

Intézményfejlesztési Terv módszertani útmutató

Előzetes tájékoztatás intézmények részére

Felsőoktatásért és Tudománypolitikáért Felelős Helyettes Államtitkárság

2012.03.06.

TARTALOM

1	A MÓDSZERTANI ÚTMUTATÓ KERETEI	3
1.1	AZ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEK SZEREPE AZ ÁGAZATI IRÁNYÍTÁSBAN	3
1.2	AZ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEK JOGSZABÁLYI KÖRNYEZETE.....	5
1.3	AZ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEK ELKÉSZÍTÉSÉNEK TERVEZETT FOLYAMATA.....	6
1.4	AZ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEKKEL KAPCSOLATOS ALAPELVEK	8
1.5	A MÓDSZERTANI ÚTMUTATÓ HASZNÁLATA	11
2	AZ IFT-K ELKÉSZÍTÉSÉVEL KAPCSOLATOS ÁLTALÁNOS AJÁNLÁSOK, MÓDSZERTANI ALAPELVEK	12
3	AZ ELŐZŐ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEK CÉLJAINAK ÉRTÉKELÉSE.....	15
4	AZ ÚJ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEK ELVÁRT TARTALMA	16
4.1	HELYZETÉRTÉKELÉS	16
4.1.1	TÁRSADALMI GAZDASÁGI KÖRNYEZET ÉRTÉKELÉSE.....	16
4.1.2	KÉPZÉSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE	16
4.1.3	K+F+I TEVÉKENYSÉGEK ÉRTÉKELÉSE	18
4.1.4	INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁS ÉRTÉKELÉSE.....	19
4.1.5	GAZDASÁGI, TÁRSADALMI HATÁSOK ÉRTÉKELÉSE.....	20
4.1.6	EGYÉB FELADATELLÁTÁS TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE	21
4.1.7	AZ INTÉZMÉNY SZERVEZETI ÖNÁLLÓSÁGÁNAK, ÉRTÉKELÉSE.....	22
4.2	JÖVŐKÉP MEGHATÁROZÁSA	22
4.2.1	TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ JÖVŐKÉP MEGHATÁROZÁSA	22
4.2.2	SZERVEZETRE VONATKOZÓ JÖVŐKÉP MEGHATÁROZÁSA, LEHETSÉGES INTEGRÁCIÓS IRÁNYOK FELVÁZOLÁSA.....	22
4.3	STRATÉGIAI IRÁNYOK MEGHATÁROZÁSA	22
4.3.1	ÁLTALÁNOS STRATÉGIAI IRÁNYOK	22
4.3.2	SPECIÁLIS STRATÉGIAI IRÁNYOK.....	22
4.3.3	FENNTARTÓVEZÉRELT STRATÉGIA IRÁNYOK.....	23
4.4	STRATÉGIAI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA	23
4.5	STRATÉGIAI MUTATÓSZÁMOK MEGHATÁROZÁSA.....	23
4.6	ÉVES MŰKÖDÉSI TERV KIALAKÍTÁSA	23
4.7	STRATÉGIAI KONTROLLING FOLYAMATÁNAK ÉS ESZKÖZEINEK BEMUTATÁSA	24
4.8	STRATÉGIAI KOMMUNIKÁCIÓ FOLYAMATÁNAK ÉS ESZKÖZEINEK BEMUTATÁSA.....	24
5	MINŐSÍTÉSI ELJÁRÁSOK ÉS KAPCSOLÓDÓ ADATGYŰJTÉS.....	25
5.1	KIEMELT FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNY KIJELÖLÉSÉNEK CÉLJA	25
5.2	KUTATÓEGYETEMI, KUTATÓ KAR CÍM ADOMÁNYOZÁSÁNAK CÉLJA:	25
5.3	ALKALMAZOTT KUTATÁSOK FŐISKOLÁJA CÍM ADOMÁNYOZÁSÁNAK CÉLJA:	25

1 A MÓDSZERTANI ÚTMUTATÓ KERETEI

1.1 AZ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEK SZEREPE AZ ÁGAZATI IRÁNYÍTÁSBAN

A magyar felsőoktatás, mind ágazati, mind intézményi szinten jelentős kihívásokkal néz szembe. Az intézményi kapacitások és működés nem kellően hatékony volta, a demográfiai tendenciák vagy az élesedő nemzetközi versenyhelyzet, illetve a hazánk által is vállalt EU2020 célkitűzések következtében átalakult külső és belső feltételrendszer a teljes magyar felsőoktatási intézményrendszer megújítását igényli. Ennek stratégiai célkitűzéseit tartalmazza a nemzeti felsőoktatásról szóló törvény. (2011. CCIV. Törvény, a továbbiakban Nftv.)

A megújított hazai felsőoktatás egyik sarkalatos kérdése a felsőoktatási intézmények működése és az állami szerepvállalás mértékének és kereteinek tisztázása. Az állami szerepfelfogás újragondolása a felsőoktatás területén nem egyedi, hazai jelenség, beleillik abba a nemzetközi folyamatba, amelynek célja a közfinanszírozás átfogó reformja. A fejlett országok mindegyikében az elmúlt évtizedekben a közsféra szervezeti és vezetési megújítása volt megfigyelhető, annak érdekében, hogy e szféra költségvetési hatékonyságát, eredményességét és a szolgáltatások minőségét javítsák. Ezzel párhuzamosan jelent meg az állami forráselosztás elszámoltathatóságának igénye is. **Az ágazati felsőoktatás-irányítás fontos eleme az intézményi szintű stratégiai tervezés ösztönzése.** Az OECD és más nemzetközi intézmények felsőoktatási ajánlásai is megfogalmazták, hogy a nemzeti kormányok követeljék meg az intézményektől, hogy azok rendelkezzenek stratégiai tervekkel, ez egyfelől intézményi érdek, másfelől fontos eszköze a nemzeti szakpolitikák megvalósításának.

A nemzeti felsőoktatási törvény is a fenti nemzetközi törekvésekhez hasonló célokat fogalmaz meg az ágazati irányítás, illetve az ágazati fejlesztéspolitika terén. A törvény szerint a felsőoktatás rendszerének működtetése az állam, a felsőoktatási intézmény működtetése a fenntartó feladata. Az állam a felsőoktatási intézmények fenntartójaként azok tudományos és oktatói tevékenységét a rektorokon és az akkreditációs folyamatokon keresztül, vagyoni, pénzügyi tevékenységét a gazdasági vezetőkön, kincstári felügyelőkön keresztül irányítja és ellenőrzi, akik döntéseiket a rektorral együttműködve, az oktatás és a kutatás fejlődésének érdekeit szem előtt tartva hozzák meg. Az Nftv. rendelkezései szerint az állam dönt az állami felsőoktatási intézményrendszer méreteiről, kapacitásainak szakmai, földrajzi eloszlásáról, intézmények megszüntetéséről, összevonásáról, új intézmények alapításáról.

Az állam 2012-től egy megújuló finanszírozási struktúra keretében támogatja a felsőoktatás rendszerét.

Az állam, mint finanszírozó a nemzetstratégiai szempontból fokozottabb támogatást igénylő képzések esetében, költségvetésből, **állami ösztöndíjakkal és állami részösztöndíjakkal** támogatja az intézményi feladatellátást, figyelembe véve az ország gazdasági teherbíró képességét, a munkaerőpiac kívánalmait, az Európai Unió irányelveit és a felvételiző korosztályok demográfiai mutatóit.

Az állam, mint fenntartó az **intézményfejlesztési tervekhez kapcsolódóan biztosítja a teljesítmény alapú működés és fejlesztés támogatását**, ennek keretében a korábbiaknál jóval erőteljesebben kívánja ösztönözni a felsőoktatási intézmények hatékonyabb működését és teljesítményorientált fejlesztéseit, ezen keresztül az ágazati célkitűzések megvalósítását. Ebből adódóan azon intézmények fejlesztési tervei, melyek stratégiai céljai összhangban vannak az ágazati stratégiai célokkal, nagyobb költségvetési és fejlesztéspolitikai támogatásban részesülhetnek. Ezt lesz hivatva biztosítani a felsőoktatás új finanszírozási rendszere.

A fenntartó a korábbiakhoz képest aktívabb támogatást kíván biztosítani az állami felsőoktatási intézmények fejlesztési pályáinak kialakításához. Ez elsődlegesen az intézményfejlesztési tervek elkészítésének módszertani megújítását és szakmai támogatását, valamint az állam fejlesztéspolitikai céljainak közvetítését jelenti.

A tervezési folyamatban a fenntartó közvetíti a képzési és kutatási területek állami támogatásának (ösztöndíj) középtávú terveit, ezáltal nyújtva segítséget az intézménynek, hogy

- képzési kapacitásaival
- kutatási terveivel
- ezek nemzetköziesítésével
- a szolgáltatás-, és infrastruktúra szervezéssel

kapcsolatos, jövőbeni fejlesztési irányait, céljait kidolgozhatja. Az intézményekre vonatkozó ágazati prioritások meghatározására a tervezési folyamat során, a fenntartó és az intézmény képviselőinek együttműködése keretében kerül sor.

Az ágazati prioritásokból intézményi szintre lebontott fenntartói támogatás - fejlesztéspolitika fogja kijelölni azt a stratégiai irányt, amihez az állami céltámogatás megszerzése érdekében illeszkednie kell az adott egyetem vagy főiskola fejlesztési céljainak, legyen az kutatási kapacitás növelése, regionális tudásközpont, szervezeti integráció vagy nemzetköziesedés.

Az Nftv. 75. § (1) bekezdésének megfelelően a fenntartói irányítás nem sértheti a felsőoktatási intézmény - a képzés és kutatás tudományos tárgyával és tartalmával kapcsolatos kérdések tekintetében biztosított - önállóságát.

A felsőoktatás szereplőivel partnerségben kidolgozandó új finanszírozási rendszernek biztosítani kell, hogy az állami támogatás elosztása a négyéves intézményfejlesztési tervek alapján paraméterezett és a fenntartó által is preferált fejlesztési célokra épüljön. A támogatás rendszere ösztönözni fogja az önrész (saját bevétel) hozzájárulást az intézményi költségvetéshez, valamint szervezethatékonyági, méretgazdaságossági, fenntarthatósági célú fejlesztéseket. Az IFT-hez kapcsolódó támogatás általános célja tehát az állami felsőoktatási intézményekben rendelkezésre álló kapacitások integrált kihasználását célzó fejlesztések révén, hatékony, költséghatékony, de ugyanakkor a minőségelvű működés kereteinek a biztosítása lesz.

Mindezekon felül a nemzeti felsőoktatási törvény három minősítési eljárást vezet be, amelyek mentén a finanszírozásban egyes kapcsolódó célfeladatok jelennek meg. **A kiemelt felsőoktatási intézmény, kutatóegyetem, alkalmazott kutatások főiskolája minősítési eljárások is a benyújtott intézményfejlesztési tervekhez kapcsolódnak.**

Az intézményfejlesztési tervek alapozzák meg az alábbi finanszírozási elemek igénybe vételének kereteit.

Az állami felsőoktatás finanszírozás új rendszer elemei:

Kiválósági díjakhoz kapcsolódó finanszírozás	<ul style="list-style-type: none"> • Kiemelt Egyetem • Kutatóegyetem • Alkalmazott kutatások Főiskolája
IFT-hez kapcsolódó fenntartói támogatás	<ul style="list-style-type: none"> • Működésfejlesztési támogatás • Fejlesztési támogatások
Képzési támogatás	<ul style="list-style-type: none"> • Ösztöndíj • Részösztöndíj

A Nemzeti Erőforrás Minisztérium Oktatási Államtitkárságának, valamint a tárca háttérintézményeinek (Oktatási Hivatal, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet) képviselőiből és a felsőoktatási szakemberekből álló IFT támogató munkacsoportok révén biztosítható a fenntartói szempontok, szakpolitikai elvárások egyértelmű és világos közvetítése az intézményi vezetés felé. A munkacsoportok feladata a felsőoktatási prioritások és az intézményre vonatkozó fenntartói politika közvetítése, a fenntartói igények beépülésének nyomon követése.

A 2012. június 30-áig beérkező fejlesztési tervek értékelése után kerül sor az új finanszírozási szabályoknak megfelelő megállapodás megkötésére az intézményekkel.

1.2 AZ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEK JOGSZABÁLYI KÖRNYEZETE

Az állami felsőoktatási intézmények vezető testületeinek hatáskörébe a felsőoktatási törvény 1996. évi módosításától szerepel „az intézményfejlesztési tervének elfogadása”. A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény a felsőoktatási intézmények működésének alapelveit összefoglaló II. fejezetében kötelezi az intézményeket az intézményfejlesztési terv készítésére és annak intézményi elfogadását a szenátus hatáskörébe utalja.

A formai követelményekről

Az új intézményfejlesztési terveket a felsőoktatási intézményeknek 2012. június 30-áig kell megküldeni a fenntartó részére. (Nftv. 115. § (5) bekezdés). Ugyanezen törvényhely rendelkezik arról is, hogy az intézményfejlesztési tervek előkészítésébe be kell vonni a fenntartó képviselőjét.

A középtávra szóló intézményfejlesztési tervekben vizsgált időszakot legalább négy évben határozza meg a törvény és előírja, hogy a tervnek tartalmaznia kell a végrehajtási feladatok éves lebontását (Nftv. 12. § (3) bekezdés c) pont).

A tartalmi feladatokról

Mivel a felsőoktatási törvény az Intézményfejlesztési tervek tartalmát átfogóan szabályozza, a fenntartó a jogszabályi keretekre tekintettel részletes útmutatót alakít ki az intézmények számára a tartalmi és módszertani elvárásokról. A tartalmi kérdések tekintetében a törvény az Intézményfejlesztési terv külön önálló egységeként határozza meg a kutatási-fejlesztési innovációs stratégiát és az intézmény rendelkezésére bocsátott vagyonnal történő gazdálkodás feladatait (Nftv. 12. § (3)-(5) bekezdése).

A törvény nem taglalja részletesen a K+F+I feladatokat, de a működés feltételeit biztosító vagyongazdálkodás részeként a fejlesztési-beruházási, megóvási, hasznosítási, elidegenítési, átruházási, valamint a szellemi alkotásokkal összefüggő feladatokat az intézményfejlesztési tervek részének tekinti (Nftv. 89. § - 90. §).

A törvény átmeneti rendelkezései között az intézmény működését, szervezeti felépítését, emberi erőforrás-fejlesztését érintő feladatok szerepelnek, amelyek végrehajtásának időpontja egybeesik az intézményfejlesztési tervek által szabályozott időszakéval, vagy azok részét képezhetik az éves feladatok ütemezésének (Nftv. 115. § (4) bekezdése).

Ebben a fejezetben található az intézmény képzési struktúráját meghatározó fokozatokon a képzések indíthatósága, valamint a képzést a maga teljességében érintő tantervi felülvizsgálati feladatok (Nftv. 111. § (1)-(2)-(3)-(4) és a 115. § (6) bekezdése).

A törvény az intézményfejlesztési terv kidolgozási módszereként és tartalmi irányultságaként határozza meg a felsőoktatási hálózatfejlesztés, átalakítás lehetőségének vizsgálatát, esetleges intézményi integrációk előkészítését (Nftv. 115. § (5) bekezdés).

1.3 AZ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEK ELKÉSZÍTÉSÉNEK TERVEZETT FOLYAMATA

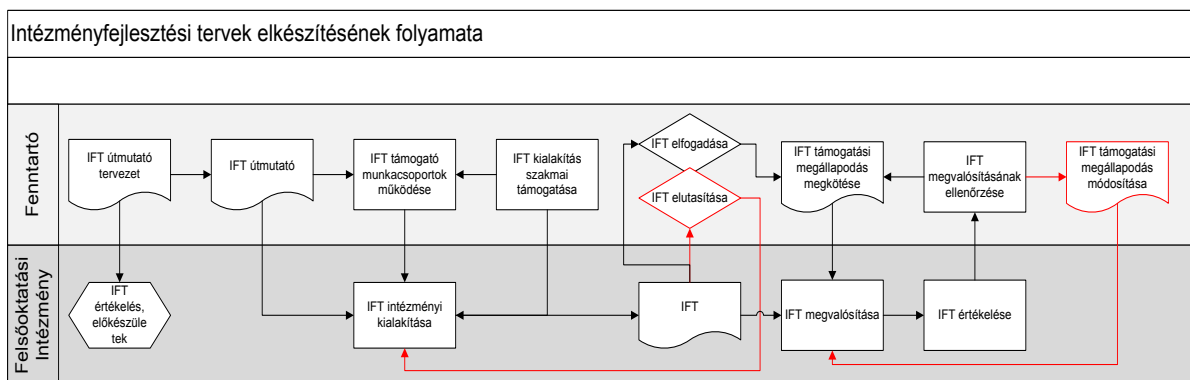
Az Intézményfejlesztési terveket a felsőoktatási intézmények készítik el. A fenntartó jelen tájékoztatás keretében megismerteti az intézményeket a tervezési folyamat céljaival, menetrendjével, és a stratégiai tervek várható tartalmi felépítésével. A tájékoztató alapján az

intézmények elvégezhetik a korábbi Intézményfejlesztési Terv céljainak értékelését, valamint felkészülhetnek a helyzetelemzéshez szükséges adatgyűjtéssel, illetve a tematikának megfelelő stratégiai irányok előzetes elemzésével. A törvényben megszabott június 30-ai határidő betartása érdekében az IFT-k elkészítését az alábbi mérföldkövek mentén kell elvégezni:

- **Előzetes fenntartói tájékoztatás kiadása: 2012.03.06.**
- **Részletes fenntartói IFT útmutató és sablonok kiadása: 2012.03.31.**
- **Intézményi helyzetelemzés és előzetes stratégiai irányok kijelölése: 2012.04.23.**
- **Előzetes stratégiai irányok fenntartói konzultációja: 2012.05.15.**
- **IFT kidolgozása és elfogadása: 2012.06.30.**

A fenntartó által érvényesített prioritásokat és célokat a fenntartó által létrehozott IFT támogató munkacsoportok közvetítik az intézmények felé. A tervek elkészítéséhez a fenntartó folyamatos szakmai támogatást biztosít.

Az IFT-k kialakításának és működtetésének tervezett folyamata



Az állam fenntartói és szakértői támogatást egyaránt biztosít az intézmények részére az intézményfejlesztési tervek elkészítéséhez.

A fenntartói közreműködés célja elsődlegesen a szakpolitikai elvárások közvetítése, az egyes fejlesztési irányok szervezethatékonyasági, méretgazdaságossági, gazdasági fenntarthatósági elemzése, fenntartói szervezetfejlesztési észrevételek megfogalmazása és a fenntartói igények beépülésének nyomon követése. Az intézményfejlesztési tervek kidolgozáshoz nyújtandó szakértői támogatás elsődlegesen módszertani jellegű, ami kiegészíti az IFT támogató munkacsoportok tevékenységét. Gyakorlati, módszertani és információs támogatást jelent az intézményeknek, valamint a tudásmegosztás és a tapasztalatcsere biztosítását az egyetemek, főiskolák között.

	Fenntartó támogatás	Szakértői támogatás
Cél	<ul style="list-style-type: none"> • az IFT-k elkészítésében a fenntartó aktív részvétele, • az egyes fejlesztési irányok szervezethehatékonyasági, méretgazdaságossági, gazdasági fenntarthatósági elemzése, • fenntartói szervezetfejlesztési észrevételek megfogalmazása. 	<ul style="list-style-type: none"> • a helyzetelemzéshez alkalmazandó központi adatforrások, elemzések közzététele, • gyakorlati, módszertani segítség nyújtása az intézményeknek, • tudásmegosztás, tapasztalatcsere az intézmények között, • módszertani tudásbázis, tudástár további biztosítása.
Tevékenység	<p>IFT támogató munkacsoportok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fenntartói elvárások, felsőoktatási prioritások közvetítése, • fenntartói igények beépülésének nyomon követése, • intézményi kapcsolattartás. <p>Intézményfejlesztési Terv módszertani útmutatók:</p> <ul style="list-style-type: none"> • előzetes tájékoztatás (2012. márc. 6.) • részletes módszertani útmutató és kitöltési sablon (2012. márc. 31.) 	<p>Online szolgáltatások (www.femip.hu):</p> <ul style="list-style-type: none"> • az IFT készítéséhez felhasználható külföldi és nemzetközi szakirodalmi adatbázis, online kézikönyvek jó gyakorlatok, • online tanácsadás, GYIK, fogalomtár közzététele, • az IFT-k elkészítéséhez szükséges központi adatforrások közös felületen történő hozzáféréseinek biztosítása, • kapcsolódó elemzések, adatgyűjtések elvégzése (pl. vonzáskörzet elemzések a felvételi adatok alapján). <p>Rendezvények: intézményközi workshopok intézményi szakemberek részvételével, tapasztalatcsere szakértői közreműködéssel.</p>

1.4 AZ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEKKEL KAPCSOLATOS ALAPELVEK

A felsőoktatás megújuló finanszírozási rendszerében az Intézményfejlesztési Tervek szolgálnak eszközül **a teljesítmény alapú működés**, valamint **a fejlesztések állami támogatásához**. A felsőoktatási intézményeknek az IFT-k keretei között kell kijelölniük azokat a fejlődési irányokat és célokat, amelyek eléréséhez állami támogatást kívánnak igénybe venni. A korábbi gyakorlattól eltérően az Intézményfejlesztési Tervek, mint dokumentumok jelentősége megnő, valódi tétellel, **közvetlen finanszírozási következményekkel** bírnak majd az intézmények és a fenntartó vonatkozásában.

A fenntartó szándékai szerint az Intézményfejlesztési Tervek szerepének változásával a dokumentumok jellege, természete is szükségszerűen változik. A korábbi évek gyakorlata helyett, amelyet az intézmény leíró jellegű bemutatása, szubjektív belső értékelés, szabadon alakított célstruktúra jellemzett, az új terveket a fenntartó egy erősen strukturált, adatalapú, egységes stratégiai tervezési keretrendszerben elkészített dokumentumként tervezi.

Az IFT elkészítésével kapcsolatos alapelvek:

IFT elem	Tervezett gyakorlat
Helyzetelemzés szempontjai, tartalmi-szerkesztési keretei	Fenntartó által meghatározott
Helyzetelemzés adatoltsága, megalapozottsága	Fenntartó által meghatározott és részben központilag szolgáltatott
Helyzetelemzés módszertani eszközei	Fenntartó által meghatározott
Helyzetelemzés és jövőkép/célok/célértékek közötti logikai koherencia	Fenntartói elvárás
Helyzetelemzés terjedelme	Fenntartó által meghatározott
Stratégiai terv terjedelme	Fenntartó által meghatározott
Jövőkép és misszió struktúrája	Fenntartó által meghatározott
Jövőkép és misszió tartalma	Fenntartói támogatás – és fejlesztésterv figyelembe vételével
Jövőkép és célok közötti logikai koherencia	Fenntartói elvárás
Stratégiai irányok, célok közötti logikai koherencia	Fenntartói elvárás
Stratégiai irányok, célok fókuszálása, priorizálása	Fenntartói elvárás
Stratégiai irányok, célok fókuszálása, priorizálása	Egyes területeken intézmény által kialakított Egyes területeken fenntartó által befolyásolt
Célok meghatározásának módszertani keretei	Fenntartó által meghatározott
Célok és teljesítménymutatók logikai koherenciája	Fenntartói elvárás
Teljesítménymutatók meghatározásának módszertana	Fenntartó által meghatározott
Teljesítménymutatók kiválasztása	Részben intézmény által kialakított, részben fenntartó által meghatározott
Teljesítménymutatók célértékeinek meghatározása	Egyes területeken intézmény által kialakított Egyes területeken fenntartó által befolyásolt
Stratégia lebontásának (akciók, feladatok) módszertana	Fenntartó által befolyásolt
IFT-hez kapcsolódó működésfinanszírozás	Releváns
IFT-hez kapcsolódó fejlesztés-finanszírozás	Releváns
IFT évenkénti felülvizsgálat	Fenntartó által megvalósított

A tervek elkészítésével kapcsolatos fenntartói elvárások, alapelvek:

Tényeken alapuló, objektív megközelítés

A dokumentumok korábbi leíró jellege helyett, kötött, azaz előre megadott elemzési szempontok és tartalmak alapján elkészített adat alapú helyzetértékelést vár a fenntartó. A helyzetértékelésnek nem az intézmény általános bemutatása a célja, hanem az intézményi tevékenységekkel, működéssel kapcsolatos teljesítményének értékelése.

A helyzetelemzésnek az intézmény felsőoktatási térben elfoglalt szerepével összhangban kell lennie, azaz versenytársakkal, partnerekkel összefüggésben kell kimutatni az aktuális állapotokat, illetve teljesítményt.

A megadott szempontokat érvényesítő, lényegretörő megfogalmazás

A dokumentumot a fenntartó által 2012. március 31-ig az intézmények számára megadott sablonok, elemzési és módszertani szempontok szerint kell elkészítenie az intézménynek 2012. június 30-ig. A végleges útmutató és kitöltési sablon arra törekszik, hogy a korábbi leíró jellegű dokumentumok helyett strukturált, tömör stratégiai tervek, illetve helyzetelemzések készüljenek el.

Fenntartó tartalmi elvárásainak érvényesítése

A felsőoktatási intézménynek a stratégiai célok meghatározásakor figyelembe kell vennie a fenntartó által meghatározott nemzetstratégiai, felsőoktatás-politikai célkitűzéseket, javaslatokat.

Erőforrásokhoz igazodó reális stratégiai tervezés

A korábbi gyakorlattal ellentétben az IFT *nem a lehetséges* és ideális fejlesztési irányokat, célokat, akciókat kell, hogy tartalmazza, hanem azokat, amelyeket az intézmény a rendelkezésre álló, és *reálisan megszerezhető erőforrásokból* meg tud valósítani a stratégiai időtáv végére. A stratégiai irányok és célok kijelölésekor az intézménynek számításba kell vennie, hogy az *állam által biztosított* erőforrásait csak a vállalt célok elérésének biztosítására fordíthatja. Ezzel egyidejűleg kijelöli azokat a területeket is, amelyekre állami támogatást nem vesz igénybe. Ugyanígy a célok és kapacitástervezés esetében az intézményeknek tényeken alapuló elemzések keretében kell a *saját bevételeket*, a saját bevétel megszerzésének képességet tervezniük.

Az IFT egy stratégiai menedzsment eszköz

A korábbi időszakokkal ellentétben az IFT nem az aktuális lehetőségekhez igazítottan folyamatosan változó dokumentum, hanem 4 éves, a fenntartó által vezérelt ciklus szerint alkalmazott és megújított menedzsment eszköz lesz. Az intézmények a tervben vállalt feladatokat kell megvalósítani és a vállalt eredményeket kell elérnie.

Középtávú tervezés, éves feladat- és céllebontás

Az Intézményfejlesztési tervek időtávja négy év, a megfogalmazott stratégiai célokat éves időszakokra kell megtervezni. Az IFT-hez kapcsolódó állami támogatás az éves akciótervekhez, azok teljesítéséhez kötődik. Az intézményeknek nem feladata, hogy négy évre előre részletes akciótervet készítsenek, azonban feladatuk, hogy a célok szintjén megfogalmazzák négy éves vállalásaikat.

1.5 A MÓDSZERTANI ÚTMUTATÓ HASZNÁLATA

A 2012. március 31-éig elkészülő végleges útmutatót és kitöltési sablont kötelezően alkalmazandó előírásként kell kezelniük az intézményeknek. Az útmutató által megadott sablonok, elemzési szempontok, módszertanok, terjedelmi és formai korlátok be nem tartása az IFT elutasítását vonja maga után.

A módszertani útmutatóval a fenntartó segítséget kíván nyújtani az intézményeknek a stratégiai tervek elkészítéséhez. Az egységes struktúra segítségével a tervek elbírálása objektív és az érintettek számára is kiszámítható lesz.

2 AZ IFT-K ELKÉSZÍTÉSÉVEL KAPCSOLATOS ÁLTALÁNOS AJÁNLÁSOK, MÓDSZERTANI ALAPELVEK

A felsőoktatásban évtizedes hagyománya van az intézményfejlesztési tervek elkészítésének, így a fenntartó tudatában van annak, hogy megvannak a stratégiai tervezéshez szükséges kompetenciák az intézményekben. A módszertani útmutató végleges változata tartalmazza majd az egyes témák megközelítésével kapcsolatos módszertani ajánlásokat, ezért jelen fázisban csak általános ajánlásokat rögzítünk a stratégiakészítéssel kapcsolatban.

Részletesen:

Felsőoktatási Stratégiai Módszertani Kézikönyv, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, 2012

<http://femip.hu/web/guest/kiadvanyaink>

Helyzetelemzés

A helyzetelemzés a stratégiaalkotás első lépése. A megalapozott helyzetelemzés alapvetően múltbeli intézményi és benchmark adatok elemzését jelenti, amelynek során feltárhatóak az intézményi működés erősségei és problémái, az ezekkel kapcsolatos vezetői elképzelések, valamint a külső környezet elemzése révén előrevetíthető az intézmény stratégiai irányokkal kapcsolatos mozgástere is.

Stratégiai irányok és célok kijelölése

A stratégiai irányok és célok kijelölése a stratégiaalkotás második szakasza. Ennek keretében – a helyzetértékelés megállapításaira alapozva – megtörténik az intézmény jövőbeli fejlődési irányainak és célkitűzéseinek meghatározása.

Jövőkép kialakítása

A jövőkép alkotásának célja, hogy az intézmény vezetése rögzítse azt a közösen elfogadott jövőbeli célállapotot, amelyet a stratégiai időtávon belül az intézmény el kíván érni. A jövőkép tüzi ki azt a vágyott célállapotot, aminek a megvalósítására az intézmény stratégiát alakít ki.

Stratégiai irányok kijelölése opciókkal

A stratégiai irányok kijelölésének célja, hogy a különböző stratégiai fontosságú témákban az intézmény válasszon a lehetséges opciók közül és elkötelezze magát bizonyos irányok mellett. A stratégia lényege azt is eldönteni, hogy mi az, amit nem tesz egy szervezet. A kitűzött jövőkép elérését eltérő stratégiai irányokat követve lehet megvalósítani, így ezek a stratégiai irányok sok esetben egymás – olykor kizárólagos – alternatívái. Az különböző lehetőségek más és más célokat és akciókat vonnak maguk után, így ezért fontos a legfőbb irányvonalak kijelölése.

Stratégiai célok meghatározása

A stratégiai célok meghatározásának célja, hogy az intézmény kijelölje azokat a célokat, amelyek teljesítése a jövőképbeli célállapot eléréséhez szükségesek. A stratégiai célok az intézmény legmagasabb szintű célkitűzéseit határozzák meg. Stratégiai célokat akkor célszerű meghatározni, amikor az intézmény már tisztában van a külső környezeti viszonyokkal és belső adottságaival (helyzetelemzés), megfogalmazta jövőképét, és a legfontosabb stratégiai irányok mellett elhatározta magát. Ezek után érdemes kitűzni a stratégiai célokat.

Stratégiai céltérkép

A stratégiai céltérkép kialakításának célja, hogy strukturált formában összefoglalja és vizualizálja az intézmény stratégiai céljait. A célok egymáshoz viszonyított elhelyezésével a célok közötti hierarchia is bemutatható. A stratégiai céltérkép kommunikációs célokat is szolgál. Kiváló eszköz arra, hogy az intézmény felső vezetése kommunikálja legmagasabb szintű céljait a szervezet középső és alsóbb szintjei felé, esetleg a külső partnerei számára. Stratégiai céltérképet akkor célszerű használni, amikor az intézmény már meghatározta és definiálta stratégiai céljait.

Stratégia lebontása

Az intézményi szintű stratégiaalkotás után a stratégiai lebontása következik. A stratégia lebontására azért van szükség, hogy a stratégiát konkrétabb formába öntve a szervezetben a felső vezetéstől távolabb lévő személyek is értsék, és ennek megfelelően cselekedjenek. A stratégia lebontása alapozza meg a stratégiai célok és az intézmény operatív működése közötti kapcsolatot, megteremti a stratégia nyomon követésének alapjait.

Stratégia akciók definiálása

A kitűzött stratégiai célok elérésének támogatásához szükség van stratégiai akciók meghatározására. Az akció egy vagy több konkrét cél elérését szolgáló egyedi intézkedéssorozat, amely túlmutat a normál működés keretein és pótlólagos erőforrásigénye van. Az akciók jellemzően meghatározott ideig tartanak, konkrét ütemezésük és költségvetésük, illetve egyéni felelősük van.

Stratégiai mutatószámok definiálása

A stratégiai mutatószámok a stratégiai célok teljesülésének visszamérésére szolgálnak, ezáltal hozzájárulnak az intézményi szintű stratégia lebontásához, és a megvalósulás kontrolljához, értékeléséhez. A stratégiai mutatószámok meghatározása során sor kerül a stratégiai mutatószámok kialakítására, illetve a célértékeik meghatározására. Ezáltal a stratégiai célok megvalósulása mérhetővé válik. A stratégiai mutatószámok aktuális tényértékeinek előállítása segítségével lehetőség van a tervtől való eltérések azonosítására is. A stratégiai mutatószámok segítik a szervezetet a stratégiai célok operatív működésbe való becsatornázásában.

Stratégia nyomon követése

A stratégia nyomon követése nem tartozik szorosan a stratégiaalkotáshoz, viszont a stratégiai menedzsment szerves része. A stratégia nyomon követése a stratégia megvalósításának rendszeres monitoringját jelenti. A nyomon követés jellemzően a stratégiai beszámolás keretében, riportok formájában testesül meg.

3 AZ ELŐZŐ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEK CÉLJAINAK ÉRTÉKELÉSE

A 2008-2011 közötti stratégiai tervek céljainak megvalósulását az intézményeknek **2012.04.23-ig** értékelniük kell. Ezen értékelés és az abból a jövőre vonatkozóan levonható következtetések alkotják azt a draftot, ami kiinduló alapja lehet a jövőre vonatkozó intézményfejlesztési terv kialakításának. A jelen tájékoztatóban megadott módszertan szerint elkészítendő értékeléseket a fenntartó fel kívánja használni:

- az intézmények stratégia-megvalósító képességének vizsgálatához, értékeléséhez;
- az új IFT-ben megfogalmazott helyzetértékelés megalapozottságának megállapításához;
- az új IFT-ben megfogalmazott célkitűzések megalapozottságának megállapításához.

A kifutó Intézményfejlesztési Tervek célkitűzéseinek értékelését az alábbi módszertan szerint kell elvégezni:

Az intézménynek össze kell gyűjtenie az IFT-ben szereplő célkitűzéseket. Amennyiben ezek a dokumentum szerkesztési logikájából adódóan nem egy fejezetben, hanem elszórtan található meg, úgy a dokumentumból a célkitűzésnek megfelelő mondatokat kérjük kigyűjteni.

Az azonosított célkitűzéseket egyenként értékelni kell abból a szempontból, hogy milyen mértékben sikerült megvalósítani őket.

- Amennyiben egy célkitűzés egyáltalán nem vagy érdemben nem valósult meg: 0 értéket kap
- Amennyiben részben megvalósultnak minősíthető: 1 értéket kap
- Amennyiben teljes mértékben, az eredeti szándékoknak megfelelően megvalósultnak minősíthető: 2 értéket kap

Ha az IFT stratégiai célkitűzéseire akciók is kapcsolódnak, úgy az akciók értékelését is el kell végezni az adott módszertan szerint. Az értékelést excel táblázatban, az alábbi struktúra szerint kell megvalósítani:

Példa

Stratégiai cél	Megvalósítás értékelése	Eredmény indoklása	Kapcsolódó stratégiai akció	Megvalósítás értékelése	Eredmény indoklása
A piaci pozíció megőrzése érdekében a képzési rendszer megújítása	1	Intézményünk két új alapszakot akkreditált, de ez a mennyiség, valamint a meghirdetett képzések hallgatói létszáma nem eredményezte a létszámaink megőrzését	Műszaki menedzser alapszak indítása	2	A szak akkreditációja sikeresen zárult, a képzés elindult.
			Mérnök-informatikus alapszak indítása	0	A szak akkreditációja sikeresen zárult, de a képzés érdeklődés hiányában nem indult el.

4 AZ ÚJ INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVEK ELVÁRT TARTALMA

A fejezet az Intézményfejlesztési tervek szerkezetére és tartalmi elvárásaira vonatkozó megkötéseket, elvárásokat vázolja. A 2012.03.31-éig kiadott útmutató és kitöltési sablon tartalmazza majd a véglegesített tartalmi elemeket, mutatókat.

A tervezési folyamatra való hatékony felkészülés érdekében tájékoztató jelleggel bemutatjuk azokat a témaköröket, amelyek feldolgozását az intézményeknek várhatóan meg kell majd valósítaniuk.

Felhívjuk a figyelmet arra, hogy az itt szereplő témák tájékoztató jellegűek és változhatnak a végleges útmutatóban és kitöltési sablonban!

4.1 HELYZETÉRTÉKELÉS

A helyzetértékelés egy erősen adatalapú, előre meghatározott tematika és sablon szerint elvégzett helyzetértékelés, amely hangsúlyt helyez az intézmény társadalmi, gazdasági és verseny-környezetének elemzésére.

4.1.1 TÁRSADALMI GAZDASÁGI KÖRNYEZET ÉRTÉKELÉSE

A fejezetben egy áttekintő kontextuális képet várunk el az intézménytől, arról a társadalmi-gazdasági környezetről, amelyre tevékenységei irányulnak. A fejezet célja, hogy olyan – a helyzetelemzést és a célkijelölést megalapozó – kontextust láttasson az intézmény, amelyben megítélhető és megérthető lesz aktuális helyzete és jövőbeni fejlődési irányai. Az elemzésnek ki kell térnie, a demográfiai, munkapiaci, felsőoktatás-keresleti, K+F+I tényezőkre, valamint az intézményi hatókör felsőoktatás-piaci versenykörnyezetére. A környezet értelmezési tartománya intézményenként változhat, a térségi viszonylattól a nemzetközi dimenzióig terjedhet.

4.1.2 KÉPZÉSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

A fejezetben az intézmények képzési tevékenységének elemzésére kerül sor.

4.1.2.1 Képzési portfólió értékelése

A fejezet keretében az intézmény tudományterületi képzési aktivitása, a képzések egymásra épülése, azaz a képzési vertikumok teljessége, illetve komplementer jellege, valamint az intézményi szakszerkezet jellege kerül értékelésre. A fejezet célja, hogy az intézmény bemutassa aktuális képzési portfóliójának összetételét, és indokolja ennek megfelelőségét, fenntarthatóságát.

4.1.2.2 A szakmai gyakorlati képzés értékelése

Az intézmény képzéseivel kapcsolódó gyakorlati oktatás feltételrendszerének bemutatására szolgál a fejezet. A szakmai gyakorlatok időtartamára, helyszínére, jellegére, infrastrukturális és humán erőforrás hátterére fókuszál a helyzetelemzés, illetve a közreműködő gyakorlati helyek bemutatása valósul meg. A fejezet célja annak felmérése, hogy a gyakorlatigényes képzéseket nyújtó intézményekben milyen a szükséges feltételrendszer biztosítottsága.

4.1.2.3 Felnőttképzési tevékenységek értékelése

Mivel ágazati prioritás az intézmények felnőttképzési aktivitásának növelése külön fejezetben kérjük a graduális képzési rendszeren kívüli képzési tevékenység értékelését. A fejezetben a felnőttképzési tevékenység területeire, volumenére, eredményességére vonatkozó információkat kell megadniuk az intézményeknek. A felnőttképzésre vonatkozóan kötelező keresleti analízis készítése.

4.1.2.4 E-learning tevékenység értékelése

A fejezetben a távoktatás feltételrendszerére, kapacitásaira, és eredményességére vonatkozó információk megadására kerül sor.

4.1.2.5 Tanárképzési, pedagógia központ tevékenységek értékelése

Amennyiben releváns, az adott intézménynek a tanító, tanár és pedagógusképzés területén betöltött szerepét külön elemeznie kell.

4.1.2.6 Képzési eredményesség értékelése

Az intézmény képzési tevékenységének eredményességére vonatkozó információk megadása, azaz a hallgatói teljesítményekre, diplomás pályakövetés eredményeire.

4.1.2.7 Képzési teljesítmény értékelése

Az intézmény képzési teljesítményére vonatkozó alapvető információk megadására kerül sor a fejezetben, amelyek jellemzően a tevékenység volumenét jellemző adatokat és azok értékelését érintik. Jellemzően hallgatói létszámok (összes, felvett, kimenő), oktatott szakok, megtartott kurzusok, vizsgák jelzik majd a teljesítmény volumenét. A teljesítményt a ráfordítások és a kapacitások tükrében is értékelni szükséges.

Elemzések hallgatói jelentkezésekről:

http://www.felvi.hu/felsooktatasi_muhely

Pályakövetési adatok:

http://www.felvi.hu/diploman_tul

4.1.2.8 Nemzetközi dimenzió értékelése

A képzési tevékenységek nemzetközi dimenziójának bemutatása és értékelése. Mivel ágazati prioritás az intézmények idegen nyelvű képzési aktivitásának növelése külön fejezetben kérjük az idegen nyelven folytatott képzési tevékenység kapacitásaira, eredményeire vonatkozó értékelést. A fejezetben az idegen nyelvű képzési tevékenység volumenére, humánerőforrás-, és szolgáltatási feltételrendszerére, valamint eredményességére vonatkozó információkat kell megadniuk az intézményeknek.

A fejezetben kerül bemutatásra a nemzetközi mobilitásra vonatkozó teljesítmény is. Részletesen elemezni kell a kreditelismerés gyakorlatot és a beszámítással kapcsolatos valamint a mobilitás növekedése előtt álló esetleges akadályokat.

4.1.3 K+F+I TEVÉKENYSÉGEK ÉRTÉKELÉSE

A fejezetben az intézmények kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységei kerülnek értékelésre.

4.1.3.1 Kutatási portfólió értékelése

A fejezetben az intézmény által végzett K+F+I aktivitások tudományterületenkénti bemutatása és értékelése történik meg. A portfólió elemzése a képzési aktivitásokkal való összhangot, a gazdasági és intézményi kapcsolatrendszer, a K+F+I tevékenységek típusait érinti.

4.1.3.2 K+F kapacitások értékelése

Az intézmény kutatási portfóliójához kapcsolódó kapacitások összegzésére és ezek értékelésére szolgál a fejezet. A humánerőforrás-kapacitások volumenét és minőségét tudományterületi bontásban kell majd megadni. A K+F+I tevékenységek végzésére rendelkezésre álló infrastruktúra- és eszközállomány is értékelésre kerül olyan paraméterek alapján, amelyek ezen kapacitások elégségességére, minőségére, bevételtermelő potenciáljára és képzési kihasználtságára vonatkoznak.

4.1.3.3 K+F eredményesség és technológia transzfer értékelése

A kutatási portfólióval összefüggésben K+F+I tevékenységenként szükséges értékelni az akadémiai és a piaci célú K+F+I tevékenységek eredményességét, hatékonyságát, hasznosulását. Az eredményesség mérése tudományometriai és piaci hasznosulást mérő mutatószámok szerint történik majd meg. Az eredményesség értékelését a kapacitások és a ráfordítások tükrében kell majd kifejtetni.

4.1.3.4 Nemzetközi dimenzió értékelése

A fejezetben az intézmény K+F+I aktivitásainak nemzetközi összefüggéseit kell bemutatni, amely kiterjed a témában megvalósított nemzetközi kapcsolatokra, együttműködésekre, projekt-referenciákra, kutatói partnerségekre, nemzetközi tudományos teljesítményekre, illetve a nemzetközi piacon értékesített K+F+I eredményekre. Külön be kell mutatni a Horizon2020-hoz való kapcsolódás képességét.

4.1.3.5 Tehetséggondozás értékelése

A fejezetben az intézmény tehetséggondozási rendszerét, TDK és OTDK eredményeit, szakkollégiumi teljesítményét kell értékelni.

4.1.4 INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁS ÉRTÉKELÉSE

A fejezetben az intézményi menedzsment területei kerülnek értékelő bemutatásra a költségvetési/pénzügyi gazdálkodás, a vagyongazdálkodás, a humán erőforrás-gazdálkodás témaköreiben.

4.1.4.1 A gazdálkodási tevékenység értékelése

A fejezetben az intézmény finanszírozásának szerkezetét, bevételtermelő képességét, a gazdálkodás hatékonyságát és eredményességét kell bemutatnia az intézménynek. A gazdálkodás teljesítmény bemutatásának része az egyes tevékenységek jövedelmezőségének, önköltségének, fedezeti szintjének kimutatása is.

4.1.4.2 Pályázati abszorpciós képesség és forrásbevonó képesség elemzése

A fejezetben be kell mutatni a pályázati és a megrendelői források megszerzésének volumenét, képességét.

4.1.4.3 Infrastruktúra-menedzsment és vagyongazdálkodási tevékenységek értékelése

A fejezetben az intézmény eszköz-, és infrastruktúra-kapacitásának és -kihasználtságának bemutatása, értékelése. karbantartási, felújítási, beruházási tevékenységek összegzése és értékelése kerül kifejtésre. A helyzetelemzés során értékelni kell a kapacitások fenntartásának szükségességét, az üzemeltetés hatékonyságát is. Az értékelésnek része az infrastruktúra-menedzsment tevékenységek megszervezésének módja is.

Az intézményi infrastruktúra tekintetében be kell mutatni az építendő/bővítendő, a felújítandó és az állami vagyongazdálkodásába esetlegesen visszaadandó tételeket. Külön ki kell térni a PPP területre.

4.1.4.4 Humánerőforrás menedzsment értékelése

A fejezetben az intézmény humánerőforrás kapacitásának értékelése és a humánerőforrás-menedzsment tevékenység eredményessége kerül bemutatásra. A téma keretében az oktatói, kutatói munkakörben, a funkcionális területeken foglalkoztatottak kerülnek bemutatásra volumen, minősítés/képzettség, korösszetétel, és létszámok területén. Az eredményességet a fluktuáció, az intézményben eltöltött munkaviszony, a munkakör-képzettség optimum mutatószámai mentén kell majd bemutatniuk az intézményeknek. A fejezetben a humánerőforrás menedzsment eszközök alkalmazására is ki kell térni. (pl. teljesítményértékelés, ösztönzés, képzés, kiválasztás, stb.)

4.1.4.5 Speciális fenntartási és vagyongazdálkodási területek

Érintett intézményeknél az alábbi területek elemzése szükséges:

- Klinika
- Gyakorlóiskola
- Tangazdaság, agrár / borászati kutató

4.1.5 GAZDASÁGI, TÁRSADALMI HATÁSOK ÉRTÉKELÉSE

A fejezetben az intézmények ún. harmadik missziójával kapcsolatos társadalmi/gazdasági hatások bemutatása és értékelése történik meg.

Módszertani ajánlások, forrásadatok:

http://www.felvi.hu/felsooktatasiuhely/kutatasok_rangsorok/jelentkezok/2011a_felvettek_gyorsjelentenes/intezmenyi_elemezsek

<http://femip.hu/web/guest/helyzetelemzesek>

4.1.5.1 Országos, regionális, térségi szerep elemzése

Itt kell bemutatni az intézmény hallgatói vonzáskörzetét, az intézmény országos / nagytérségi / regionális vagy megyei szerepét, hatókörét.

4.1.5.2 Foglalkoztatási szerep értékelése

Az intézmény, mint munkáltató szervezet értékelése valósul meg a fejezetben, a jövedelmi viszonyok, a foglalkoztatottak létszáma, a kifizetett bérek és a befizetett járulékok vonatkozásában. A foglalkoztatási szerep helyi gazdaságra, illetve intézményi vonzáskörzetre gyakorolt hatását a térségi gazdaság foglalkoztatási viszonyai tekintetében is el kell végezni.

4.1.5.3 Szolgáltatói, szállítói szerep értékelése

A fejezet keretében értékelésre kerül az intézmény, mint szolgáltató szervezet hatása a térségi gazdaságra. Az értékelést első sorban megrendelők részére végzett tevékenységek volumenén, árbevételén keresztül kell bemutatnia az intézménynek. Az elemzésnek része a kapacitások, a szolgáltatások értékesítése is. A fejezet célja annak bemutatása, hogy az intézmény szolgáltatásait mennyiben veszik igénybe helyi társadalmi-gazdasági szereplők piaci viszonyok között.

4.1.5.4 Megrendelői szerep értékelése

A fejezetben az intézmény által a helyi-térségi gazdaságban realizált ráfordításokat, kifizetéseket kell bemutatniuk az intézményeknek. A fejezet célja, hogy az intézmények, mint keresleti tényezők helyi gazdaságra gyakorolt hatását áttekintse, számszerűsítse.

4.1.5.5 Másodlagos gazdasági hatások értékelése

A fejezet célja a működésből fakadó másodlagos gazdasági hatások feltárása és számszerűsítése. Ennek keretében meg kell becsülni az intézményben tanuló hallgatók, mint fogyasztási csoportok súlyát, az intézmények forrásteremtési (pályázati) aktivitásának a térségi gazdasági szereplőkre gyakorolt hatását, valamint a tudásintenzív vállalkozások elindulására, letelepedésére gyakorolt hatásokat.

4.1.5.6 Társadalmi mobilitási hatások értékelése

A fejezet keretében az intézmény hallgatói és oktatói vonzáskörzetének bemutatása és értékelése, a megtartó képesség értékelése, hallgatók szociális háttérének és a társadalmi mobilitási hatások értékelése valósul meg.

4.1.5.7 Társadalmi/gazdasági beágyazottság értékelése,

A fejezetben az intézmény partnerkapcsolatainak, együttműködéseinek bemutatása valósul meg egyrészt ezek volumene, ezek témája, intenzitása és jövedelmezősége tekintetében. Itt kell bemutatni a térségben betöltött gazdasági és pályázói hatásokat.

4.1.6 EGYÉB FELADATELLÁTÁS TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE

A fejezetben a betegellátásban, és az agráriumban érintett intézmények feladatellátásának értékelése történik meg, első sorban ezen feladatok jövedelmezősége, gazdaságossága, és felsőoktatási alappeladatokra gyakorolt pozitív és negatív hatásainak bemutatása révén. A fejezet tartalma a tevékenységet finanszírozó érintett kormányzati szereplőkkel együttműködésben kerül kialakításra.

4.1.7 AZ INTÉZMÉNY SZERVEZETI ÖNÁLLÓSÁGÁNAK, ÉRTÉKELÉSE

A fejezetben az intézmény az önálló működésének fenntartásával, avagy feladásával kapcsolatos helyzetértékelését kell kifejeznie, előre meghatározott szempontrendszer alapján értékelve az integrációs kényszereket, lehetőségeket illetve kockázatokat.

4.2 JÖVŐKÉP MEGHATÁROZÁSA

A fejezetben az intézmény kívánatos célállapota kerül bemutatásra, amelynek elérése érdekében működését, fejlesztéseit megvalósítja.

4.2.1 TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ JÖVŐKÉP MEGHATÁROZÁSA

A fejezetben az intézmény a helyzetelemzés megállapításaival koherenciában lévő középtávú (4 éves) jövőképet fogalmaz meg. A jövőkép az a kívánt célállapot, amelyben az intézmény alaptevékenységei kapcsán önmagát elképzei, és amely elérése érdekében stratégiai irányokat és fejlesztési célokat fogalmaz meg. A jövőkép intézmény-specifikus, mérhető, időtávban, tevékenységben, célállapotban egyértelműen definiált.

4.2.2 SZERVEZETRE VONATKOZÓ JÖVŐKÉP MEGHATÁROZÁSA, LEHETSÉGES INTEGRÁCIÓS IRÁNYOK FELVÁZOLÁSA

Tekintettel a felsőoktatás keresleti bázisának csökkenésére (demográfiai apály), az intézményi fenntarthatóság problémáira, és az ágazat intézményrendszer-racionalizálási prioritásaira, az intézményeknek a helyzetelemzéssel összhangban szervezeti kapacitásaikra és szervezeti önállóságukra vonatkozóan is jövőképet kell alkotniuk.

E fejezetben kell meghatározni a tervezett tudományterületi együttműködéseket, intézményi hálózatok kialakítására, szövetségekre, integrációkra vonatkozó víziókat, az Nftv. szerint meghatározott intézménytípusok szerinti elérendő állapotot.

4.3 STRATÉGIAI IRÁNYOK MEGHATÁROZÁSA

4.3.1 ÁLTALÁNOS STRATÉGIAI IRÁNYOK

A fejezetben az intézménynek az alapfeladatai ellátásával összefüggésben meg kell határozni a működésének és/vagy fejlesztésének stratégiai irányait. A stratégiai irányok kijelölése révén az intézmény definiálja, hogy milyen irányba csoportosítja erőforrásait, egyben kijelölve azokat az irányokat is, amelyeket nem kíván követni.

4.3.2 SPECIÁLIS STRATÉGIAI IRÁNYOK

Speciális elvárásként az önállóságra/Integrációra vonatkozó stratégiai célok megfogalmazását is meg kell tenni. A fejezetben az intézmény együttműködésekkel, integrációval, vagy önálló működéssel kapcsolatos stratégiai céljainak meghatározása és indoklása kerül kifejtésre.

4.3.3 FENNTARTÓVEZÉRELT STRATÉGIA IRÁNYOK

E fejezetben kell rögzíteni azokat a stratégia irányokat (követni kívánt irányokat és követni nem kívánt irányokat), amelyek a fenntartói elvárásokat és a finanszírozást meghatározó célok rögzítéséhez szükségesek:

- Az állami ösztöndíjas és állami részösztöndíjas keretszámok megcélzása.
- Egyes állami vagyongazdálkodási irányok meghatározása.
- Az IFT alapján kialakított – a képzésre, nemzetközi szerepvállalásra, K+F tevékenységre, gazdálkodásra, szervezetfejlesztésre vonatkozó – irányok, a fő dimenziók közti arányok és általuk leképezett profil meghatározása.

4.4 STRATÉGIAI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

A fejezetben a jövőkép eléréséhez szükséges, a helyzetelemzés alapján indokolható, működési és/vagy fejlesztési célok kerülnek definiálásra. A célrendszer felépítésének, logikai koherenciájának követhetőnek kell lennie. A céloknak ki kell terjedniük az intézmények alaptevékenységeire, azaz célok megfogalmazása lehetséges a képzés, a kutatás-fejlesztés és az innováció, az intézményi vállalkozások-szolgáltatások, az intézményirányítás, szervezetfejlesztés, a vagyongazdálkodás, és az egyéb feladatellátás területein.

E fejezetben szükséges rögzíteni azokat a stratégia irányokból fakadó célokat, amelyek a finanszírozást meghatározó célértékek rögzítéséhez szükségesek.

4.5 STRATÉGIAI MUTATÓSZÁMOK MEGHATÁROZÁSA

A fejezetben a célok elérését jelző/mérő mutatószámok definiálására, illetve bemutatására kerül sor. A stratégiai mutatószámok egyértelműen mérhetőek, oksági kapcsolatban állnak a kapcsolódó célokkal, időben ütemezettek, bázisértékkel, célértékkel rendelkeznek. Az stratégiai mutatószámok célértékei az intézmények finanszírozásának alapjául szolgáló teljesítmény-vállalások lesznek. Egy célhoz több mutatószám is kapcsolódhat, illetve egy mutatószámhoz több cél is kapcsolódhat.

4.6 ÉVES MŰKÖDÉSI TERV KIALAKÍTÁSA

A fejezetben a működési/fejlesztési célok időarányos (éves) teljesítéséhez szükséges működési terv kerül bemutatásra. E terv tartalmazza az intézmény adott időszakra vonatkozó kapacitásigényeit, ezek forrásszükségletét, illetve ezen forrásszükséglet tervezett kielégítésének módját (támogatás-igény, saját bevétel terv, vagyongazdálkodási terv, esetleges költségracionalizálási terv). Az éves működési terv a fenntartó és az intézmény közötti finanszírozási támogatás alapja. Integrációs célok esetén e fejezetben kell kifejtetni a várható megtakarítások összetételét, mértékét, illetve az integráció kapcsán felmerülő költségeket.

4.7 STRATÉGIAI KONTROLLING FOLYAMATÁNAK ÉS ESZKÖZEINEK BEMUTATÁSA

A fejezetben az intézménynek be kell mutatnia azokat a folyamatokat, amelyek mentén saját stratégiai megvalósítási folyamatát nyomon követi, értékeli, és amelyek alapján szükséges és indokolt beavatkozásokat megvalósítja.

4.8 STRATÉGIAI KOMMUNIKÁCIÓ FOLYAMATÁNAK ÉS ESZKÖZEINEK BEMUTATÁSA

A fejezetben a stratégiai célok kommunikációjával kapcsolatos folyamatokat, eszközöket kell bemutatnia az intézménynek. A kommunikációs tervnek ki kell terjednie a belső és a külső érintettek tájékoztatására.

5 MINŐSÍTÉSI ELJÁRÁSOK ÉS KAPCSOLÓDÓ ADATGYŰJTÉS

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény 10. §-a három különböző minősítést határozott meg, amelyek az érintett felsőoktatási intézményeket többlettámogatásra tesz jogosulttá. Az intézményfejlesztési terv részeként kell majd megadniuk a minősítésre jelentkező intézményeknek azokat az adatokat, célokat, teljesítménymutatókat, amelyek a kiemelt felsőoktatási intézmény, kutatóegyetem, alkalmazott kutatások főiskolája minősítések megítéléséhez lesznek szükségesek!

5.1 KIEMELT FELŐOKTATÁSI INTÉZMÉNY KIJELÖLÉSÉNEK CÉLJA

A „kiemelt felsőoktatási intézmény” minősítés célja: nemzetstratégiai célok eléréséhez **kiemelt támogatás biztosítása** egyes felsőoktatási intézmények számára.

Cél: legalább 1-3 intézmény (vagy intézményi konzorcium) nemzetközileg elismerhető teljesítményének olyan irányú fejlesztése, hogy **azok a nemzetközi ismertsége és elismertsége** növekedjen, illetve **nemzetközi szinten** tudják **képviselni a magyar felsőoktatást**.

Középtávú – 10 éves – cél: a nemzetközi ismertség megőrzése és javítása, a külföldi hallgató és vendégoktató vonzó képesség növelése.

A fejezetet azon intézmények számára nyitott, amelyek kutató egyetemi címmel rendelkeznek vagy legalább 10%-os a külföldi hallgatóik aránya, vagy integrációs terveikben ilyen intézménnyel való együttműködés, integráció lehetősége szerepel.

5.2 KUTATÓEGYETEMI, KUTATÓ KAR CÍM ADOMÁNYOZÁSÁNAK CÉLJA:

A „kutatóegyetem” minősítés célja: Nemzetközi szintű, **komplex K+F tevékenységet** végző egyetemek teljesítményének elismerése és céltámogatása.

Középtávú – 10 éves – cél: A nemzetközi szinten kiemelkedő teljesítményt eredményező intézményi K+F+I kapacitások megőrzése és bővítése.

A 2011. évi CCIV. törvény 10. §-a lehetővé teszi kar számára is „kutató” cím adományozását. A kutató kar azon egyetem szervezeti egységének adható, amely egyetem egésze a kutatóegyetemi címre nem esélyes, ugyanakkor az adott kar kiemelkedő K+F+I teljesítménnyel rendelkezik mind hazai, mind nemzetközi összehasonlításban.

5.3 ALKALMAZOTT KUTATÁSOK FŐISKOLÁJA CÍM ADOMÁNYOZÁSÁNAK CÉLJA:

A jelentős nemzetgazdasági és térségi **alkalmazott kutatási és műszaki fejlesztési**, innovációs tevékenységet végző főiskolák teljesítményének elismerése és céltámogatása.