

AZ ELTE TANÍTÓ- ÉS ÓVÓKÉPZŐ KARÁNAK 2024. évi MINŐSÉGFEJLESZTÉSI JELENTÉSE

Készítette:

Svraka Bernadett, az ELTE TÓK Minőségfejlesztési Bizottságának elnöke

Az ELTE TÓK Kari Tanács nyílt szavazással egyhangúlag megszavazta az ELTE TÓK 2024. évi minőségfejlesztési jelentését.

(Határozati szám: 2024/2025- 48 .sz.)

Az ELTE TÓK minőségfejlesztési jelentése a 2024 célok megvalósulásáról

A kar elkötelezte magát a kari minőségügy átalakítása mellett, kiemelt területekként említve az oktatás, kutatás és az oktatás-kutatást támogató, ahhoz kapcsolódó szolgáltatási és igazgatási munka egységes, komplex folyamatként kezelését.

Ez a folyamat **több éves tervezésben** képzelhető el, minden évben felülvizsgált és megújított minőségcélokkal. Ehhez elsődlegesen a kari minőségpolitika: minőségfejlesztési stratégiák intézkedései és teljesítményértékelési rendszer véglegesítése és ennek megfelelő ütemezése vált szükségessé.

A kari minőségfejlesztési munkálatokat az ESG irányelvekre alapozzuk, és igazodunk a MAB és az ELTE Intézményfejlesztési elvárásaihoz, így a kari sajátosságokat figyelembe véve a célokat is e mentén állítottuk fel az ehhez szükséges indikátorrendszert is ez alapján határoztuk meg. A feladat folyamatorientáltsága miatt ebben a dokumentumban pusztán az elsődleges irányok meghatározására kerül sor.

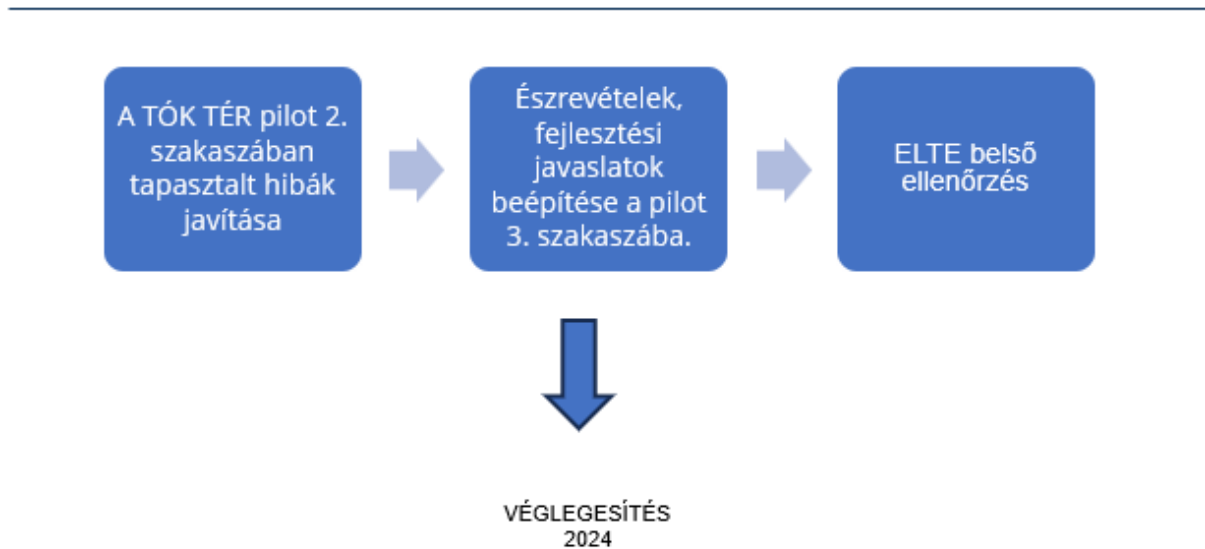
Az ELTE TÓK-on az intézmény-akkreditáció nyomán szükséges intézkedések előkészítése több lépcsőben valósult meg, illetve részben valósult meg. A jelentés terjedelmét csökkentve, a megvalósulást igazoló dokumentumok hivatkozásra kerülnek:

1. cél (2023-2024)

STR 1.1.9. A Teljesítményértékelési rendszer fejlesztési fázisa

Felelős: Minőségfejlesztési Bizottság elnöke, Dékáni Hivatal

TÉR fejlesztése



1. ábra. A ELTE TÓK TÉR fejlesztési folyamatának belső ellenőrzési szakasza

A TÓK TÉR pilot 2. szakaszában észlelt hibák javításra kerültek, kis csúszással, de elindult az ELTE belső értékelési folyamata (1. ábra), melyet karunkon Sebők Szilvia az ELTE Kancellária munkatársa folytatott le. Részletesen átbeszéltük a TÓK TÉR rendszerét, a Kar speciális kihívásait, és kapcsolódását a kar stratégiáihoz:

TÓK TÉR

Az Európai Kutatási Térség (ERA) a 2022-2024 közötti időszakra többek között azt az intézkedést hozta, hogy a kutatás, a kutatók és intézmények értékelési rendszerét megreformálja.

A kvantitatív mérőszámok továbbra is szerepet játszanak a teljesítményértékelési rendszerben, de nem kizárólagosan a publikációs mérőszámok szolgáltatnak alapot ennek¹.

Az ELTE reformban való képviselete a karok minőségpolitikájának újragondolását igényelte.

¹ <https://www.elte.hu/content/csatlakozott-az-elte-a-kutatasertekelesi-reform-koaliciojahoz.t.26942>

„Az ELTE Tanító- és Óvóképző Kar (ELTE TÓK) a Küldetésnyilatkozatából² kiindulva az ELTE minőségpolitikáját karspecifikus eszközeivel támogatja. Kari minőségpolitikánk fő célkitűzése a minőségi pedagógusképzés és továbbképzés hátterének kialakítása és fenntarthatóságának biztosítása. Mindez az oktatás, kutatás, hallgatói szolgáltatások egyensúlyának kiemelt szerepével, szabályozott folyamatként történik.”³

Az ELTE TÓK az Európai Unió felsőoktatás-minőségpolitikájához igazodó teljesítményértékelési rendszert tervezett, amely fejlődésorientáltan szabályozza a munkatársak felé támasztott elvárásokat, irányozza és támogatja az önfejlesztési folyamatokat.

Egyetemvezetői elvárás, és így kiemelt szerepet játszik a tudományos tevékenységben való részvétel és a publikációs hajlandóság is, de a kari specialitásokat figyelembe véve. A karon számos tudományterület képviselteti magát, ezáltal a lehetőségek is különbözőek, így az oktatók értékelésében nem szabad kizárólagos szempontoknak szerepelni, így a publikációs mérlegen sem.

Egy teljesítményértékelési rendszer létrehozása körültekintő tervezést igényelt a szervezettől, mely különböző tervezési szinten valósult meg, melyet a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB) kitűzött célként ellenőriz: „**9. § (1)** A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság a 8. § (3) bekezdése szerinti szakértői véleményében a felsőoktatási minőségértékelés és -fejlesztés egyes kérdéseiről szóló 19/2012. (II. 22.) Korm. rendelet 26. §-a alapján készített korábbi értékelései alapján ad tájékoztatást az Oktatási Hivatalnak. A szakértői vélemény kiterjed a felsőoktatási intézménynek a felsőoktatási minőségbiztosítás európai sztenderdjeinek (Standards and Guidelines in the European Higher Education Area, ESG) való megfelelésére.

(2) A Hivatal olyan egyedi kérdésben is beszerezheti a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság 8. § (3) bekezdése szerinti szakértői véleményét, amelynek tárgyában az korábban nem hozott döntést.”⁴

„Az ESG rendszer megfeleléséhez indikátorok mentén számítjuk a teljesítmény pontszámát az adott tevékenységcsoportokban való közreműködés és produktum alapján, másrészt egy normarendszert próbálunk működtetni egy minimum elvárt teljesítmény és kiemelkedő teljesítmények kategóriarendszerében (kritikus esetek

² <https://www.tok.elte.hu/content/az-elte-tanito-es-ovokepzo-kar-kuldetesnyilatkozata.t.6565?m=393>

³ <https://www.elte.hu/minosegpolitika>

⁴ 87/2015. (IV. 9.) Korm. rendelet a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500087.kor>

módszere és osztályozó skála). E mellett egy speciális célközpontú vezetés módszert is alkalmazunk, melyben az egységvezető az értékelési időszak kezdetén beszélget az alkalmazottal arról, hogy milyen célokat tűz ki maga elé az elkövetkező értékelési ciklus elején, és elemzik a célok teljesülését a végén.

A formális értékelés vége, hogy az oktatót egy-egy teljesítménykategóriába soroljuk. De fontos hangsúlyozni, hogy nem szeretnénk az oktatók teljesítményét egymáshoz viszonyítani. Nem is kényszerített szétosztásról beszélünk, mert elsődleges célunk, hogy az oktatóink a saját teljesítményük alapján a legjobb besorolásba kerüljenek. A fejlődési folyamatok támogatottak (ld. dékáni interjúk intézkedései, oktatás és kutatástámogatási, továbbképzési lehetőségek biztosítása). Így az oktató saját korábbi teljesítményéhez mért fejlődése jól nyomon követhető és egyben kapcsolódik az ELTE Intézményfejlesztési Tervéhez.”⁵

A teljesítményértékelés alapelvei

- A TÉR az oktatói, kutatói teljesítményeket egyaránt értékeli.
- A teljesítmény minden év végén értékelendő a minőségi indikátoroknak (objektív szempontrendszer) megfelelő pontszám kialakításával.
- Egy értékelési ciklus (5. év) végén összpontszám számítandó, melyet egy motivációs beszélgetés követ a szervezeti egység vezetőjével, és önfejlesztési tervet kell írni a következő értékelési ciklusra. Szükség esetén belső továbbképzés biztosított a fejlesztendő területek hiánypótlására.
- Tudományterületenként szükségessé válhat a differenciálás, a publikálhatósági sajátosságok miatt. Egyéni tudományterületi szempontrendszer kialakítása (fokozatszerzési követelmények válhatnak iránymutatóvá).
- Az oktatói teljesítményértékelés eredményét figyelembe kell venni az oktatókat érintő személyi döntéseknél (pl. plusz keresetiegészítés, vezetői megbízás, kinevezés, előléptetés, kitüntetés, jutalmazás).

A teljesítményértékelés hatálya

A TÉR **személyi hatálya** kiterjed minden oktató és kutató közalkalmazottra.

- A részmunkaidőben alkalmazott munkatársaktól elvárt teljesítmény a munkaidejével arányos.
- Az értékelésnek vannak évente ismétlődő elemei, és ezek átlaga adja ki az értékelési ciklus (5 év) átlagát.

⁵ <https://www.tok.elte.hu/dstore/document/2637/tokter.pdf>

- Újonnan kinevezett oktatónak vagy kutatónak, akinek a jogviszonya a tanév során kezdődik, a teljesítménye a következő tanévtől kerül értékelésre. Akinek közben változik meg a munkaköre, a teljesítménye az adott év kezdetekor fennálló munkaköre szerint kerül értékelésre.
- Az oktatói teljesítmény csak teljes év vonatkozásában mérhető. Amikor az oktatói tevékenység szünetel (pl. tartós betegség, fizetés nélküli szabadság időtartama, GYED) a tevékenység nem értékelhető.

A TÓK TÉR **tárgyi hatálya** a következő tevékenységekre terjed ki:

- a) oktatási tevékenység,
- b) tudományos/kutatói/művészeti tevékenység,
- c) egyetemi, akadémiai szférában betöltött közéleti tevékenység,
- d) tehetséggondozás,
- e) pedagógiai hozzáadott érték.

A tevékenységcsoportok további területei:

A) Oktatási tevékenység

- Kontaktórák száma/hét
- Hallgatók teljesítményének értékelése
- OHV riportok
- Záróvizsga, szakdolgozat, szigorlaton való részvétel (számszerűen megadva)
- Egyéb megbízások
- Oktatásfejlesztés

B) Tudományos, kutatói tevékenység

- Tudományos publikációk
- Tananyagfejlesztés
- Tudományos előadások
- Alkotói és előadóművészeti teljesítmény
- Tudománynépszerűsítés
- Részvétel pályázatokban, projekteknél, kutatócsoportok munkájában
- Tudományszervezés
- Részvétel tudományos eljárásban
- MTA/MMA tagság

C) Egyetemi, akadémiai szférában betöltött közéleti tevékenység

- Egyetemi, kari, intézeti és tanszéki feladatok/tagságok
- Tudományos közélet
- Nemzetköziesítés

- Rekrutáció
 - PR tevékenység
- D) Tehetséggondozás
- E) Pedagógiai hozzáadott érték
- A kutatói munkakörben alkalmazott közalkalmazottak teljesítményértékelése kapcsán a TÓK TÉR-nek az oktatói tevékenységre vonatkozó kötelező minimuma nem alkalmazandó, de amennyiben oktatási tevékenységet is végez, az ehhez rendelt pontszámok az összteljesítményébe beszámítandók.
 - Egyéb munkakörök, felelősségvállalások (szakfelelős, szakirány felelős, szakigazgató, specializáció felelős, gyakorlati képzés koordinátora, bizottsági elnökség, bizottsági tagság, tanácstagság, tématerületi koordináció, továbbképzés vezető) is pontértékűek. A pontos feladatkör-leírásokat a munkaköri leírások mellékletei tartalmazzák.

Az értékelés eredményeit figyelembe veszik pl. kitüntetések, elismerések odaítélése során, a személyes szakmai fejlődés elősegítése és a kari előmenetel érdekében.⁶

A TÓK TÉR egy olyan felsőoktatási értékelési reformot képvisel, ami megpróbálja megőrizni az intézményünk szuverenitását. A benchmarking kevésbé jöhet szóba, és azt sem szeretnénk volna, hogy más, publikációs alapú értékelési rendszert kelljen alkalmaznunk.

A felsőoktatási törvényhez igazodva az eredmények értékelésének besorolási alapját az oktató-kutatói munkakörben foglalkoztatottak értékelési (minősítési) lapja⁷ biztosítja. Az általunk meghatározott egyes tevékenységcsoportok összesített pontértékei adják az **adott évben** az értékelt egyéni pontszámát. Az értékelési ciklusok pontszámát az egymást követő évek (5 év) értékelési pontszámainak átlaga és az oktató-kutatói munkakörben foglalkoztatottak értékelési (minősítési) lapjának összpontszáma adja. Ez alapján az értékelési sávhatárok a következőképpen alakulnak:

⁶ <https://www.tok.elte.hu/dstore/document/2637/tokter.pdf>

⁷ FKR 2/a. sz. melléklet Oktató-kutatói munkakörben foglalkoztatottak értékelési (minősítési) lapja (Kjt. 1. sz. melléklet, Vhr. 5. §)

⁸ ELTE SzMSz III. 2. melléklet Értékelési lapok a) az egyetem oktató dolgozói részére⁶

Kiemelkedően teljesített	Megfelelően teljesített	Kevésbé megfelelően teljesített	Nem teljesített
Az összpontszám a minimumelvárás feletti, eléri a kiemelkedő szintet.	A minimumelvárást teljesíti vagy a feletti, de nem éri el a kiemelkedő szintet.	Az összpontszám a minimumelvárás alsó határértékén van minden tevékenységcsoportban.	Az összpontszám a minimumelvárás alatti minden tevékenységcsoportban.

1. táblázat. Értékelési sávhatárok⁹

A TÓK TÉR ELTE belső felülvizsgálatának tervezett lezárása a TÓK TÉR véglegesítése: 2024. december

A belső értékelés a beszélgetést követően önhibánkon kívül nem folytatódott.

Jelenleg a végleges verzió élesítése folyik.

2. cél (2023-2024)

Képzéstípusokat értékelő rendszer kidolgozása és az eredmények, észrevételek felhasználása a képzésfejlesztésben.

Felelős: Minőségfejlesztési Bizottság, Oktatási és Stratégiai dékánhelyettes

Határidő: 2024. december

Az ELTE TÓK HÖK együttműködésével elindult egy olyan képzésértékelési folyamat a karon, aminek célja, hogy a Kommunikációs Stratégia részeként segítséget nyújtson a tájékozódásban, az esetleges problémák megoldásában.

Első körben a hallgatók egy fórumon vettek részt, ahol különböző feladatok keretében tehettek utalást az ELTE TÓK képzéseinek különböző erősségeire és gyengeségeire egyaránt.

Ezután következett egy problématerkép felvázolása, itt már az ELTE TÓK minden szervezeti egysége és külső partnerei is szerepeltek.

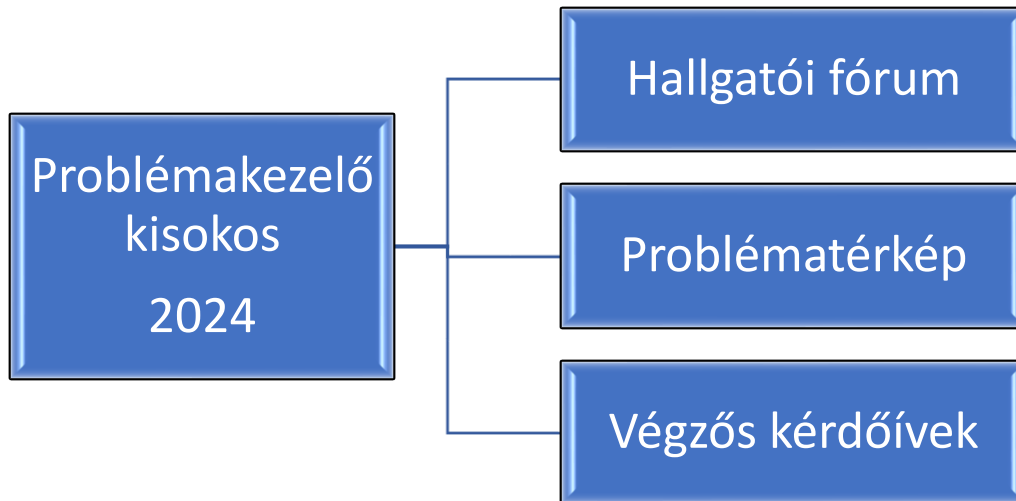
Ezen tapasztalatok alapján készült a végzős kérdőív, melynek eredményeit az oktatási dékánhelyettes prezentálta.

Jelenleg a Kar teljes hallgatói állományát célzó adatgyűjtés folyik.

⁹ <https://www.tok.elte.hu/dstore/document/2637/tokter.pdf>

Célunk, hogy az eredményeket visszaforgassuk a kari kommunikációs, HR és képzésfejlesztési folyamatokba.

Ennek tervezett dokumentuma: Problémakezelő kisokos (2. ábra).



2.ábra. ELTE TÓK Problémakezelő kisokos fejlesztési folyamatának jelenlegi állása

A problémakezelő kisokos véglegesítse egy új HÖK delegációval folytatódik. A képzési portfólió felülvizsgálati protokollja készülöben.

3. cél (2023-2024)

Az ELTE TÓK innovációs, kutatóműhelyeinek létrehozása, kutatási (ipari) kapcsolatok erősítése, stratégia felállítása

Felelős: Tudományos és nemzetközi ügyekért felelős dékánhelyettes, Tudományos Bizottság

A 2024-es évben a kari kutatástámogatás leginkább a Karon folyó MTA Közoktatás-fejlesztési Kutatási Program és Erasmus projektek megvalósulására és kapcsolati háló fejlesztésére összpontosított.

Számos Q1-Q4- es kutatási eredményeket prezentáló tanulmány publikálásra került.

A Kar teret adott különböző tudományos rendezvények megvalósításának:

- Kutatók Éjszakája rendezvénysorozat

- A tanító-, óvó- és a csecsemő- és kisgyermeknevelő képzés aktuális kérdései Magyarországon és a Kárpát-medencében című konferencia
- Természetes Instrukciós Módszerek (TIM) Konferencia

A kutatási stratégia átalakítása folyamatban van, a következő indikátorok mentén:

1. Bevezetés és küldetés

- Az intézmény kutatási küldetésének összefoglalása
- Tudományos szerepvállalás hazai és nemzetközi szinten
- Kapcsolódás az egyetem átfogó küldetéséhez (pl. „kutatásvezérelt oktatás”)

2. Stratégiai célok

- A tudományos kiválóság és publikációs teljesítmény növelése
- Interdiszciplináris kutatások ösztönzése
- Nemzetközi kutatási együttműködések bővítése
- Pályázati aktivitás és támogatottság növelése (Horizon Europe, NKFIH, stb.)
- Fiatal kutatók támogatása és utánpótlásnevelés

3. Fókuszterületek és kutatási prioritások

- Intézmény-specifikus kiemelt tudományterületek
- Társadalmi és gazdasági kihívásokhoz kapcsolódó témák (pl. klímaváltozás, digitalizáció, egészség)
- Regionális szerepvállalás (pl. gazdasági klaszterekhez kapcsolódó kutatások)

4. Infrastruktúra és támogatás

- Kutatási infrastruktúra (laborok, könyvtárak, adatbázisok)
- Kutatástámogatási rendszer (adminisztráció, pályázatfigyelés, technikai háttér)
- Open Science, kutatási adatkezelés, etikai irányelvek

5. Pályázati és finanszírozási stratégia

- Hazai és nemzetközi pályázati lehetőségek előtérbe helyezése
- Támogatási arány növelése: intézményi segítség a pályázók számára
- Partnerségek ösztönzése vállalatokkal, kutatóintézetekkel

6. Kutatói karrierutak és tehetség gondozás

- Doktorandusz hallgatók „kinevelése”
- Fiatal kutatók mentorálása, ösztöndíjak
- Habilitációs és MTA-tagságra való felkészítés

7. Kutatás hatásának mérése

- Publikációs mutatók: Q1/Q2 folyóiratok, impakt faktor, hivatkozások
- Intézményi kutatási rangsorok (pl. QS, THE)
- Technológia-transzfer: szabadalmak, spin-off cégek

Társadalmi hasznosulás: policy ajánlások, helyi közösségekre gyakorolt hatás

8. Együttműködések és hálózatok

- Nemzetközi kutatóhálózatokban való részvétel (pl. COST, Erasmus+ KA2, EIT)
- Ipari partnerek bevonása – alkalmazott kutatások ösztönzése
- Regionális tudásközpont szerep

9. Kommunikáció és láthatóság

- Kutatási eredmények disszeminációja (konferenciák, publikációk, média)
- Tudományos PR, kutatói profilok építése (Clarivate)
- Tudománynépszerűsítés (pl. Kutatók Éjszakája, Science Café)

10. Megvalósítási terv és mérföldkövek

- Felelős szervezeti egységek
- Rövid, közép- és hosszú távú célok ütemezése
- Éves monitoring és értékelés

Mellékletek

- Tudományos teljesítmény mutatói (bázisév)
- Kiemelt kutatócsoportok, projektek listája
- Nemzetközi benchmarking táblázat

4. cél (2023-2024)

Kutatási és publikációs stratégia létrehozása

Felelős: Tudományos és nemzetközi ügyekért felelős dékánhelyettes,

Tudományos Bizottság

Határidő: 2024. december

A publikációs stratégia támogatja az oktatók előmenetelét és önfejlesztési folyamatait. Egy kutatási és publikációs stratégiai terv¹⁰ elkészült, ennek nyomán volt szükséges a stratégia véglegesítése. Ennek kivitelezése csak részben valósult meg.

A tudománykommunikációt is támogatva elkészült a kar Nemzetköziesítési stratégiája.

Az ELTE TÓK nemzetköziesítési stratégiánk fő célkitűzései:

¹⁰<https://www.tok.elte.hu/dstore/document/2662/Kutat%C3%A1si%20%C3%A9s%20publik%C3%A1ci%C3%B3s%20strat%C3%A9gia%20tervez%C3%A9si%20folyamata.pdf>

- ⇒ Karunk nemzetközi jelenlétének megerősítése a pedagógusképzésben.
- ⇒ Karunk képzésének nemzetközi egyetemi és tudományos színtereken való aktív szerepvállalása, valamint a TÓK szélesebb körű jelenléte a nemzetközi szakmai szervezetekben, *vállalkozásokban és alapítványokban*.
 - A magyar pedagógiai kultúra megismertetése az EU-ban és más országokban, a kar nemzetközi ismertségének további erősítésével.
 - Nemzetközi oktatók és hallgatók bevonása, a mobilitási programokon, ösztöndíjprogramokon és a nemzetközi képzéseinken keresztül.
- ⇒ Karunk nemzetközi tudományos publikációs tevékenységének és konferenciákon való jelenlétének növelése.
 - A kar nemzetközi tudományos életben való beágyazottságának növelése.
- ⇒ A nemzetiségi képzésekben országos vezető szerep elérése.
 - Karunk a magyarországi nemzetiségi képzések egyik fontos tényezője, ezt a pozíciót meg kell őrizni a képzések minőségét meg kell tartani.

A fenti célok sikeres megvalósításának érdekében elengedhetetlen, hogy az oktatás és kutatás nemzetközi jellege a TÓK-on tovább erősödjön.

<https://www.tok.elte.hu/dstore/document/3226/669617e16117c6c3879de1a9bf41caa9884cc82d6e479.pdf>

5. cél A Kari kommunikációs stratégia véglegesítése

A megfelelő kommunikációs stratégia felállításának fontosságát hangsúlyozzák a Kari Minőségfejlesztési dokumentumokban irányjelzett intézkedési folyamatok.

Felelőse: stratégiai dékánhelyettes, ELTE TÓK Kommunikációs Bizottság

Határidő: 2024. december 20.

Az összetett kari fejlesztési folyamatokat tekintve a Kari Kommunikációs Stratégia kialakítása elindult, amit az ELTE TÓK Kari Kommunikációs Stratégia tervezete¹¹ mutat be számunkra. Kari szinten több kérdőíves felmérés is született, a hallgatói felmérések folyamatban vannak, így a stratégia teljes felállítása ezek után fog megtörténni. Ennek lezárása, és a Kari Kommunikációs stratégia megalkotása a cél.

¹¹https://www.tok.elte.hu/dstore/document/2645/ELTE_T%C3%93K_kommunik%C3%A1ci%C3%B3s%20strat%C3%A9gia%20tervezet.pdf

A következő indikátorok mentén gondolkodunk:

1. Helyzetelemzés

- Jelenlegi kommunikációs gyakorlatok bemutatása
- SWOT-elemzés (Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Veszélyek)

2. Stratégiai célok

- Az egyetem ismertségének növelése
- A belső kommunikáció hatékonyságának javítása
- A hallgatói élmény erősítése
- Az egyetemi hírnév terjesztése

3. Célcsoportok

- Belső: hallgatók, oktatók, adminisztratív dolgozók
- Külső: felvételizők, szülők, alumni, média, partnerek

4. Kulcsüzenetek

- "Tudás, amely jövőt formál"
- "Tradíció és innováció találkozása"
- "Egyetem, ahol a hallgató a középpontban van"

5. Kommunikációs csatornák és eszközök

- Weboldal, hírlevél, közösségi média, sajtókapcsolatok, események, digitális kampányok
- Intranet, belső hírlevelek, Teams-csoportok

6. Arculati irányelvek

- Logo, színvilág, betűtípusok egységes alkalmazása
- Kommunikáció stílusa: szakmai, érthető, barátságos

7. Ütemezés

- Éves kommunikációs terv . főbb kampányok (pl. nyílt nap, felvételi időszak, tanévnyitó)
- Tartalomnaptár a főbb eseményekhez (felvételi időszak, tanévnyitó, tudományos napok stb.)

8. Mérés és visszacsatolás

- KPI-k: elérés, aktivitás, visszajelzések, feliratkozások
- Éves értékelés és frissítési javaslatok

19. Válságkommunikáció

- Előre kidolgozott protokollok (pl. problémakezelés)
- Felelős kommunikációs szerepkörök
- Reakcióidők és kommunikációs csatornák meghatározása
- Előre elkészített sablonok váratlan helyzetekre (pl. rendszerleállás, negatív sajtó)

E stratégia alapot ad a tudatos, szervezett és egységes egyetemi kommunikációhoz. A sikerhez a vezetés elhivatottsága és minden érintett aktív közreműködése szükséges.

6. cél Kari HR stratégia felülvizsgálata

Az intézmény hatékony működéséhez humánerőforrás szempontrendszer felállítása szükséges. A kari HR stratégia nagyban függ a TÓK TÉR és ezáltal a munkakörökön belül elvárt feladatok pontosításától. Így a HR Stratégia a TÓK TÉR-rel párhuzamosan készült, melynek befejezése a TÉR véglegesítésével egyszerre várható.

Ennek kari **határideje**: 2024. december 20.

A TÓK HR stratégia tervezete¹² a kari honlapon található meg.

Felelős: ELTE TÓK Dékáni Hivatal, ELTE TÓK Gazdasági Hivatal erre a feladatra dékán által kijelölt munkatársai

Az indikátorok a felülvizsgálathoz:

Egy egyetemi környezetben ez különösen összetett és fontos terület, hiszen egyszerre kell foglalkozni:

- **oktatókkal és kutatókkal** (tudományos személyzet),
- **adminisztratív és műszaki dolgozókkal** (nem oktatói státusz),
- valamint egyre gyakrabban **új kihívásokkal**, mint a generációváltás, tehetségmegtartás, nemzetköziesítés vagy digitális átalakulás.

Egyetemi HR stratégia – főbb pontok

1. Stratégiai célok

Például:

- Tehetséges oktatók és kutatók vonzása és megtartása
- Életpálya-modellek bevezetése és átlátható karrierutak
- Munkahelyi elégedettség és belső kommunikáció javítása
- A munkáltatói márka (employer branding) erősítése
- Kompetenciafejlesztés és továbbképzések támogatása

2. Helyzetelemzés

- Munkavállalói összetétel (korfa, státuszok, fluktuáció)
- Elégedettségi felmérések, belső HR-folyamatok állapota
- SWOT-elemzés a HR működésről

3. Fókuszterületek

¹² <https://www.tok.elte.hu/dstore/document/2663/HR%20Strate%CC%81gia%20tervezet.pdf>

- **Toborzás és kiválasztás:** nemzetközi és hazai szinten, átlátható pályázati rendszerek
- **Beillesztés és mentorálás:** onboarding, karrierindítás támogatása
- **Teljesítményértékelés:** objektív, motiváló rendszer kidolgozása
- **Oktatói-kutatói karrierpályák:** habilitáció, előmeneteli lehetőségek
- **Továbbképzés és utánpótlás-nevelés:** soft-skill tréningek, vezetőképzés
- **Diverzitás és esélyegyenlőség:** nemek közti egyensúly, akadálymentesség
- **Belső mobilitás és rugalmasság:** részmunkaidő, távmunka lehetőségek
- **Wellbeing és munkavállalói élmény:** pszichológiai támogatás, rekreáció, közösségépítés

4. MÉRŐSZÁMOK ÉS ÉRTÉKELÉS

- Elégedettség indexek (pl. éves felmérés)
- Fluktuáció, hiányzás, betöltetlen pozíciók száma
- Belső képzések száma és részvétel aránya
- Toborzási ciklus hossza
- Teljesítményértékelési visszajelzések

5. Kapcsolódás más stratégiákhoz

- Kommunikációs stratégia (belső employer branding)
- Nemzetköziesítési stratégia
- Fenntarthatósági célok (zöld HR, home office lehetőségek)
- Digitális átalakulás (HR automatizáció, e-dokumentáció)

6. HR stratégia megvalósítása

- Projektstruktúra (ki felelős mit vezet)
- Belső partnerek bevonása (pl. karok, igazgatóságok)
- Éves ütemezés és mérföldkövek

A részben megvalósuló célok a következő évi célokban szintén szerepelni fognak.

A teljesítés eredményeképpen eddig megszületett dokumentumok alapjául szolgálnak a további célok kijelölésének, és a kari minőségfejlesztési munkáknak.

2025. 06. 11.

Svraka Bernadett

ELTE TÓK MFB elnök