



Állatorvostudományi Egyetem stratégiája

„A jövő kiváló állatorvosait képezzük”

Dr. Sótonyi Péter

Budapest, 2022. október 03.



A. Helyzetértékelés

SWOT

A modellváltás óta a pénzügyi helyzet sok lehetőséget teremtett, sok hiányosság viszont nem finanszírozási kérdés



ERŐSSÉGEK

- Nagyszámú, országos viszonylatban egyedülállóan magas arányú külföldi hallgató.
- Tudományosan minősített oktatók, kutatók magas aránya, akik PhD-val és akadémiai tagsággal rendelkeznek.
- Az oktatás három nyelven folyik (angol-német-magyar).
- Jelentős létszámú és magas színvonalú TDK tevékenység.
- Az oktató-kutató munkatársakkal szemben támasztott magas követelmények.
- Magas felvételi pontszám, és magas első helyes jelentkezési arány.
- Magas sikerességi ráta a kutatási pályázatok esetében.
- Gazdasági stabilitás.
- A dolgozók, a hallgatók és a magyar állatorvosok elkötelezettsége az ÁTE iránt.
- Nemzetközi (EAEVE) akkreditáltság.
- Nemzeti Kiválóság Programban résztvevő Szakegyetem.
- Széleskörű szakirányú továbbképzési kínálat.
- A szakmai szervezetek és az ÁTE kiváló együttműködése.
- A HÖK és az ÁTE vezetés közötti jó kapcsolat.
- Széleskörű és magas színvonalú klinikai szolgáltatás és annak oktatási célú hasznosítása.
- Központi elhelyezkedés (kedvtelésből tartott állattulajdonosok szempontjából).
- A könyvtári szolgáltatások kimagasló szerepe az értékteremtésben és -megőrzésben, a tudásmegosztásban és ismeretterjesztésben.
- Az egyetem erős regionális, nemzetközi kapcsolatai (VetNEST, CEEPUS, bilaterális kapcsolatok).
- Az egyetemi oktatók és kutatók széleskörű hazai és nemzetközi felsőoktatási kapcsolatai.

GYENGESÉGEK

- Az ALUMNI rendszer működtetésének nehézségei.
- Az oktatásban résztvevő külföldi professzorok alacsony aránya.
- Egyenletlen információáramlás a szervezeti egységek és szintek között
- Papírintes iroda bevezetésének lassú folyamata
- Az információk weboldalra való feltöltése gyakran késik.
- Sok hallgató érkezik alacsony mezőgazdasági tapasztalattal.
- Relatív alacsony számú első esetű páciensek.
- Alacsony számú bejövő haszonállat páciens.
- A kampusz idősebb épületei műemlékvédelem alatt állnak.
- Gyenge innovációs aktivitás.
- Nehézségek a vágóhidak és farmok látogatásában biobiztonsági előírások miatt.

Állatorvostudományi Egyetem SWOT elemzése

- Közép-európai kapcsolatok alapján referenciaközponttá válás.
- Nemzeti laboratóriumok finanszírozásának lehetősége.
- 12. gyakorlati félév kialakítása és bevezetése.
- Erősíteni a gazdasági haszonállat-gyógyászati képzést.
- Az élelmiszerláncal kapcsolatos új szakmai területek oktatásának bevezetése.
- Hallgatói szolgáltatások körének és minőségének fejlesztése.
- Az ÁTE infrastruktúra modernizálása.
- Kedvező utánpótlási lehetőség a TDK-s hallgatók magas aránya miatt.
- Az ALUMNI rendszer fejlesztése.
- Szorosabb együttműködés társegyetemekkel.
- Precíziós tangazdaság kialakítása.
- Digitális élelmiszerlánc adatbank létrehozása.
- A mentorprogramban résztvevő hallgatók motiválása a PhD tanulmányok folytatására.
- Idegennyelvű posztgraduális képzések indítása.
- A gazdasági haszonállatok és az élelmiszerlánc-biztonság iránt érdeklődő hallgatók támogatása (Marek Ösztöndíj).
- Gazdasági haszonállatokkal való munkatapasztalat (Hetesi gyakorlat).
- MAB akkreditáció
- ISO 9001:2015 tanúsítás.
- Fiatal szakemberek elvándorlása.
- A környező országokban megindult angol nyelvű állatorvosképzések.
- A bővülő létszámhoz szükséges beteganyag, különösképpen a gazdasági haszonállatok biztosításának nehézségei.
- A hallgatói toborzást egy ügynökség végzi.

LEHETŐSÉGEK

FENYEGETÉSEK



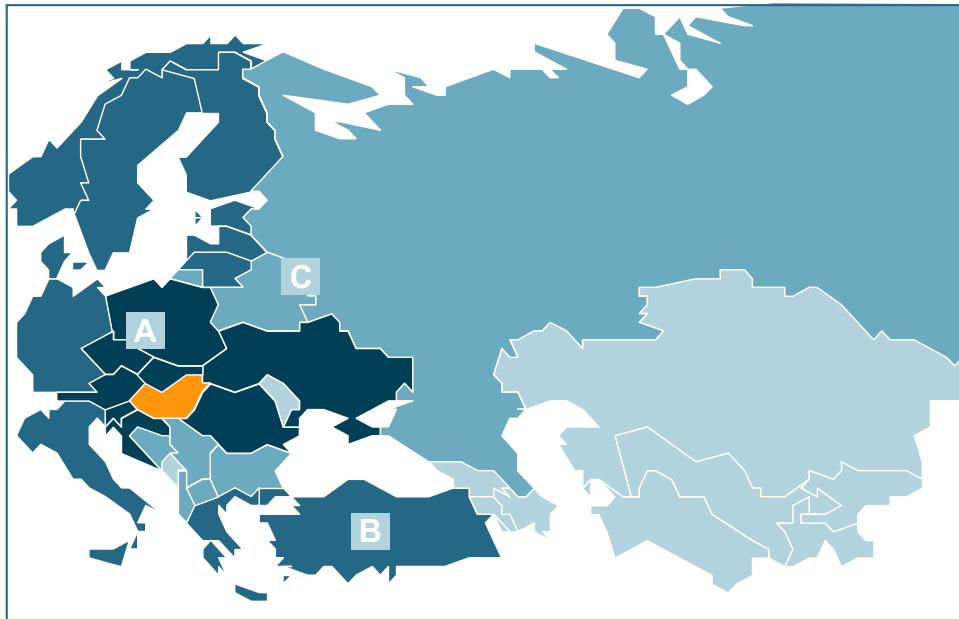
A. Helyzetértékelés

Piaci kitekintés

2022-re Európában jelentősen megnőtt az Állatorvostudományi Egyetem versenytársainak száma



Nemzetközi helyzet vizsgálata



Versenytársak értékelése

A csoport jellemzői

- EAEVE akkreditált egyetemek Közép-Kelet Európában
- az Állatorvostudományi Egyetem nagyobb versenytársai

B csoport jellemzői

- EAEVE akkreditált egyetemek
- a jövőben versenytársakká válhatnak

C csoport jellemzői

- EAEVE által nem akkreditált egyetemek

A Ausztria, Horvátország, Szlovénia, Szlovákia, Csehország, Lengyelország, Románia

B Németország, Olaszország, Svédország, Norvégia, Dánia, Finnország, Ukrajna, Észtország, Lettország, Litvánia, Görögország, Törökország

C Oroszország, Bosznia-Hercegovina, Szerbia, Bulgária, Észak-Macedónia, Fehéroroszország, Albánia

Jelentősen nőtt az EAEVE akkreditációval rendelkező egyetemek száma az elmúlt 10 évben



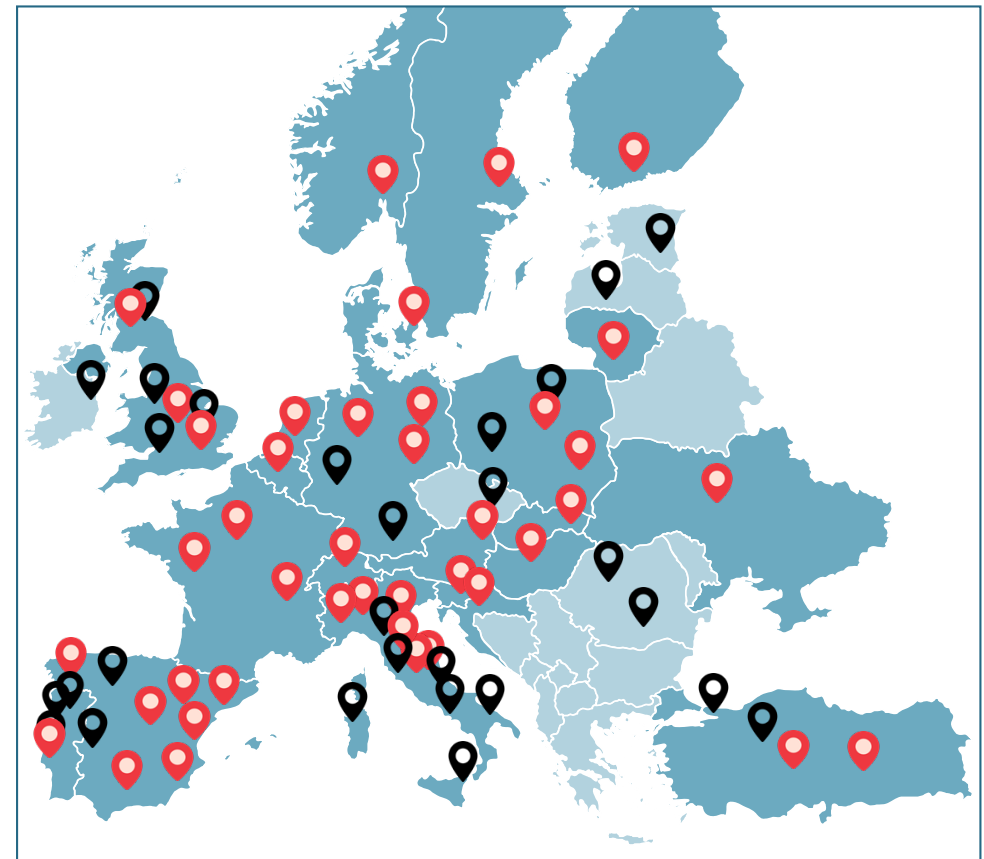
2014



 10 akkreditált egyetem

 49 approved egyetem

2022



 41 akkreditált egyetem

 29 approved egyetem



A. Helyzetértékelés

Egyéb

Az Egyetem a modellváltás óta minden érintetti kör esetében sikeresen fejlesztette az együttműködést



Kormányzat, hatóságok

- Kiemelkedően jó kapcsolat
- A Kormányzat indikátorokon keresztül ellenőrzi a teljesítményt
- Támogatásokkal segíti a fejlődést

Hallgatók

- Konstruktív HÖK
- Kiemelkedő lojalitású hallgatók
- Alumni aktivitás visszafogott, főleg nemzetközi szinten
- Nő a hiányosságokat megfogalmazó jelzések száma a pedagógiai készségekkel kapcsolatban

Klinikai szolgáltatást igénybe vevők

- Árérzékenység
- Speciális szakrendelési igény

Oktatók, kutatók

- Anyagi megbecsülésük nő
- Oktatási feladatok miatt esetenként túlterhelt oktatók



Közvetlen Uniós forrásokat biztosító szervezetek

- Stabilan fejlődik az együttműködés

Végzett állatorvosok, praxisok

- Szakmai tudástranzfer
- Továbbképzések esetében aktív partnerek

Piaci szereplők, mint megrendelők

- Csak néhány tanszékkal alakult ki együttműködés
- Szolgáltatási megbízások jellemzők

Ellenőrző szervezetek (MAB, EAEVE, NÉBIH stb)

- Hatékony formális és informális kapcsolattartás

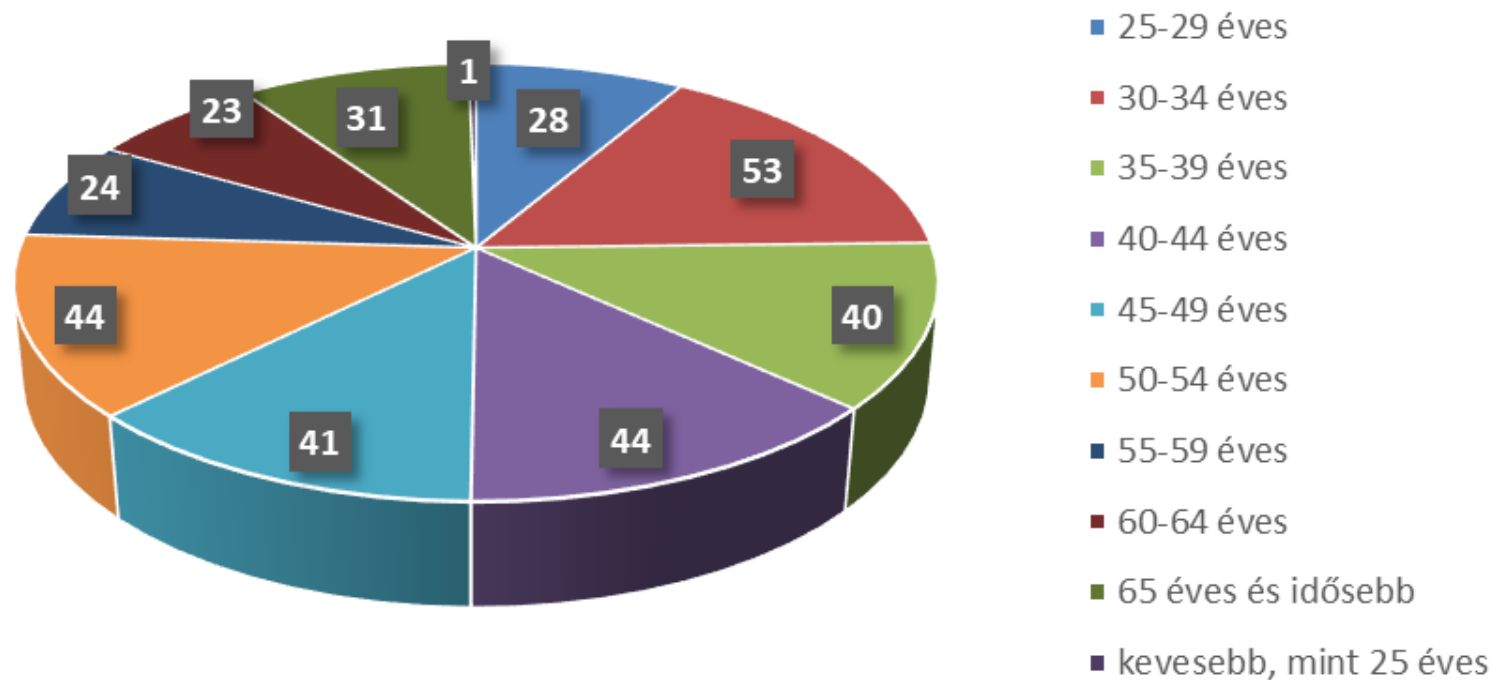
Egyetemek, mint versenytársak vagy partnerek

- Folyamatosan emelkedő számú kapcsolat a kutatások terén
- Közös fellépések, beszerzések

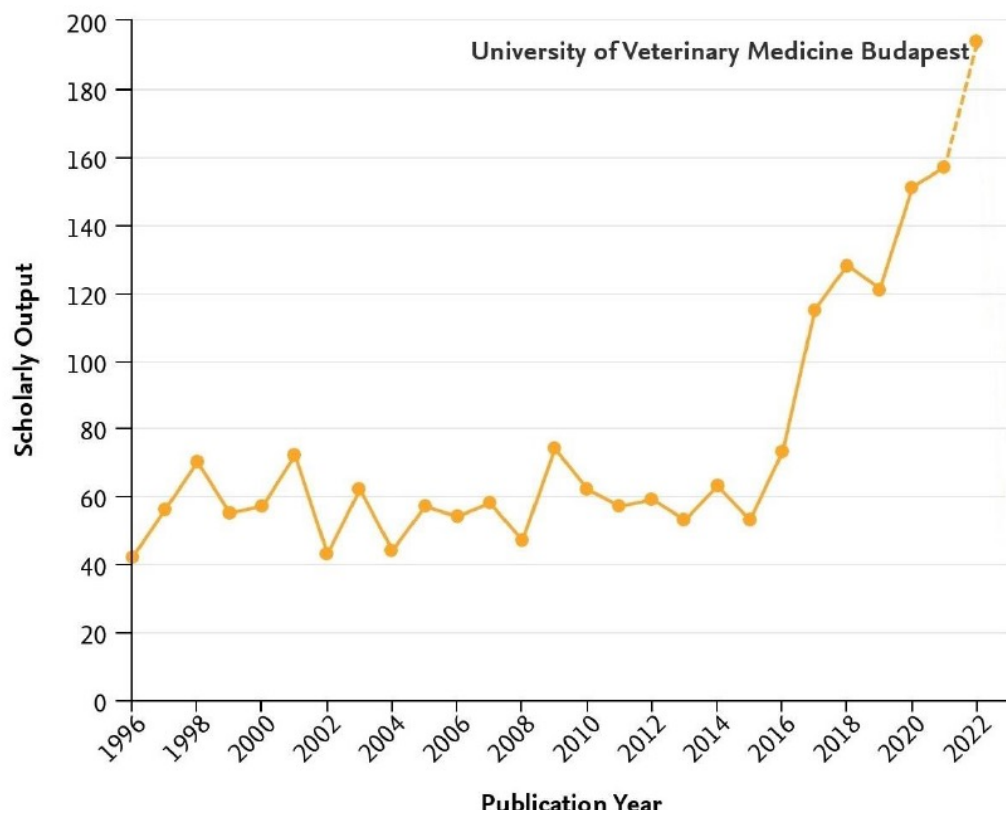
A 2022. évben az oktatásban résztvevők megoszlása korcsoportonként arányos képet mutat



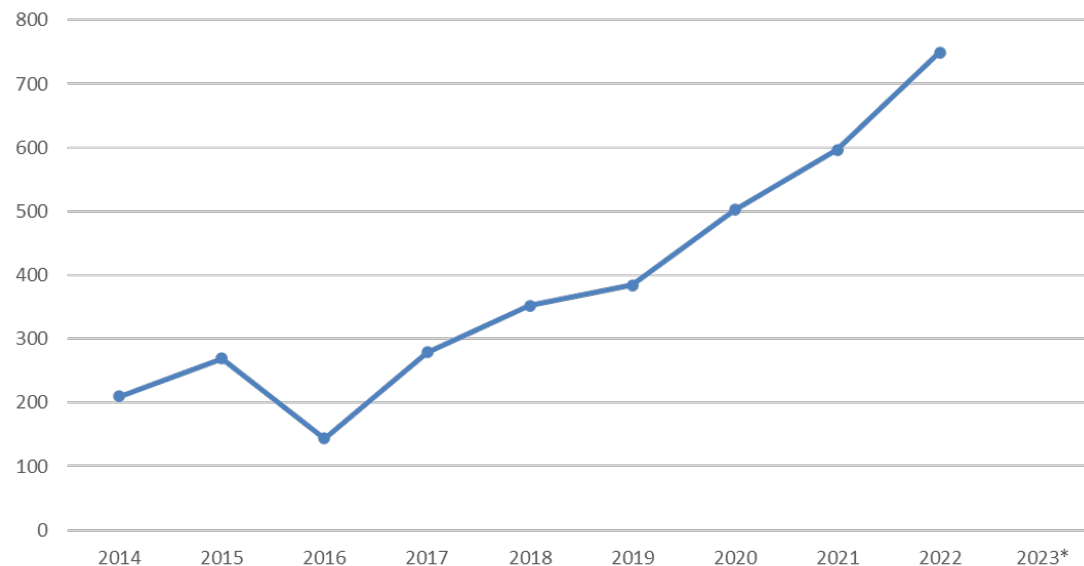
Oktatásban résztvevők korcsoportonkénti megbontása (forrás: Neptun 2022)



A nemzetközi egyetemi rangsorokban való előrelépés alapjait képző mutatók alakulása



Éves impakt faktor az ÁTE-n



A nemzetközi egyetemi rangsorokban való előrelépés alapjait képző mutatók alakulása



	2018	2019	2020	2021
D1 (VET D1) ¹	39 (12)	43 (5)	35 (7)	36 (5)
VET Q1¹	1	3	11	12
VET Q2 ¹	17	15	18	3
Q1 ¹	28	29	42	39
Q2 ¹	22	16	24	41
Nemzetközi kollaboráció ²	69	74	71	89
IF¹	351,69	383,93	502,85	542,79



B. Küldetés és jövőkép



Az Állatorvostudományi Egyetem napi működését a tiszta és jól definiált küldetésnyilatkozat irányítja.

Misszió

Az Állatorvostudományi Egyetem, mint Magyarország egyetlen állatorvosképző intézménye, kutatóbázis, az ország elsőszámú állatklinikája, közhasznú gazdálkodó küldetése, hogy

- **A következő évtizedek állatorvosait képző intézmény legyen, ahol egyszerre van jelen a hagyományok tisztelete és a jövő kihívásának való megfelelés igénye**
- **Az európai normákhoz igazodó, nemzeti értékrendet szem előtt tartó szellemiségű értelmiség képzése**, amely nyitott és fogékony más diszciplínák, a kultúra és a társadalom kérdései iránt, azokban megfontolt, előremutató vélemény kialakítására képes, és a közélet kérdéseinek megoldásában aktív tenni akarás jellemzi.



Hogy teljesítse küldetését, az Állatorvostudományi Egyetemnek meg kell felelnie ...

Vízió

Az Egyetem kiváló, magas szintű oktatást biztosítva tovább kívánja növelni a nemzetközi állatorvosképzési piacon jelenleg meglévő, erős pozícióját.

- Kiemelkedően magas jelentkezési arány megőrzése a képzések esetében
- Az idegen nyelvi képzésben 30-50%-os árkülönbözet megtartása a tandíjak vonatkozásában a régiós versenytársakhoz képest.
- Az állatorvosi alap és klinikai, illetve az élelmiszerlánc-biztonsági kutatási területek publikációinak nemzetközi átlagot meghaladó mértékre növelése
- A minőségbiztosítási sztenderdek, minőségirányítási folyamatok magas szintű elismertsége a MAB, az EAEVE akkreditációk megszerzésével és fenntartásával



C. Stratégiai célok

A versenyképes és gyakorlatorientált állatorvosképzés továbbra is az elsődleges cél, amely minden területen folyamatos fejlesztést kíván



Stratégiai célok és fő kezdeményezések

Tevékenységek	Stratégiai célok	Fő kezdeményezések
Oktatás	Nemzetközi és hazai pozíció megőrzése	1 Oktatási infrastruktúra megújítása 2 Day1 kompetenciáknak való megfelelés biztosítása 3 Oktatók szakmai és pedagógia tudományi készségeinek fejlesztése (kommunikáció) 4 Haszonállat, illetve az élelmiszerlánc-biztonsági képzés erősítése
	Minőségbiztosítás fejlesztése	5 Brandépítés 6 IT támogatás erősítése (CBlue, Moodle, Neptun, Smart Campus) 7 Szabályozási környezet harmonizálása
	Oktatói utánpótlás	8 Oktatói motivációs és érdekeltségi rendszer elemeinek fejlesztése, illetve a hallgatók ösztönzése az oktatói, kutatói területek felé
Kutatás	Kutatás alaptevékenységgé fejlesztése	9 Nemzetközi kutatási kapcsolat javítása 10 Állatorvosi szakterületi publikációs output emelése
	Találmányhasznosítás	11 Innovatív kutatások előtérbe helyezése, termékfejlesztés és brandépítés
	Kutatói utánpótlás	12 Hiányzó tudományos és kutatási területek felépítése
Klinika	Legmagasabb progresszivitási szintű klinika megtartása	13 Műszerpark további modernizálása 14 Innovatív orvosi eljárások bevezetése, nemzetközi szakmai tapasztalatcsere
	Tangazdaság	Mintagazdasággá válás feltételeinek megteremtése 15 Szükséges humán erőforrás megszerzése, megtartása 16 Géppark és állatállomány fejlesztése 17 Együttműködés kialakítása a hazai agrárgazdaság fő szereplőivel



D. Stratégiai akciók

Oktatás

Oktatási infrastruktúra megújítása, fejlesztése



– Campusfejlesztés (2022-2025)

A beruházás előkészítése 2019-ben kezdődött és a konkrét megvalósítás 2022. szeptemberében indult meg. A fejlesztés építési és eszközbeszerzési beruházási elemekből áll. A megvalósítási tanulmányrészletesen tartalmazza az egyes elemeket a tervezett kivitelezés, beszerzés ütemében. A projekt teljes költségvetése 76 Mrd Ft (190M Euro).

– Digitális eszközfejlesztés (2022-2025)

Az Állatorvostudományi Egyetem nagy hangsúlyt fektet a digitalizációra, 2021-ben megkezdte a 2,3 Mrd Ft (5,8M Euro) összköltségvetésű „smart campus” elképzelés megvalósításának első ütemét, a digitális tantermek kialakítását. A projekt keretében 43 tanterem teljes megújítása történik.

– **IT támogatás fejlesztése** (CBlue, Moodle, Smart Campus, Turnitin plágium szoftver)

– **ATE digitalizálási stratégiája** az egyetemi oktatáshoz kapcsolódó iratok tekintetében (lásd külön!)



Day1 kompetenciáknak való megfelelés biztosítása

Az egyetem a következő stratégiai időszakban (2022-2028) kiemelt figyelmet fordít a gyakorlatorientált oktatás fejlesztésére az alábbi tevékenységek fejlesztésén keresztül:

- Skills lab továbbfejlesztése
- Szakkollégiumok bővítése
- Fakultációs trackek korszerűsítése
- Soft skills (pl. kommunikáció) témájú fakultációk számának növelése

A fenti területek mindegyikénél külön akciócsoportok kerülnek kialakításra.

Oktatók szakmai és pedagógiatudományi készségének fejlesztése



- **Kötelező pedagógiatudományi képzés** az EAEVE követelményei alapján minden oktatásban résztvevő ÁTE munkatársunknak (e-learning és vizsgafeltétel)
- **Választható szakmai és pedagógiai képzések hirdetése az oktatóknak és kutatóknak:**
 - Felsőoktatás-pedagógiai módszerek a gyakorlatban
 - Pedagógiai tervezés, értékelés
 - E-learning tananyagok fejlesztési módszerei
- **Külön oktatási program indítása a digitális eszközök használatával kapcsolatban.** A program sikerességének mérése a projekttervben meghatározott indikátorok alapján történik. A képzés 2022-2025. időszakban kerül megvalósításra pályázati forrás bevonásával az oktatók, a hallgatók és az adminisztratív munkatársak bevonásával.



Brandépítés

Az Egyetem számára elsődlegesen fontos a fenntartható fejlődés biztosítása hosszú távon, ennek egyik fő eleme az Intézmény több évszázados sikeres működésének, jó hírnevének megőrzése. Az elmúlt 30 évben az Egyetem a nemzetközi piacon is (a német és az angol képzéssel) az állatorvosképzés meghatározó szereplője. A büszkeség mellett nagy felelősség is. Az elmúlt 10 évben jelentősen erősödött a verseny nemzetközi téren. A következő két év kiemelt feladata a nemzetközi pozícióink szinten tartása, erősítése.

Tervezett akciók a témában:

- Nemzetközi toborzási csatornák erősítése
- ALUMNI tevékenység fejlesztése

Szabályozási környezet harmonizálása



Oktatást érintő szabályzatok monitorozása és szükség szerinti aktualizálása

- Tanulmányi és Vizsgaszabályzat
- Hallgatói Térítések és Juttatások Szabályzata
- Felvételi Szabályzat

Új szakok indítása

- *Kutató zoológus szak* indítása angol nyelven 2023 őszétől:
 - A szak megfelelő hirdetése (digitális és nyomtatott sajtó, Nyílt nap, Educatio, etc.)
 - A tananyagok elkészítése, felkészülés az oktatásra
- *Biostatistikus BSc és MSc szak* indítása a Semmelweis Egyetemmel közösen 2024, ill. 2027 őszétől angol nyelven:
 - Szaklétesítési és indítási engedélyezési folyamat sikeres lefolytatása
 - Biostatistikus szak hirdetésének megkezdése

Haszonállat-, ill. az élelmiszerlánc-biztonsági képzés erősítése



Elsődleges cél, hogy a haszonállat- és az élelmiszerláncbiztonsági képzés több a területen jártas szakembert biztosítson a gazdasági szereplők számára.

- Marek József ösztöndíj kibővítése
 - Belső kutatási pályázatokkal
 - Hallgatók számára pályázható külföldi tanulmányutak biztosításával
 - Ösztöndíjprogramokkal
- Tanulmányi szerződések körének bővítése
- Kihelyezett tanszékek tevékenységének fejlesztése
- Hetesi gyakorlat fenntartása, továbbfejlesztése

Oktatói motivációs és érdekeltségi rendszer elemeinek fejlesztése, illetve a hallgatók ösztönzése az oktatói, kutatói területek felé



A motivációs eszközök esetében az elmúlt években az anyagi ösztönzés volt az elsődleges probléma. A következő két évben folytatni kell a 2021-ben megkezdett **bérmegemelési és ösztönzési rendszer fejlesztési programot**.

Az utánpótlásnevelés esetében programokat kell indítani az alábbi témákban:

- Demonstrátorok számának bővítése
- Hallgatók bevonása a tanszéki pályázati munkába (pl. UNKP-s hallgatók számának növelése)
- TDK-hallgatók számának szinten tartása
- PhD és KDP-s hallgatók számának növelése
- FKR oktatói feltételeinek teljesítéséhez egyetemi, intézeti és tanszéki támogatás biztosítása



D. Stratégiai akciók

Kutatás

Kutatás alaptevékenységgé fejlesztése



Minőségcélok

- D1 publikációk kibocsátásának növelése
- Veterinary Q1 publikációk számának növelése
- TOP VetQ1 cikkek számának növelése
- Citációk számának növelése
- Nemzetközi kollaborációk előmozdítása

+ nemzetközi és hazai ismertség növelése
+ nemzetközi hallgatók arányának javítása

Tevékenységek

- Publikációs költségek átvállalása
- Első és utolsó szerzős cikkek honorálása (D1=VetQ1>VetQ2>Q2>Q3>Q4)
- Rendszeres D1 és VetQ1 lista adatszolgáltatás a kutatók számára
- Hazai és nemzetközi eredményes kutatók bevonása
- Belső pályázatok a kutatások forrásainak fedezésére
- Külső pályázatok (hazai, nemzetközi) beadásának maximális segítése, támogatása
- Hatékonyabb erőforrás-hasznosítás

Innovatív kutatások előtérbe helyezése, termékfejlesztés és brandépítés



Minőségcélok

- Hazai szabadalmak számának növelése
- Nemzetközi szabadalmak számának növelése
- Szellemi tulajdon-hasznosítási bevételek növelése
- Proof of Concept alapból finanszírozott projektek számának növelése
- Ipari együttműködések száma (potenciálisan hasznosítható termék) → KDP-PhD hallgatók

Tevékenységek

- Innovációs és Pályázati Igazgatóság fejlesztése
- PoC kiírások két évente legalább egyszer (oktató-kutatók és hallgatók is)
- Személyes mentorálás, szemléletformálás
- Újdonságkutatások költségeinek átvállalása
- Iparjogvédelmi költségek átvállalása
- Ipari kapcsolatok aktív keresése, közös pályázatok

Hiányzó tudományos és kutatási területek felépítése



Minőségcélok

- *Nemzetközi > hazai pályázati* aktivitás növelése
- ÁTE stratégiához illeszkedés
- Infrastruktúra fejlesztése
- Kutatók és segédszemélyzet célirányos fejlesztése
- Saját vagy ipari partnerekkel közös termékek fejlesztése → klinikai tanszékek intenzív bevonása
- Eredmények disszeminációja, oktatásba való implementációja

Tevékenységek

- Rendszeres pályázatfigyelés
- Tájékoztató felhívások küldése
- Kutatói délutánok, tanfolyamok szervezése
- A pályázatok eszköz- beruházásigényeinek összehangolása az ÁTE stratégiai érdekeivel
- Ipari együttműködéseknel „royalty” vagy egyéb hasznosítás feltétel



D. Stratégiai akciók

Klinika és Tangazdaság

Legmagasabb progresszivitási szintű klinika megtartása



– ***Műszerpark további modernizálása***

Mind diagnosztikai (MRI, szcintigráfia), mind terápiás területen (operatív endoszkópia, lineáris akcelerátor) szeretnénk további fejlesztéseket részben a minőségi beteglétszám emelése, részben az állatorvosi klinikai graduális és posztgraduális oktatás színvonalának emelése, palettájának bővítése céljából.

– ***Innovatív orvosi eljárások bevezetése, nemzetközi szakmai tapasztalatcsere***

Új, innovatív eljárások megtervezése és értékelése a klinikai tudományok területén publikációs eséllyel kecsegtető prospektív vizsgálatok keretében. Nemzetközi együttműködéseink fejlesztése a klinikai oktatás (hallgatói és oktatói csere) és kutatás területén (közös kutatási projektek és publikációk).

Mintagazdasággá válás feltételeinek megteremtése



Szükséges humánerőforrás megszerzése, megtartása

- jelenlegi szolgálati lakások számának növelése
- agrárszaktudás növelése a tangazdaságban
- munkarend átalakítása

Géppark és állatállomány fejlesztése

- mintagazdasági feltételek megteremtése
- tangazdasági célok pályázatfigyelési rendszerbe történő integrálása

Együttműködés kialakítása a hazai agrárgazdaság fő szereplőivel

- együttműködési megállapodások előkészítése Magyarország jelentős agrárszereplőivel



E. Mérészámok és indikátorok

A stratégiai cél megvalósítását rövid- és középtávon az alábbi indikátorokkal mérjük



<i>Tevékenység</i>	<i>Stratégiai cél</i>	<i>Fő kezdeményezés</i>	<i>Mutatószám/megvalósítandó cél</i>	<i>Felelős</i>
Oktatás	Nemzetközi és hazai pozíció megőrzése	Oktatási infrastruktúra megújítása	Új okostantermek száma	Gazdasági Főigazgató
		Day1 kompetenciáknak való megfelelés biztosítása	SkillsLab felhasználó hallgatók száma	Klinikai rektorhelyettes
		Oktatók szakmai és pedagógiatudományi készségeinek fejlesztése	Szakmai és pedagógiatudományi képzésen résztvevő oktatók száma	Oktatási rektorhelyettes
		Haszonállat, illetve az élelmiszerlánc-biztonsági képzés erősítése	Marek József ösztöndíjat elnyert hallgatók száma	Oktatási rektorhelyettes
	Minőségbiztosítás fejlesztése	Brandépítés	Új alumni közösségek -	Főtitkár
		IT támogatás erősítése	Az oktatóknak újonnan beszerzett PC, laptop száma	Gazdasági Főigazgató
Oktatói utánpótlás	Oktatói motivációs és érdekltségi rendszer elemeinek fejlesztése, illetve a hallgatók ösztönzése az oktatói, kutatói területek felé	Érdekltségi rendszerbe bevont oktatók száma	Oktatási rektorhelyettes	
Kutatás	Kutatás alaptevékenységének fejlesztése	Nemzetközi kutatási kapcsolatok javítása	Új konzorciumi kutatási projektek száma	Tudományos és innovációs rektorhelyettes
		Állatorvosi szakterületi publikációs output emelése	Kompozit publikációs minőségi kibocsátás indikátor (csúszóérték) Az intézmény adott évet megelőző 5 évben megjelent, WoS/Scopus azonosítóval rendelkező közleményeire kapott, legfeljebb az adott évig megjelent WoS/Scopus azonosítóval rendelkező idézők száma az MTMT-ben	Tudományos és innovációs rektorhelyettes Tudományos és innovációs rektorhelyettes
	Találmány hasznosítás	Innovatív kutatások előtérbe helyezése, termékfejlesztés és brandépítés	Vállalati kutatás-fejlesztésből (K+F) származó nettó árbevétel	Tudományos és innovációs rektorhelyettes
			Saját szellemi tulajdon hasznosításból származó nettó árbevétel (pl. szabadalom, védjegy, formatervezési minta, know-how, etc.)	Tudományos és innovációs rektorhelyettes
			Közvetlen uniós forrásból származó pályázati bevételek	Tudományos és innovációs rektorhelyettes
			Hazai forrásból származó pályázati bevételek	Tudományos és innovációs rektorhelyettes
	Kutatói utánpótlás	Hiányzó tudományos és kutatási területek felépítése	Belső kutatói pályázatok száma	Tudományos és innovációs rektorhelyettes
	Klinika	Legmagasabb progresszívítási szintű klinika megtartása	Műszerpark modernizálása	Eszközbeszerzések költségvetésének megduplázása a következő két évben
Innovatív orvosi eljárások bevezetése, nemzetközi szakmai tapasztalatcsere			Rezidensek száma	Klinikai rektorhelyettes
Tangazdaság	Mintagazdasággá válás feltételeinek megteremtése	Szükséges humán erőforrás megszerzése, megtartása	Tangazdaság fluktuációjának szintje	Gazdasági Főigazgató
		Együttműködés kialakítása a hazai agrárgazdaság fő szereplőivel	Együttműködési megállapodások száma	Főtitkár



F. Ütemezés, egyéb

Sok kezdeményezés már elkezdődött, több esetben előkészítés alatt van, de néhány feladatra az Egyetem közép távon allokál erőforrásokat



Fő kezdeményezések ütemezése

Kezdeményezés	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1 Oktatási Infrastruktúra megújítása	█						
2 Day1 kompetenciáknak való megfelelés biztosítása	█	█			█		
3 Oktatók szakmai és pedagógiatudományi készségeinek fejlesztése (kommunikáció)	█	█					
4 Haszonállat, illetve az élelmiszerlánc-biztonsági képzés erősítése		█		█			
5 Brand építés		█		█			
6 IT támogatás erősítése (CBlue, Moodle, Smart Campus)		█		█			
7 Szabályozási környezet harmonizálása	█						
8 Oktatói motivációs és érdekeltségi rendszer elemeinek fejlesztése, illetve a hallgatók ösztönzése az oktatói, kutatói területek felé	█		█				
9 Nemzetközi kutatási kapcsolat javítása		█	█				
10 Állatorvosi szakterületi publikációs output emelése	█						
11 Innovatív kutatások előtérbe helyezése, termékfejlesztés és brand építés		█			█		
12 Hiányzó tudományos és kutatási területek felépítése		█					
13 Műszerpark további modernizálása	█						
14 Innovatív orvosi eljárások bevezetése, nemzetközi szakmai tapasztalatcsere	█				█		
15 Szükséges humánerőforrás megszerzése, megtartása		█		█			
16 Géppark és állatállomány fejlesztése		█					
17 Együttműködés kialakítása a hazai agrárgazdaság fő szereplőivel	█						

Az Intézményi stratégia a funkcionális és részstratégiák összességére épül



A legfontosabb rész- és funkcionális stratégiák folyamatos megújulása zajlik

Funkcionális stratégiák

- Intézményfejlesztési terv
- HR stratégia
- IT stratégia
- PR és Kommunikációs stratégia

Rész stratégiák és tervek

- Oktatásfejlesztési stratégia
- Kutatási és Innovációs stratégia
- Minőségbiztosítási fejlesztési terv
- Nemzetközi piacszerzési és megtartási stratégia