintatanrendjeinek összehangolása a vállalati partnerek javaslatainak figyelembevételével;
- Gyakornoki programok fejlesztése;
- Vállalkozási ismeretek népszerűsítése és oktatása az egyes karokon;
- Klímavédelem, a fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, képzésekbe horizontálisan, de szakirányú továbbképzést is szeretnénk indítani a környezetvédelem területén;
- Oktatók módszertani továbbképzése;
- Gyakorlati szakemberek bevonása a képzésbe;
- A mintatanterveket a releváns területeket érintően kiküldjük véleményezésre a vállalati partnereknek;
- Rendszeres munkaerő-piaci felmérés végzése, igényvezérelt képzések indítása felülvizsgálata;
- Kooperatív doktori képzés fejlesztése, népszerűsítése a céges partnerek körében a Területi Innovációs Platform kiemelt programjaként;
- Duális workshopokat, állásbörzétet szervezünk;
- Okleveles technikusképzésben való közreműködés.

Kutatás:

- K+F stratégia kialakítása;
- Területi Innovációs Platform működtetése (A vállalatokkal és a megyei iparkamarával meglévő kapcsolatrendszer erősítése);
- Kutatási kompetenciaterkép és kompetencialapok készítése és kijánlása a partnereknek;

- Tudományos és Innovációs Park kialakítása;
 - Társadalmi Innovációs Kutató- és Kompetencia Központ kialakítása;
 - Közép-európai Integrációs Kutató- és Kompetencia Központot kialakítása;
 - Klímapolitikai és -adaptációs Kutató- és Kompetenciaközpont létrehozása;
 - Innovációtörténeti, tudománytörténeti, technikatörténeti Kutatócsoport létrehozása a Fűtőműben megvalósuló Élmenypark szakmai megalapozottságának támogatására;
 - Publikációs ösztönzőrendszer kiépítése;
 - A nemzetközi rangsorok módszertani elemzése, célzott fejlesztés a rangsorok szempontja szerint;
 - Start-Up pályázatok hallgatók részére;
 - Az Északkelet-magyarországi Gazdaságfejlesztési Zónában aktív szerepvállalás, szakértői anyagok készítése.
- **A felsőoktatási intézmény infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformjára vonatkozó konkrét elképzelések, különös tekintettel a helyi társadalmi életben, az értelmiségképzésben és a gazdaságfejlesztésben betöltött szerepre. Térjenek ki arra is, hogy a munkaerő-piaci igényekre rugalmasan reagálva hogyan tudják biztosítani a képzési, kutatási, innovációs, művészeti, valamint sport és kulturális szolgáltatási háttérrel a régió és a nemzet versenyképességéhez. Ismertessék, hogy miként tud az intézmény hozzájárulni a gazdaság erősítéséhez lokálisan és globálisan, a jelenlegi és egy esetleges újabb válság hatásainak az enyhítése érdekében.**

A Kormány 1073/2020. (III. 5.) Korm. határozatban döntött a „Creative Region” – Határtalan fejlődés Északkelet-Magyarország – gazdasági együttműködésben érintett, a fejlesztéshez csatlakozó határon túli területek bevonásával megvalósuló – nemzeti, gazdasági és kulturális övezetének fejlesztési tervéről. Az Északkelet-magyarországi Gazdaságfejlesztési Zóna (röviden: Zóna) magában foglalja Magyarország Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú-Bihar, Heves, Jász-Nagykun-Szolnok, Nógrád és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyéket. A Zóna hatókörébe bekapcsolható külhoni területek: a Felvidék (Besztercebánya és Kassa megye), Kárpátalja és a Partium (Bihar és Szatmár megye). A Miskolci Egyetem a kezdetektől komoly szerepet vállal a projektben, mint a régió meghatározó tudásközpontja.

A régió fejlődése elengedhetetlen képzett értelmiség nélkül, célunk, hogy a Miskolci Egyetem **Északkelet-Magyarország Humánerőforrás-fejlesztő Központja** legyen. Ennek érdekében fejlesztjük képzéseinket, támogatjuk ösztöndíjakkal, mentorprogrammal a térségből érkező tehetséges, de hátrányos helyzetű hallgatóinkat. Egyetemünk „esélyteremtő” egyetem, az itt élők jelentős részének egyedüli lehetősége a felemelkedésre a továbbtanulás. Sokszínű képzési palettánk a régió valamennyi szektorának munkaerő-piaci igényeit ki kell, hogy elégítse. Az igények folyamatos monitorozása mellett végzünk képzésfejlesztéseket, felülvizsgáljuk szakjainkat. Széles kapcsolati hálónk segíti a képzéseink auditját. A gazdaság mellett szakembereket képzünk az államigazgatás, az önkormányzatok, az egyházak és a civil szféra számára, de külön kiemelendő a tanárképzés is, hiszen a köznevelés és a szakképzés minősége nagymértékben a pedagógusok minőségén múlik, társadalmi mobilizáció elképzelhetetlen oktatás nélkül. Az élethosszig tartó tanulás (LLL) jegyében kínáljuk és fejlesztjük alap- és mesterszakjainkat, doktori iskoláinkat, szakirányú továbbképzéseinket, ill. felnőttképzéseinket a régió tanulni szándékozói számára.

Oktatási és kutatási portfólióját a régió szolgálatába kívánja állítani. A gazdaságfejlesztési zónán belül **szakértői munkát** végez, ezáltal nemcsak követője, hanem **katalizátora a térség gazdaságfejlődésének**. A **Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Iparkamarával (BOKIK)**, a megye vállalatait, cégeit összefogó szervezettel megkötött együttműködési megállapodásunk értelmében a jövőben **igény- és piacvezérelt képzéseket és kutatásokat** folytatunk, amihez a kutatási háttérrel a tervezett **Tudományos és Innovációs Park** adja. Az LLL képzések, továbbképzések szervezési, lebonyolítási háttérrel a **Mentorius Tudás- és Képzőközpontunk** biztosítja. (Az előző pontban felsoroltuk a tervezett kutató- és kompetenciaközpontjainkat.) Elkészítjük az egyetem képzési/felnőttképzési és kutatási kompetencia térképét, CRM rendszerünket tovább fejlesztjük az egyetemen felhalmozódó tudás értékesítésére. A közel 200 ipari partnerünk számára népszerűsítjük a duális képzéseinket, a kooperatív doktori képzés lehetőségét, továbbá releváns képzési területeken ipari szakembereket vonunk be az oktatásba. Továbbra is együtt kívánunk működni a **Bartók+ Operafesztivál** és a **Cinefest nemzetközi filmfesztivál**

megvalósításában, a Bartók Béla Zeneművészeti Intézetünk hallgatói, oktatói a régió kulturális eseményein, azok szervezésében is jelentős szerepet vállalnak. A sportélet területén a DVTK-val, a MEAFC-cal a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megvalósítása és szervezése kapcsán is szorosabbra fűzzük az együttműködést, a játékok megszervezéséhez az infrastruktúra fejlesztés elsődleges feladat. Továbbá az élsportolóknak ösztöndíj- és mentorrendszert biztosítunk.

A jelenlegi és egy esetleges újabb válság enyhítésére képzéssel, át- és továbbképzéssel tudunk segíteni térségünkben. Az Egészségügyi Karunk hallgatói – ahogy jelenleg is teszik – továbbra is részt tudnak venni a COVID-19 szűrésben, emellett a többi kar hallgatója önkéntes sofőrként segít a pandémia elleni küzdelemben. Intézményünk a halmozottan hátrányos térségekben tartós élelmiszer, ruhanemű, tisztálkodó szerek, játék és iskolaszer gyűjtésével támogatja a rászorulókat.

- **Orvosi és egészségtudományi képzési kapacitással rendelkező intézmények esetén kérjük, a XXI. századi kihívásoknak megfelelő betegellátási oktatási, kutatási infrastruktúra kialakítására vonatkozó konkrét terveket is feltüntetni.**

A Miskolci Egyetem rendkívül jó alapadottságokkal rendelkezik mind a környezet, mind a menedzsment, mind a már meglévő szolgáltatások vonatkozásában. Intézményünk zöldövezeti erdőszéli körülhatárolt campusán, közel 100 hektár területen kialakítható egy olyan egészséges élettér, ahová az emberek szívesen járnak tanulni és dolgozni, ahol a hétköznapi munka világában is jól érzik magukat. Cél egy olyan intézmény építése, ahol a felgyorsult és stresszes élet károsító hatásainak ellensúlyozása érdekében különböző szolgáltatások biztosítása nyújt lehetőséget mind egyéni, mind közösségi szinten a közérzet javítására, ezáltal a betegségek megelőzésére, így az egészség megőrzésére, fejlesztésére.

Ennek érdekében az alábbi célkitűzéseket kívánjuk megvalósítani:

- A feladatok koordinálása és hatékony szervezése céljából tudományos tanács létrehozása **“Egészségfejlesztési Koordinációs Tanács”** névvel, mely szervezet az egyetem egészségfejlesztéssel kapcsolatos szolgáltatási, oktatási és kutatási tevékenységének koordináló testülete. A testület az egyetem területén és/vagy nevében zajló minden egészségügyi, orvos-szakmai kérdésben (kommunikáció, diagnosztika, terápia, projekt tervezés és megvalósítás, stb.) egyedüli engedélyező és jóváhagyó jogkörrel bírna, az egyetemi élettudományi kutatási potenciál összehangolója, valamint fő stratégiai kapcsolattartó az egészségfejlesztésben szerepet játszó intézményekkel, kiemelten a **Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Központi Kórház és Egyetemi Oktatókórházzal**.
- Egészségkockázatokkal, életvitellel, szükségletekkel és elvárásokkal kapcsolatos felmérések az egyetemi polgárok körében (monitoring követési rendszer) ezek eredményei alapján aktuális stratégiai terv, illetve korrekciós beavatkozás meghatározása.
- Az egészségfejlesztés egyetemi kommunikációs programjának központi kidolgozása mind az intézményen belüli, mind a külső potenciális szereplők és partnerek bevonásával.
- A hallgatók egészséges életmód iránti elkötelezettség kompetenciájának kialakítása, egészségértésének fejlesztése, az egészségtudatos életvitel iránti igény előmozdítása, illetve a felelősség tudatosítása az értelmiségi lét környezetre gyakorolt hatásának vonatkozásában.
- Az egészségfejlesztés elveinek oktatásba, képzésekbe történő beépítése, valamint egészségnevelést szolgáló tanfolyamok, kurzusok szervezése.
- Az egészségfejlesztési előadások, programok kiterjesztése a dolgozók körében az egészségtudományi képzés oktatói és hallgatói potenciáljának bevonásával.
- Az egészséget támogató vonzerőként megjelenő környezet létszámnövekményt eredményez, ez a hallgatói- és oktatói felsőoktatási rangsorokban előre mozdulásként manifesztálódik.
- A Miskolci Egyetem harmadik missziós tevékenysége keretében a társadalmi felzárkózás ügyének egészségfejlesztési programokkal, oktatással, képzéssel történő hatékony szolgálata, kiemelten az észak-magyarországi térség hátrányos helyzetű településein.

- Az egyetem regionális tudásközpontjaként részvétel az intézmény vonzáskörzetének fejlődését szolgáló tevékenységekben, szolgáltatásokban.
- Együttműködés kereteinek kiépítése külső partnerekkel, egészségipari szereplőkkel, esetleges szponzorokkal.

A Miskolci Egyetem jövőképeben szereplő egészségmegőrzés célkitűzéséhez kapcsolódóan az **egészségügyi szolgáltatások fejlesztése** mellett a **sportérettel összefüggő egészségtudományi kutatásokra** és egészséges életmódot szolgáló szolgáltatásokra kívánjuk helyezni a hangsúlyt.

A mozgásszegény, elkényelmesedett hétköznapiakban is kiemelten fontos, hogy a sport ne csak az élversenyzők privilégiuma legyen, hanem a sportszerető nagyközönség is méltó, a mai kor igényeit minden téren kielégítő sportlétesítményekben juthasson sportolási lehetőséghez és szakszerű egészségügyi ellátáshoz.

A fenti célok megvalósításához az alábbi laborok létrehozását célozzuk.

Egészségtudományi Kutató- és Oktatólaboratórium létrehozása

Részlegei:

- *Diagnosztikai laboratórium* – szimulációs képalkotó skill labor:
A hallgatók a beállított munkaállomásokon egyszerre tudják megismerni és gyakorolni a berendezések működtetését, közben a diagnosztikai képeket tényleges minőségben látják, és egyben tapasztalhatják a megfelelő minőség fontosságát is. Ma már elérhetőek olyan szimulációs szoftverek is, ahol ténylegesen gyakorolni lehet a megfelelő beállításokat, és érzékeltetni lehet azok hatását a képek diagnosztikus értékére, mindezt úgy, hogy betegeket nem terhel a gyakorlás. Ennek megvalósításához megfelelő hardver környezetet kell kiépíteni. A szükséges munkaállomás feltételei:

A PC-k minimum követelményei:

- 1,8 Ghz, 4 magos Core i5 processzor,
- 8 GB RAM memória,
- szélessávú internetkapcsolatot biztosító LAN csatlakozási lehetőség,
- legalább 1280 x 1024 felbontású kijelző.

Területigény: 200 m², kialakítás költségigénye: 500 M Ft

- *Sportegészségügyi Centrum Park* (SPEC-Park) névvel tervezett kutatást és szolgáltatást folytató szervezeti egység létrehozása (az Egészségügyi Kar és a Sportközpont közreműködésével), melyen belül konkrét terv a sportélettani, táplálkozási kutatások kiterjesztése. A sportélettani, táplálkozási kutatások megalapozzák az életmóddorvoslási kutatások kiterjesztését is.

Területigény: 100 m², kialakítás költségigénye: 200 M Ft

- *Precíziós Medicinális Centrum* létrehozása, melyen belül biomarker kutatások keretében a hagyományosan vizsgált laboratóriumi és fizikális paraméterek mellett nagyszámú, reprezentatív betegpopulációkban új típusú biomarkerek azonosítása történik cardio- és cerebrovasculáris betegségekben, mely hosszútávon a diagnosztikai algoritmusok fejlesztését eredményezheti.

Területigény: 100 m², kialakítás költségigénye: 500 M Ft

- *Nanobiotechnológiai laboratórium* fejlesztése: a korábban az Egészségügyi Karon pályázati projekt keretében végzett alapkutatásokat (pl. liposzómális gyógyszerhordozók, etc.) ismét fel lehetne futtatni, ehhez megalapozott szilárd anyagi és humán erőforrás bázis szükséges, melyhez egyetemi és/vagy K+F pályázatok szükségesek.

A helye megvan: ME-EK Stefánia épület Nanobiotechnológiai Kutatólaboratórium.

költségigény: évi 50 M Ft

Összesen:

területigény: 400 m², kialakítás költségigénye: 1,4 Mrd Ft.

Interdiszciplináris Biotechnológiai Laboratórium

Az eredendően technológia központú Miskolci Egyetem – ahol egészségtudományi kutatási portfólió is megjelenik – jó lehetőség az egészségfejlesztést szolgáló *interdiszciplináris* biotechnológiai kutatások megszervezésére. A karok közötti együttműködés lehetőséget ad az orvostechikai műszerek és speciális gyógyászati segédeszközök gyártására.

- speciális ergonómiai feltételek kialakítása a mozgásszervi megbetegedések rehabilitációjában a képernyős munkahelyek esetén (Gépészmérnöki és Informatikai Kar és Egészségügyi Kar együttműködésével),
- a stroke utáni állapotban lévő beteg afáziájának/beszédzavarának rehabilitációja „beszédasszisztens” rendszer segítségével (Gépészmérnöki és Informatikai Kar és Egészségügyi Kar együttműködésével),
- foglalkozási rehabilitáció az akadálymentesség megteremtésének segítségével a mozgás és érzékszervi fogyatékosok esetében használt komplex automatizált rendszerek tervezése (Gépészmérnöki és Informatikai Kar és Egészségügyi Kar együttműködésével).

Egészségügyi szolgáltatások fejlesztése, szakrendelések

A Miskolci Egyetemen jelenleg folyó egészségügyi ellátás a szakterületi közelség okán az Egészségügyi Kar szervezeti rendszerébe tartozó Egészségügyi Szakmai és Módszertani Központban zajlik (korábban Foglalkozás-egészségügyi Szolgálat), amely a kar negyedik intézetének, az Egészségfejlesztési és Módszertani Intézetnek a része. Az ESZMK keretében jelenleg az egyetemen helyben folyó egészségügyi szolgáltatások közeljövőbeli fejlesztése a célkitűzés egyrészt a szakrendelések bővítése, másrészt a menedzserszűrés biztosítása. Ezen kényelmi egészségügyi szolgáltatások társadalombiztosítási finanszírozása a megyei kórházzal való együttműködés keretében a kórház volumenkapacitásának terhére kerülne kihelyezésre az egyetemre. Tervezett szakrendelések/szolgáltatások (a foglalkoztatás-egészségügy, fogászat és szemészet mellett):

- fül-orr-gégészet+audiológia,
- nőgyógyászat,
- gyógytorna, masszázs,
- neurológia/ideggyógyászat,
- urológia,
- kardiológia,
- UH,
- pszichológus,
- menedzserszűrés.

➤ A feladat-, teljesítmény- és minőség alapú ösztönzőket tartalmazó képzés- és szervezetfejlesztési elképzelések, illetve ezekre vonatkozó tervek leírása.

Részletes kifejtését ld. az 5.4. Intézményirányítás, finanszírozás fejezetben.

- Elégedettségmérési rendszer megújítása (munkatársi, külső partner, végzett hallgatók munkaerő-piaci pozíciói, K+F partnerek, hallgatói);
- Vezetők és munkatársak rendszeres képzési tervének kialakítása;
- Vezetők részére rendszeres coaching biztosítása;
- Humán erőforrás stratégia elkészítése;

- Hay-rendszer bevezetése;
- Rugalmasabb, átlátható ügyintézés;
- Papír alapú ügyintézés fokozatos átállítása a digitális ügyintézésre;
- Teljes körű képzési audit;
- Nagyobb hangsúly fektetése az önálló hallgatói munkavégzésre;
- Digitalizáció horizontális megjelenítése a képzésekben;
- Akadémiai életpálya modell, teljesítmény-értékelés;
- Az oktatók hallgatói értékelésének fejlesztése.

➤ **Mutassa be a fenti célok megvalósítására szolgáló infrastrukturális fejlesztéseket tartalmazó elképzeléseket és terveket. Kérjük, ezeket a fenti célokkal megegyező bontásban adják meg, külön megjelölve az egyes beruházási elemeket. (PI: gyakorlati és elméleti képzés javítása érdekében szükséges épület beruházások, oktatási eszközfejlesztés, műszer és labormodernizálás).**

A közfeladat sikeres megvalósítása, az egyetem versenyképességének növelése érdekében szükséges az egyetem tulajdonába került ingatlanok 21. századi szintre történő felújítása, korszerűsítése, energetikai megújítása, továbbá az infrastrukturális portfólió olyan vagyonelemekkel történő bővítése, ami hozzájárul az egyetem bevételszerző képességének növeléséhez és harmadik missziós tevékenységének kiteljesítéséhez. Célunk egy „Smart and Green Campus” kialakítása, amelyre az Egyetemváros közel 100 hektáros területe megfelelő lehetőséget nyújt.

A fenti célok (I-IV.) megvalósítását szolgálják az infrastrukturális fejlesztéseink, úgy, mint a helyi társadalmi életben, az értelmiségképzésben és a gazdaságfejlesztésben betöltött szerep, a gazdaság erősítése, a képzési, kutatási, innovációs, művészeti, valamint sport és kulturális szolgáltatási háttér fejlesztése, egészségtudományi képzési háttér erősítése az újabb esetleges válság hatásaira történő felkészülés érdekében.

Az Egyetemváros (campus) területén található ingatlanok: „Smart and Green Campus”

- **Kollégiumok felújítása** (5 db kollégiumi épület, kb. 28 000 m², 21,4 milliárd Ft. A felújítás előtt szükséges a kiváltás mostani árajánlat alapján kb. 3,2 milliárd Ft értékben.

A kollégiumok felújítására feltétlenül szükség van a 21. századi, nemzetközi színvonal elérése érdekében, ami vonzóbbá teszi magyar és külföldi hallgatók számára az egyetemet, továbbá nyáron szállásként, piaci alapon kiadható, saját bevételt hoz az intézménynek. 2024-ben a Miskolci Egyetem rendezi a Debreceni Egyetemmel közösen az Európai Egyetemi Játékokat, ami nemcsak a két város, de egész Magyarország számára kiemelkedő sportesemény, ami az egyetem és az ország presztízsét növeli. A két egyetemnek 6.000 sportolót és kísérőit kell elhelyezni és számukra magas színvonalú szolgáltatást nyújtani (szállás, edzés, étkezés, szabadidős tevékenység biztosítása).

- **Egyetemi étterem:** 5 milliárd Ft. Mai állapotában az egyetemi étterem 450 ember befogadására és étkeztetésére alkalmas, felújítás után a kapacitás jelentősen növekedni fog. A Miskolci Egyetem Könyvtár, Levéltár, Múzeum Adatforrástár és Tudományos Adatelemző Módszertani Központ létrejöttével nőni fog az igény a meleg étkeztetésre egyrészt a megnövekedett dolgozói létszám, másrészt a látogatók részéről.

Az egyetemi menza épülete 1969-ben épült, tisztasági festésen kívül más felújítás nem történt. Az épületen szükségessé vált a teljeskörű felújítás, a terek modernizálása, gépészeti korszerűsítése, energetikai megújítása, a konyhatechnológia teljes cseréje, valamint az éttermi rész mellett *multifunkcionális konferenciaterem* kialakítása. Így akár naponta 1 000 főt is ki tud szolgálni az épület, elsősorban egyetemi hallgatók és egyetemi polgárok igényeit, de a város lakóit is, illetve nagyobb rendezvények befogadására is képessé válik. A fent említett Európai Egyetemi Játékok megrendezése érdekében is elengedhetetlen a felújítás, színvonalas étkeztetés nélkül nem lehetünk versenyképesek. Több, akár nemzetközi kongresszust is be tudunk fogadni, jelenleg Miskolcon nincs olyan hely/épület/terület, ahol egyszerre lehetne megoldani a résztvevők

elszállásolását, étkeztetését, konferencia-előadások megtartását. Ez a campuson egy helyen elérhetővé válik.

- **Sporthotel és sportinfrastruktúra fejlesztése:** 5,1 milliárd (Sporthotel: 4,81 milliárd Ft, egyéb sportinfrastruktúra 1 milliárd Ft: tenispályák, strandröplabda, rekortán futópálya.) Jelenlegi épület felújításával vagy a campus beépítetlen zöld területein új épülettel tudnánk megoldani.)

A 2024-ben szervezett Európai Egyetemi Játékokra feltétlenül átadásra kell, hogy kerüljön. Utána folyamatosan működtethető, bevételt hozó, 10-15 ezer Ft/fő/éj áron értékesíthető, egészségturizmust elősegítő, és a turizmus-vendéglátás szakos hallgatók számára tanszállodaként működtethető. Miskolc-Tapolca egyre komolyabb turisztikai desztináció, a szálláshelyekhez az egyetem is érdemben hozzá tud járulni. A nemzetgazdaság meghatározó húzó ágazata a turizmus, a Sporthotel létrejötte nagymértékben támogatja az ágazat fejlődését.

- **Miskolci Egyetem Könyvtár, Levéltár, Múzeum Adatforrástár és Tudományos Adatelemző Módszertani Központ kialakítása** (elfogadott kormány-előterjesztés, előkészítés folyamatban: 9,2 milliárd Ft)

Az IFT és az RRF céljaihoz szorosan kapcsolódik a központ létrehozása, ami a tervek szerint központi költségvetésből készül el. A 2097/2017. Kormányhatározat a Miskolci Egyetemen létrehozandó Tudományos Adatelemző Módszertani Központ és Levéltári Nyílt Kutatási Adatforrástár létrehozása előkészítésének a Beruházás Előkészítési Alapból történő támogatásáról döntött. Az engedélyezett tervek elkészültek, a Beruházási Ügynökség lebonyolította a közbeszerzési eljárást, a kivitelezésre szükséges a fent említett kb. 9,2 milliárd forint, ami tervezetten hazai költségvetési forrásból kerül megvalósításra. A fejlesztés már járt kormányülésen, ahol a koncepcióval és a fejlesztéssel a Kormány egységesen egyetértett, a kivitelezésre szükséges a támogatás elnyerése.

A rugalmas kereteket biztosító képzések, a kutatási háttértámogatás, a hallgatói szolgáltatások kiteljesedése a Módszertani Központtal valósul meg, amely lehetőséget teremt az alábbiakra: kvalitatív és kvantitatív szövegelemzés, data science, record manager képzés, digitális kompetenciák fejlesztése, élményközpont, északkelet-magyarországi innovatív tudományos, oktatási, közgyűjteményi kooperáció erősítése, e-learning rendszerek fejlesztése.

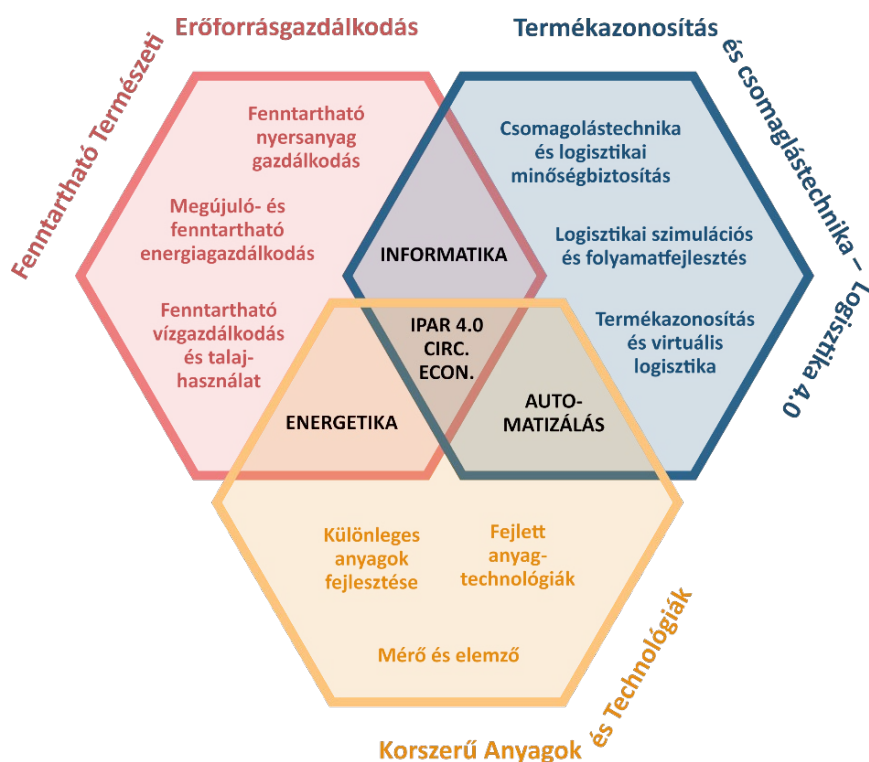
A Központ megvalósulásával lehetővé válik az oktatás különböző tudományterületeinek és a nemzeti örökségnek, mint oktatási és tudományos adatforrásnak az összekapcsolódása. Továbbá kiemelten fontos, hogy nemcsak a campus meglévő infrastruktúrája fejlődik, hanem új munkahelyeket is teremtünk a támogatási cél megvalósítása által. Az infrastrukturális fejlesztés fokozott jelentőségű, mivel ahhoz, hogy a Miskolci Egyetem megőrizhesse kiemelkedő oktatási és kutatási teljesítményét, elengedhetetlen a megfelelő szolgáltatási színvonal kialakítása az oktatás, kutatás támogatása területén. A létesítmény alkalmassá válik a munkaadókkal való strukturált célorientált együttműködési formák kialakítására, a lemorzsolódás csökkentésének támogatására és a mobilitás fejlesztésére is. Az új Módszertani Központ lenne a bázisa egy **Innovációtörténeti, Tudománytörténeti, Technikatörténeti Kutatócsoportnak**, kihasználva az egyetem multidiszciplinaritását, a humán- és műszaki tudományok együttélését, előkészíti a Fűtőműben megalakuló Élményközpont szakmai megalapozottságát. Továbbá infrastrukturális háttérrel biztosít a létrehozandó Társadalmi Innovációs Központnak, valamint a Közép-európai Integrációs Kompetencia Központnak, a határon túli magyar iratokat őrző levéltárakkal való kooperáció bázisává válhat.

- **Tudományos és Innovációs Park (Science Park):** 33,5 milliárd Ft

Az Egyetem jövőképeinek szerves részét alkotja ennek létrehozása, mely külön előterjesztés tárgyát képezi, amelyet az Innovációs és Technológiai Minisztérium gondoz. A Miskolci Egyetem Tudományos és Innovációs Park (Science Park) komplex térségfejlesztési terv, amely – az oktatási feladatok mellett – kutatásfejlesztési és gazdaságpolitikai célokat is szolgál. Koncepciójával megvalósul a képzett munkaerő biztosítása, a fejlett kutatásfejlesztési és innovációs egyetemi ökoszisztéma, valamint a fejlett kis- és középvállalati szektor és erős beszállítói hálózatok kialakítása. A Park hozzájárul a térségi munkaerőmegtartó képesség fokozásához és a

társégi felzárkóztatáshoz. A Miskolci Egyetemi Tudományos és Innovációs Park (Science Park) ezt a küldetését a meglévő K+F+I eredmények és kapacitások figyelembevételével, iparági, tudományos fókuszterületekkel és komplex szolgáltatásnyújtással biztosítja az ipar 4.0. elvárásainak megfelelően.

A Park fókuszterületei: Fenntartható természeti erőforrásgazdálkodás; Logisztika 4.0; Korszerű anyagok és technológiák (egyebek mellett: újanyag kutatás). Olyan komplex, 21. századi műszer- és laborkapacitás valósulhat meg, amire az egyetem történetében nem volt példa. Mivel az egyetemen működik a FIEK, az abban elmélyített ipari szereplőkkel való kapcsolatrendszer magasabb szintre helyezését és kiszélesítését szolgálja.



5. ábra: ME Tudományos és Innovációs Park (Science Park) fókuszterületei és a szinergikus területek

- „Fecskeház” projekt: kb. 1,2 milliárd Ft

Az Egyetemváros közel 100 hektáros területén vannak beépítetlen zöld területek, amelyek alkalmasak arra, hogy fiatal oktatók pályakezdését a helyben maradás ösztönzése érdekében, külföldi professzorok elhelyezését, egyetemre érkező vendégek szállásának a biztosítását szolgálják. 10-12 db 30-40 m²-es apartmanokból álló épület felépítésére lenne szükség, a területet előtte közművesíteni kell. A „Fecskeházak” építésénél egyértelműen a megújuló energiákat kívánjuk használni (geotermikus energiák, napelem). A „Fecskeházak” építésénél egyetemi hallgatókat is be tudunk vonni, a nemzetközi hírű Solar Decathlon versenyen a Miskolci Egyetem csapata 5. helyezéért ért el. Az egyetemen rendelkezésre áll az a műszaki tudás, amivel a hallgatók és oktatók közösen alkothatnak. Új, saját fantáziánéven: BuildMEUp.

- Zenepalota hangstúdió létesítése: kb. 223,5 millió Ft

A Zenepalota épületében működő Bartók Béla Zeneművészeti Intézet számára régóta szükségessé vált egy korszerű, 21. századi kívánalmaknak megfelelő hangstúdió létrehozása. A többfunkciós stúdió egyben előadóteremként is funkcionálhat. A stúdió modern műszaki rendszere lehetővé teszi a külső érdeklődők számára történő hasznosítást, amely előzetes becslések alapján 1,5-2 éven belül megtérül. Ezen bázison, a műszaki karok bevonásával szeretnénk hangmérnök szakot létesíteni. (Felsőfokú hangmérnökképzés legközelebb Ausztriában érhető el.)

Az átalakítás bekerülési költsége:

Építőmesteri munkák:

- Betonvésés, bontás (a terem optimális szintjének vagy szintjeinek kialakítása érdekében);
- Régi stúdiófalak bontása;
- Új stúdióhelyiségekhez falak építése;
- Betonozási és aljzat betonozási munkák;
- Teljeskörű villanszerelési, elektromos munkák a stúdió helyiségben és a teremben;
- Gipszkarton szerkezetek építése, akusztikus gipszkarton álmennyezetek, légtechnika eldobozolása;
- Gipszkarton szerkezetek építése, akusztikus gipszkarton oldalfalak, fa akusztikai elemek építése;
- Oszlopok hangszigetelése;
- Festés minden érintett helyiségben;
- Szerelvényezés – világítás, stúdió csatlakozók;
- Stúdió ajtók és stúdió ablakok beszerzése és behelyezése, a jelenlegi ajtók hangszigetelésének megerősítése;
- Parkettázás;
- Stúdió fali boxok kiépítése és kábelezése;
- Video rendszer előkészítés a gipszkarton mögött;
- Állagmegóvás.

Hangstúdió műszaki rendszer beszerzés, beszerelés, beüzemelés, betanítás:

- 32 Csatorna AVID Pro Tools rendszer;
- Apple számítógép (Pro Tools rendszerhez optimalizálva);
- 2 db monitor, billentyűzet, egér;
- Thunderbolt 3 külső ház Pro Tools rendszerhez;
- 3 db AVID HDX DSP Card;
- 2 db AVID HDX 16 i/o 192 kHz;
- Avid vezérlő;
- 4 db Focusrite ISA 828 Mic Pre (32 csatorna);
- Neve 32 (2x16) channel Summit mixer (8816);
- 2 db stúdió lehallgató monitor hangfal állvánnyal;
- 3 x 2 db stúdió lehallgató állvánnyal (nagyteremben);
- fejhallgató erősítő 3x8, 24 csatorna digitális mixerrel;
- 2 db Universal Audió 1176 előerősítő;
- KAT S box 24-32 channel;
- Pach panel 32 channel;
- Pro Tools szoftver és plug-in csomag;
- 8 db AKG K240 studio fejhallgató;
- Mikrofonpark (16 db komolyzenei felvételekhez dedikált stúdiómikrofon párban, 4 db stúdiómikrofon szólóhangszer és ének-felvételekre (Neumann, Schoeps, AKG);
- 18 db mikrofon állvány (König and Meyer);
- Projektor (7500 LUMEN), vászon (motoros);
- teljes audió-kábelezés a stúdióban és a teremben;
- stúdióbútor (speciális stúdió-asztal eszközök részére);
- beszerelés, beüzemelés, kalibrálás, betanítás.

Valamennyi egyetemi felújítás, építés, a területrendezést, valamint az úthálózat javítását is magában foglalja. Egyértelmű célunk a környezetvédelmi szempontoknak való megfelelés a „Green and Smart Campus” filozófiája szerint.

Az Egyetemváros (campus) területén kívül található ingatlanok

- **Egyetem Fűtőmű: 11 milliárd Ft** (Előzetes értékbecslés alapján az önkormányzat 1 milliárd Ft-ért adná el, a felújítás hozzávetőlegesen 10 milliárd Ft-ba kerülne. Ehhez még koncepcióterv nem áll rendelkezésre.)

Valamikor az egyetem tulajdonában és szomszédságában lévő fűtőmű, jelenleg 100%-os önkormányzati tulajdon, visszavásárlásával egy olyan komplex, modern élményközpont valósulhatna meg, amely Magyarországon egyedülálló, interaktív technikatörténeti, tudománytörténeti 21. századi élményparkká alakítható át. Az élményközpont egyszerre támogatná a műszaki, természettudományi területek (MTMI területek) vonzerejének növelését a fiatal korosztály számára, az egyetemi szabadalmak, különlegességek bemutatását, alkalmassá válhat arra, hogy befogadja az ország különböző területein lévő, elszigetelten kezelt technikatörténeti látványosságokat, a Csodák Palotájához hasonló interaktív kiállítótérre válhat megfelelő kiszolgáló helyiségekkel együtt. Egyúttal komoly turisztikai látványosság lesz. Az élményközpont szakszerű kialakítását alátámasztandó, terveink között szerepel egy Tudománytörténeti-Technikatörténeti Kutatócsoport létrehozása. Az egyetem kutatási, innovációs, művészeti és kulturális háttér biztosítását is szolgálja az attrakcióval.

- **Csanyik-völgy – Idősek otthona:** állami vagyonjuttatás esetén a felújítási költségek kb. 11 milliárd Ft-ot jelentenek. A Csanyik-völgyben található volt tüdőszanatórium (100% állami tulajdon, terület: 10.800 m²) hrsz: 01223) épületével az egyetem infrastrukturális portfóliójának olyan vagyonelemekkel történő bővítésére kerülne sor, amely a 21. század jelentős társadalmi problémájára, nevezetesen az elöregedő társadalom okán megoldandó kérdésekre problémára adhat megoldást azáltal, hogy egy olyan, minden igényt kielégítő idősek otthona jöhet létre, ahol gyönyörű hegyi környezetben, jó levegőn tölthetnék mindennapjaikat idős társaink.

A megvalósuló idősek otthona a társadalmi felelősségvállalás mellett a Miskolci Egyetem hallgatói számára is lehetőséget biztosítana szakmai gyakorlatuk megvalósítására, az Egészségügyi Kar gyógytornász, egészségügyi szervező, ápoló szakos hallgatói segítenék a lakókat az ezzel az életrésszel együtt járó kihívások kezelésében. Lehetőséget kapnának más karon tanuló hallgatóink is a való élet nehézségeivel találkozással fejleszteni önmagukat és segíteni idős társaikat, a Bölcsészettudományi Kar szociális munka alapszakos, szociológia mesterszakos hallgatói is gyakorlati ismereteket tudnának szerezni az otthon falai közt. Mindemellett a mérnöki, informatikai szakokon tanulók is lehetőséget kapnának az épületben a tudásuk fejlesztésére, problémamegoldást, műszaki ismereteket igénylő feladatok megoldására.

Egy olyan modellértékű, egyedi egyetemi pilot program valósulhat meg, ami a városban és a régióban élő idős honfitársaink, az egyedül élni nem akaró, mozgásukban korlátozott, elmúlás előtti életrésszel járó idősök életminőségét emelné, életüket szebbé és társaik körében boldogabbá tenné. Az idősothton létrejött egyben bevételt is biztosítana egyetemünk számára, havi átlag 150.000-240.000 Ft/fő ellátási díjért biztosítana teljes körű ellátást az igénylők számára, a kezdő, belépési összeg átlag 5 millió Ft megfizetése mellett. Piaci alapon működtethető, de a társadalmi felelősségvállalás jegyében, az egyetemi nyugdíjasok kedvezménytel vehetnék igénybe.

A műszaki képzési terület a Tudományos és Innovációs Park (Science Park) által kerül fejlesztésre, a nem műszaki karok számára szükséges fejlesztések bázisa a Társadalmi Innovációs Központ és a Közép-európai Integrációs Kutató- és Kompetencia Központ létrehozása.

Közép-európai Integrációs Kutató- és Kompetencia Központ létrehozása: 450 millió Ft 4 évre (az összeg minimális infrastruktúra költséget, dologi kiadásokat és kutatói béreket tartalmaz)

A Központ célja és tevékenysége köre:

- a közép-európai régió egyes nemzeti jogrendszerének összehasonlítása illetve azok különböző szintű és módszerű integráció-asszisztenciája,
- speciális, közép-európai regionális egyezmények, gazdasági-, pénzügyi-, kulturális stb. ernyő intézmények (jogi) hátterének kialakítása, fejlesztése,

- közös közép-európai közvetítő jogi szaknyelv létrehozása együttműködésben, más külső (belföldi és külföldi) szereplőkkel,
- közös közép-európai tudományos publikációs-konferencia tér létrehozása,
- közép-európai integrációs kulturális hagyományok felkutatása, programok támogatása, disszeminációja,
- régió államaira kiterjedő tudományos-kutatási, társadalmi, gazdasági, műszaki szereplők és szervezetek bevonása, hálózatának kialakítása a kiemelt kutatási témák és kutatási altémák kialakítása és megvalósítása területén,
- a Központ tevékenységi területein oktatási irányok meghatározása, nemzetközi stúdiumok kialakítása, tehetség gondozási programok kialakítása.

Társadalmi Innovációs Kutató- és Kompetencia Központ létrehozása: 450 millió Ft 4 évre (az összeg minimális infrastruktúra költséget, dologi kiadásokat és kutatói béreket tartalmaz)

A Központ az egyetem harmadik missziós tevékenységeinek centruma, melynek célja, hogy a régió társadalmi, gazdasági felemelkedését szolgálja, támogassa az itt élők életminőségének javítását, elősegítse a társadalmi integrációt.

A Központ célja és tevékenysége köre:

- az egyetem tudásbázisára építve koordinálja a társadalmi innovációhoz kötődő kutatásokat, projekteket generál, képzéseket indít, szolgáltatásokat ajánl a térség társadalmi fejlődésének elősegítése érdekében,
- regionális fejlődési pályák vizsgálata,
- a társadalmi innováció, a társadalmi vállalkozások társadalmi-, gazdasági-, kulturális és környezeti fenntarthatóságát gátló és támogató tényezők feltárása, kauzális összefüggések vizsgálata, különös tekintettel a helyi településekre,
- társadalmi innovációk, társadalmi vállalkozások fenntarthatóságának különböző szempontú vizsgálata,
- a hálózatosodás adta lehetőségek értelmezése és kiaknázási módjainak elemzése, támogatása,
- okos régió - okos falu modell koncepció kialakítása, bevezetése és működtetése,
- társadalmi innovációs megoldások generálása, működtetése, irányítási rendszer elemeinek kidolgozása és mentorálása,
- a társadalmi felelősségvállalás erősítése a társadalmi innovációk gazdaság és kultúra fejlesztési tevékenységének fokozásában,
- főbb tevékenységi köre: kutatások folytatása, pályázatok összeállítása, képzések indítása, szolgáltatási portfólió kialakítása (a szaktanácsadástól a mentorálásig), Társadalmi Innovációs Klaszter létrehozása.,
- a Központ felvállalja a határon túli magyar társadalom kutatását is, különös tekintettel a történelmi Felvidékre.

Klímapolitikai- és Klímaadaptációs Kutató- és Kompetencia Központ 600 millió Ft 4 évre (az összeg minimális infrastruktúra költséget, dologi kiadásokat és kutatói béreket tartalmaz)

A közeljövő egyik legnagyobb emberiséget fenyegető veszélye, az éghajlatváltozás következtében kialakuló civilizációs válság. A kihívások hatalmasak és sürgetőek. Ezekre adott válaszként, a Miskolci Egyetem kezdeményezi egy Klímapolitikai- és Klímaadaptációs Kutató- és Kompetencia Központ megalapítását az innovatív oktatás fejlesztése, az úttörő kutatómunka támogatása és az alapvető megoldások kialakításának előmozdítása érdekében.

A környezetvédelemmel, fenntarthatósággal kapcsolatos döntési mechanizmusok és azok lassú kifutása, nem felelnek meg azoknak a kihívásoknak, amelyeket a gyorsuló változások támasztanak a gazdaság szereplőivel szemben. Elkerülhetetlen az alkalmazkodási mechanizmusok bevezetése, amelyhez a folyamatok dinamikája és az információk aktualitása megköveteli egy holisztikus szemléletű, de gyakorlat orientált szervezet létrehozását. Ennek a kutató és oktató műhelynek az elsődleges feladata a szervezetek, ezen belül is a gazdasági szereplők alkalmazkodásának elősegítése és támogatása.

Az intézmény célja:

- Az éghajlatváltozás által kikényszerített ökológiai, társadalmi és gazdasági alkalmazkodás módszertani kutatása, és az alkalmazkodást támogató szakemberek képzése.

Az intézmény küldetése:

- Gyakorlati módszerek fejlesztése, az éghajlatváltozás társadalmi és gazdasági hatásainak értékelésére, előrejelzésére és kezelésére.
- Elméleti módszertanok kidolgozása a gazdasági szereplők éghajlatváltozással kapcsolatos érintettségének (sérülékenységének) értékelésére és csökkentésére.
- Az éghajlatváltozás által okozott alkalmazkodási kényszerek kezelésére szakosodott szakemberek képzése.
- Gazdasági szereplők tájékoztatása, vezetői szemléletformálás.

Úranyag Kutatócsoport 1 milliárd Ft 4 évre (az összeg minimális infrastruktúra költséget, dologi kiadásokat és kutatói béreket tartalmaz)

Magyarországon elsőként Miskolcon jöhet létre a Miskolci Egyetem és az Admatis Kft. együttműködésében egy olyan úrtevékenységi központ, ahol az űripar, az űrkutatás és az űroktatás egymással szinergiában működik. A célunk egy olyan központ létrehozása, ami a múlt és jelen alapján az anyagtudományhoz és anyagtechnológiákhoz kapcsolódik: az ipar/cégek és kutatóhelyek/egyetem együttműködése a hatékony magyar űripar felépítése érdekében. Így érhető el egy kritikus méret, ami külföldről nézve is látható, versenyképes, számottevő entitás.

Magyarország kormánya 2020-ban a gazdaságvédelmi akciótervében az egyik prioritásként az űripart jelölte meg, mint a jövő iparágainak egyikét, és mint válságálló iparág, ami ráadásul nemzetstratégiai fontossággal bír. Ennek a központnak a felállítása a tervnek a részét képezi. Három év alatt, 2,5 milliárd forint felhasználásával, 60 magasan képzett szakember kerül a nemzetközi high-tech középpontjába. Megrendelések és együttműködések révén beágyazódik a szűk nemzetközi közösségbe és ezáltal öregbíti Magyarország hírnevét.

A központ indulásakor két csoport adja a humán erőforrás bázisát:

- Admatis Kft. csapata, akik már két évtizede űriparral foglalkoznak és rendelkeznek az induláshoz szükséges szakértelemmel és tapasztalattal.
 - A Miskolci Egyetem Űrcsoportja, akiknek tagjai már találkoztak az űrkutatás különböző formáival, de egyéb kapcsolódó területeken szerzett tudásuk és tapasztalatuk integrálható a központ tudásbázisába.
- **Mutassák be a felsőfokú oktatás minőségének, hatékonyságának és hozzáférhetőségének javítása és az oktatásban való részvétel növelése érdekében tervezett képzési, szervezeti struktúra átalakításával, oktatási innovációval kapcsolatos fejlesztési javaslatokat. A képzési rendszer átalakításának, fejlesztésének kiemelkedő szempontja, hogy az intézmények saját bevételnövekedését is támogassa, illetve reagáljon a gyorsuló ütemben zajló technológiai változásokhoz, (digitalizáció, ipari átalakulás) miatti munkaerő-piaci igények megváltozásához.**

A Miskolci Egyetem, tekintettel arra a mikrokörnyezetre, ahol elhelyezkedik – Európa és Magyarország egyik leghátrányosabb térsége – küldetése és ebből fakadó feladatköre részben determinált. „Esélyteremtő” egyetemként célunk a régió továbbtanulni szándékozó fiataljait beiskolázni, azaz leendő értelmiséget nevelni a térség számára. Mivel a hallgatóink markáns része hátrányos, vagy halmozottan hátrányos helyzetű családból származik, ami különböző tanulási hátrányt is jelenthet számukra, ezért a bejövő hallgatóinknak be fogjuk vezetni az általános, nyelvi és szakmai kompetenciamérést, az eredmények kiértékelését követően célzott programokat hirdetünk meg számukra (felzárkóztató kurzusok, mentorprogram kiszélesítése). Globalizálódott világunkban gyorsabban változik minden, mint valaha, ezért a feladatunk a hallgatók felkészítése arra, hogy egy életpálya alatt képesek legyenek folyamatosan alkalmazkodni. Szükséges a harmadik missziós tevékenységünk erősítése további kamarai, önkormányzati kollaborációk, kreatív városi/térségi stratégiák megalkotása által, valamint együttműködési platformok létrehozása a

társadalom igényeire nyitott, azokra reflektáló innovációk támogatásával.

Mindezek keretében lehetőséget teremtünk olyan tananyagok kidolgozására, melyek elősegítik a végzett hallgatóink munka világába történő kivezetését. Ezt a célt szolgálja továbbá a fenntartható fejlődés, a vállalkozási ismeretek, pénzügyi kultúra megjelenése az oktatásban, ami valamennyi kar hallgatója számára elérhetővé válik.

A 21. században a munkaerőpiacon és a társadalomban való hosszú távú boldoguláshoz olyan technológiák ismeretére és alkalmazására kell felkészítenünk a hallgatóinkat, mint például a mesterséges intelligencia, az automatizáció, az AR és VR, a játékosítás, a blockchain, az adattudomány/adatmenedzsment, a felhőalapú számítástechnika, a HPC és a 3D nyomtatás. A digitális írástudás mindennapi életben való alkalmazásához pedig olyan kompetenciák fejlesztését kell valamennyi hallgató számára biztosítani, mint a kísérletezőkészség, a vállalkozókedv, a vállalkozói készségek, az innovativitás, a meglévő ismeretek/készségek új területekre való áttételének képessége, a kritikai gondolkodás, a problémamegoldó készség, az MTMI készségek, a programozás, valamint az IT-készségek.

Mindezek keretében vállaljuk a digitális hallgatói szolgáltatási modellünk megújítását, az „okos egyetem” koncepció működési modelljének megalkotását. Munkaerő kompetenciákat fejlesztő modulokat dolgozunk ki, amelyeket bármely hallgató, szaktól függetlenül felvehet, egy-egy modul 3-4 kurzusból fog állni, amelyekről diplomamelléklet formájában adunk ki igazolást a hallgatók számára.

- **Az intézmény által indított felnőttképzési tanfolyamok tartalmának és módszertanának gyakorlati, a munkaerő-piaci igényeknek megfelelő átalakítására vonatkozó elképzeléseket mutassák be. Kérjük, külön térjenek ki a felnőttképzés digitális átalakítására, a tananyagfejlesztésre is.**

Az LLL képzések, továbbképzések szervezési, lebonyolítási hátterét a **Mentorius Tudás- és Képzőközpontunk** biztosítja.

- Megalkotunk egy felnőttképzési stratégiát;
 - Blended learning tananyag fejlesztést hajtunk végre a karokon;
 - Elkészítjük a felnőttképzési kompetenciaterképünket, amelyet kijánlunk partnereinknek;
 - Bővítjük továbbképzéseink számát partnereink igényeit figyelembe véve.
- **Kérjük, mutassa be a kapcsolódó továbbképzés, ráképzés, és átképzés rendszerét, a többi képzéstípussal (pl.: szakképzés, felsőfokú képzések) való összhang és átjárhatóság megteremtésének lehetőségeit.**
 - Okleveles technikus képzés és az alapszak tartalmi elemeinek összehangolása (Miskolci Szakképző Centrum, Szolnoki Szakképző Centrum);
 - Ózdon a szakképző centrummal és a helyi vállalatokkal Tudásközpontot hozunk létre;
 - A szakirányú továbbképzések bemeneti feltételeit rugalmasabbá tesszük;
 - Tanárképes diszciplináris mesterszakon tanuló hallgatók számára a tanárképzés párhuzamos elvégzését biztosítjuk központi felvételi eljárás nélkül;
 - Lemorzsolódó alapszakos hallgatókat orientálunk a felsőoktatási szakképzésbe;
 - Képzési területen belül a szakváltási lehetőségét szabályozott keretek között biztosítjuk intézményen belül.
 - **Amennyiben releváns, térjenek ki a más intézményekkel és vállalatokkal folytatott képzési együttműködések lehetőségeire, az ez által megteremthető szinergiákra.**

A Miskolci Egyetem universitas jellegéből adódóan a képzések széles körét felvonultató intézmény, regionális jellegéből következően a társadalmi, gazdasági élet számos szereplőjével működik együtt oktatási, kutatási, innovációs területeken egyaránt. Együttműködünk számos oktatási intézménnyel, a szakgimnáziumokon, gimnáziumokon át a felsőfokú intézményekig, továbbá a tankerületi központokkal és szakképzési centrumokkal is nemcsak regionális, de

országos szinten. Együttműködéseink átnyúlnak az országhatárokon is, nemzetközi kooperációkban külföldi hallgatók, oktatók, kutatók fogadására és kiutazására is, double degree megszerzésére irányuló törekvések terén is segítjük hallgatóinkat. Mindezekon túlmenően számos együttműködést kötöttünk a civil szféra, az állami szektor szereplőivel, önkormányzatokkal, egyházakkal, iparkamarákkal, továbbá különböző rendvédelmi szervekkel is – többek között – a megfelelő képzettségű szakember utánpótlás biztosítása érdekében. Együttműködéseink fókuszja a képzés, kutatás-fejlesztés területén túl a harmadik missziós tevékenységek, a társadalmi felelősségvállalás, tudománynpszerűsítés, karitatív tevékenységek. Tervezzük a megkötött együttműködéseink felülvizsgálatát és a partneri kapcsolataink elmélyítését, nemzetközi együttműködéseink számának növelését.

Duális képzés keretében számos vállalattal működünk együtt, a képzési forma keretében 2015-től nagy számban hirdettük meg alap- és mesterképzési szakjainkat, megteremtve ezzel a lehetőséget hallgatóink számára a gyakorlatorientált felsőfokú oktatásban való részvételre. A duális képzés előnyei nem csupán a gyakorlati ismeretek megszilárdításában, a hallgatók előrehaladásában is jelentkeznek. A duális képzésben részt vevő hallgató terhelése kettős: egyrészt a tisztán alap- vagy mesterképzésben részt vevő hallgatókhoz hasonlóan, velük azonos időrendben vesznek részt az elméleti képzésben, másrészt duális gyakorlati időt töltenek el vállalkozási környezetben, amely az egyetemi óraszámmal azonos terhelést jelent számukra. Ebben a struktúrában a hallgatók az alap- vagy mesterképzés éve alatt megszerzik a munkahely által igényelt soft skill készségeket (pl. kommunikációs gyakorlat, analitikus gondolkodás, motiválhatóság, felelősségtudat, csapatmunka készség), megismerik a cég kultúráját és alkalmazkodnak hozzá. Ez biztosítja azt, hogy a duális képzési rendszerből olyan versenyképes munkavállaló kerül ki a munkaerőpiacra, aki azonnal képes teljes értékű munkát végezni, megspórolva a munkaadónak a több hónapos vagy akár többéves betanulási idő- és költségráfordítást. A Miskolci Egyetem országos szinten előkelő helyen szerepel a duális képzések számát illetően, célunk a vállalati partneri kör bővítése, az egyetemi és vállalati szakasz összehangolása, a képzések tartalmi megújítása. Ennek érdekében duális workshopokat szervezünk, ezzel biztosítva a rendszeres párbeszédet duális partnervállalatainkkal.

Tovább bővítjük a Területi Innovációs Platform (TIP) céghálóját, amelyhez közel 80 különböző cég (KKV és nagyvállalat) csatlakozott. Ennek keretében a tagoknak lehetőségük van az egyetemen folyó KFI munkába betekinteni, pl. online konferenciák segítségével, ahol elsősorban az iparban hasznosítható kutatási eredményeink kerülnek bemutatásra.

Harmadik missziós küldetésünkéből fakadóan a gazdasági élet szereplői mellett egyházakkal, civil szervezetekkel, állami- és önkormányzati cégekkel működünk együtt. Külön kiemelendő a köznevelés és szakképzés területén megvalósuló együttműködésünk száma és elmélyültsége.

5.5.3. A stratégiai elem mérése

STRATÉGIAI CÉL	MUTATÓSZÁM	MÉRTÉKEGYSÉG	KIINDULÁSI ÉRTÉK /CÉLÉRTÉK	AKCIÓTERVEK
Digitális készségek elsajátításának, a digitális oktatás-tanítás támogatása minden intézményi dolgozó és hallgató számára	<ul style="list-style-type: none"> Graduális képzési szinten a tantárgyi programok/kurzusok részeként digitális készségek fejlesztése 	%/időszak	8/60	<ul style="list-style-type: none"> Hallgatói digitális készségeket mérő kompetencia tesztek kidolgozása és a felmérések végrehajtása a képzési területeken Intézményi intézkedési terv összeállítása Fókuszált készségfejlesztés az oktatók és hallgatók számára Munkakörspecifikus digitális kompetenciafejlesztése a dolgozóknak (Neptun, SAP, adatbáziskezelés SPSS, EPTK elektronikus ügyintézés)
	<ul style="list-style-type: none"> Dolgozók digitális kompetenciáinak fejlesztésére szolgáló képzések száma 	%/időszak	10/30	
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	<ul style="list-style-type: none"> Munkaerő-piaci kompetenciákat fejlesztő modulok (3-5 kurzus/modul) száma 	db/év	0/8	<ul style="list-style-type: none"> Kutatási és innovációs menedzser szakirányú továbbképzés indítása Kutatási és innovációs szakmérnök szakirányú továbbképzés Körforgásos gazdaság szakirányú továbbképzés Klímavédelem szakirányú továbbképzés Vállalkozási menedzsment modul kialakítása Társadalmi innovátor szakirányú továbbképzés
	<ul style="list-style-type: none"> Innováció fókuszú szakirányú továbbképzések száma 	db/időszak	0/3	
	<ul style="list-style-type: none"> Körforgásos gazdálkodással kapcsolatos képzés indítása 	db/időszak	0/1	

	<ul style="list-style-type: none"> Vállalati partnerek által kezdeményezett multidiszciplináris túszerű képzések 	db/időszak	8/20	<ul style="list-style-type: none"> Társadalmi innovációs menedzser rövid ciklusú képzés Társadalmi innovációs mentor rövid ciklusú képzés Környezetvédelmi compliance szakirányú továbbképzés
A nők munkaerőpiaci részvételének, valamint a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása, rugalmas munkafeltételek előmozdítása, családbarát felsőoktatás infrastrukturális támogatása	<ul style="list-style-type: none"> Családbarát munkahely fejlesztési projektterv Fecskeház projekt megvalósítása Családbarát cím elnyerésére pályázat 	db/időszak db/időszak db/időszak	0/1 0/1 0/1	<ul style="list-style-type: none"> Fecskeházak kialakítása fiatal oktatóknak, kutatóknak a pályakezddés támogatására Gyerekfelügyelet megoldási lehetőségeinek meghatározása Óvoda kialakítás lehetőségeinek vizsgálata Rugalmas munkavégzés lehetőségeinek megteremtése Családbarát munkahely pályázat elkészítése
Hátrányos, alulreprezentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása	<ul style="list-style-type: none"> Speciális figyelmet igénylő hallgatók számára mentorprogramok fejlesztése Értelmiségi létre való felkészítéshez kapcsolódó tréningek 	db/időszak db/év	2/4 /8	<ul style="list-style-type: none"> Speciális figyelmet igénylő hallgatók mentorálása Hátrányos helyzetű tehetséges hallgatók számára ösztöndíj létesítése Élsportolói mentorprogram (MEAFK, DVTK) a sportoló fiatalok egyetemi tanulmányainak támogatására Kulturális tudatosság fejlesztése

<p>Kulcskompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó és hallgató számára a munka világába való zökkenőmentes átmenet elősegítése</p>	<ul style="list-style-type: none"> Kulcskompetenciákat fejlesztő kurzusok, tréningek (kommunikáció, együttműködés, problémamegoldás, érvelés, kreativitás, tanulási képesség, vezetési készség, motiváció, döntéshozatali készség) 	<p>%/év</p>	<p>16/70</p>	<ul style="list-style-type: none"> A kulcskompetenciák felmérése az egyes célcsoportoknak, célzott fejlesztés lásd a speciális képzések pontnál a munkaerőpiaci képzéseket fejlesztő moduláris képzéseket Állásbörze szervezése, próbainterjúztatás a hallgatók számára Hallgatói szakmai napok társadalmi, gazdasági szereplőkkel
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> Képzők képzése Idegennyelvű előadókészség fejlesztésére irányuló kurzusok 	<p>db/év</p> <p>db/év</p>	<p>1/1</p> <p>3/5</p>	<ul style="list-style-type: none"> Oktatásmódszertani ismeretek horizontális bővítése Prezentációs, szóbeli kommunikációs készségfejlesztés Idegennyelvű publikációs készség fejlesztése OMHV kapcsolatosan a kérdőívrendszer megújítása
<p>Felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén</p>	<ul style="list-style-type: none"> Felnőttképzési stratégia Gazdasági/társadalmi szereplők továbbképzési igényeinek strukturált felmérése 	<p>db/időszak</p> <p>db/időszak</p>	<p>0/1</p> <p>0/1</p>	<ul style="list-style-type: none"> Felnőttképzési stratégia elkészítése Felnőttképzési képzési paletta bővítése Felnőttképzési kompetencia-térkép készítése

<p>Oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tantermek/oktatási helyiségek interaktív infrastruktúrájának fejlesztése • WI-FI lefedettség • Online konferenciahelyiség kialakítása • Ferenczi Sándor Technikum: oktatási infrastruktúra bővítési programok száma 	<p>%/időszak</p> <p>%/időszak</p> <p>%/időszak</p> <p>db/időszak</p>	<p>14/30</p> <p>45/100</p> <p>0/8</p> <p>0/2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nyelvi labor kialakítása • Ferenczi Sándor Technikum fejlesztésének részeként nyelvi labor, informatikai labor
<p>Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás, fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, mintaprojektek indítása</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fenntarthatóság beépítése a képzésekbe • Klímavédelemmel, klímaadaptációval kapcsolatos képzés • Társadalmi kihívásokkal kapcsolatos kutatások száma • „Tudásvár” program továbbfejlesztése 	<p>%/időszak</p> <p>db/időszak</p> <p>db/időszak</p> <p>db</p>	<p>7/30</p> <p>0/2</p> <p>4/10</p> <p>0/1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klímapolitika és -adaptációs kutató- és kompetenciaközpont létrehozása • A víz és a Föld világnapján nyitott szakmai programok szervezése • Zöld Egyetem koncepciójának kidolgozása • Fenntarthatóság horizontális integrálása a képzésekbe • Miskolci Egyetem a klímasemlegességért „ZÖLD JÖVŐ” pilot projekt • Miskolci Egyetem a társadalmi fenntarthatóságért „ÉLHETŐ JÖVŐ” pilot projekt • Miskolci Egyetem a gazdasági fenntarthatóságért „OKOS JÖVŐ” pilot projekt

5.6. Kiemelt képzési területek

5.6.1. *Kapcsolat a jövőképpel*

- munkaerő-piaci igények kielégítése,
- jól adaptálható tudás,
- rugalmas képzésszerkezet,
- regionális tudásközponti szerep,
- az erőforrások hatékony felhasználása, amely biztosítja a célkitűzések és a követelmények közötti összhang megteremtését.

5.6.2. *A stratégiai elem rövid bemutatása*

A fokozatváltás a felsőoktatásban című 2016-ban elfogadott középtávú szakpolitikai stratégia meghatározta a nemzetgazdaság számára rendkívül fontos, kiemelt képzési területeket, egyetemünkön szinte mindegyik megtalálható az agrárképzésen kívül. A kiemelt képzési területek – orvos- és egészségtudomány, szociális képzés, természettudományos, műszaki és informatikai képzés, gazdaságtudományi képzés, agrárképzés, pedagógusképzés – fejlesztése a Miskolci Egyetem rövid-, közép- és hosszútávú tervei között is szerepel. Ezt kívánja nemcsak az össznemzetgazdasági érdek, de az Északkelet-magyarországi Gazdaságfejlesztési Zóna fenntartható fejlődési pályára állítása szempontjából is elemi érdek. A Miskolci Egyetem akkor tudja betölteni innovációs ökoszisztéma szerepét, ha a klasszikus elefántcsonttoronyból kitekintve katalizátora lesz a régió/zóna társadalmi és gazdasági fejlődésének. Az egyetemnek eminens szerepe van abban, hogy biztosítsa a régió értelmiségutánpótlását, hozzájárulva az elvándorlás csökkentéséhez. A Miskolci Egyetem legitimitását az adja, ha Miskolc városa, Borsod-Abaúj-Zemplén megye és az északkelet-magyarországi régió valamennyi szektora számára biztosít képzett szakembereket, ha hozzájárul a tudományos/kutatói utánpótláshoz. A kiemelt képzési területek – ezen képzési területeket a Műszaki Földtudományi, a Műszaki Anyagtudományi, a Gépészmérnöki- és Informatikai, a Gazdaságtudományi, a Bölcsészettudományi és az Egészségügyi Karon (2021. április 1-től Egészségtudományi Kar) oktatjuk – mellett a szűkebb és tágabb környezetünknek szüksége van jogászokra (Állam- és Jogtudományi Kar), nincs olyan szektor, amely ne igényelne jogvégezett szakembereket. Jogászaink mind az állami, mind az önkormányzati, mind a piaci szektorban ott vannak. A bölcsész- és társadalomtudományok (BTK) művelői sokat tehetnek egy élhetőbb világ megteremtéséért, a társadalmi folyamatok megértése nélkül fenntartható fejlődés sem lehetséges, de a nemzeti kultúránk ápolása pedig kötelességünk. Végzett szakembereinkre a közgyűjteményekben (levéltár, könyvtár, múzeum) komoly igény mutatkozik, de szinte nincs olyan munkaerőpiaci szegmens, ahol ne tudnának érvényesülni (DPR adatok is ezt bizonyítják). A környék kulturális élete elképzelhetetlen a Bartók Béla Zeneművészeti Intézet (2021. április 1-től kar) utánpótlásnevelő tevékenysége nélkül. A digitalizáció mellett a 21. századi kompetenciákra való felkészülés, az LLL és a globalizált munka világával kapcsolatos kompetenciafejlesztés horizontális integrációja is fontos része a képzési területek fejlesztésének. A Miskolci Egyetem széleskörű képzési palettája lehetőséget teremt az inter- és multidiszciplináris képzések létesítésére és indítására. A Miskolci Egyetem széleskörű képzési palettával rendelkező intézmény, amely regionális humánerőforrás fejlesztő központként felvállaltan értelmiségmegtartó szerepet kíván betölteni, ellátva a régió valamennyi munkaerőpiaci szektorát képzett munkaerővel. Ezzel egyidejűleg a képzéseinek meghatározó része országos és nemzetközi relevanciával is bír. (A táblázatban képzési területeként írtuk össze azokat a szakokat, amelyeket létesíteni és/vagy indítani szeretnénk. A képzésekről részletesen a helyzetértékelésben írunk.)

Egészségügyi képzés. Az észak-magyarországi régióban kizárólag a Miskolci Egyetem Egészségügyi Karán folyik egészségtudományi képzés, mely társadalmi meghatározottságú, a munkaerő-piaci szükséglet hozta létre és tartja fenn. Alapvető sajátossága, hogy klinika- és orvoscépzési háttér nélkül működik, gyakorlati bázisa a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Központi Kórház és Egyetemi Oktatókórház. A kar küldetése, hogy helyben, itt a régióban biztosítson egészségtudományi képzést a kritikus munkaerőhiány oldására. A régió periférikus helyzetéből adódóan fontos szempont, hogy az államilag támogatott egészségtudományi képzések a hátrányos helyzetű családok gyermekei számára is elérhetőek. Az Egészségügyi Kar a társadalmi felelősségvállalás jegyében Sátoraljaújhelyen a Községi Felsőoktatási Képzési Központ keretében kihelyezett

képzéseket is működtet 2017-től. A jelenlegi képzési portfólió mellett szeretnénk bővíteni szakkínálatunkat, ez nem öncélú fejlesztési igény, komoly elemzéssel tártuk fel, mely szakokban mutatkozik hiány (lásd táblázat).

Szociális képzés: A „Fokozatváltás a felsőoktatásban. A teljesítményelvű felsőoktatás fejlesztésének irányvonalai” című stratégiában a szociális terület az orvos-, és egészségügyi területtel együtt képvisel jelentős, megtartandó és egyben fejlesztendő irányvonalat. A dokumentum a terület fejlesztését elsősorban a társadalom előregedésével párhuzamosan említi, és kiemeli, hogy az előregedő társadalmak újfajta kihívásokat jelentenek az élet számos területén, de elsősorban az egészségügyi és szociális ellátórendszerre nézve. A stratégia ennek mentén határozza meg, hogy a szociális területen a képzések folyamatos fejlesztésre szorulnak, és lényeges a minél gyakorlatorientáltabbá tételük. A Felsőoktatás Stratégiai Irányai című anyag¹ kitüntetetten fontosnak tartja a diplomák piacképességének megőrzését és a duális képzések fejlesztését, mely képzésekben a munkaerő-piacon való hatékony elhelyezkedés zálogát látják. Emellett fontosnak tartja a duális képzések fokozott népszerűsítését különféle fórumokon, kiemelten az Educatio című kiállításon. A Miskolci Egyetemen szociális munka alapszak működik, közös alapképzésünk van a Sárospataki Református Teológiával, továbbá az ózdi telephelyünkön képzünk szociális munkásokat. A BTK és EK közös képzése az egészségügyi szociális munka mester szak. A képzések számának növelése legfeljebb szakirányú továbbképzés területen releváns, sokkal inkább a meglévő képzések fejlesztése a cél, valamint a beiskolázási tevékenység intenzívebbé tétele, a szak iránti érdeklődés felkeltése céljából.

Természettudományos képzés: Kis számban található egyetemünkön természettudományi képzés, de műszaki képzéseink alapozó tantárgyai között megtalálhatók, mint pl. matematika, fizika, kémia. Önálló képzés a földrajz alapszak, melynek célja korszerű természettudományos ismeretekkel, szemléletmóddal felvértezett geográfusok képzése, olyan szakemberek kibocsátása, akik természeti, társadalmi-gazdasági és települési környezet megértéséhez szükséges elméleti és módszertani alapokkal rendelkeznek, értik a környezet működését, a természeti és társadalmi-gazdasági környezetet. A geográfus mesterszakon biztosított a továbbtanulás lehetősége. Az itt végzettek klasszikus munkaerő felvevő piaca az országos hatáskörű szervek, államigazgatási-, vízügyi-, környezeti-, táj- és természetvédelmi szakhatóságok, területi- településfejlesztési szervek, kistérségi társulások, önkormányzatok. Egy természettudományi tanárszak, a földrajztanár bővíti a természettudományos portfóliót. Országos szinten tapasztalható a felvételizők csökkenő száma a természettudományos szakokra (földrajz alapszak, geográfus mesterszak). Ezzel összefüggésben a Magyar Rektori Konferencia Természettudományos Bizottsága a Bologna revízió dokumentumában megállapítja, hogy a Földrajz alapszak átnevezése Geográfus alapszakra is egy lehetséges eszköze ezen csökkenő trend megállításának/lassításának, ugyanakkor növelheti a szakot választó tehetséges középiskolások számát – ezáltal növelve a képzés színvonalát. Amennyiben lehetséges a duális képzés mellett a kooperatív képzés „visszahozása”, mely előnyösebb keretet biztosít mind a vállalat, mind a hallgató számára – célzott kutatások lefolytatása szakdolgozat/diplomamunka keretén belül. (A tervezett természettudományi tanárszakokat a pedagógusképzésnél említjük.)

Műszaki képzés: Az egyetem három alapító karán (jelenlegi nevén: MFK, MAK, GÉIK) folyik műszaki képzés mind alap-, mind mesterszakon, 4 doktori iskolában. A GÉIK felsőoktatási szakképzést is hirdet (mérnökinformatikus). Jelenleg kilenc teljes diplomát adó mesterképzési programot, valamint négy doktori képzést kínálnak a nemzetközi hallgatók számára, de a tervek között szerepel további alap- és mesterképzések indítása. A mérnöki területek szinte mindegyike megtalálható az egyetemen, az itt végzett szakemberekre a régióknak nagy szüksége van, de az országban működő KKV-k és multinacionális cégek munkatársai között is megtalálhatóak az egyetemen végzett mérnökök. A gyakorlatorientált képzés, beleértve a duális képzést is, a kiváló laborhátér a legmagasabb szintű képzési feltételeket biztosítja. A következő időszak legfontosabb feladatának tekintjük a képzések oktatási portfóliójának, fókuszterületeink azonosítását és erőforrásaink átrendezését. A Gépészmérnöki- és Informatikai Kar tekintetében kiemelten kell kezelnünk az oktatóhiánnyal küzdő villamosmérnöki szakot. Minden területen el kell végeznünk tanterveink finomhangolását a még meglévő párhuzamosságok felszámolásával, a specializációk fókuszokhoz illesztésével. Erősíteni kell a vállalati szakemberek oktatásba való bevonását, amelyre jelenleg projekt támogatás is biztosított. A tantárgyak jellegét és konkrét

¹ https://tka.hu/docs/palyazatok/dr_sinoros-szabo_lauraitm_prezentacio_nkot_191127_jegyzet_nelkul.pdf

tartalmát is egyeztetjük a meghatározó ipari partnerekkel. Jelentősen változott nemcsak a tantárgyi struktúra, de – elsősorban a mesterképzésben – jelentős lépéseket tettünk a projekt alapú oktatás irányába is.

A kiadott diplomáink értékének megőrzése érdekében nem szabad engednünk az oktatás színvonalából, de minden segítséget meg kell adnunk hallgatóinknak a lemorzsolódásuk elkerülése érdekében, oktatóinknak módszertani, pedagógiai fejlődésük érdekében. Meg kell őrizni a lemorzsolódás kezelésére megkezdett programokat.

Törekszünk a mesterszakokon továbbtanulók arányának növelésére, amely a PhD képzésbe jelentkezők számának növekedését és az oktatói utánpótlás megalapozását is elősegíti. Jelentősen növelni kívánjuk aktivitásunkat a mesterképzésre más egyetemekről történő beiskolázás területén. A már említett fókuszterületek megfogalmazása ennek szükséges alapfeltétele. Erősíteniünk kell az MSc képzésben a duális aktivitást partnereink ezirányú visszajelzései alapján.

A következő években több alapképzési és mesterképzési szak (pl. hangmérnök, bionika, biomérnök; adatmérnök, Jet-Engineering, fröccsöntő szerszámtervező) indítását tervezzük. Ugyanakkor nagy hangsúlyt fektetünk az új specializációk – pl. járműmérnök alapszakon belül elektromos hajtású járművek specializáció, logisztikai mérnök mesterszakon belül ipar 4.0 folyamatmérnök specializáció, anyagmérnöki szakon belül az öntészeti specializáció, körforgásos gazdálkodás – és szakirányú továbbképzési szakok (városüzemeltetés, tűzvédelem, klímavédelem/adaptáció) indítására is.

Pályaorientációs célból tudományos műszaki programok kialakítását tervezzük (Anyagtudományi School-Túra, Földtudományi Challenge-tour, NI Mentor LEGO robot program, Vegyipari Orientációs Nap) a már működő MTMI területekre történő beiskolázási rendezvényeinken kívül (pl. Lányok napja).

Informatikai képzés: A ME mérnökinformatikus képzése az országban másodikként 1993-ban indult. Végzett hallgatóink jelentős része a városunkban talál munkahelyet, és így közvetlen környezetünk gazdasági potenciálját erősíti, a városban ~1000 informatikus dolgozik jelenleg, a főváros elszívó hatása erősen érvényesül. Éppen ezért fontos az önálló Informatikai Kar feltételrendszerének kialakítása, a szükséges erőforrásfejlesztések elindítása. Komoly reményt ad viszont az az egyedülálló változás, ami alapján sürgős változtatásokat kell eszközölnünk minden területen: a Miskolci Szakképzési Centrum (MSZC) 2020 őszén elindított és gyökeresen megújult *informatikus* képzési programjai több mint 700 jelentkezőt vonzottak (ebből ~300-an nyertek felvételt). Tisztán látható, hogy komoly társadalmi igény van az informatikai témakörök iránt, de a jelenlegi középfokú informatikai/matematikai oktatás színvonala nem ad kellő alapot az egyetemi szintű képzés folytatására. Az új szakképzési törvény a bemeneti kör felkészültségét és volumenét illetően is komoly változásokat fog hozni, mivel a technikumban végzett hallgatók lényeges kedvezményeket kapnak az egyetemre bejutáshoz: a középfokú végzettségük egyenértékű lesz az emelt szintű érettségivel, valamint 30 kredit beszámítására is lesz lehetőségük, ami a gyakorlatban 1 félév szakmai anyagát lefedheti. Ezen tények alapján biztosan állíthatjuk, hogy a bemeneti színvonal lényegesen erősödni fog és ezzel párhuzamosan a lemorzsolódás is csökken, amennyiben a miskolci tanulók a ME-t választják tanulmányaik folytatására. Az MSZC szoftverfejlesztő és rendszerüzemeltetői szakirányai nagyon jól illeszkednek a GEIK jelenlegi képzési palettájához. További új szakok indítását is ki kell tűzni hosszú távú célként (pl. Data Science, Industrial Information Engineering, Bioinformatika, Geoinformatika területeken). Az informatikai képzés fejlesztésének elkerülhetetlen velejárója a humán erőforrás fejlesztés, új felvétel mellett, a jelenleg külföldön dolgozó két kollégánkat vissza kell csábítani.

Gazdaságtudományi képzés fejlesztése: A gazdasági képzési területen a képzési jegyzék legutóbbi változása beemelt olyan szakokat, amelyek a digitalizáció munkaerőpiaci hatásaira reagálnak. A munkaerőpiaci kereslet alapján egyértelműen kimutatható az igény olyan adatelemzői munkakör iránt, amelyben egyszerre van jelen a matematikai, informatikai, statisztikai és üzleti gondolkodás. Ebből következően indokolt a közgazdasági adatelemző alapképzési szak indítása. A gazdasági képzési területen az országban először kooperatív képzés kialakítását tervezzük a gazdálkodás és menedzsment alapszakon a hallgatók gyakorlatorientált kompetenciáinak komplex fejlesztésére. A tudományterületek együttműködéséből származó szinergia részeként műszaki menedzser mesterszak indítását célozzuk meg, ahol a specializációk széles körét kínáljuk fel, összhangban a fenntartható fejlődéssel, a körkörös gazdasággal, az energetikával. A DVTK kiemelt vidéki sportegyesület státuszán meginduló együttműködés részeként a sportszervezés alapszak

meghirdetését tervezzük. A helyi sportolók észak-magyarországi régióban maradásának céljából, amely egyúttal eszköze a régió fejlődésének és sportkultúrája növelésének. A kari nemzetközi beágyazódásának, valamint az MBA képzés nemzetközi piaci pozícióinak javítása érdekében kiemelt figyelmet kapnak a közös diplomát adó képzések kialakítására irányuló törekvések a nemzetközi beiskolázás, illetve nemzetközi kutatási és oktatási partnerségek további erősítése. Az elmúlt évek adatai alapján a legnépszerűbb mesterszakban rendre megjelenik a pénzügyi és számviteli mesterképzés és szak. Ugyanakkor a szakok képzési ideje a régióban a szakok vonzerejét csökkenti. A tartalom erőssége és a gyenge pontok fejlesztése érdekében rövid képzési idejű pénzügyi menedzser mesterképzési szak létesítését és indítását tervezzük. A doktorandusz utánpótlás-nevelés erősítése érdekében megújított formában történő szakindítását kívánjuk elvégezni a Regionális és környezeti gazdaságtan mesterképzési szaknak.

Pedagógusképzés fejlesztése: A pedagógusképzés egyetemünkön három nagyobb területet ölel fel, az osztatlan kétszakos tanárképzést, a szakmatanárképzést és a gyógypedagógus képzést. A nálunk végzett pedagógusok adják az ország legnagyobb területű és lélekszámú megyéjének pedagógus utánpótlását. Egy természettudományi szakkal (földrajz) és humán szakokkal működik osztatlan tanárképzés a BTK koordinálásában. Cél a természettudományi tanárszakokkal (matematika, fizika, kémia, informatika, biológia) és testnevelő tanárszakokkal való bővülés a régió tanárutánpótlásának biztosítására. A műszaki karokon adott a diszciplináris tudáshoz elegendő humán-erőforrás, a BTK a pedagógiai-pszichológiai modult teszi hozzá a képzéshez, ezzel is bizonyítva egy sokkarú, gazdag képzési kínálattal rendelkező egyetem létjogosultságát. Az Egészségügyi Karon működő Testnevelés tanszék bázisán tervezzük a testnevelő tanárszak indítását, a BTK pedagógiai-pszichológiai területtel járul hozzá a szakindításhoz. Ezzel teljessé válhat az osztatlan tanárképzési paletta, ami nemcsak az egyetem elemi érdeke, de a szűkebb és tágabb környezetünké is. Szakmatanári képzés három szakon folyik egyetemünkön: mérnök-tanár, egészségügyi tanár és közgazdász-tanár. Az új szakképzési törvény miatt szakmatanárokra óriási szükség van, érdemes lesz újabb mérnök-tanári szakot akkreditáltatni. Gyógypedagógus képzés folyik az egyetemen, a viszonylag nagy szakemberhiány hívta életre az alapszakot. Mind az osztatlan tanárszak, mind a gyógypedagógia szak fejlesztésének feltétele a humán-erőforrás fejlesztése, ami szakmai és anyagi szempontok miatt is a legnagyobb kihívás, de elengedhetetlen. A jelenleg 12 féléves tanárszakok 2021 szeptemberétől tízfélévessé alakulnak át. Azon középiskolai pedagógusok számára, akik részt kívánnak venni az emelt szintű érettségiztetésben és OKTV felkészítésben, a Pedagógus I. szint elérése után kétféléves ügynevezett szaktanári mesterszak elvégzése lesz kötelező, amelyre az intézmény lehetőséget kíván biztosítani. Valamennyi tanárképes diszciplináris mesterszakunkon meghirdetjük a tanári diploma párhuzamos megszerzésének lehetőségét. Az intézmény továbbra is aktív szerepet kíván vállalni a pedagógusok továbbképzésében.

A 18/2016. (VIII.5.) EMMI rendeletben meghatározott képzési és kimeneti követelmények figyelembevételével folyamatosan elvégeztük a mintatanterveink felülvizsgálatát, de a Bologna-revizió feltehetően további változásokat jelent majd képzéseinkben.

5.6.3. A stratégiai elem mérése

STRATÉGIAI CÉL	MUTATÓSZÁM	MÉRTÉKEGYSÉG	CÉLÉRTÉK	INTÉZKEDÉS IRÁNYA
1. Egészségtudományi képzés fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Meglévő szakok fejlesztése a Bologna revízió alapján Szervezetfejlesztési program Új képzés indítása 	<ul style="list-style-type: none"> % db db 	<ul style="list-style-type: none"> 100 0/1 10 	<ul style="list-style-type: none"> Az Egészségügyi Kar Egészségtudományi Karrá válásának végrehajtása Egészségügyi szervező alapszak egészségügyi ügyvitelszervező specializáció indítása Egészségügyi mérnök képzés indítása Kiterjesztett hatáskörű okleveles ápoló mesterképzés indítása Okleveles fizioterapeuta mesterképzés indítása Okleveles szakvédő mesterképzés indítása Radiográfia mesterképzés indítása
2. Szociális képzés fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Meglévő szakok fejlesztése a Bologna revízió alapján Új képzés indítása 	<ul style="list-style-type: none"> % db 	<ul style="list-style-type: none"> 100 1 	<ul style="list-style-type: none"> Szociális kapcsolati háló erősítése Szociális munka szak humánerőforrás fejlesztése Társadalmi innovátor szakirányú továbbképzés
3. Természettudományos, képzés fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Meglévő szakok fejlesztése a Bologna revízió alapján Új képzés indítása 	<ul style="list-style-type: none"> % db 	<ul style="list-style-type: none"> 100 1 	<ul style="list-style-type: none"> Geoinformatika mesterképzés indítása
4. Műszaki képzés fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Meglévő szakok fejlesztése a Bologna revízió alapján Megvalósíthatósági tanulmány 	<ul style="list-style-type: none"> % db 	<ul style="list-style-type: none"> 100 1 	<ul style="list-style-type: none"> A szakok humánerőforrás-fejlesztési feltételeinek megteremtése Meglévő szakok vállalati auditja Képzési paletta optimalizálása Hangmérnök alapszak létesítés és indítás (BBZI-vel közös) Info-bionika alapszak indítása

				<ul style="list-style-type: none"> Alapanyaggyártási folyamatmérnök mesterszak indítása Additív technológiák mérnök szakirányú továbbképzés Körforgásos gazdaság szakirányú továbbképzés Település üzemeltetés szakirányú továbbképzés Úranyag specializáció az Anyagmérnöki alapszakon Energetikai mérnöki alap- és mesterképzés megújítása Klímavédelem szakirányú továbbképzés Tűzvédelmi szakmérnök szakirányú képzés Gépészmérnöki- és a Mérnökinformatikus alapszak angol nyelvű indítása
5. Informatikai képzés fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Meglévő szakok fejlesztése a Bologna revízió alapján Szervezetfejlesztési program Új képzés indítása 	<p>%</p> <p>db</p> <p>db</p>	<p>100</p> <p>1</p> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informatikai Kar kialakítása feltételrendszerének megteremtése Humánerőforrás fejlesztés Képzési paletta újragondolása Oklevess technikus képzéssel történő összehangolás Interdiszciplináris informatikai képzés Data Science képzés létesítése Industrial information engineering létesítése
6. Gazdaságtudományi képzés fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Meglévő szakok fejlesztése a Bologna revízió alapján Új képzés indítása 	<p>%</p> <p>db/időszak</p>	<p>100</p> <p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> Oklevess technikus képzéssel történő összehangolás Kooperatív képzés a Gazdálkodás és menedzsment alapszakon Kettős diplomát adó angol nyelvű képzési program kialakítása (MBA angol) Műszaki menedzser mesterképzés Pénzügyi menedzser mesterképzés (2 félév) létesítése Közgazdasági adatelemzés alapszak indítás Regionális és környezeti gazdaságtan mesterképzés Értékesítési menedzsment mesterképzés (2 félév) létesítése

7. Pedagógusképzés fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Meglévő szakok fejlesztése a Bologna revízió alapján Új képzés indítása Gyakorlóiskola 	<ul style="list-style-type: none"> % db db 	<ul style="list-style-type: none"> 100 8 1 	<ul style="list-style-type: none"> Humánerőforrásfejlesztés Közismereti tanárképzés (természettudományi és informatikai képzési szakok bővítése: matematika, fizika, kémia, informatika, biológia), testnevelő Szakirányú továbbképzés a gyógypedagógiai szakhoz kötődően Tanárképes diszciplináris mesterszakokon pedagógiai modul felvételi lehetősége Kétféléves szaktanári mesterszak indítása Gimnázium gyakorlóiskolaként történő integrálása
8. Bölcsészettudományi képzés fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Meglévő szakok fejlesztése a Bologna revízió alapján Új képzés indítása 	<ul style="list-style-type: none"> % db 	<ul style="list-style-type: none"> 100 2 	<ul style="list-style-type: none"> Humánerőforrásfejlesztés Pszichológia alapképzés indítása Digitális bölcsészet alapképzés indítása
9. Állam- és jogtudományi képzés fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Meglévő szakok fejlesztése a Bologna revízió alapján Új képzés indítása 	<ul style="list-style-type: none"> % db 	<ul style="list-style-type: none"> 100 6 	<ul style="list-style-type: none"> Közép-európai jogász képzés (angol nyelvű LLM) Orvos-, mérnök-, pedagógus jogi szakokleveles szakirányú továbbképzés megújítása Jogpszichológia szakirányú továbbképzés indítása Környezetvédelmi compliance szakirányú továbbképzés Jogi szaknyelvi/szakfordítói LLM képzés (angol, német) Közép-európai összehasonlító jog (angol nyelvű PhD képzési program)
10. Zenei képzés fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Meglévő szakok fejlesztése a Bologna revízió alapján Új képzés indítása 	<ul style="list-style-type: none"> % db 	<ul style="list-style-type: none"> 100 2 	<ul style="list-style-type: none"> Humánerőforrásfejlesztés Angol nyelvű képzés indítása Kortárs könnyűzene alapszak Zeneterapeuta szakirányú továbbképzés
11. Sporttudományi képzések fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> Meglévő szakok fejlesztése a Bologna revízió alapján Új képzés indítása 	<ul style="list-style-type: none"> % db 	<ul style="list-style-type: none"> 100 1 	<ul style="list-style-type: none"> Sportszervezés alapszak indítása