Moholy–Nagy Művészeti Egyetem Intézményfejlesztési Terv 2026-2031



MOHOLY-NAGY MŰVÉSZETI EGYETEM

INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV

2026–2031

Az Intézményfejlesztési tervet készítő munkacsoport tagjai:

Püspök Balázs DLA
egyetemi tanár, rektorhelyettes,
munkacsoport-vezető

Fehér Bori DLA
tudományos főmunkatárs

Babarczy Eszter PhD
habil. egyetemi docens

Fátyol Viola Margit DLA
egyetemi docens,
a Fotográfia BA szak vezetője

Ferenczhalmy Zsófia
integrációs vezető

Gryllus Ábris
egyetemi tanársegéd,
a Tervezőgrafika MA szak vezetője

Gál Zsuzsanna DLA
tudományos munkatárs,
az Építőművészet BA szak vezetője

Pálfalusi Attila DLA
egyetemi adjunktus,
a Média design BA szak vezetője,
a Média Design Központ vezetője

Péter András
szenior innovációs menedzser

Impresszum:

Szerkesztő: Fehér Bori
Lektor: Helfrich Judit
Kiadványtervezés: Tóth Lili
Fotók: Csige Aranka, Darab Zsuzsa,
Lakos Máté, Sulyok László

4 **A MOME víziója és küldetése**

MOME-vízió 2031

Stratégiai mátrix

9 **Bevezetés**

13 **Helyzetelemzés és a MOME értékei**

16 **A MOME helye a változó környezetben**

21 **Az IFT stratégiai alapelvei**

25 **Stratégiai fókuszterületek**

KIEMELT STRATÉGIAI FÓKUSZTERÜLET

Interdiszciplináris együttműködés és szakmai autonómia

TOVÁBBI FÓKUSZTERÜLETEK

Fókuszterület 1. – Szakmai ökoszisztémák, társadalmi kapcsolódás és kreatívipari szerepvállalás

Fókuszterület 2. – Oktatói, kutatói és alkotói kiválóság

Fókuszterület 3. – Jövőkompatibilis tudás és készségek

Fókuszterület 4. – Nemzetköziesítés, európai és globális kapcsolódás

Fókuszterület 5. – Működési kiválóság

51 **Kiemelt keresztmetszeti területek**

Társadalmi és ökológiai felelősségvállalás

A hallgatói és munkatársi közösség jóllétének támogatása

59 **Az IFT megvalósításának következő lépései**

A MOME víziója és küldetése

VÍZIÓNK

A MOME olyan, nemzetközileg is beágyazott művészeti egyetem kíván lenni, amely saját közép-európai tapasztalataiból kiindulva, a művészet, a design és az építészet területeire támaszkodva, valamint a felelős kreatív és kritikai gondolkodásra építve járul hozzá egy fenntarthatóbb, élhetőbb és igazságosabb jövő alakításához a társadalom, a kultúra és a környezet számára.

KÜLDETÉSÜNK

Küldetésünk, hogy a művészet, a design és az építészet oktatására, kutatására és alkotói gyakorlataira, valamint intézményi szerepvállalásunkra építve oktassunk, felelős, kritikus, innovatív tudást hozzunk létre korunk komplex, kulturális, társadalmi, gazdasági és környezeti kihívásainak a megválaszolására.



MOME-vízió, 2031

Milyen egyetem kíván lenni a MOME 2031-re?

2031-re a MOME olyan hazai és nemzetközi szinten is kapcsolódó, saját szakmai karakterére és közép-európai tapasztalatára építő művészeti egyetem kíván lenni,

- ahol a karakteres szakok és az intézményen belüli interdiszciplináris együttműködések révén a hallgatók, az oktatók és a kutatók rendszeresen dolgoznak olyan, valós kérdésekre reflektáló projekteken, amelyek új tudást, módszereket és alkotói gyakorlatokat hoznak létre, és erősítik az egyetemen folyó munka szakmai minőségét;

- ahol az oktatók, a kutatók és az alkotók magas színvonalú munkájához megfelelő szakmai, módszertani és intézményi feltételek kapcsolódnak, eredményeik pedig láthatókká és hasznosíthatókká válnak;

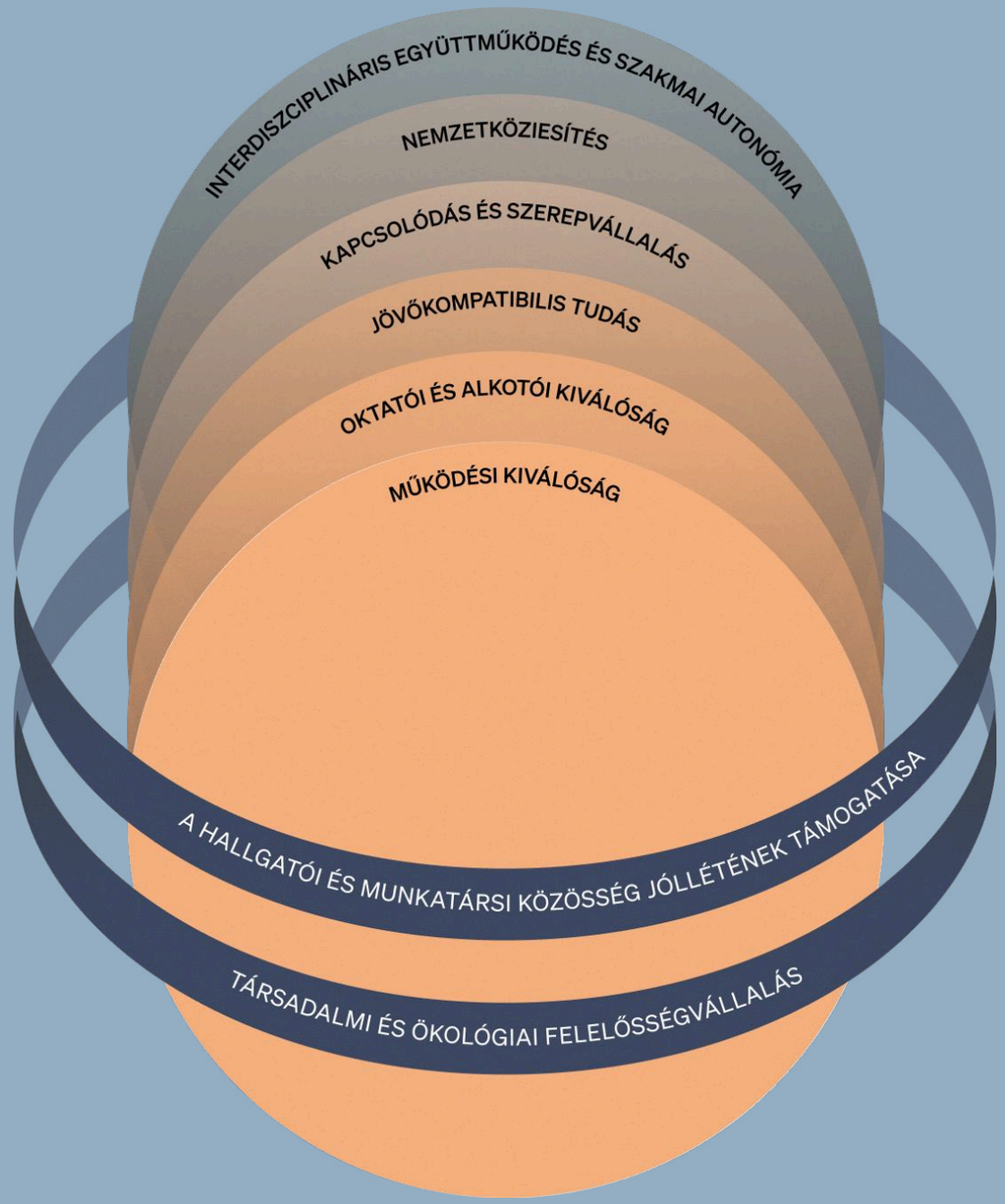
- amely a művészeti és designképzések iránt érdeklődő legtehetségesebb jelentkezők első számú hazai választása, magas hallgatói elégedettséggel, erős közösségi kötődéssel, és olyan környezettel, amely vonzza és megtartja a hallgatókat, oktatókat, kutatókat és munkatársakat;

- ahol a digitális és materiális tudás összekapcsolása, valamint a technológiák kritikai és felelős használata felkészíti a hallgatókat a jelen és a jövő szakmai kihívásaira, támogatja alkalmazkodóképességüket a gyorsan változó környezetekben;

- amely sikeres, magas színvonalú európai pályázati részvétellel, minőségi nemzetközi partnerségekkel, mobilitási lehetőségekkel és közös oktatási formákkal kapcsolódik az európai és globális szakmai közeghez;

- amely a tudását kulturális, kreatívipari, civil és közszférabeli együttműködésekben hasznosítja, hallgatóit felkészíti a hazai és nemzetközi munkaerőpiacon való elhelyezkedésre és szakmai érvényesülésre, valamint hozzájárul a hazai kreatívipar fejlődéséhez és a társadalmi, illetve ökológiai kérdésekre adható érdemi válaszok kidolgozásához;

- amely átláthatóbb és egyszerűbb folyamatokkal, tudatos erőforrás-tervezéssel, rendszeres visszacsatolással és fenntartható működéssel teremti meg szakmai céljai megvalósításának a feltételeit.



STRATÉGIAI MÁTRIX

Az ábra a MOME stratégiai fókuszterületeinek egymáshoz kapcsolódó rendszerét foglalja össze. A fejlesztési irányok az egyetem meglévő értékeiből, hagyományaiból, továbbá hazai és nemzetközi szakmai tapasztalataiból és kapcsolataiból indulnak ki.



Bevezetés

Bevezetés

Az IFT a MOME 2026–2031 közötti intézményi fejlesztésének a stratégiai kerete, és így egy olyan dokumentum, amely kijelöli a következő időszak fő irányait, fejlesztési fókuszait és megvalósítási logikáját. A századunkra jellemző, komplex kérdésekkel és kihívásokkal teli világban a MOME majd másfél százados történetével, sokszínű tapasztalataival, a művészet, a design, az építészet, valamint az ezekhez szorosan kapcsolódó tudásterületek széles spektrumát felvonultató közösséggel és fejlődésre kész attitűddel szándékozik az előtte álló kérdésekre a lehető legjobb válaszokat megtalálni, fenntartani és támogatni a körülöttünk létező környezetet, aktívan hozzájárulni a társadalmi, kulturális, kreatívipari kérdésekhez.

Egyetemünk olyan időszakban készíti ezt a tervet, amikor a művészeti felsőoktatás feltételei gyorsan változnak. A technológiai átalakulás, a mesterséges intelligencia térnyerése, az ökológiai válság tágabb értelmezése, a társadalmi egyenlőtlenségek, a mentális terhek növekedése – ami a hallgatókat és a munkatársakat egyaránt érinti –, a nemzetközi felsőoktatási trendek átalakulása, valamint a hazai felsőoktatási és intézményi környezet átrendeződése új válaszokat igényel.

Az IFT épít az előző időszakok eredményeire és tapasztalataira, de egy annál fókuszáltabb, megvalósíthatóbb, visszamérhetőbb szerkezetet kíván létrehozni. Éppen ezért fontos számunkra az eddigi intézményi fejlesztések mellett egy világosabb prioritásokra és koordinációra alapozó stratégia, amelynek fontos eleme az évenkénti visszacsatolás és korrekció a kitűzött célok minőségi elérésének az érdekében.

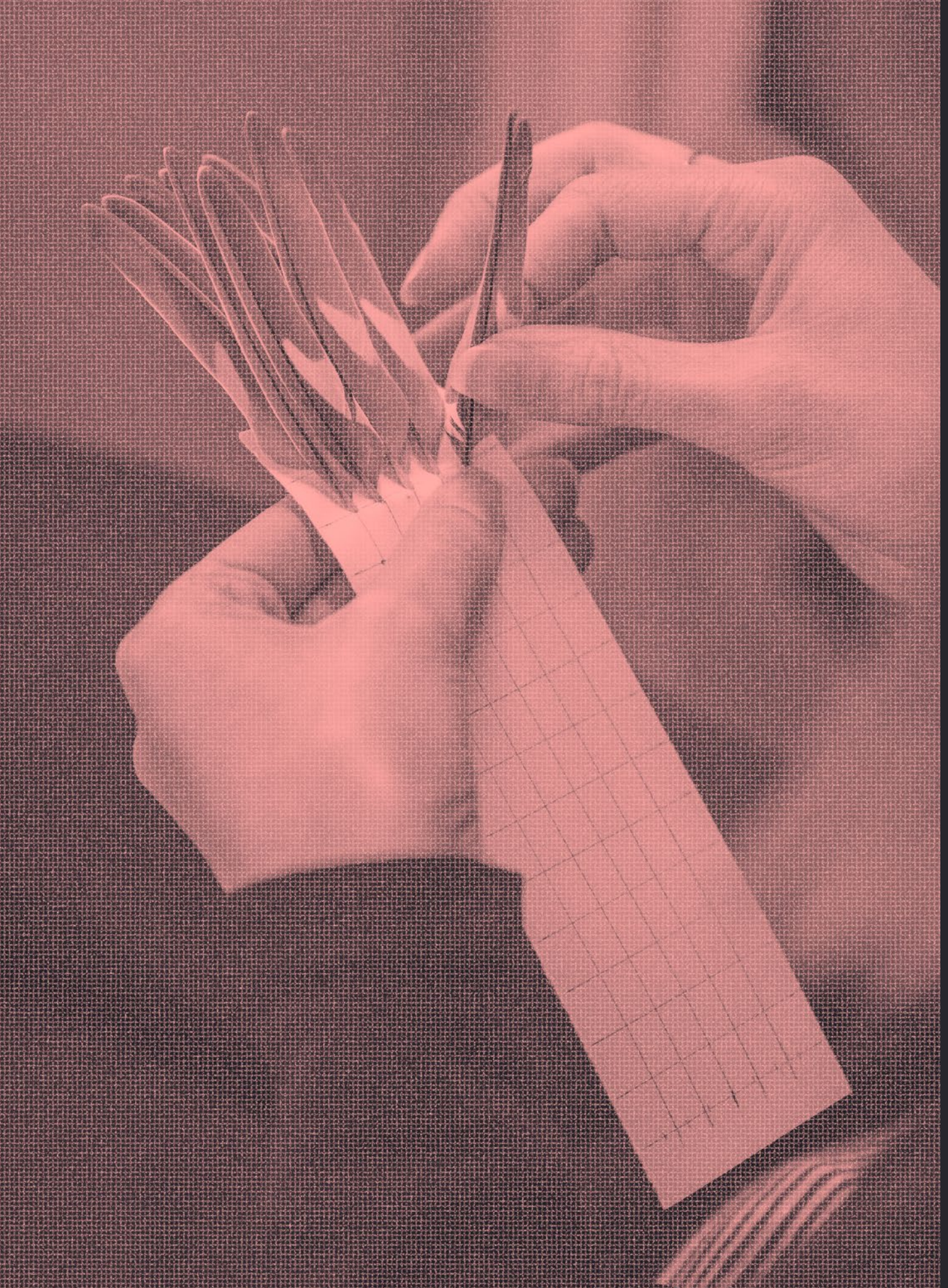
A 2020–2025 közötti időszakban a MOME több területen is jelentős intézményi fejlesztéseket valósított meg: javult a nemzetközi láthatóság, bővült az angol nyelvű képzési jelenlét, megerősödtek a MOME Open felnőttképzései, fejlődött a kutatási és innovációs működés, szélesedtek a hallgatói támogatási rendszerek, a külső korlátok ellenére az egyetem KFI-pályázati jelenléte igencsak aktív volt. Ezek mellett számos sikeres nemzetközi együttműködést valósított meg az intézmény, valamint előrelépések történtek a digitális működés, a technológiai infrastruktúra, a minőségbiztosítás és a teljesítménymenedzsment terén is, továbbá a Jövő Egyeteme program részeként az oktatási területen – két lépésben – új szervezeti felépítést vezettünk be. Az új IFT egyik feladata a fókuszáltabb, visszamérhetőbb tervezési logika kialakítása. Ebből a célból fakadóan a hazai és nemzetközi pályázati tevékenység az intézményi fejlesztések megvalósításának, a forrásteremtésnek és a stratégiai partnerségépítésnek a kulcsfontosságú infrastruktúrájává válik.

A MOME művészeti egyetemként a műhelyalapú tudásra, az anyaggal, formával, technológiával és térrel végzett alkotói munkára, a kutatásra, valamint a kritikai és kreatív gondolkodásra egyaránt épít. Az IFT ebből a szakmai karakterből indul ki, amikor a szakok autonómiájának, a diszciplináris mélységnek és az inter-, illetve transzdiszciplináris együttműködések intézményi feltételeinek az együttes erősítését jelöli ki az egyik legfontosabb fejlesztési irányként.

Az IFT egyik fontos kiindulópontja az is, hogy az előző időszak nehézségei után az egyetem közösségi működésének, belső bizalmának és együttműködési kultúrájának a megerősítése stratégiai jelentőségű feladat. Valamint a MOME-nak minőségi alapokon szükséges ellátnia a feladatait, fenntartani az intézményi prioritásoknak megfelelően a működést és a kapcsolódó szolgáltatásokat. Akkor tud kiemelkedő szakmai, oktatási, kutatási és alkotói eredményeket elérni, ha közben figyelmet fordít a hallgatók, oktatók, kutatók és munkatársak jóllétére, a részvételi működésre, az intézményi párbeszédre és a fenntartható munkavégzés feltételeire, továbbá aktívan kutatja azokat a pályázati lehetőségeket, amelyek segítségével pénzügyi forrásokat allokálhat az innovációs törekvéseire. A közösség megerősítése a stratégia megvalósításának az egyik alapfeltétele.

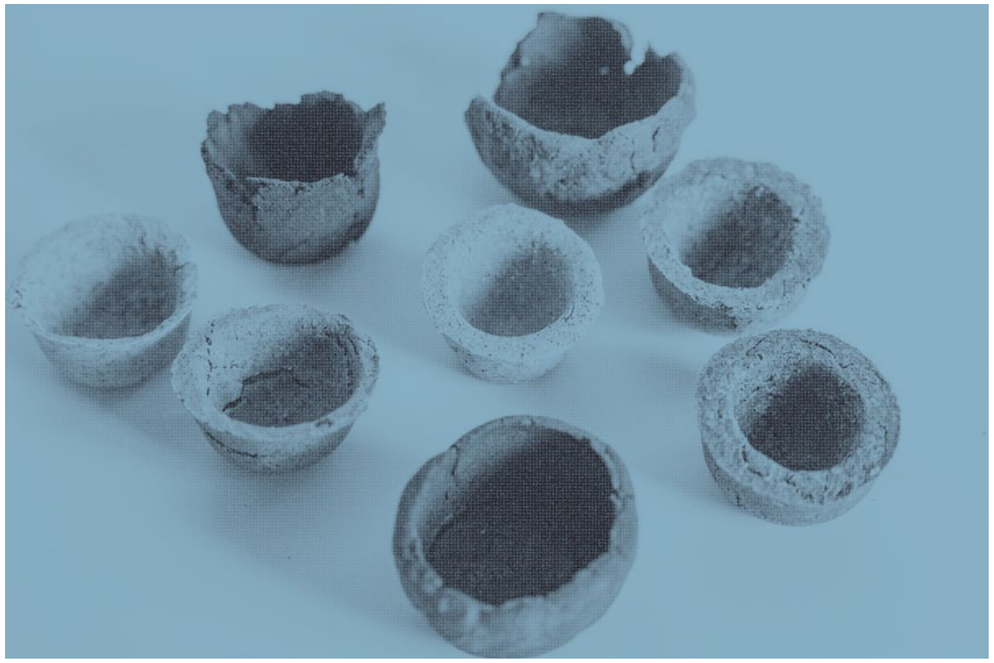
A dokumentum ezeknek megfelelően először a MOME vízióját, küldetését, helyzetelemzését és értékeit rögzíti, majd meghatározza azokat az alapelveket, amelyek a célrendszer értelmezési keretét adják. Ezt követően kijelöli a 2026–2031 közötti fejlesztési fókuszterületeket: a szakmai autonómiára és interdiszciplináris együttműködésre épülő oktatási és alkotói működést, a szakmai ökoszisztémákkal, kreatíviparral történő együttműködések megerősítését, az oktatói, kutatói és alkotói kiválóság fejlesztését, a nemzetköziesítés megújítását, a jövőkompatibilis tudás és készségek fejlesztését, valamint a működési kiválóság intézményi feltételeit és fejlődési lehetőségeit. A fókuszterületeket keresztmetszeti szempontok egészítik ki a társadalmi és ökológiai felelősségvállalás, valamint a hallgatói, munkatársi jóllét, közösség és megtartás területein, amelyek kiemelt jelentőségűek az egyetem számára.

Az IFT a megvalósítás kereteit is kijelöli. A dokumentum kifejezett szándéka, hogy egy olyan, stratégiai fókuszú intézményi keretetrendszert hozzon létre, amelyhez éves cselekvési tervek, felelősségi rendek, erőforrás-tervezés, munkacsoportok, indikátorok és felülvizsgálati mechanizmusok kapcsolódnak vagy lesznek kidolgozva a továbbiakban, melyek így hozzájárulnak az IFT sikeres megvalósításához. Erről részletesebben az utolsó fejezetben ejtünk szót.



Helyzetelemzés és a MOME értékei

Helyzetelemzés és a MOME értékei



A MOME értékei

PÁRBESZÉD ÉS KREATÍV FESZÜLTSÉG

Intézményünk nem egységes módszertani vagy ideológiai irányt képvisel, hanem a különböző megközelítések közötti párbeszédet és kreatív feszültséget tekinti produktív alapnak. Az egyetemen jelen lévő eltérő szemléletek, munkamódok és értelmezési keretek nem gyengítik, hanem erősítik egymást: olyan szellemi közeget hoznak létre, amelyben új felismerések, új kapcsolódások és új alkotói lehetőségek születhetnek. A biodiverzitás analógiájára ezt az intézményi-szakmai diverzitást erőforrásnak és a rezilienciánk alapjának kell tekintenünk.

ÚJ TUDÁSFORMÁK ÉS JÖVŐKÉPEK

Ez a feszültség új tudásformák, alkotói, oktatói, kutatói gyakorlatok és jövőképek létrejöttét teszi lehetővé. A MOME számára az eltérő nézőpontok együttléte egy olyan alkotó- és gondolkodási tér, amely hozzájárul ahhoz, hogy az egyetem képes legyen új kérdéseket feltenni, új válaszokat keresni, a szakterületek között új metszeteket találni, és új kulturális, szakmai, társadalmi perspektívákat megnyitni.

ANYAG ÉS KONCEPCIÓ, FORMA, TÁRSADALOM

A MOME szellemiségében egyszerre van jelen az anyagalapú kísérletezés és a koncepcionális gondolkodás, a gyakorlati alkotói tapasztalat és az elméleti reflexió. Ugyanígy alapvető érték a minőség iránti érzékenység és a társadalmi problémákra adott válaszok keresésének az összekapcsolása. Ahogy Moholy-Nagy László írta, a tervezés egy hozzáállás („design is not a profession, but an attitude”) – ehhez a gondolathoz is kapcsolódva az alkotást a világhoz való viszony alakítása egyik módjaként értelmezzük.

TRADÍCIÓ ÉS INNOVÁCIÓ

A hagyományokra épülő kézműves és technológiai tudás, az anyagismeret és a formakultúra folyamatos dialógusban áll az innováció művészeti, technológiai, társadalmi, pedagógiai és kutatási formáival, valamint a kortárs alkotói eszközrendszerekkel. A MOME számára a tradíció élő tudás, amely új helyzetekben is értelmezhető, és továbbvihető. E két pólus együttélése az intézmény egyik legfontosabb értéke és alkotóereje.

KAPCSOLÓDÁS A JELEN KÉRDÉSEIHEZ

A kortárs design és művészet nemcsak a formateremtésről szól, hanem arról is, hogyan viszonyulunk a természethez, a technológiához és a társadalmi, kulturális változásokhoz, valamint önmagunkhoz. A MOME számára ezért a szakmai minőség elválaszthatatlan a reflexivitástól, a nyitottságtól, és attól a képességtől, hogy az alkotói és tervezői gyakorlat érdemi kapcsolatba kerüljön a jelen kérdéseivel és kihívásaival, illetőleg az emberi tapasztalás összetettségével.

FELELŐSSÉG ÉS JÖVŐFORMÁLÁS

A MOME nemcsak a kreatívipar utánpótlását biztosítja, hanem a jövő kultúráját is formálja. Olyan alkotókat, kutatókat és gondolkodókat kíván támogatni és képezni, akik képesek eligazodni az összetett, sokszor ellentmondásos helyzetekben, és ezekből inspirációt, szakmai tartást és cselekvőképességet merítenek, valamint a művészeti és designterületeken kívül más szakmákban és iparágakban is hasznosuló, naprakész tudással rendelkeznek. A felelősségvállalás a MOME intézményi működésének és szellemi önértelmezésének az egyik alapja.

A MOME helye a változó környezetben

A MOME a következő években egy átalakuló, ugyanakkor új lehetőségeket is nyitó környezetben határozza meg saját szerepét és mozgásterét. Ezt a teret egyszerre formálják a technológiai fordulatok, a társadalmi és ökológiai átmenetek, a kulturális és gazdasági változások, valamint a hazai felsőoktatási feltételrendszer újrarendeződése. Utóbbi a szakmai autonómia, az intézményi felelősség, az átlátható működés és az európai kapcsolódások megerősítése felé is új lehetőségeket nyithat, kiaknázva a hazai és nemzetközi pályázatokat. Mindezekhez kapcsolódik a művészeti, design- és építészeti felsőoktatás világszintű átalakulása, a MOME hazai, regionális és nemzetközi pozíciója, valamint az egyetem belső működéséből fakadó szervezeti és kapacitásbeli kihívások együttese.

Ez a fejezet a fent nevezett főbb erővonalakat jelöli ki, amelyek között a MOME-nak a következő időszakban meg kell határoznia a saját szerepét, stratégiai fókuszait és fejlődési irányait.

TECHNOLÓGIAI, TÁRSADALMI, ÖKOLÓGIAI ÉS POLITIKAI KÖRNYEZETVÁLTOZÁS

A körülöttünk lévő környezet egyre gyorsabban változik, egyre összetettebb, és sok szempontból egyre kevésbé kiszámítható. A mesterséges intelligencia, az automatizáció, az adatvezérelt rendszerek, a digitális gyártás, a vizualizációs technológiák és az új kommunikációs formák alapjaikban alakítják át az alkotás, a tervezés, a kutatás és az oktatás feltételeit. A kreatív szektorban mindez a szerzőség, a szakmai kompetenciák, a tudáshoz való hozzáférés, a munkavégzés és a hallgatói karrierutak újragondolását igényli. Az ezekhez kapcsolódó technológiai változás az egyetemünk számára egyszerre gyakorlati és egyben szemléleti kérdés is. Az intézményünknek ismernie és használnia kell a legújabb technológiákat, erősítenie innovációs és iparági kapcsolódásait, s mindeközben meg kell őriznie kritikai, etikai és társadalmi reflexiós képességét. A digitális és materiális tudások viszonya ezért stratégiai jelentőségű számunkra. A kézműves, anyagalapú, térbeli és műhelyalapú tudás a MOME sajátos erőforrása, amely a technológiai innovációt is gazdagíthatja.

A társadalmi környezetben maegyszerre érzékelhetők a területi és társadalmi egyenlőtlenségek, a kulturális megosztottságok, a mentális terhek növekedése és a közösségi bizalom törékenysége. Ebben a polikrízis jellemezte közegben

a felsőoktatási intézmények szerepe is tágul: a tudásátadás mellett egyre nagyobb jelentőséget kap a megtartó közösség, a társadalmi érzékenység és az alkalmazkodni képes intézményi működés.

A hazai politikai és intézményi környezet átrendeződése a felsőoktatás szabályozási, finanszírozási, autonómia-, partnerségi és európai kapcsolódási feltételeit is érinti. A MOME számára ezért kiemelt feladat a szakmai önállóság, a közösségi stabilitás és a nemzetközi nyitottság tudatos erősítése.

Az ökológiai válság értelmezése is tágul. A klímaváltozás, az energia- és erőforráskérdések mellett egyre hangsúlyosabbá válik a biológiai ökoszisztémák átalakulása: a biodiverzitás csökkenése, az élőhelyek sérülése, a víz- és talajrendszerek állapotának a romlása, az invazív fajok terjedése, valamint az emberi és „több mint emberi” életfeltételek összefüggése. A fenntarthatóság mellett a regeneratív, rendszerszemléletű és more-than-human megközelítések intézményi értelmezése is szükségessé válik.

Számunkra – éppen a fent felsorolt aspektusok miatt – fő kérdés lehet az, hogy a technológiai, társadalmi, politikai és ökológiai átalakulások közül melyekre vagyunk képesek saját tudással, oktatással, kutatással, alkotói praxissal és partnerségekkel érdemi választ adni, illetve milyen fejlesztésekkel, mely lehetőségek bővítésével tudunk ehhez a leginkább hozzájárulni.

A MŰVÉSZETI, DESIGN- ÉS ÉPÍTÉSZETI OKTATÁS VÁLTOZÓ NEMZETKÖZI KONTEXTUSA

A művészeti, design-, és építészeti felsőoktatás nemzetközi környezetében erősödik az inter- és transzdiszciplináris megközelítések szerepe, növekszik a kutatásalapú és problémaközpontú tanulás jelentősége, és egyre több intézmény kapcsolja össze az oktatást valós társadalmi, kulturális, technológiai és ökológiai kihívásokkal.

Az interdiszciplinaritás csak erős szakmai alapokra építve tud minőségi módon működni. A diszciplináris mélység, az anyag- és médiumspecifikus tudás, a szakmai autonómia és a közös problémamegoldás egymást erősítő feltételek. A MOME számára ezért az együttműködés a szakmai karakterek tudatos összekapcsolását is jelenti.

Az oktatás, kutatás és alkotás kapcsolata szintén új értelmezést igényel. A művészeti és designterületeken növekszik az artistic research, a practice-based kutatás, a kutatásvezérelt tanulás és az alkotói praxisból kiinduló tudástermelés jelentősége. A MOME-nak világosabban kell megfogalmaznia, hogyan kapcsolódnak egymáshoz ezek a területek, és miképpen értelmezhetők az oktatói, kutatói és alkotói szerepek rugalmas szerepportfólióként.

A tanulási formák is átalakulnak. A hagyományos képzési utak mellett felértékelődnek a rugalmas, moduláris, több életszakaszhoz illeszkedő formák, a rövid képzések, a továbbképzések, a mikrotanúsítványok és a korábban megszerzett kompetenciák elismerése. A hallgatói összetétel változása, a nem lineáris pályák, a munka melletti tanulás és a hibrid tanulási környezetek a kreatív felsőoktatásban is új intézményi válaszokat igényelnek.

Ezzel összefüggésben a képzési szintek szerepének a tisztázása továbbra is stratégiai feladat. A BA-, MA- és doktori szint eltérő tanulási, szakmai és kutatási ambíciót hordoz. A MOME oktatási portfóliója akkor tud erős belső logikát képviselni, ha ezek a szintek szervesen épülnek egymásra, és kapcsolódnak a nemzetköziesítéshez, a kutatáshoz, az alkotói praxishoz és a szakmai életpályákhoz.

A MOME EGYEDI POZÍCIÓJA A HAZAI, REGIONÁLIS ÉS NEMZETKÖZI TÉRBEN

A MOME nemzeti intézményként, közép-kelet-európai szereplőként és globális nemzetközi kapcsolódásokkal rendelkező egyetemként működik. Számára kiemelt feladat, hogy a hazai kulturális, gazdasági, oktatási és innovációs környezet kihívásaira érdemi és előremutató válaszokat adjon, miközben olyan intézményi karaktert kell képviselnie, amely regionálisan és nemzetközileg is értelmezhető.

A MOME megkülönböztetett helyzete abból adódik, hogy a művészeti, design-, építészeti, technológiai és innovációs területeket egy intézményen belül kapcsolja össze – ami lehetőséget ad arra, hogy a képzés, a kutatás, az alkotás, a kísérletezés és a partnerségi munka egymást erősítő területekként működjenek. Ez a pozíció akkor válik stratégiai erővé, ha az intézmény pontosan meghatározza, milyen sajátos tudást és hozzájárulást jelent a magyar és a régiós kontextusban.

A közép-kelet-európai pozíció a MOME nemzetköziesítésének továbbra is az egyik fontos alappillére. A régió társadalmi, kulturális, politikai és gazdasági tapasztalatai (az átmenetiség, az intézményi sérülékenység, az aszimmetrikus modernizáció, a kulturális feszültségek és a lokális alkalmazkodási stratégiák) sajátos nézőpontot adnak. A MOME ebből a helyzetből nemzetközileg is releváns tudást hoz létre.

Nemzetközi szinten a szelektív, minőségelvű pozicionálás a meghatározó. A láthatóság hitelessége világos intézményi fókuszokon, élő szakmai kapcsolatokon, tartalmas, minőségalapú partneri együttműködéseken és a hosszabb távú közös munkán múlik. A nemzetköziesítés akkor erősíti az intézményt, ha képzési-, kutatási- és alkotóiminőség-javítást eredményez. Intézményünk számára éppen ezek miatt is fontos az európai pályázati és intézményi

kapcsolódások megerősítése, valamint az Európán kívüli, perifériás vagy eltérő fejlett tudásrendszerekből érkező kapcsolódások iránti nyitottság, ami a dekolonizációs, társadalmi igazságossági és more-than-human diskurzusok szempontjából egyaránt releváns.

A MOME MŰKÖDÉSI ÉS SZERVEZETI KIHÍVÁSAI

A MOME kis léptékű, de összetett feladatokat ellátó intézmény. Oktatási, alkotási, kutatási, innovációs, szolgáltatási és nemzetköziesítési szerepei sűrű intézményi működést hoznak létre. Ez erős szakmai közeget, gyors kapcsolódásokat és karakteres identitást eredményezhet, de világos prioritások, átlátható munkamegosztás és fenntartható kapacitásszervezés nélkül túlterheléshez, párhuzamosságokhoz és működési bizonytalansághoz vezet.

A működési minőség stratégiai tényező. A MOME esetében ez a pénzügyi ellenálló képességet, a diverzifikált forrásbevonást, a fenntartható kapacitásgazdálkodást, a digitális és technológiai infrastruktúrát, az adatvédelmet, a működésbiztonságot, az átlátható döntéshozatalt, a belső kommunikációt, a szolgáltatási logikák fejlesztését, valamint a visszacsatolásra épülő intézményi irányítást érinti. Kiemelt intézményi kérdés a fókusz és a koordináció. A sokféle szakmai nézőpont és kezdeményezés érték, azonban stratégiai keretezés nélkül kapacitásfeszültséget teremt. A MOME-nak olyan működési kultúrára van szüksége, amelyben az akadémiai, művészeti, kutatási, innovációs és menedzsmentlogikák összehangolt intézményi szerepek mentén kapcsolódnak.

Az emberi erőforrásaink fenntarthatósága különösen hangsúlyos. Az oktatói, kutatói, alkotói és munkatársi terhelés, a szakmai fejlődési lehetőségek, az elismerési rendszerek, a mentális jóllét és a közösségi működés minősége közvetlenül befolyásolja az IFT megvalósíthatóságát. Ugyanakkor ez azon is múlik, hogy az intézmény milyen feltételeket teremt az oktatók, kutatók, alkotók és munkatársak számára. A szakmai kiválósághoz időre, kiszámítható munkafeltételekre, fejlődési lehetőségekre, elismerésre és megtartó munkakörnyezetre van szükség. A terhelés, a mentális jóllét és a szakmai megújulás támogatása ezért közvetlen működési kérdés.

A hallgatói tapasztalat alapvető visszacsatolási forrás. Az elégedettség, a hiányérzetek, a tanulási környezet, a jóllét, a hallgatói előrehaladás és az intézményhez való kötődés tapasztalatai pontos képet adnak az oktatási minőség és az intézményi működés állapotáról. A MOME előtt álló feladat egy tanulni képes, átláthatóbb, olyan intézményi működés megerősítése, amely növeli az egyetem belső stabilitását, alkalmazkodóképességét és stratégiai mozgásterét.



Az IFT stratégiai alapelvei

Az IFT stratégia alapelvei

Az alábbi stratégiai alapelvek az IFT célrendszerének az értelmezési keretét adják. Azokat a tervezési szempontokat rögzítik, amelyek alapján a MOME 2026–2031 közötti stratégiai fókuszterületei kijelölhetők és értelmezhetők. Az alapelvek kapcsolatot teremtenek az intézményi értékek, a helyzetelemzés és a későbbi célrendszer között: láthatóvá teszik, hogy a stratégiai irányok milyen szakmai, szervezeti és közösségi megfontolásokból következnek.

FÓKUSZÁLT MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

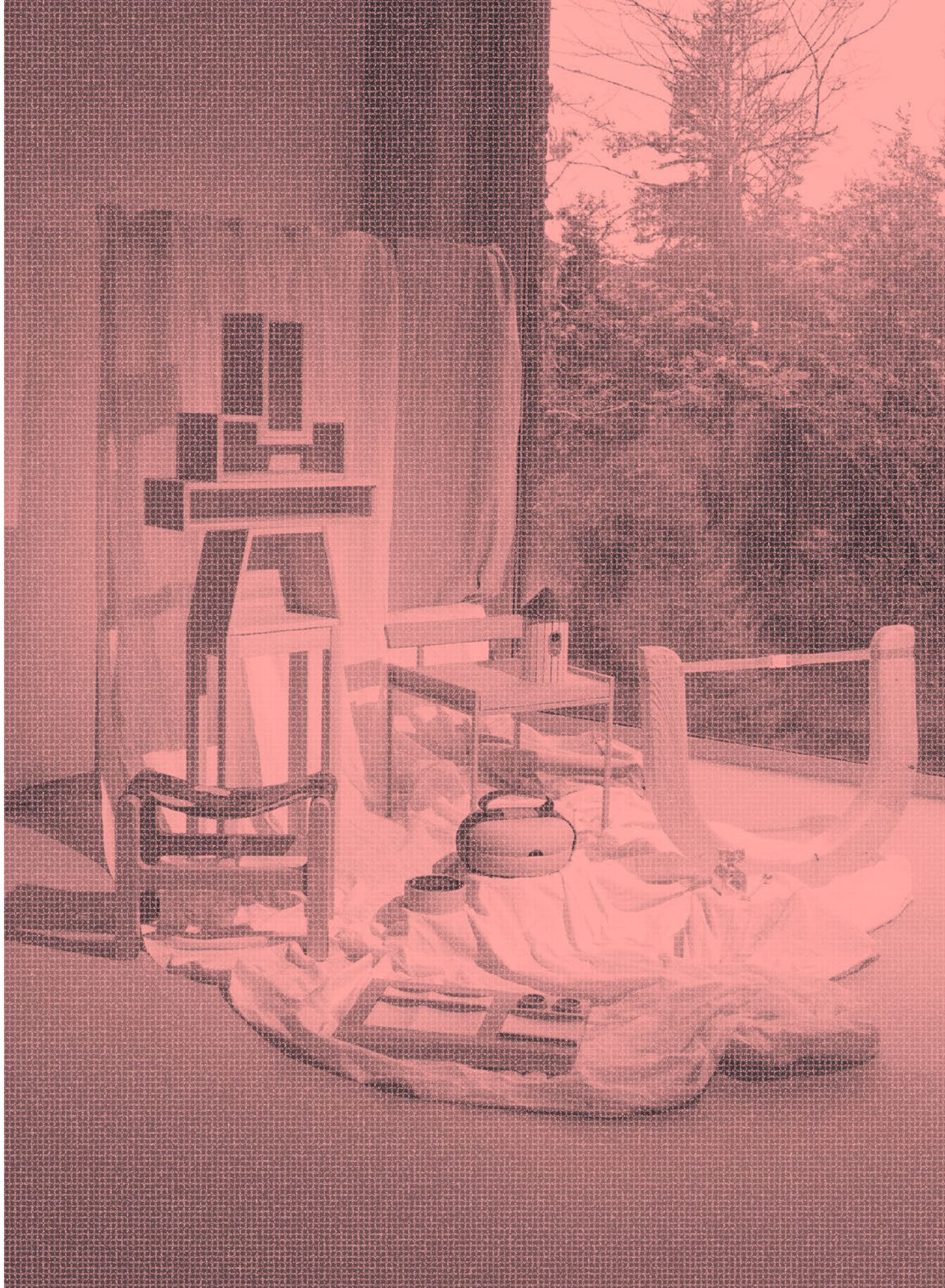
A dokumentum célja egy fókuszált stratégiai keret kijelölése, amely a következő időszak legfontosabb intézményi témáira és céljaira koncentrál. Az IFT tudatosan nem törekszik arra, hogy az intézmény előtt álló valamennyi kihívásra és fejlesztési igényre egyszerre adjon választ. A stratégiai fókuszok meghatározásakor egyszerre érvényesül a szakmai ambíció, az intézményi kapacitások reális mérlegelése és a megvalósíthatóság szempontja. Az IFT ezért olyan irányokat emel ki, amelyekhez érdemi intézményi elköteleződés, felelősségi rend és erőforrás-tervezés kapcsolható.

A DISZCIPLINÁRIS MÉLYSÉG ÉS AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS EGYENSÚLYA

A MOME szakmai ereje az egyes képzési területek, műhelyek és tudásformák karakteres jelenlétéből tevődik össze. A diszciplináris mélység biztosítja azt a szakmai alapot, amelyre az együttműködések, a közös projektek és az interdiszciplináris tanulási helyzetek épülhetnek. A különböző megközelítések közötti párbeszéd akkor tud érdemi tudásintegrációt létrehozni, ha erős szakmai alapokra és nyitott intézményi együttműködésekre támaszkodik. A diszciplináris tudás és az együttműködés egymást feltételező értékek: a szakmai karakter és a nyitottság együttesen teremti meg azt az egyensúlyt, amelyben a MOME oktatási, kutatási és alkotói tevékenysége hosszú távon fejlődhet és megújulhat.

MINŐSÉG, JELENLÉT ÉS KÖZÖSSÉG

A MOME fejlődésének alapfeltétele az oktatás, kutatás, alkotás és intézményi működés minőségének a következetes erősítése. A minőség ebben az értelemben szakmai igényességet, figyelmes jelenlétet, támogató tanulási és kutatási környezetet, valamint egy jól működő intézményi közösséget jelent. Az IFT ezért kiemelt figyelmet fordít azokra a feltételekre, amelyek a hallgatók, oktatók, kutatók és munkatársak érdemi részvételét, együttműködését és hosszú távú intézményi kapcsolódását támogatják. A kiválóság a tanulási és alkotói folyamatok minőségében, a közösségi kultúra erejében és a tudásmegosztás gyakorlataiban is megjelenik. Az intézmény hosszú távú versenyképessége és megújulási képessége azon múlik, hogy képes-e egyszerre magas szakmai színvonalat, inspiráló környezetet és erős közösségi kötődést biztosítani.





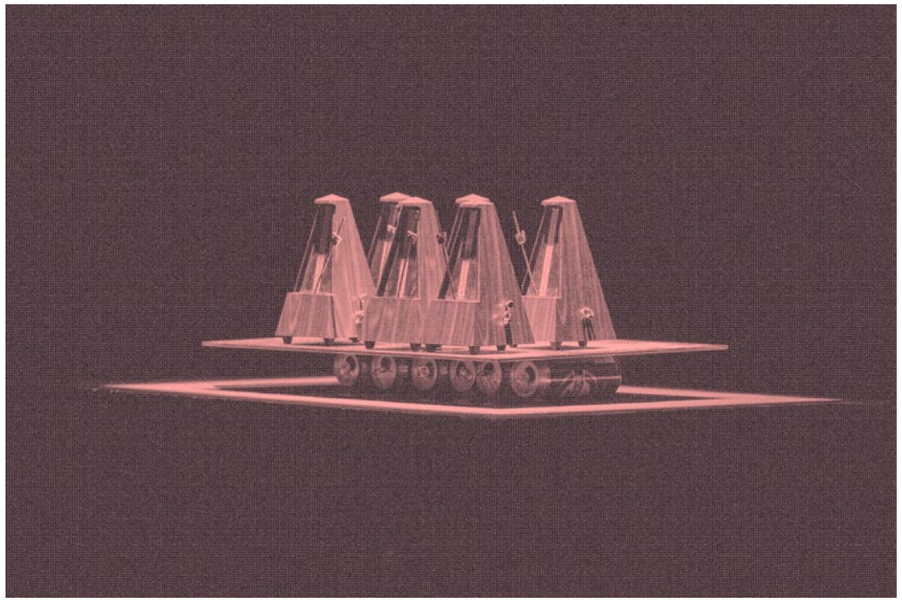
Stratégiai fókuszterületek

Stratégiai fókuszterületek

A következő fejezet azokat a stratégiai fókuszterületeket mutatja be, amelyek a MOME 2026–2031 közötti intézményi fejlesztésének a fő irányait adják. A fókuszterületek az intézményi értékekből, a helyzetelemzésből, az IFT alapelveiből következnek. Ezekre a célokra és feladatokra hatnak a keresztmetszeti területek, amelyeket a következő fejezet mutat be.

Jelen fejezet a következő évek fejlesztési irányait rendezi áttekinthető keretbe, támogatva azok összehangolt megvalósítását, nyomonkövethetőségét és későbbi értékelését.

A fókuszterületek kijelölésekor fontos szempont volt, hogy az IFT a MOME számára valóban meghatározó intézményi kérdésekre koncentráljon. Ezek olyan területek, amelyeken a külső környezetre történő reagálás, a társadalmi és fenntartói elvárások, a szakmai ambíció, a közösségi igények, az oktatási-kutatási megújulás és a szervezeti megvalósíthatóság egyaránt szerepet kap.



KIEMELT STRATÉGIAI FÓKUSZTERÜLET

Interdiszciplináris együttműködés és szakmai autonómia

STRATÉGIAI CÉL

A MOME oktatási, kutatási, innovációs és alkotói működése erős szakmai alapokra épüljön, miközben bővülnek a kortárs művészeti, design-, építészeti, társadalmi, környezeti és technológiai kérdésekre adható szakmai válaszokat támogató együttműködési formák.

SPECIFIKUS CÉLOK

- A szakok karakterének és diszciplináris fejlődésének a támogatását szolgáló intézményi keretek megerősítése.
- A szakok közötti kapcsolódások, kutatási és oktatási együttműködési lehetőségek azonosítása.
- Az inter- és transzdiszciplináris keretek fejlesztése.
- A BA-, MA-, DLA-, illetve PhD- és a nyílt képzési szintek kapcsolódásainak a tisztázása.
- A szakspecifikus stúdió-, műhely- és mentorációalapú oktatás továbbfejlesztése.
- Rugalmas és átjárható tanulási utak támogatása az MA-szakok esetében.
- Az élethosszig tartó tanuláshoz köthető programok fejlesztése.

EREDMÉNYEK

- Világosabban meghatározott és intézményi keretekkel támogatott szakos karakterek.
- Átláthatóbb és működésben tesztelt interdiszciplináris együttműködési keretek.
- Megerősödött inter- és transzdiszciplináris kutatási, oktatási és alkotói együttműködések.
- Működő közös kurzusok, kutatói és alkotói projektek a külsős és belsős partnerek együttműködésében.
- Módszertanilag fejlesztett, szakspecifikus műhelyoktatási és hallgatói mentorációs rendszer.
- Tisztázott kapcsolódási pontok és működő átjárási lehetőségek a képzési szintek között.

INDIKÁTOROK

- A BA–MA–PhD/DLA és a rövid idejű képzések kapcsolódási szintjeinek a felülvizsgálata megvalósul.

- Az interdiszciplináris együttműködések növelése minimum 25%-kal.
- Az interdiszciplináris együttműködést ösztönző rendszer kialakítása (minimum 3 új támogató/ösztönző rendszer létrehozása).
- A Központok karakterének és diszciplináris fejlődésének a támogatását szolgáló tevékenységek (például szakmai konferencia, kiadvány, kiállítás) növelése a szakok 75%-a esetében (a növekedés a 2025-ös bázisévhez viszonyítva ötéves időintervallumban vizsgálva 20%).

ESZKÖZÖK

- A szakos profilok és kompetenciatérkép áttekintése.
- A szakok karakterét támogató intézményi feltételek feltárása.
- A szakok közötti kapcsolódások, együttműködési lehetőségek azonosítása.
- A tantervi háló és kreditstruktúra vizsgálata.
- A projektalapú tanulás és a kísérleti vagy interdiszciplináris oktatási formák kapcsolódási pontjainak a kijelölése.
- Az inter- és transzdiszciplináris kurzusok, stúdiók és kutatási és innovációs projektek módszertani fejlesztése, indítása, tesztelése, iterálása.
- A BA–MA–DLA/PhD képzési utak és az élethosszig tartó tanulás kapcsolódásainak a fejlesztése.
- Olyan, az egyetem szakmai területeihez szorosan kötődő felnőttoktatási programok fejlesztése, amelyek az élethosszig tartó tanulást mint harmadik missziót támogatják.
- A műhelyoktatási formák módszertani fejlesztése.
- A hallgatói szakspecifikus mentorációs módszertani formák fejlesztése.
- A tudásmegosztási és a közösségépítő fórumok kialakítása és működtetése.
- A jó gyakorlatok dokumentálása és intézményi szintű terjesztése.
- éves értékelés és korrekció.

ERŐFORRÁSIGÉNY

Szakvezetői, oktatói, kutatói, tantervfejlesztési, oktatásszervezési, műhely-, labor-, mentorációs, projektmenedzsment- és partnerkoordinációs kapacitás; belső kommunikáció, dokumentáció és visszamérés.

A MŰKÖDÉSI KIVÁLÓSÁG RÉVÉN TÁMOGATOTT ESZKÖZÖK

- A pályázati források aktív feltérképezése és források biztosítása a tananyagfejlesztésekhez.
- Külső piaci partnerekkel együttműködések kialakítása a valós problémák megoldására épülő projektmunkák szerepének az erősítése érdekében.

IDŐHORIZONT KIEMELT STRATÉGIAI FÓKUSZTERÜLET

2026

Kompetenciatérkép készítése; a szakok karakterének, kapcsolódási pontjainak a feltárása; a kutatási kompetenciák és az együttműködési potenciál feltárása; a meglévő interdiszciplináris kurzusok, közös kutatási és alkotói projektek, műhelyhelyzetek és partneri együttműködések áttekintése; az első fejlesztési prioritások kijelölése.

2027

Tantervfejlesztés: pilotkurzusok, közös alkotói és kutatási projektek, stúdió- és műhelyalapú együttműködési formák indítása; mentorációs modellek kipróbálása; a BA–MA–DLA/PhD és a nyílt képzési formák közötti kapcsolódási lehetőségek tesztelése; első éves visszamérés és módosítás.

2028

A jól működő pilotok kiterjesztése; tantervi, kredit- és órarendi kapcsolódások pontosítása; az oktatási, kutatási és innovációs együttműködési modellek megerősítése; a szakok, iskolák, műhelyek, központok és a külső partnerek közötti együttműködési keretek megerősítése; hallgatói, oktatói és kutatói visszajelzések alapján történő finomítás.

2029

A működő együttműködési modellek beépítése a képzési programokba és az intézményi folyamatokba; közös oktatási, kutatási, innovációs és alkotói formátumok stabilizálása; műhely-, stúdió-, mentorációs és partneri kapcsolódások fejlesztése; célzott korrekciók az éves értékelés alapján.

2030

Az inter- és transzdiszciplináris működés intézményi szintű értékelése; az eredmények, hiányok és működési akadályok azonosítása; a szakmai autonómia és együttműködés egyensúlyának az újraértékelése; a sikeres modellek szélesebb körű alkalmazása.

2031

A fejlesztési ciklus összegzése; a jó gyakorlatok rögzítése; a tartós intézményi működésbe beépíthető modellek kijelölése; a következő fejlesztési ciklus előkészítése.



TOVÁBBI FÓKUSZTERÜLETEK
FÓKUSZTERÜLET 1.

Szakmai ökoszisztémák, társadalmi kapcsolódás és kreatívipari szerepvállalás

STRATÉGIAI CÉL

A MOME kezdeményező és összekapcsoló szerepének az erősítése azokban a hazai kreatívipari, kulturális, társadalmi innovációs és szakmai ökoszisztémákban, amelyekben az egyetem tudása oktatási, kutatási, innovációs, alkotói és partnerségi formákon keresztül hozzájárulhat a területek konszenzuson nyugvó fejlődéséhez.

SPECIFIKUS CÉLOK

1. Vezető szerep betöltése a hazai kreatívipar stratégiai fejlesztésében.
2. A meglévő partneri kapcsolatok stratégiai fejlesztése és hatékonyabb intézményi hasznosítása.
3. A kreatívipari kapcsolódások és együttműködések jelentős erősítése.
4. A kulturális, közgyűjteményi, civil, közszférabeli, tudományos és gazdasági partnerekkel folytatott együttműködések mélyítése.
5. A szakmai gyakorlatok, inkubációs programok, partneri projektek és kutatási együttműködések összehangolása.
6. A MOME tudása szélesebb szakmai és társadalmi körben való hasznosulásának a támogatása.

EREDMÉNY

- ○ Átlátható és hatékony partneri ökoszisztéma.
- ○ Erősebb kapcsolódás a kreatívipari, kulturális, társadalmi és innovációs szereplőkhöz.
- ○ Több valós szakmai kontextusban megvalósuló és minőségi alapokon nyugvó hallgatói és oktatói/kutatói projekt.
- ○ Eredményesen hasznosuló intézményi tudás.
- ○ Növekvő szakmai láthatóság, társadalmi és kulturális hatás.
- ○ A szakmai munkát és az együttműködéseket támogató külső helyszín(ek) létrehozása.

INDIKÁTOROK

- ○ Legalább 1 kreatívipari szakmai együttműködési platform kialakítása, amelyben piaci szereplők, felsőoktatási szereplők vesznek részt hazai és nemzetközi színtérről.

- Minimum 1 új ösztönző és támogató rendszer kialakítása, amely az egyetem alumnihálózatával történő együttműködés erősítését szolgálja (oktatási, kutatási, szakmai együttműködések keretében).
- 5 év alatt legalább 5 – tehát évente 1 stratégiai együttműködés kialakítása kulturális, közgyűjteményi, civil, közszférabeli, tudományos vagy társadalmi innovációs partnerrel, amely oktatási, kutatási, innovációs vagy alkotói programhoz kapcsolódik.
- Minimum 4 közösségi rendezvény megvalósítása Budapesten, amelyek megmutatják az egyetem szakmai eredményeit a kreatívipar, a civil szervezetek és a társadalom számára.
- 1 „külső” helyszín kialakítása Budapesten, amely az egyetem tevékenységét, szakmai együttműködési lehetőségeit mutatja be.
- A partneri együttműködésekhez, illetve intézményi fejlesztésekhez kapcsolódó új hazai vagy nemzetközi pályázati projektek számának a növelése.

ESZKÖZÖK

- A partnerportfólió és a kreatívipari ökoszisztéma feltérképezése.
- stratégiai együttműködési keretrendszer kialakítása.
- A kreatívipari szereplők közötti együttműködések ösztönzése és koordinálása a MOME szakmai közreműködésével.
- Közös oktatási, kutatási, innovációs és alkotói projektek indítása.
- Szakmai gyakorlatok, inkubációs és vállalkozásfejlesztési programok erősítése.
- Kreatívipari tudásmegosztó és kapcsolatépítő platformok létrehozása.
- Az alumni- és szakmai hálózatok aktiválása.
- A szakmai szervezetekben meglévő részvétel újrapozicionálása.
- Az egyetemhez kötődő módszertanok használatának széles körű elterjesztésében játszott szerepünk erősítése.
- A kreatívipar társadalmi és gazdasági jelentőségét erősítő szakpolitikai és szakmai kezdeményezések támogatása és a kapcsolódó stratégiai keretrendszer kidolgozása.
- Innovációs és piaci hasznosulást segítő partnerségi modellek fejlesztése.
- A MOME szakmai, interdiszciplináris és partneri együttműködéseit támogató hely vagy helyek létrehozása Budapesten.
- A hazai és nemzetközi pályázati lehetőségek szisztematikus feltérképezése és összehangolása a partneri, kreatívipari, társadalmi innovációs és tudáshasznosítási célokkal.
- A pályázatalapú partneri együttműködések ösztönzése, különösen a kreatívipari, kulturális, közgyűjteményi, tudományos, közszférabeli és civil együttműködések területén.
- Éves értékelés és korrekció.

A MŰKÖDÉSI KIVÁLÓSÁG RÉVÉN TÁMOGATOTT ESZKÖZÖK

- A pályázati források aktív feltérképezése és források biztosítása a tananyagfejlesztésekhez.
- Együttműködések kialakítása külső piaci partnerekkel a valós problémák megoldására épülő projektmunkák szerepének az erősítése érdekében.szerepének az erősítése érdekében.

ERŐFORRÁSIGÉNY

Partnerkapcsolati és hálózatépítési kapacitás; projektmenedzsment és koordináció; kommunikációs és közösségépítési támogatás; alumni- és karrierkapcsolatok; pályázati és forrásteremtési kompetenciák; innovációs és tudáshasznosítási kapacitás; együttműködéseket támogató infrastruktúra és működési háttér, valamint projekt-előkészítési, pályázatírási és pályázati koordinációs kapacitás.

IDŐHORIZONT
FÓKUSZTERÜLET 1

2026

A partnerkapcsolatok és együttműködési formák áttekintése; a kapcsolódások feltérképezése; a stratégiai együttműködések fejlesztési irányainak a meghatározása; az első prioritások finomhangolása; a kreatívipari szakpolitikai kapcsolódások feltérképezése.

2027

Adaptáció a szakpolitikai irányokhoz, partneri projektek, szakmai gyakorlatok, kreatívipari együttműködések, valamint az inkubációs és vállalkozásfejlesztési kapcsolódások fejlesztése vagy megerősítése; az alumni- és szakmai hálózatok aktiválása; tudásmegosztó és kapcsolatépítő formátumok kipróbálása; éves visszamérés és a szükséges korrekciók elvégzése.

2028

A működő együttműködési modellek kiterjesztése; a témához kapcsolódó közös oktatási, kutatási, innovációs és alkotói projektek összehangolása; a kreatívipari, társadalmi és kulturális kapcsolódások erősítése; budapesti együttműködési hely vagy helyek kialakítási lehetőségeinek a további vizsgálata, kapcsolódó pilotok indítása.

2029

A sikeres együttműködési formák intézményi működésbe való beépítése; a partneri projektportfólió fejlesztése; a szakmai gyakorlatok, inkubációs formák és kutatási együttműködések összehangolásának az erősítése; az intézményi tudás hasznosulásának a láthatóbbá tétele.

2030

A partneri kapcsolatrendszer intézményi szintű értékelése; az eredmények, hiányok és működési akadályok azonosítása; a társadalmi, kulturális és kreatívipari kapcsolódások eredményeinek az áttekintése; a külső helyszín(ek) működtetésének a megkezdése.

2031

A fejlesztési ciklus összegzése; a működő partnerségi modellek és jó gyakorlatok rögzítése; a következő fejlesztési ciklus partneri és kreatívipari prioritásainak az előkészítése.

FÓKUSZTERÜLET 2.

Oktatói, kutatói és alkotói kiválóság

STRATÉGIAI CÉL

Az oktatói, kutatói és alkotói teljesítmény megerősítése, az oktatás minőségének a javítása, a kutatási és alkotói munka láthatóságának a növelése, valamint a szakmai életpályák és elismerési rendszerek fejlesztése.

SPECIFIKUS CÉLOK

1. Az oktatás minőségének és módszertani megújulásának a támogatása.
2. Az oktatói, kutatói és alkotói szerepek, teljesítmények és hozzájárulások láthatóbbá tétele.
3. Az oktatói, kutatói, alkotói és tudományos eredmények intézményi láthatóságának és hasznosulásának a növelése.
4. A Doktori Iskola, a kutatási laborok és stúdiók, valamint a posztdoktori közösség integrációjának az erősítése.
5. A kiválóságot támogató életpálya-, mentorálási és elismerési rendszerek fejlesztése.

EREDMÉNYEK

- Még magasabb színvonalú és módszertanilag megújuló oktatás.
- Jobban látható és áttekinthetőbb oktatói, kutatói és alkotói szakmai hozzájárulások.
- Erősebb kutatási és alkotói közösségek.
- Nagyobb mértékben hasznosuló kutatási és alkotói eredmények.
- Fejlettebb mentorálási, életpálya- és elismerési rendszerek.
- Növekvő intézményi vonzerő és szakmai reputáció.

INDIKÁTOROK

- A szakok 100%-ában oktatásiminőség- és módszertani felülvizsgálat megvalósítása a tantervek felülvizsgálatán keresztül.
- Legalább 3 új oktatási segédanyag elkészítése a MOME képzésfejlesztési és felülvizsgálati eredményei alapján.
- Szakmai támogatási program működtetése, amelyben szenior oktatók, kutatók és alkotók támogatják a junior kollégák oktatási, kutatási és alkotói eredményeinek a szakmai kidolgozását és lektorált fórumokon történő disszeminációját.
- Komplex oktatói-, kutatói-, alkotóiéletpálya-támogató és elismerési rendszer fejlesztése.

ESZKÖZÖK

- Az oktatási minőség, a kutatási és alkotói teljesítmények, valamint azok szakmai hozzájárulási értelmezési keretének a tisztázása.
- Az oktatói, kutatói és alkotói szerepekhez kapcsolódó fejlődési és támogatási modellek kialakítása.
- Az oktatási, kutatási, alkotói és tudományos eredmények láthatóságát és hasznosulását támogató platformok hatékonyabb működtetése és fejlesztése.
- A Doktori Iskola, a kutatási műhelyek és a posztdoktori közösségek kapcsolódásainak az erősítése.
- mentorálási, tudásmegosztási és szakmai fejlődést támogató programok kialakítása.
- Az oktatói, kutatói, alkotói életpályát támogató, és elismerési rendszerek fejlesztése.
- Éves értékelés és korrekció.

A MŰKÖDÉSI KIVÁLÓSÁG RÉVÉN TÁMOGATOTT ESZKÖZÖK

- A kiválóság definiálása, mérhetőségének megteremtése.
- Tehercsökkentés hatékonyabb adminisztrációval.
- Forrásteremtés az oktatási, kutatási és alkotói eredmények láthatóságát, hasznosulását és továbbfejlesztését támogató programokhoz.
- Hatékonyabb belső ösztönzőrendszer.

ERŐFORRÁSIGÉNY

Oktatásfejlesztési kapacitás; kutatástámogatási kapacitás; mentorálási és szakmai fejlődést támogató kapacitás; HR- és szervezetfejlesztési támogatás; kommunikációs és tudásmegosztási kapacitás; adminisztratív és koordinációs támogatás; az oktatói, kutatói és alkotói eredmények dokumentálását és láthatóságát támogató rendszerek és platformok működtetése; az életpálya- és elismerési rendszerek fejlesztéséhez szükséges erőforrások; a kutatási, alkotói és oktatási tevékenységekhez kapcsolódó forrásteremtési kapacitás, a fejlesztések előkészítését és összehangolását támogató intézményi egyeztetések, tematikus munkacsoportok és szükség szerint a szakmai bizottságok működtetéséhez szükséges kapacitás.

IDŐHORIZONT FÓKUSZTERÜLET 2

2026

Az oktatói, kutatói és alkotói kiválóság jelenlegi helyzetének az áttekintése; a fejlesztési prioritások és támogatási keretek meghatározása.

2027

Pilotfejlesztések indítása a szakmai fejlődés, a mentorálás, a tudásmegosztás, a láthatóság és az intézményen belüli kapcsolódások területén; az első tapasztalatok értékelése.

2028

A működő fejlesztési modellek kiterjesztése; az oktatói, kutatói és alkotói közösségek közötti kapcsolódások erősítése.

2029

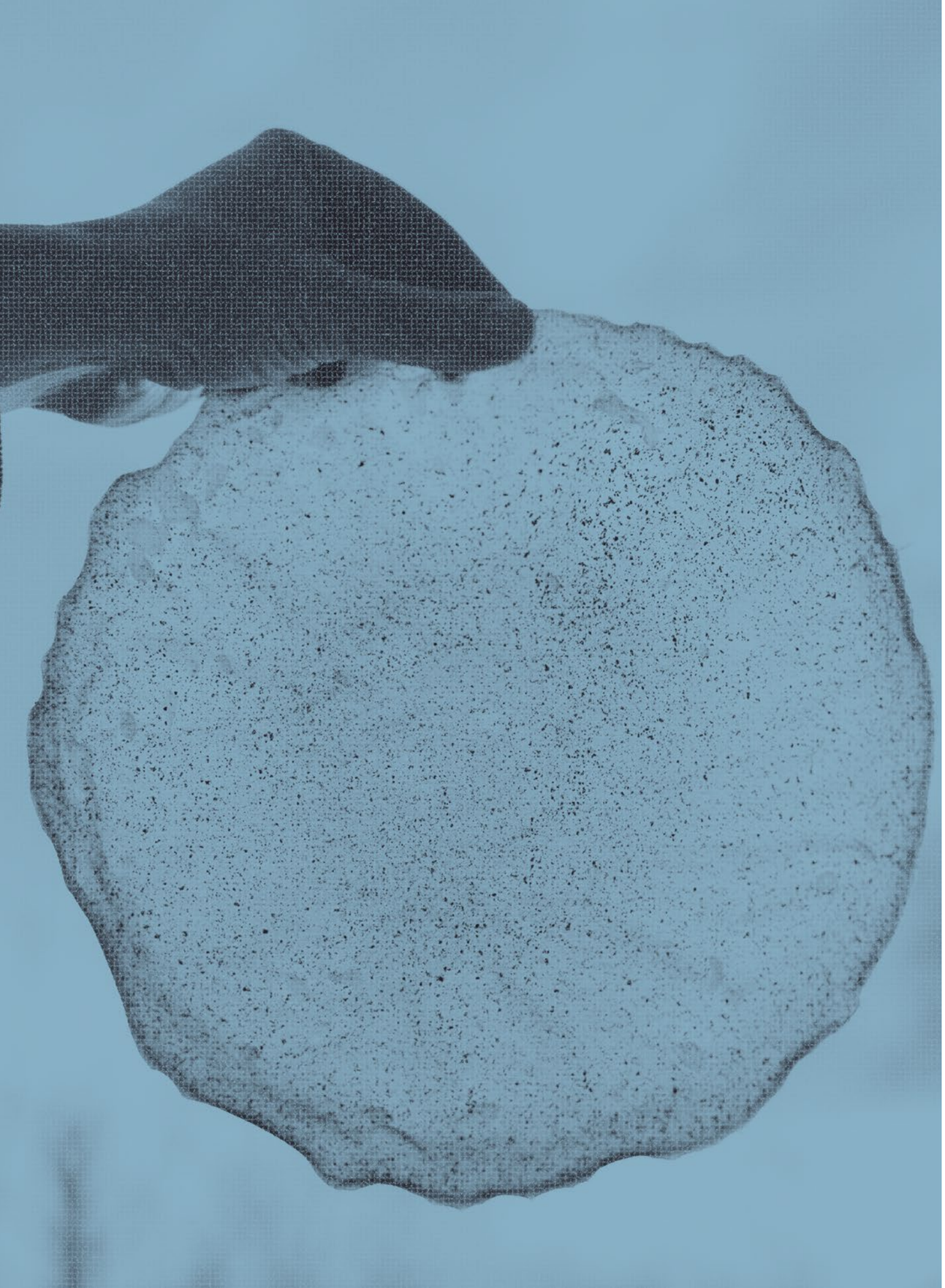
A sikeres támogatási, elismerési és szakmai fejlődést segítő elemek intézményi működésbe való beépítése és stabilizálása.

2030

Az eredmények és hatások intézményi szintű értékelése; a további fejlesztési igények és kihívások azonosítása.

2031

A fejlesztési ciklus összegzése; a bevált gyakorlatok rögzítése és a következő időszak prioritásainak az előkészítése.



FÓKUSZTERÜLET 3.

Jövőkompatibilis tudás és készségek

STRATÉGIAI CÉL

Az egyetem hallgatói, oktatói és kutatói a jövő kihívásait értő, azokat kritikusan vizsgáló és alkotó módon alakító szereplői legyenek.

SPECIFIKUS CÉLOK

1. A kritikai technológiahasználat érvényesítése az oktatási és kutatási programokban.
2. Az AI, a digitális gyártás, a vizualizációs technológiák és az adatvezérelt rendszerek felelős és szakmailag megalapozott használatának támogatása az oktatás/kutatás/alkotás és az intézmény működésének a területein.
3. A materiális, műhelyalapú és digitális tudásformák összekapcsolása.
4. A technológiafókuszú interdiszciplináris együttműködések erősítése.
5. A jövő kihívásaira való felkészülést támogató rendszerszintű, etikai és fenntarthatósági kompetenciák fejlesztése
6. Jövőkompatibilis készségek fejlesztése, különösen az együttműködés, a kritikai gondolkodás, a komplex problémamegoldás, az alkalmazkodó tanulási képesség, az etikai döntéshozatal és a rendszerszintű gondolkodás területén.
7. Annak támogatása, hogy minden képzési program saját szakmai karakteréhez, módszertanához és értékrendjéhez illeszkedő válaszokat dolgozzon ki a technológiai lehetőségekre és kihívásokra.

EREDMÉNYEK

- ○ A hallgatók, oktatók és kutatók felkészültebben reagálnak a jövő kihívásaira;
- ○ Erősödik a kritikai és felelős technológiahasználat. Fejlődnek az együttműködési, kritikai gondolkodási és komplex problémamegoldó készségek.
- ○ Erősödnek az interdiszciplináris együttműködések.
- ○ A képzési programok a saját szakmai karakterüknek megfelelő, tudatos technológiai megközelítéseket alakítanak ki.
- ○ Javul a digitális és materiális tudásformák integrációja az oktatásban, a kutatásban és az alkotói gyakorlatban.
- ○ Az egyetem közössége megerősödött jövőkompatibilis kompetenciákkal rendelkezik, amelyek támogatják a társadalmi, technológiai és környezeti változásokra adott kreatív és felelős válaszokat.

INDIKÁTOROK

- Legalább 3 szak esetében új módszertani keretek kialakítása, bevezetése a technológiaieszköz-használatot illetően.
- Az egyetemre vonatkozó AI-irányelveket tartalmazó segédanyag elkészítése.
- Minimum 3 szak esetében a materiális és digitális tudásformák összekapcsolását segítő kurzusfejlesztés megvalósítása.

ESZKÖZÖK

- Programszintű technológiai helyzetképek készítése.
- AI- és technológiai irányelvek kialakítása.
- Oktatói továbbképzések.
- Digitális és materiális tudásformákat összekapcsoló kurzusok fejlesztése.
- Az interdiszciplináris együttműködéseket támogató oktatási és kutatási formák ösztönzése.
- A műhelyek és technológiai infrastruktúrák fejlesztési igényeinek a feltérképezése.
- Új technológiák oktatási, kutatási és alkotói alkalmazásának a kísérleti programjai.
- Intézményi szintű etikai és szakmai keretek kialakítása.

A MŰKÖDÉSI KIVÁLÓSÁG RÉVÉN TÁMOGATOTT ESZKÖZÖK

- A pályázati források aktív feltérképezése és források biztosítása a tananyagfejlesztésekhez.
- Külső piaci partnerekkel együttműködések kialakítása a valós problémák megoldására épülő projektmunkák szerepének az erősítése érdekében.

ERŐFORRÁSIGÉNY

Technológiai és oktatásfejlesztési szakértői kapacitás; módszertani fejlesztési és tantervfejlesztési kapacitás; műhely-, labor- és digitális oktatási infrastruktúra; digitális gyártási, prototípus-készítési és vizualizációs eszközpark; adatkezelési, adattárolási kapacitás; AI-alapú alkalmazásokhoz és kísérletezéshez szükséges szoftveres és technológiai erőforrások; tananyagfejlesztési és oktatói továbbképzési kapacitás; oktatásszervezési és projektkoordinációs kapacitás; a technológiai helyzetképek és a képzésiprogram-szintű elemzések elkészítéséhez szükséges szakértői kapacitás; AI-irányelvek, valamint a kritikai és felelős technológiahasználatot támogató szakmai és etikai keretek kidolgozásához szükséges szakmai kapacitás.

IDŐHORIZONT FÓKUSZTERÜLET 3

2026

Programszintű technológiai helyzetképek elkészítése, az AI- és a technológiai irányelvek előkészítése, valamint a digitális és materiális tudásformák képzési kapcsolódásainak a feltárása.

2027

Oktatói továbbképzések és technológiai-módszertani fejlesztések indítása, a digitális és materiális tudásformákat összekapcsoló oktatási gyakorlatok kipróbálása.

2028

A tapasztalatok alapján a technológiai megközelítések pontosítása, illetve az etikai és szakmai keretek beépítése a képzési gyakorlatba.

2029

A jövőkompatibilis készségek – különösen a kritikai gondolkodás, az együttműködés, az alkalmazkodóképesség és a felelős technológiahasználat – erősítése a képzési, kutatási és alkotói tevékenységekben.

2030

A technológiai és módszertani fejlesztések értékelése, az eredmények és a fejlesztendő területek azonosítása.

2031

A fejlesztési ciklus összegzése és a következő időszak prioritásainak a meghatározása.



FÓKUSZTERÜLET 4.

Nemzetköziesítés, európai és globális kapcsolódás

STRATÉGIAI CÉL

Saját szakmai karakterére és közép-európai helyzetére építve a MOME minőségi alapon erősítse nemzetközi láthatóságát, európai és globális kapcsolódóképességét, valamint oktatási és kutatási vonzerejét.

Stratégiai céljainak megvalósítását hazai és nemzetközi pályázati források, kutatási és innovációs együttműködések támogatják. Az intézmény törekszik arra, hogy a külső források ne önálló célként, hanem az oktatási, kutatási, alkotói és társadalmi hatást növelő fejlesztések eszközeként jelenjenek meg.

SPECIFIKUS CÉLOK

1. A nemzetközileg releváns oktatási programok fejlesztése.
2. A stratégiai partnerségek és a nemzetközi együttműködések minőségi erősítése.
3. A hallgatói és oktatói mobilitás minőségi fejlesztése.
4. A nemzetközi hallgatói kör minőségi bővítése és a nemzetközi láthatóság erősítése.
5. Új EU-s pályázati lehetőségek kialakítása.
6. A Horizont Európa kutatási és innovációs keretprogram, az Erasmus+ Program, illetve további közvetlen vagy közvetett európai uniós KFI-relevanciájú vagy oktatási programok visszaépítése.
7. A nemzetközi közegben való érvényesülési képességek elősegítése a hallgatók, oktatók, kutatók számára.
8. A nemzetközi kutatási hálózatokban és a tudományos–művészeti együttműködésekben való aktív részvétel erősítése.
9. A MOME szakmai eredményeinek, nemzetközi láthatóságának és hatásának a növelése.
10. Az európai és nemzetközi pályázati jelenlét stratégiai erősítése, különösen a hálózatépítést, mobilitást, közös programfejlesztést, kutatási és innovációs együttműködéseket támogató konstrukciókban.

EREDMÉNYEK

- A nemzetközi oktatók és hallgatók létszáma növekszik.
- Az európai pályázati rendszerekkel (pl.: Erasmus és Horizont) összefüggő kapcsolati rendszer megújítása.
- Minőségi együttműködési projektek megvalósulása.
- A nemzetköziesített oktatási formák elindítása (pl. joint degree) uniós és unión kívüli partnerekkel.
- Nemzetközi pályázatok révén forrásteremtés és ökoszisztéma-építés.
- Partnerségek a nemzetközi szakmai és innovációs hálózatokon keresztül.

INDIKÁTOROK

- További 2 darab nemzetközileg releváns oktatási program fejlesztése külföldi partnerrel történő együttműködésben (MA, SZT).
- A nem magyar anyanyelvű jelentkezők számának növelése (a 2025-ös évhez képest 20%-kal az MA-programok esetében).
- Az angol nyelven elérhető kurzusok száma 20%-kal növekszik (a 2025-ös bázisévhez viszonyítva).
- A hallgatói mobilitásban részt vevő diákok arányának növelése (a 2025-ös bázisévhez viszonyítva 12%-kal).
- Az oktatói mobilitás erősítése (a nemzetközi oktatási programban részt vevő oktatók arányának növelése 10%-kal a 2025-ös évhez képest).
- A QS Ranking vagy egy azzal egyenértékű szakterületileg releváns nemzetközi rangsor első 100-as listájára való felkerülés.

ESZKÖZÖK

- Európai Uniós és nemzetközi pályázati kapcsolódások tovább- és visszaépítése.
- A partnerportfólió és a képzési kapcsolódások felülvizsgálata.
- A nemzetközi hallgatók fogadására való felkészültség fejlesztése.
- nemzetközi oktatási pilot-együttműködések indítása.
- A toborzás, a kommunikáció és a nemzetközi láthatóság erősítése.
- A nemzetközi szakmai hálózatokban való célzott részvétel erősítése.
- nemzetközi kutatási és alkotói együttműködések, a közös kutatási programok és a vendégkutatói kapcsolatok ösztönzése.
- A nemzetközi doktori és posztdoktori együttműködések fejlesztése.
- A nemzetközi rangsorszereplés vállalása, javuló tendencia építése.
- A pályázati prioritások kijelölése, a projekt-előkészítési és pályázatírási folyamatok támogatása.
- A nemzetközi és hazai forrásbevonási lehetőségek rendszeres feltérképezése.
- A stratégiai célokhoz illeszkedő projektportfólió kialakítása.

A MŰKÖDÉSI KIVÁLÓSÁG RÉVÉN TÁMOGATOTT ESZKÖZÖK

- Nemzetközi pályázatok aktív keresése, partnerek széles körű bevonása.
- Célzott nemzetközi marketing a toborzások hatékonyságának az elősegítésére.
- A belső kommunikáció erősítése az együttműködési lehetőségek jobb kihasználása érdekében.

ERŐFORRÁSIGÉNY

- Nemzetközi kapcsolati és partnerkoordinációs kapacitás.
- EU-s és nemzetközi pályázati kapacitás.
- Nemzetköziképzés-fejlesztési és tantervfejlesztési kapacitás.
- Nemzetközi oktatók megjelenése a MOME-n, finanszírozási formák kidolgozása.
- Mobilitási programokat támogató adminisztratív és szakmai kapacitás.
- A nemzetközi hallgatók fogadására való felkészültséget támogató szolgáltatási és oktatásszervezési kapacitás.
- nemzetközi toborzási, kommunikációs és marketingkapacitás.
- A nemzetközi oktatási pilot-együttműködések előkészítéséhez szükséges jogi, adminisztratív és koordinációs támogatás.
- A nemzetközi szakmai hálózatokban való részvételt támogató intézményi koordináció.
- A nemzetközi láthatóságot, rangsorszereplést és eredménykövetést támogató adatgyűjtési és elemzési kapacitás.
- Belső kommunikációs kapacitás.
- Projekt-előkészítési, pályázatírási és projektkoordinációs kapacitás.
- Az intézmény pályázati és projektmenedzsment-kapacitásainak a fejlesztése.

IDŐHORIZONT
FÓKUSZTERÜLET 4

2026

A nemzetköziesítési prioritások pontosítása, a meglévő partnerkapcsolatok és képzési együttműködések áttekintése, az EU-s és nemzetközi pályázati lehetőségek feltérképezése, valamint a nemzetközi hallgatók fogadására való felkészültség, a toborzás és kommunikáció jelenlegi helyzetének a felmérése; rangsorszereplés.

2027

Nemzetközi oktatási pilot-együttműködések előkészítése és indítása; a stratégiai partnerségek, a mobilitási kapcsolatok és a nemzetközi szakmai hálózati részvétel fejlesztése; az EU-s és nemzetközi pályázatokban való részvétel erősítése; rangsorszereplés.

2028

A működő nemzetközi oktatási és partnerségi modellek fejlesztése; a nemzetközi hallgatók fogadására való felkészültség és szolgáltatások erősítése; a nemzetközi toborzási, kommunikációs és láthatósági tevékenységek összehangolása; rangsorszereplés.

2029

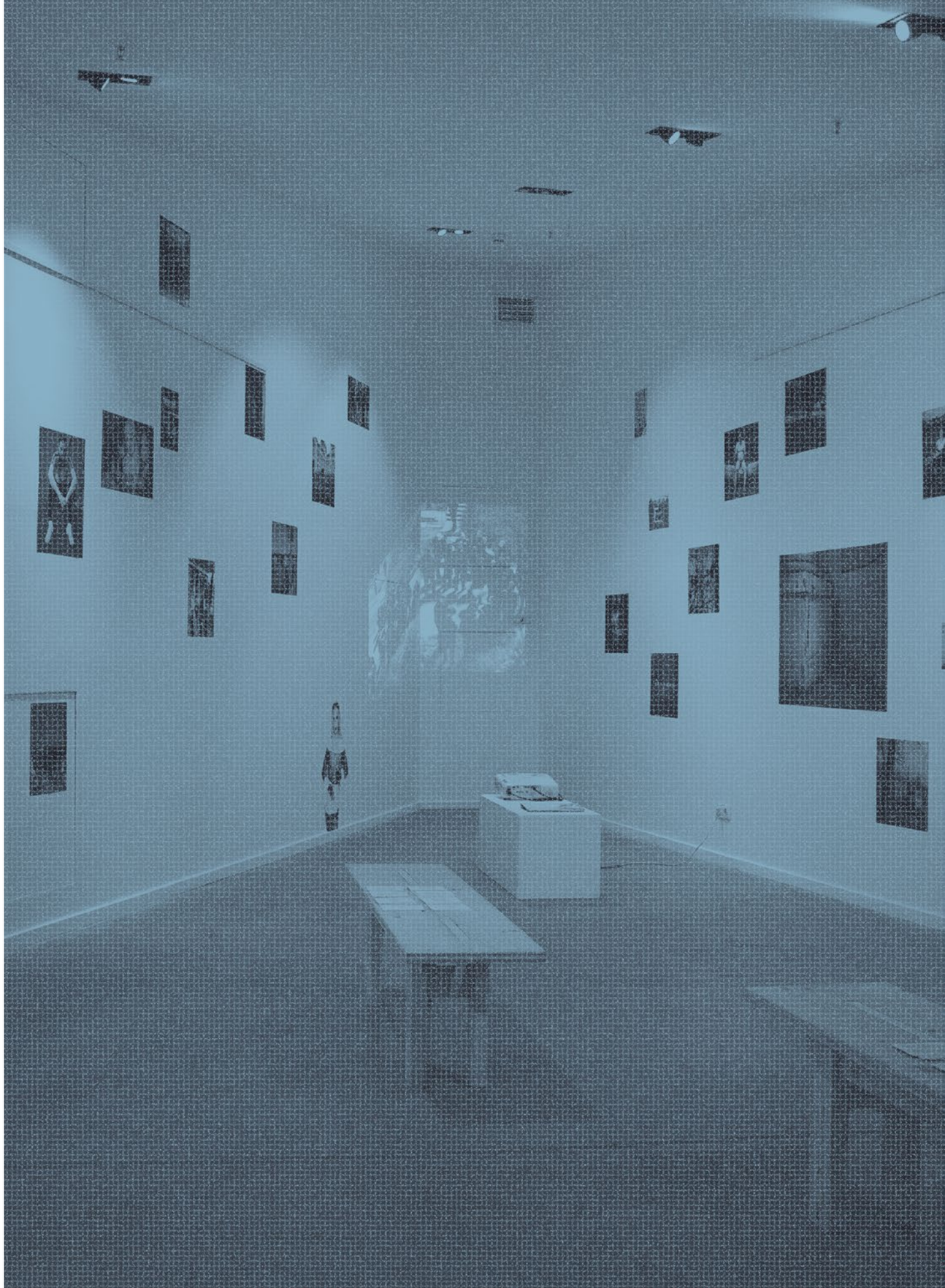
A sikeres nemzetközi oktatási formák, partnerségek és pályázati együttműködések beépítése az intézményi működésbe; a hallgatók, oktatók és kutatók nemzetközi kapcsolódási lehetőségeinek a bővítése; rangsorszereplés.

2030

A nemzetköziesítési eredmények értékelése, a további fejlesztési igények azonosítása; rangsorszereplés.

2031

A fejlesztési ciklus összegzése; a bevált nemzetközi partnerségi, oktatási, pályázati, mobilitási és toborzási gyakorlatok rögzítése; a következő időszak nemzetközi fejlesztési irányainak az előkészítése; rangsorszereplés.



FÓKUSZTERÜLET 5.

Működési kiválóság

STRATÉGIAI CÉL

A MOME olyan átlátható, hatékony, digitálisan támogatott és pénzügyileg fenntartható intézményi működést alakítson ki, amely csökkenti az adminisztratív terheket, javítja az erőforrások felhasználását, erősíti a pályázati és projektfejlesztési kapacitást, valamint biztosítja az oktatási, kutatási, innovációs és alkotói célok megvalósításának a szervezeti feltételeit.

SPECIFIKUS CÉLOK

1. Az adminisztratív működés hatékonyságának és átláthatóságának növelése a folyamatok optimalizálása, egységesítése és a digitális megoldások alkalmazásának a kiterjesztése révén.
   A lean és az agilis módszertanok helyének és kapcsolatának a meghatározása az intézményi gyakorlatban.
2. A MOME oktatási, kutatási és innovációs kompetenciáira épülő, hosszú távú stratégiai együttműködések kialakítása és fejlesztése, amelyek az egyetemi tudástranszfer, az üzletfejlesztési és a pályázati tevékenységek révén kiemelkedő hozzáadott értéket teremtenek az adott szakterületen.
3. A külső bevételek arányának növelése egyrészt külső partnerekkel folytatott együttműködések, oktatási programok, tréningek, közös KFI-projektek és infrastruktúra-használat révén, másrészt a hazai és nemzetközi pályázati aktivitás további fokozásával.
4. Az intézményi pályázati és projektfejlesztési kapacitás megerősítése annak érdekében, hogy a MOME stratégiai céljaihoz illeszkedő hazai és nemzetközi forráslehetőségeket tudatosan azonosítsa, előkészítse, megszerezze és hasznosítsa.

EREDMÉNYEK

- Az adminisztrációs folyamatok egyszerűsítése és az ügyviteli idők csökkenése, aminek köszönhetően javul a munkaterhelés, mérséklődik az elhúzódó ügyintézések okozta frusztráció, és felszabadul idő a kreatív építő folyamatok kialakítására.
- Az egyetemi tevékenységek optimális digitális platformra helyezésével kiküszöbölhetőkké válnak hibák, átláthatóbb rendszereket lehet építeni, csökken az onboarding időigénye, mérhetők és értékelhetők lesznek teljesítmények, folyamatok, növekszik az erőforrások kihasználásának a hatékonysága.

- Az együttműködési helyzetek optimális megteremtésével elérhetőkké válnak egyetemi fejlesztések, új ismeretek, és növelhető az egyetem gazdasági-társadalmi-nemzetközi beágyazottsága.
- A külső bevételek arányának a növelésével az egyetem pénzügyi autonómiája erősödik, ami csökkenti az állami forrásoktól való függést, és visszafogja az azok rendelkezésre állási bizonytalansága miatt felmerülő működési kockázatokat.
- A külső bevételek nagyságának a növelésével nő a kötetlenebb formában elkölthető forrás, mivel ezek közbeszerzés nélkül felhasználhatók, az áfa visszaigényelhetősége révén olcsóbb megvalósítás válik lehetővé, hatékonyabbá téve az ebből finanszírozott egyetemi tevékenységeket.
- Növekvő és tudatosan hasznosuló pályázati források bevonása és beillesztése az egyetem működésébe.

INDIKÁTOROK

- Mind az akadémiai területhez, mind a menedzsmenti területhez tartozó fő folyamatok esetében folyamatleírások és folyamatoptimalizáció megvalósítása (minimum 15-15 fő folyamat területenként).
- A 2026-os bemeneti méréshez viszonyítva a felmért fő folyamatok felében az ügyviteli idők csökkennek 25%-kal.
- Az adminisztratív tevékenységekhez használt papír mennyiségének a csökkentése (a 2026-os bázisévhez viszonyítva 2030-ra 20%-kal).
- A külső árbevétel növelése a 2025-ös bázisévhez viszonyítva 2031-re 50%-kal.

ESZKÖZÖK

- A kulcsfolyamatok leírása, a hozzájuk kapcsolódó ügyviteli idők bemeneti mérése, visszamérés félévente/évente.
- integrált szervezetirányítási (ERP-) rendszer bevezetése.
- belső ösztönzőrendszer kialakítása az üzleti bevételt generáló együttműködések, projektek bevonzására és az ezekben történő részvételre.
- Átlátható folyamatok fejlesztése.
- A pályázatfigyelési, projekt-előkészítési és projektkoordinációs tevékenység megerősítése.
- A pályázati lehetőségek és az intézményi fejlesztési célok összehangolását támogató belső koordináció fejlesztése.
- A pályázati projektek szakmai tervezését, adminisztratív megvalósítását és eredményhasznosítását támogató intézményi szolgáltatások fejlesztése.
- A Pályázati Igazgatóság stratégiai és operatív szerepének a megerősítése az intézményi fejlesztések támogatásában.



Kiemelt keresztmetszeti területek

Kiemelt keresztmetszeti területek az IFT időszaka alatt

A stratégiai fókuszterületek mellett az IFT olyan keresztmetszeti témákat is kijelöl, amelyek a MOME oktatási, kutatási, alkotói és intézményi működését egyaránt érintik. Ezek a területek az IFT-ben megfogalmazott stratégiai célokhoz kapcsolódnak, és azok megvalósítását horizontális szempontként támogatják az egyetem teljes működésében. Céljuk, hogy a következő négy év fejlesztései következetesen kapcsolódjanak a MOME társadalmi felelősségéhez, szakmai karakteréhez és hosszú távú intézményi megújulásához.

Társadalmi és ökológiai felelősségvállalás

Az intézmény számára a társadalmi és ökológiai felelősségvállalás az oktatás, kutatás, alkotás és intézményi működés közös, keresztmetszeti szempontja. A művészet, a design és az építészet ebben a keretben a társadalmi-környezeti átmenetek alakításának az eszköze: képes érzékelhetővé tenni összetett rendszereket, új kapcsolatokat létrehozni közösségek, anyagok, technológiák és élő környezetek között, valamint hozzájárulni igazságosabb és fenntarthatóbb gyakorlatok kialakításához. Ez a szemlélet a MOME esetében konkrét oktatási, kutatási és alkotói helyzetekben válik érvényessé: projektalapú kurzusokban, alkotói programokban és KFI-együttműködésekben, diploma- és doktori témákban.

A következő négy évben a MOME olyan oktatási, kutatási és alkotói helyzeteket kíván erősíteni, amelyekben a társadalmi igazságosság, az egészség, a kulturális örökség és hozzáférhetőség, az ökológiai érzékenység és a regeneratív gondolkodás a szakmai minőség részévé válik. Ez a civil, közösségi, kulturális és közszférabeli kapcsolódások erősítését, az egyetemen létrejövő tudás szélesebb hozzáférhetőségét, valamint az anyaghasználati, technológiai és intézményi döntések felelős újragondolását is magában foglalja. A terület akkor tud valódi keresztmetszeti szerepet betölteni, ha a kapcsolódó eredmények a képzési programokban, hallgatói projektekben, oktatási, kutatási és alkotási fókuszokban, partneri együttműködésekben és működési fejlesztésekben is láthatókká, valamint visszamérhetőkké válnak.

A fenntarthatóság kortárs értelmezése a MOME számára regeneratív szemléletet is jelent. Ez a megközelítés az élő rendszerekhez, az anyagokhoz, az erőforrásokhoz, saját és társadalmunk jóllétéhez és a technológiákhoz fűződő viszony újragondolását igényli. A tervezés és az alkotás feladata nem merül ki a károk mérséklésében: olyan gyakorlatokat kell támogatnia, amelyek figyelembe veszik az ökológiai kölcsönhatásokat, a több faj együttélésének a feltételeit, a helyi bioszférák sérülékenységét és a társadalmi egyenlőtlenségek környezeti összefüggéseit. Ennek az intézményi jelentősége megjelenik az anyaghasználati döntésekben, a műhelymunka és a technológiai infrastruktúra használatában és fejlesztésében, a campus működésében, valamint azokban a kutatási és oktatási irányokban, amelyek az élő rendszerekkel, a regeneratív gyakorlatokkal és az emberinél tágabb ökológiai kapcsolatokkal foglalkoznak.

Társadalmi felelősségvállalás

STRATÉGIAI CÉL

A társadalmi fenntarthatóság szempontjai láthatóbban jelenjenek meg az oktatásban, a kutatásban, az alkotói gyakorlatokban és az intézményi működésben.

SPECIFIKUS CÉLOK

1. A társadalmi fenntarthatósághoz kapcsolódó meglévő oktatási, kutatási és alkotói kezdeményezések intézményi szintű összekapcsolása, láthatóbbá tétele és tudatos fejlesztése.
2. A hallgatók társadalmi érzékenységének, reflektív szakmai szemléletének és közösségi együttműködési képességének a fejlesztése.
3. A művészetközvetítéssel összefüggő, design- és művészetimenedzser-, valamint pedagógus- és továbbképzéssel kapcsolatos oktatás és az intézményi kapcsolódások fejlesztése.
4. A civil, közösségi, kulturális és közszférabeli kapcsolódások erősítése.
5. A társadalmi fenntarthatósághoz kapcsolódó meglévő egyetemi tudás, projektek és jó gyakorlatok láthatóbbá tétele.

EREDMÉNYEK

- A társadalmi fenntarthatósági szempontok láthatóbban jelennek meg a képzésekben, a kutatási/alkotói projektekben és a hallgatói munkákban.
- Erősödik a hallgatók és a munkavállalók társadalmi érzékenysége és közösségi együttműködési tapasztalata.

- A MOME meglévő társadalmi felelősségvállalási tudása jobban hozzáférhetővé válik az intézményen belül.
- A meglévő és jól működő programok tapasztalatai beépülnek a további fejlesztésekbe.
- Erősödnek a civil, közösségi, kulturális és közszférabeli kapcsolódások.
- A megvalósított eredmények a minőségbiztosítási elvárásoknak megfelelnek.

ESZKÖZÖK

- Az egyetemen zajló társadalmi fenntarthatósági tevékenységek, kutatások, kurzusok és projektek feltérképezése és a kapcsolódási pontok azonosítása.
- A MOME tehetséggondozó programjai (pl.: Tied a holnap, Tanítsunk Magyarországért, Ugrás a jövőbe!) tapasztalatainak és működési modelljének a fejlesztése.
- A hallgatói társadalmi érzékenységet, a közösségi együttműködést és a reflektív szakmai gondolkodást fejlesztő tanulási helyzetek támogatása kurzusok, extrakurrikuláris programok formájában.
- Az eredmények és a jó gyakorlatok intézményi szintű megosztása.
- Éves értékelés és korrekció.

Ökológiai felelősségvállalás

STRATÉGIAI CÉL

Az ökológiai felelősségvállalás, a fenntartható fejlődés, a környezetvédelem, a klímavédelem és az adaptáció szempontjainak a szisztematikus beépülése az oktatásba, a kutatásba, az alkotói gyakorlatokba és az intézmény működésébe.

SPECIFIKUS CÉLOK

1. A fenntartható fejlődés, a környezetvédelem, a klímavédelem és a klímaadaptáció, valamint a regeneratív szemlélet rendszerszerű beépítése a képzési, kutatási és alkotói programokba.
2. A hallgatói és oktatói zöld kompetenciák, valamint a „képzők képzése” program fejlesztése.

3. A campushoz, valamint az oktatási és hallgatói programokhoz kapcsolódó fenntarthatósági kezdeményezések támogatása.
4. A MOME fenntartható intézményi működésének és zöld átállásának a tudatos fejlesztése, kiemelten a klímavédelem, klímaadaptáció, biodiverzitás-védelem, körforgásos gazdaság és hulladékkezelés témaköreiben.
5. A külső forrásbevonási képesség növelése a közepes és nagyobb volumenű fenntarthatósági mintaprojektek megvalósítása érdekében.

EREDMÉNYEK

- A fenntarthatósági szempontok jobban láthatók a képzésekben, a kutatási/alkotói projektekben és a hallgatói munkákban.
- Erősödik a hallgatói és oktatói fenntarthatósági tudás; a campus több ponton tanulási és demonstrációs környezetként működik.
- Javul az intézményi figyelem az anyaghasználat, energiahasználat, hulladékkezelés, biodiverzitás és mikromobilitás területén.
- A nagyobb léptékű fejlesztésekhez előkészített pályázati vagy partneri lehetőségek kapcsolódnak.
- A megvalósított eredmények a minőségbiztosítási elvárásoknak megfelelnek.

ESZKÖZÖK

- A fenntarthatósági témák beépítése releváns kurzusokba, KFI-helyzetekbe és hallgatói projektekbe, az interdiszciplináris fenntarthatósággal kapcsolatos kurzusok kapcsolódásainak az erősítése.
- Az európai GreenComp keretrendszernek megfelelő zöld kompetenciák beépítése a képzési rendszerbe, illetve fenntarthatósági tematikák integrálása releváns képzési modulokba, kurzusokba és hallgatói projektekbe.
- Oktatói/kutatói zöldkompetencia-fejlesztés és szemléletformálás.
- A meglévő egyetemi fenntarthatósági programok értékelése és továbbfejlesztése; az oktatáshoz és kutatáshoz kapcsolódó, közösségi szemléletű mintaprojektek költséghatékony, külső forrásokra épülő megvalósítása és jó gyakorlataik megosztása.
- A külső pályázati és partneri lehetőségek célzottabb kihasználása és bővítése.
- Éves értékelés és korrekció.

A hallgatói és munkatársi közösség jóllétének támogatása

A MOME számára a hallgatói, oktatói és dolgozói jóllét az intézmény működésének a stratégiai jelentőségű területe. A kreatív és művészeti képzés sajátosságaiból fakadóan az alkotói munka feltételei a mentális egészség, a pszichológiai biztonság és a támogató közösségi környezet, valamint az ezek minőségét és fenntarthatóságát alapvetően meghatározó tényezők. Az egyetem célja ezért egy olyan intézményi kultúra erősítése, amely a szakmai tudás átadása mellett kiemelt figyelmet fordít a személyes fejlődésre, az önismeret és az adaptív megküzdési, illetve az önszabályozási képességek fejlesztésére, valamint a közösségi jóllét támogatására. Ennek érdekében a következő időszakban a meglévő szolgáltatások és programok fejlesztése mellett hangsúlyt kap a jólléti szempontok integrálása az oktatási környezetbe, a tantervekbe, az egyetemi terek használatába és a szervezeti működés egészébe.

STRATÉGIAI CÉL

A hallgatói, oktatói/kutatói és munkatársi jóllét erősítése az intézményben, valamint olyan támogató oktatási, közösségi, fizikai és szervezeti környezet kialakítása, amely elősegíti a mentális egészséget, a szakmai fejlődést, az alkotói munkát és a hosszú távon fenntartható intézményi működést.

SPECIFIKUS CÉLOK

1. A hallgatói mentális egészség erősítése, a pszichológiai biztonság támogatása.
2. A hallgatók személyiségfejlődésének, önszervezésének, tanulmányi előrehaladásának és szakmai beágyazódásának a támogatása.
3. A meglévő hallgatói jólléti szolgáltatások bővítése.
4. A neurodivergens hallgatók támogatásának a fenntartása és fejlesztése.
5. A mentorációs, tutorálási, alumni- és karrierkapcsolódások erősítése.
6. A nemzetközi hallgatók beilleszkedésének a támogatása.
7. A hallgatói közösségi, oktatási terek és műhelyterek használhatóságának a felülvizsgálata és fejlesztése.
8. A munkatársi jóllét támogatása, pszichológiai biztonság, a jólléti szolgáltatások erősítése.
9. Az oktatói és alkotói munka intézményi elismerésének az erősítése.
10. A munkaterhek kiegyensúlyozottabb kezelése és a túlterhelés megelőzése.

EREDMÉNYEK

- A hallgatók mentális egészségét és pszichológiai biztonságát támogató intézményi környezet megerősödése.
- A mentorációs, tutorálási, alumni- és karrierkapcsolatok erősödése.
- A nemzetközi hallgatók sikeresebb intézményi és közösségi integrációja.
- A hallgatói közösségi, oktatási terek és műhelyek használhatóságának a javulása.
- Az oktatói, kutatói és művészeti teljesítmények nagyobb intézményi láthatósága és elismerése.
- Az oktatói, kutatói és oktatástámogató munkatársak jóllétét támogató feltételek erősödése.
- A túlterhelés kockázatának a csökkenése és a munkaterhek kiegyensúlyozottabb kezelése.
- A közösségi kapcsolódás, az intézményi elköteleződés és a megtartó egyetemi környezet erősödése.

ESZKÖZÖK

- A biztonságos környezet továbbfejlesztése, a megindult törekvések megerősítése; a szabály- és keretrendszerek továbbfejlesztése, ezen belül viselkedési kódex megalkotása.
- A pszichológiai konzultációs és hallgatótámogatási szolgáltatások fejlesztése és hozzáférhetőségük bővítése.
- A neurodivergens hallgatók fokozott támogatása.
- A mentorációs, tutorálással kapcsolatos, valamint alumni- és karrierprogramok erősítése.
- A nemzetközi hallgatók beilleszkedését segítő programok fejlesztése.
- A közösségi, oktatási és műhelyterek használhatóságának a felülvizsgálata.
- Az oktatói/kutatói és oktatástámogató munkatársak jóllétét támogató kezdeményezések fejlesztése;
- Az oktatói, kutatói és művészeti teljesítmények elismerésének az erősítése.
- Vezetői- és oktatóikompetencia-fejlesztési programok indítása.
- A szolgáltatások folyamatos monitorozása és a hallgatói, illetve dolgozói visszajelzések beépítése.



Az IFT megvalósításának következő lépései

Az IFT megvalósításának következő lépései

Az IFT megvalósításához kapcsolódóan külön cselekvési tervet dolgozunk ki a dokumentum elkészülését követően, amely az egyes fókuszterületekhez felelősöket, közreműködőket, mérföldköveket, erőforrásigényt és értékelési szempontokat rendel, kockázatokat elemez. A cselekvési tervnek az éves intézményi tervezéshez és költségvetéshez is kell kapcsolódnia. A megvalósítás során külön figyelmet kell fordítani a fejlesztéseket támogató intézményi feltételekre: a kapacitásokra, a szervezeti kultúrára, az átlátható döntéshozatalra, a belső kommunikációra, a pénzügyi és infrastrukturális háttérre, valamint a digitális működés lehetőségeire.

Az IFT követése részvételi és egyben visszacsatolásra is épülő folyamat. Az éves értékelésben a mennyiségi adatok mellett helyet kell kapniuk a hallgatói, oktatói, kutatói, alkotói és munkatársi tapasztalatoknak is. Jó gyakorlat lehet, hogy az éves felülvizsgálat során ne csak adatgyűjtés történjen, hanem célzott egyeztetések is a központokkal, szakokkal, hallgatókkal, oktatókkal, kutatókkal, munkatársakkal és releváns külső partnerekkel.

ÜTEMEZÉS ÉS FŐ MÉRFÖLDKÖVEK

A cselekvési tervben meg kell határozni, hogy az egyes fejlesztési irányok rövid, közép- és hosszabb távon milyen lépésekben valósíthatók meg. Az ütemezésnek ki kell jelölnie a fő döntési pontokat, az előkészítési és megvalósítási szakaszokat, valamint azokat a mérföldköveket, amelyek alapján az előrehaladás évente értékelhető.

FELELŐSSÉGEK ÉS INTÉZMÉNYI KAPCSOLÓDÁSOK

Minden fókuszterülethez világos intézményi felelősségi struktúrát kell rendelni. Ennek része a felelős szervezeti egységek, közreműködők, döntési fórumok és egyeztetési pontok azonosítása. A felelősségek megnevezése mellett fontos rögzíteni, hogy egy-egy fejlesztésnek ki a szakmai gazdája, hol születnek róla döntések, milyen fórumokon történik az egyeztetés, és hogyan lehet támogatni a mindenki számára átlátható kapcsolódó intézményi folyamatokat.

SZÜKSÉGES ERŐFORRÁSOK ÉS KAPACITÁSOK

A megvalósítás feltétele az emberi, pénzügyi, infrastrukturális és digitális erőforrások előzetes felmérése. A cselekvési tervnek tartalmaznia kell, hogy az egyes fejlesztések milyen kapacitásokat igényelnek, ezek rendelkezésre állnak-e, illetve mely területeken szükséges kapacitásbővítés, átcsoportosítás vagy külső forrás bevonása. A cselekvési tervben külön szükséges rögzíteni az egyes stratégiai fókuszterületekhez kapcsolódó hazai és nemzetközi pályázati lehetőségek feltérképezésének, priorizálásának, előkészítésének és koordinációjának a rendjét, valamint az ezekért felelős intézményi szereplők (különösen a Pályázati Igazgatóság és a szakmai egységek) együttműködését.

KOCKÁZATOK ÉS FELTÉTELEK

Az IFT megvalósítása során számolni kell intézményi, pénzügyi, szervezeti és szabályozási kockázatokkal. A cselekvési tervben ezért meg kell jeleníteni azokat a feltételeket, amelyek nélkül az egyes célok csak korlátozottan teljesíthetők. Idetartozhatnak a kapacitáshiányok, az intézményi túlterheltség, a finanszírozási bizonytalanságok, a döntési folyamatok elhúzódása vagy a külső környezet változásai.

INTÉZMÉNYI ÖNÉRTÉKELÉSI SZEMPONTOK

Az éves értékelésnek vizsgálnia kell, hogy a fejlesztések miképpen hatnak az oktatás, a kutatás, az alkotás, az innováció és az intézményi működés minőségére. Ennélfogva az önértékelésben helyet kell kapniuk a szakmai tapasztalatoknak, a közösségi visszajelzéseknek és az intézményi tanulás szempontjainak is. A mennyiségi indikátorok mellett fontos lenne külön megnevezni a minőségi visszamérés szerepét. A MOME esetében ilyen lehet például a szakmai munka minőségének, a hallgatói és oktatói, kutatói tapasztalatnak, a partnerségek tartósságának vagy minőségének, a közösségi működésnek vagy az intézményi tanulásnak az értékelése.

ÉVES FELÜLVIZSGÁLATI MECHANIZMUS

Az IFT megvalósítását évente felül kell vizsgálni. Az éves felülvizsgálat célja az előrehaladás értékelése, a szükséges korrekciók azonosítása, valamint annak a vizsgálata, hogy az intézményi környezet változásai indokolnak-e hangsúlyeltolódást vagy új beavatkozásokat. A felülvizsgálat eredményeinek vissza kell épülniük az éves tervezésbe és a következő időszak intézményi döntéseibe.

CSELEKVÉSI TERV ELKÉSZÍTÉSE

Az IFT elfogadását követően olyan cselekvési tervet kell készíteni, amely a stratégiai fókuszterületeket konkrét megvalósítási egységekre bontja. A dokumentumnak kezelhető, évente frissíthető formában kell rögzítenie a feladatokat, felelősöket, határidőket, erőforrásokat, kockázatokat és értékelési szempontokat. A fókuszterületek mellé érdemes néhány olyan kiemelt intézményi projektet rendelni, amelyek láthatóvá teszik az IFT megvalósulását. Ilyenek lehetnek például programfejlesztési, technológiai, nemzetköziesítési, működésfejlesztési vagy hallgatói jólléti projektek. A cselekvési tervben érdemes megkülönböztetni az azonnal indítható, az előkészítést igénylő és a hosszabb távon megvalósítható fejlesztéseket. A cselekvési terv az éves felülvizsgálat alapján módosítható, ha a külső környezet, az intézményi kapacitás, a finanszírozás vagy a szakmai prioritások változnak. A pályázati tevékenység az intézményi innováció, a nemzetköziesítés, a partnerségépítés és a működésfejlesztés egyik fontos megvalósítási eszköze, az éves intézményi tervezésbe és felülvizsgálatba is integráltan és rendszerszinten épül be, nem külön fejezetként szerepel.


MOHOLY-NAGY
művészeti egyetem
university of art and
design budapest