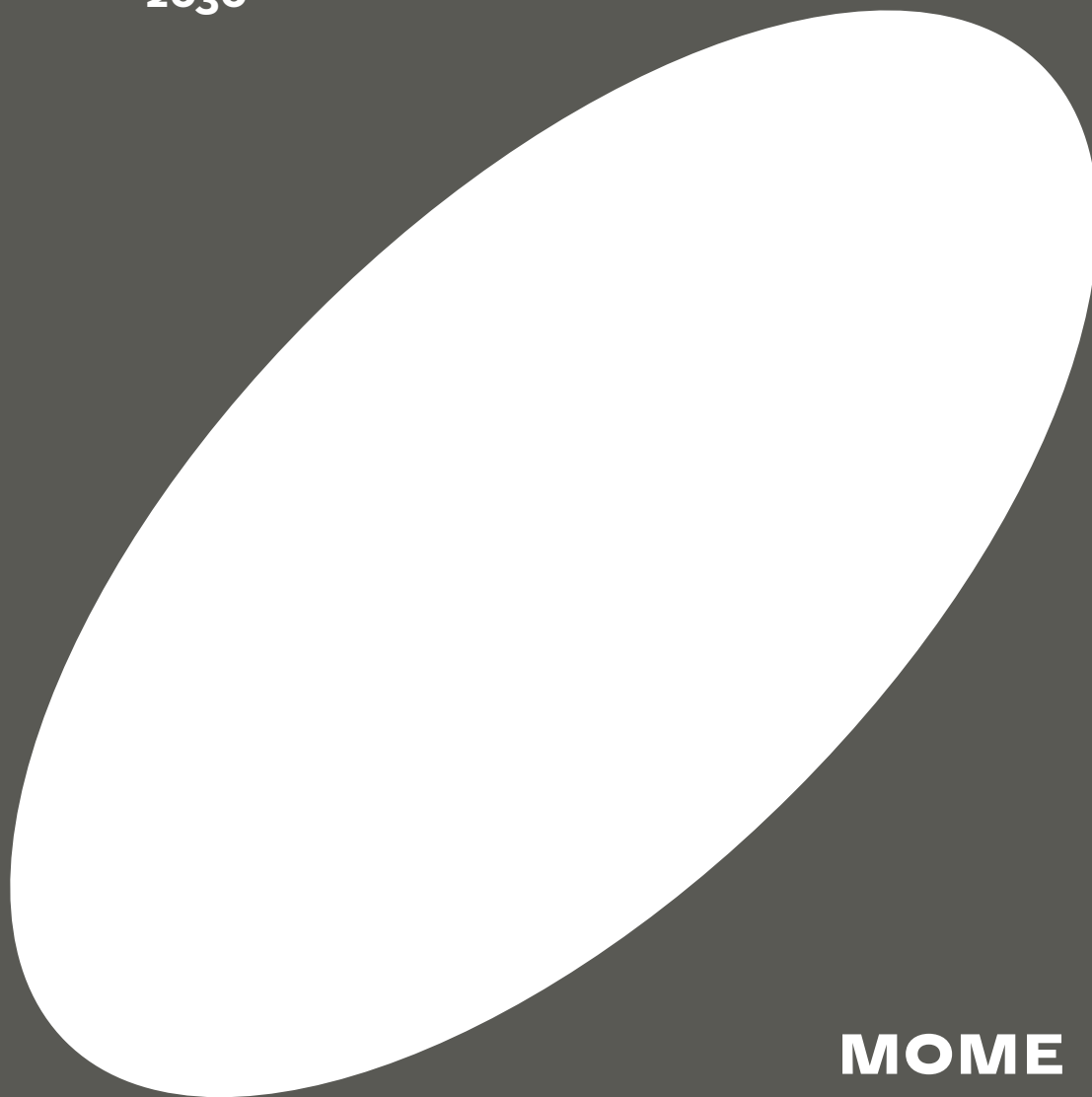


2014

—— **2018**

—— **2030**



MOME
LABORATORY
—— **KREATÍV**
INNOVÁCIÓS
TUDÁSPARK

**INTEGRÁLT
INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI
PROGRAM**
I. kötet

**MOME
LABORATORY
—— KREATÍV
INNOVÁCIÓS
TUDÁSPARK**

© MOME Laboratory, 2015

MOME Laboratory

**Kopek Gábor
Barcza Dániel
Derényi András
Halasi Rita Mária
Juhász Ákos
Kovács Dániel**

Tartalom

OVERTURE — 10**I. JÖVŐKÉP — 22****I.1. Útkeresések — 27****I.1.1. Útkeresések a világban — 27****I.1.2. Szcenáriók, modellek — 36****I.1.3. A MOME saját útja — 44****I.2. A MOME kreatív központként — 47****I.2.1. Küldetés — 47****I.2.2. Alapelvek — 50****I.2.3. Funkciók — 53****I.2.4. Partnerek — 54****I.2.5. Működési modell — 56****I.2.6. Gazdasági társasági formában ellátható feladatok — 70****II. TENNIVALÓK: AZ ÉRTELMISSÉGI FELELŐSSÉG — 76****II.1. Új kihívásokat jelentő trendek, változások — 78****II.2. Új típusú és tartalmú társadalmi-gazdasági szerepvállalás kialakítása — 82****II.3. Elitegyetem — 91****II.3.1. A képzési-oktatási modell átalakulása — 95****II.3.2. Idegen nyelvű képzések, külföldi hallgatók — 111**

II.3.3. Tehetséggondozás, felkészítés az alkotó értelmiségi létre és a szakmai életpályára	113
II.4. A K+F+I modell megújítása	121
II.4.1. Az alkotó, a kísérleti fejlesztő és a kutatási tevékenységek megújítása	122
II.4.2. A projektek mint a fejlesztési tevékenység keretei	127
II.4.3. Horizontális laborok	129
II.4.4. Nemzetközi kitekintés és jelenlét	131
II.4.5. Társadalmasítás és piacosítás	132
II.5. Egyetemi polgárok, vezetés, menedzsment	136
III. A MOME CAMPUS SZELLEMISSÉGE	140
III.1. A MOME Campus kitüntetett helyszínei	144
III.1.1. A MOME Campus hármass egysege	144
III.1.2. A MOME szíve	122
III.1.3. A MOME parkja	122
III.1.4. A MOME további helyszínei	156
III.2. A MOME Campus működési rétegei	158
III.2.1. Ember és tér kapcsolata	158
III.2.2. Teljes értékű életmódközpont	161
III.2.3. A művészet bemutatkozási helye	162
III.2.4. A rekreáció helyszíne	164

III.2.5. Városi szolgáltató alközpont	165
III.3. A tevékenységtípusok téri megjelenése	167
III.3.1. Az oktatás terei	168
III.3.2. A tanulás terei	169
III.3.3. Kiemelt tanulási és kutatási helyszín: a könyvtár	172
III.3.4. Kutatási és innovációs terek	174
III.3.5. Közösségi terek	175
III.3.6. A campus mint munkahely	176
III.3.7. Szolgáltatások, bérterületek	179
III.4. Irányadó alapvetések a fejlesztési folyamathoz	181
IV. ÖSSZEHAONLÍTÓ MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI ELEMZÉS	188
IV.1. Az összehasonlító megvalósíthatósági elemzés célja	191
IV.2. Helyzetelemzés	193
IV.2.1. Kitekintés: A MOME Campus fejlesztéséhez hasonló egyetemi beruházások néhány nemzetközi példája	193
IV.2.2. A MOME Campus elhelyezkedésnek és jelenlegi működésének általános értékelése	210
IV.3. Funkcióelemzés	220
IV.3.1. Kulcsfogalmak	222
IV.3.2. A jövőbeni funkciók analízise, téri elhelyezkedésük vizsgálata	230

IV.4. Telepítési elemzés — 238

IV.4.1. A campus fejlesztéshez kapcsolódó lehetséges
alternatívák vázolója — 244

IV.4.2. Téri és funkcionális lehetőségek és kötöttségek — 247

IV.5. Tértípus-elemzés — 253

IV.5.1. Speciális oktatási terek (műhelyek, műtermek,
stúdiók) — 258

IV.5.2. Általános oktatási terek
(előadók, projekt-és otthon-terek) — 260

IV.5.3. Informális tanulás, rekreáció — 262

IV.5.4. Könyvtár — 263

IV.5.5. Kiállítóterek — 265

IV.5.6. Adminisztratív munkahelyek — 267

IV.5.7. Kutatás, inkubáció, innováció terei — 268

IV.5.8. Külső terek, tájtervezés — 272

IV.6. Fenntarthatóság — 273

IV.6.1. Fenntarthatósági szempontrendszer és irányelvek
kidolgozása nemzetközi példák alapján — 273

IV.6.2. Energiamonitor-stratégia — 277

IV.7. Összegzés — 280

IV.7.1. Az elemzés legfontosabb felismerései — 280

**V. AZ INTEGRÁLT INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI PROGRAM
KIDOLGOZÁSI FOLYAMATA — 282**

Az IIP mellékletei — 290

A tájékoztató forrásai (válogatás) — 290

—— esélyek

...az emberiség igyekszik megadni a választ az életben maradásra, önmaga láthatóságára. Magyarország közben tétova, pedig ezt kreativitása, kulturális potenciálja nem indokolja, és nem is teszi érthetővé. Talán hiányzik belőlünk az elismerés bátorsága, az emberi moralitás azon minimuma, mely elfogad és befogad, a szellemi rugalmasság, az alázat. Ezt meg kell haladnunk, a magyar társadalomnak képesnek kell lennie a kreatív gondolkodás és innovatív cselekvés motiválására, teljesítésére és elismerésére. Nincs mire várnunk, hiszen a társadalmak sikerességében előtérbe kerül és meghatározóvá válik a kreativitás, a folyamatos innováció, a gazdaság, a tudomány és a művészetek konvergenciája.

...a MOME mint társadalmat formáló tényező, rendkívüli felelősséggel bír.

Hangadóként igyekszik fellépni az építőművészet, a médiaművészet és a design területén. Egyetemi létezésének alaptézise a problémamegoldás, a tervezői szemlélet. Kezdeményez, kutat, impulzust küld a világ felé. Ezt hívja szellemi műhelynek, hangsúlyozva, hogy folyamatokban gondolkodik, összefüggésekre koncentrálna. Láthatósága cselekedetei biztonságából, döntési képessége gyakorlásából és a bizalom erősítéséből tevődik össze.

—— alkotói manifesztum

...tárgyaink az emberi létezés tartozékai, az emberi gondolkodás szellemi vonulatai. Képesek vagyunk tárgyakat létrehozni civilizációs vágyainkra adott válaszként, szellemi és fizikai létezésünk lenyomataként. Ezzel az örökséggel indulunk, és ezzel a tapasztalással élünk. Remélve meghaladást, jobbat, halhatatlanságot. Az emberiség kimunkált kánonjából nehéz és talán fölösleges is kitérni, de akkor hogyan látszódhatunk, mitől válunk egyedivé, megismételhetetlenné, mivel üzenhetünk arról, hogy itt jártunk? A gondolkodásunkkal.

...Arisztotelész úgy fogalmaz, hogy „az egyetemeset gondolkodás, az egyedit érzékelés útján ismerjük meg, mert a gondolkodás az egyetemesre, az érzékelés a részlegesre irányul”. Életünk értelme az egészre, az egyetemesre koncentrálna magatartás, melynek határait a mindenkor kortárs társadalmak ugyan igyekeznek fékezni, de ezzel nem kell törődni. A kételkedés szabadsága és a válaszadás felelőssége a miénk, és ez elég is. Így fejlődik az emberiség generációról generációra, természetesen nem önérdékből, nem perifériákért, hanem hétköznapiaink értelméért.

—— fenntarthatóság

...a 20. század a hazugság százada volt, a fogyasztás emlékműve, a mesterséges konfliktusok kényszeres fenntartója.

Hosszú ideig átjárhatatlan Európa, kilátástalanság, nyomasztó hallgatás. Elmerenghetünk azon, hol tartunk a 21. század második évtizedének végéhez közeledve. Az talán biztonsággal kijelenthető, hogy nem ott, ahol reméltük. A 21. századi „entrée” nem sikerült túlságosan jól. Pénzügyi válságból világgazdasági válság lett, és közben azon csodálkozik a világ, hogy ez miként következhetett be. Hiszünk-e ennek a csodálkozásnak, a váratlan krízisről szóló történeteknek annak tudatában, hogy önpusztító, ellenszenves, önmagát felélő évtizedeken jutottunk túl, magunkban hordozva a végkifejletet.

...a közös gondolkodás halaszthatatlan. Az emberiség és az általa létrehozott társadalmak túlszadadtak önmagukon. Tervezték, éltek, fogyasztottak, sőt fejlődtek, de a fejlődés iránya koordinálatlan és kontrollálatlan maradt. Az örömmel regisztrált fejlődés mellett megjelent a szétesés, az arrogancia, a túlfogyasztás, a mértéktelenség, a kifulladás.

...a fenntarthatóság azt kívánja tőlünk, hogy szélesebb összefüggésekben tekintsünk életben maradási esélyeinkre, illetve azon folyamatokra, melyek segítségünkre lehetnek nemcsak a túlélésben, hanem az organikus, rendszerelvű, felelősséggel vállalható jövőnkre is.

**Meggyőződésünk,
hogy a fenntartható
tervezés, alkotás és
létezés lényege,**

**hogy az ökológiai
érzékenységen túl,
a társadalmi-etikai
szempontokat is
érvényesítse.**

Csak ezek egységes kezelése jelentheti a kiutat a fogyasztói társadalom megdőbbent és megmerevedett állapotából.

—— küldetés

...jó tudni és érezni, hogy minden lehetséges. A történelem csak történelmi távlatban mérhető. Közelisége félrevezető, megtévesztő, sőt néha nehezen érthető. Királyságok, diktatúrák, polgári demokráciák változtatják egymást, mi pedig napról napra írjuk hétköznapi történelmünket. Hiszünk abban, amit csinálunk, pedig sokan nem biztatnak, és azt is tudjuk, amit örökölni hagyunk, el is dönti az utókor sorsát.

...most, hogy párbeszédre alkalmas helyzet alakult ki a közös Európában, végre szereplők lehetünk. Kiderült, van mondanivalónk, képesek vagyunk a fejlődésre, képesek vagyunk munkakultúrát, önbizalmat, nemzetköziséget érteni és átvenni, képesek vagyunk tehetségeket nemzetközi szinten felvonultatni. Szívesen kezdeményezünk, kutatunk, valljuk, hogy a design gondolkodásmódja nem a forma, az esztétika, hanem a problémamegoldás. Nem a kiszolgálás, nem a követés, hanem az új utak keresése, a társadalmi problémákra adott válaszok összessége. Itt és most, Közép-Európában, Magyarországon, folytatólagosan. Arról, mi a közös, a közép, a közösségi, az európai.

—— kreativitás, szellemi műhely

...a megérkezéstől tartózkodnunk kell. Bontani és építeni vagyunk hivatottak szellemi és fizikai értelemben egyaránt.

**Az ember az egyetlen,
aki tudati állapotát
használva képes
a világot összerakni,
feldúlni, majd
újra összerakni.
Soha nincs kész.**

...az emberiség nem teljesít túl jól, melynek oka a manipuláció és az egalizáció társadalmi társasjátéka lehet, a középszer, a kulturális különbözőségek on-line ütközése, a milliárdok számolgatása emberben és pénzben. Régóta tudjuk, hogy az emberiség legnagyobb kihívásának az tűnik, miként tud együtt élni globálisan, ugyanakkor identitását megőrizve, szabadon. A mértékegység, a rendezőelv csak az emberi tudat lehet.

...a kreativitás befogadásához és gyakorlásához fűződő viszonyunk tudati feldolgozása és társadalmi támogatottsága vezethet el oda, hogy Magyarország felismerhetővé, kihagyhatatlanná, szerethetővé és elismertté váljon a nemzetközi színpadon. Ez egyben természetesként feltételezi, hogy

**csak egy versenypályát
használjunk,
a nemzetközit.**

...a kreatív ipar társadalmat formáló tényező, hatalmi ág. Inspirálja a vitát a tudásról, erősíti a személyes individuumot, határátlépésekre buzdít, segíti az integratív gondolkodást, és parallel a gazdaság fejlődésével. Akár robbanásszerű fejlődésével is. Nagy kérdés: a kreatív ipar, mely magában hordozza a vagyonteremtés lehetőségét, milyen viselkedésmintákat honosít meg Magyarországon? Nagy a felelősség, hiszen a „hogyan csináljunk emberek ötletéből pénzt”, nem elegendő. Már nem. Ma már nem az a kérdés, van-e magyar kreativitás, van-e magyar kreatív ipar, amint az sem kérdés, milyen közel vagyunk a Szilícium-völgyhöz.

**A kérdés az, hogyan
tudja Magyarország
a rendelkezésére álló kreativitást társadalmasítani,
az individuumot közösségi
élménnyé emelni,
a sikert nemzetközileg
láthatóvá tenni.**

Ehhez kellenek a hivatásos rettegők helyett a hivatásos álmodozók, a vízió, a bátorság, az önbizalom, a vállalkozás.

...át kell lépni azt a szürke sávot, amely még mindig kísért. El kell hinnünk, hogy mindent tudhatunk, amit más tud. Ebben az összefüggésben a modern népvándorlás sem akadály. Halljuk azon polémiát, hogy sokan mennek külföldre. De hiszen erre vártunk évtizedekig! Az átpolitizált hangok félrevezetőek, és erősen visszaüthetnek. A világjárás kötelező, ezt már tudták nagyszüleink is, csak leszoktatták őket. Úton lenni annyit jelent, hogy élünk.

...a szellemi műhelyek irigyelt helyei a világnak. Legyenek akár garázsban, klasszicista palotákban, az út szélén vagy völgyben. Mindig igazodási pontot jelentenek. Olyan tudáskoncentrációt képviselnek, amely fenntartja a világ megváltoztathatóságának esélyét. Ezt gondolja magáról a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem is.

**A cél nem az alkotás,
a kutatás maga, hanem
azon magatartásforma,
mely magában hordozza
a változás lehetőségét.**

...terjeszkedünk, építünk, gazdagodunk, erősödünk, már-már alig férünk el a Földön. Reméljük, hogy jó az irány. Pedig nem. Legyen megannyi autót, megannyi épület és meghódított terület, nem lehetünk nyugodtak. Csak akkor fogjuk túlélni ezt a kalandot, ha hajlandóak vagyunk a természettel együtt lélegezni és együtt élni, ha megtanulunk közösen létezni. Ha a természetet továbbra is az emberiség által birtokolt technológiákkal igyekszünk szabályozni és kontrollálni, mint ahogy azt az elmúlt generációk tették, akkor vesztesre állunk. Hiszen a természeti jelenségek kiszámíthatatlansága érték és erő, része az ember földi létezésének, helyfoglalásának, amit be kell építenünk tudatunkba.

...az emberiség kizárólagos kényelme, túlzott fogyasztási hajlama és passzivitása, a fejlődés téves iránya. Talán lehetne kevésbé kényelmes és kicsit aktívabb ez az élet, hiszen az ember csak akkor érezheti magát kényelmesen és komfortosan, sőt biztonságban, ha érzelmileg és intellektuálisan párbeszédet folytat a természet erőivel, esetenként hagyja vesztesre kifutni azt. Nem a jövőben kell korszerűnek lennünk, hanem a jelenben. Elfogadva és tudva azt, hogy a vesztes része az emberi létezésnek, melyre intellektuálisan csak az ember képes. Ezt a magatartást a természet érti is, és honorálja is.

...a világ nem vár ránk, és különösebben nem is érdeklődik. Ránk bízva, miként határozzuk meg magunkat, mit kezdünk múltunkkal.

Ebből a felelősségből adódik, hogy bizonyos helyzetekben észre kell vennünk a rajtunk túllépett időt, a rutin nem válhat megszokássá. Nem élhetjük a rezervátumok érintetlen életét, gyakran megkapva azt az elnéző mosolyt, amely kuriózumként tekint ránk. Ezt nem fogadhatjuk el, tehetségeink, közös szellemi horizontunk ennél többet érdemel. Szinkronba kell kerülnünk környező világunkkal, fejlesztve szociális érzékenységünket, az interakcióra való képességünket, felértékelve az önbecsülés, az önbizalom, az önérvényesítés képességét.

...tudjuk, hogy csodák pedig nincsenek. Csak rengeteg munkával, toleranciával, nyitott belső tartással, világjárással, hagyományaink megfelelő szintű kezelésével, személyiségünk folyamatos

fejlesztésével és vállalásával lehetünk nyugodtak abban, hogy a világ számára láthatóak maradunk.

Ebből az is következik, nem lenéznünk kell egymást, hanem figyelniük kell egymásra, függetlenül attól, éppen hol helyezkedünk el a térképen.

Kopek Gábor

egyetemi tanár

miniszterelnöki megbízott

MOME Laboratory

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Magyarország életében olyan, mint az Operaház: egyedi és megismételhetetlen, nemzeti intézmény. Az akusztikus hangokhoz szokott magyar közvélemény néha megfedelkedik arról, hogy a Moholy-Nagy Művészeti Egyetemet (MOME), a magyar állam egyik legnagyobb kreatív központját, 2012-ben Európa top 100 design- és művészeti intézménye közé választották. Kreatív projektjei évenkénti száma közelíti a háromezret, kétszáznál több nemzetközi partnerrel tart aktív kapcsolatot, 2013-ban kiemelt, kiváló egyetemi státuszt kapott, közel ezerfős hallgatói létszámával a legnagyobb a magyarországi művészeti egyetemek között. A MOME portfóliója Magyarországon egyedülálló, nemzetközi összehasonlításban is kimagasló. Szellemi fejlődése három századon ível át: tanodából főiskolává, egyetemmé, majd napjainkra kreatív innovációs és tudásparkká alakulva.

**Ez az a brand,
ami több mint egyetem,
több mint 21. század,
több mint hagyomány.
Európai üzenet
a világnak egy olyan
műhelyből, amelynek
falai között rajzolgatott
Moholy-Nagy, és ahol**

megszületett a világ egyik legismertebb tárgya, a Rubik-kocka.

A MOME azt az egyetemeszmét vallja magáénak, amelyet a tudományos, illetve alkotói szabadság, a szabad művelődés jellemez, ahol a tudás gyarapodása önérték, a tanulási és kutatói folyamatok pedig függetlenek minden politikai, vallási, ideológiai és üzleti befolyástól. Ezen szellemi függetlenség szavatolja, hogy olyan jellemerős, kritikai attitűddel rendelkező, mások örömeire vagy szenvedéseire fogékony polgárok: oktatók, hallgatók és munkájukat segítő szakmenedzserek alkossák az egyetem közösségét, akik önmagukért és közösségükért felelősséget vállalva élnek mindennapjaikat. Ebben a perspektívában az egyetem összes tevékenysége, a képzések, a kutatás, a művészeti alkotás egyetlen közös szellemi műhely megnyilvánulásai.

Moholy-Nagy László designpedagógiája a Bauhausban képzett egész ember mintáját állította elénk. Egy olyan ideált, amely önértékén túl azért fontos, mert szellemi rugalmasságával képes megfelelni a mindig hektikus piaci kívánalmaknak. Ezzel a képlettel állítható párhuzamba az eszményi diák, aki nemcsak a bölcsészetekben és a természettudományokban járatos, vagyis nemcsak a verbális és numerikus kódokkal tud elboldogulni, hanem a sajátos „tervezői gondolkodásmódokban” megtestesülő designkódban is.

A művészeti és designegyetemet éppen az teszi egyetemmé, hogy a designt a szabad művelődés formájaként kezeli és mutatja fel a társadalomnak.

I.

A készítés közbeni tanulás, illetve a kézműves tervezői hagyományok egyaránt a mai kortárs designkultúra eleven részei. Ez különösen fontos a kulturális sokszínűsége és a hagyományos szakmakultúrák innovatív megőrzésére érzékeny, fenntartható tervezés perspektívájában. A MOME így felelhet meg annak a célnak is, hogy falait önmagukért és környezetükért – tehát emberi közösségeikért és az ökoszféra minden más dimenziója iránt – felelős, továbbá az emberiség erkölcsi, szellemi és anyagi fejlődését előmozdítani képes, toleráns – vagyis mások és önmaguk tiszteletére érzékeny –, a legteljesebb lelkiismereti szabadság jegyében tevékenykedő állampolgárok hagyják el a diploma megszerzése után.

I.1. ÚTKERESÉSEK

I.1.1. Útkeresések a világban

I.1.

A MOME olyan elit nemzeti intézmény, amely az élvonalbeli nemzetközi felsőoktatási intézményekhez viszonyítja önmagát, működésének eredményességét az ő standardjaikkal méri, láthatóságát és jelenlegi pozitív megítélését a nemzetközi versenypályán kívánja emelni.

—— Kitekintés a tudásparkokra, kreatív központokra

Ezért a közös gondolkodást az egyedi – nagy potenciállal rendelkező – kreatív intézmény létrehozásáról saját horizontjának tágításával, a felsőoktatási tudásközpontok, tudás- és technológiatranszfer megoldások és modellek áttekintésével, a nemzetközi modellek legjobb elemeinek megismerésével kezdte. A jövő előképét megrajzóló munka számos forrásból táplálkozott. Szakértők bevonásával került sor a működés tartalékainak

feltárására, műhelybeszélgetéseken és interjúkban osztotta meg elképzeléseit az oktatói kör, és sor került a vonatkozó szakirodalom feldolgozására. Az eredmények részletes lenyomata a mellékletek között olvasható.¹

A MOME a továbbfejlődés egyik tartalékaként újszerű szervezeti formák kialakítására törekszik a szakmai, társadalmi/felhasználói és az üzleti kapcsolódások területén is. Míg a társadalmi felelősségvállalás és a kulturális értékek képviselése mély elkötelezettséggel és hitelességgel történik, a finanszírozókhoz, gyártókhoz, értékesítőkhöz vagy a felhasználókhoz/vásárlókhoz fűződő viszony ma még sokkal inkább útkeresés. Az egyetem szeretné, ha partnerei értő társak lennének az értékes megközelítések befogadásában, amint maga is kész a megbízható, proaktív együttműködésre. Ehhez, az elért eredmények bázisán, bátrabb nyitási kísérletek szükségesek.

A tudomány, a művészet és a gazdaság alapvetően megváltozott kapcsolatában egyre fontosabbá válik a tudásmegszerzés, -terjesztés színtere, formája, továbbá az egyes szervezetek tanulóképessége. A gyorsan alkalmazkodni képes tudás nemcsak a versenyképesség megtartásának egyre meghatározóbb feltétele, hanem társadalmi feszültségek oldásának is eszköze. Ennek érdekében növekszik az igény az újszerű szervezeti formák megtalálására az egyetemi és a vállalkozói szférán belül éppúgy, mint e két terület együttműködésében. Stratégiai kérdés: képes-e a felsőoktatás megkérdőjelezni hagyományos ideáit, kifáradóban lévő működési módjait, valamint a mainál merészebb kísérletezésbe fogni, megbirkózni az ezzel együtt járó bizonytalansággal. A MOME számára e kihívás evidencia, és a nagyszámú kezdeményezés már az erősödő válaszképességet mutatja.

¹Lásd Kovács I.V. – Bajzáth A.: MOME LABORATORY – Kreatív Innovációs Tudáspark. Megalapozó tanulmány. Budapest, 2014; valamint Béni G. – Setényi J.: A design a gazdaságfejlesztés húzómotorja. Stratégiai ajánlások a művészeti tudásközpontunk számára. Budapest, 2014

Az áttekintett nemzetközi gyakorlat és a hazai példák tapasztalatai azt üzenik, hogy számos eltérő, előnyökkel és kockázatokkal egyaránt kísért megoldás lehetséges, de mindegyikre jellemző a folyamatos alkalmazkodás kényszere. Magas működtetési, finanszírozási és legitimációs kockázatokkal kell számolni. A kiválasztott forma működőképességét folyamatosan monitorozni kell, és készen kell állni arra, hogy megfelelő korrekciókkal az aktuális kihívásoknak leginkább megfelelni képes működési módra lehessen váltani.

Az is látszik, hogy azok a sikeres művészeti egyetemek, amelyek nemcsak a tudományos kutatások és az oktatás eszközrendszerén keresztül kívánnak a gazdaság fejlesztéséhez hozzájárulni, hanem jellemző rájuk az is, hogy

- multidiszciplináris témákat oktatnak;
- erős az információs és kommunikációs technológiai bázisuk;
- rendszeres munkakapcsolatot ápolnak nagyvállalatokkal;
- nyílt forrású oktatási programokat is működtetnek (massive open online courses);
- nagy hangsúlyt fektetnek a tehetséggondozásra; és
- hatékony, európai szintű szervezeti működés jellemzi tevékenységüket.

A MOME kreatív, innovációs központtá fejlesztésének céljait a közös gondolkodás, a nemzetközi tapasztalatok, az egyetemi tudásközpontok sikerességének feltárt elvei formálják.

1. Nyitás: élénk partnerség a MOME-s és MOME-n kívüli érintettekkel. Nemzetközi kulturális és iparági kapcsolatok.
2. Dinamizálás: kreatív, tudásintenzív működés, a top-down és bottom-up kezdeményezések ötvözése.
3. Nemzetköziesítés: markáns nemzetközi szerep és ebben a MOME és partnerei kölcsönös támogatása. Együttműködő nemzetközi hálózatok (collaborative networks), globális közösségépítés (diákok, oktatók, egyetemi vezetők).
4. Kreatív térszemlélet: Budapesttel mint kreatív környezettel aktív, dinamikus, kölcsönös előnyöket biztosító szimbiózis.
5. Bizalom, reciprocitás: a MOME oktatóival és hallgatóival jól tervezhető, hatékony, valamint munka és tanulási lehetőséget egyszerre biztosító kapcsolat.
6. Vállalatszerű működés: forrásszerző szándék és képesség, törekvés a külső partnerek által elvárható gyors és hatékony adminisztrációra, a kockázatokat az ésszerűség határain belül kezelni tudó pénzügyi döntésképessegre.
7. Értékelvűség és minőség: az oktatási rendszer módszertani sokszínűsége (klasszikus, liberális, kreatív), multidiszciplinaritás és integrativitás. Erős, professzionális, nemzetközi szinten respektált oktatók, menedzserek és diákok. Technológiai minőség.

A felsorolt elvek arra is utalnak,

hogy bármely mértékadó művészeti egyetem ma már több, mint oktatási és kutatási intézmény,

sokkal inkább olyan tudásközpont (hub), ahol az erős oktatási és kutatási tudásbázis biztosítása mellett jelen van az intellektuális és kreatív teljesítmény ösztönzése, az innovációs kapacitás fejlesztése, az innovációmenedzsment és a termékfejlesztés, a globális stratégiai partnerhálózatok kiépítése és a professzionális nemzetközi projektmenedzsment is. A sikeres művészeti egyetemek abban is érdekeltek, hogy a nemzetközi oktatási-gazdasági szektor mértékadó szereplőivé váljanak. A MOME fejlesztése is ezt tűzi ki célul.

— Kitekintés a felsőoktatási versenytársakra

A MOME a nemzetközi kontextus, a versenytársak és a legjobb nemzetközi felsőoktatási tapasztalatok áttekintésére figyelemmel kíséri a design és művészeti felsőoktatás útkereső kísérleteit, innovatív megoldásait. Tíz, többségükben a világgranglisták élvonalába tartozó, markáns karakterrel rendelkező elit oktatási intézményről készült – közelebbről is vizsgálva: képzési szerkezet, K+F+I gyakorlat, szervezeti struktúra, működési modellek – részletes elemzés.² Az intézmények kiválasztását nem a teljességre törekvés befolyásolta, inkább a MOME számára évek óta referenciaértékkel bíró kör mélyebb megismerési szándéka, a kontextus és a viszonyítási pontok megragadásának célja. Fontos szerepet játszott továbbá a magas szakmai minőség, a földrajzi szempontból reprezentatív eloszlás (Európa lefedettsége), illetve a lépték és fókuszbeli viszonyíthatóság. Így az alábbi intézményekről készült elemzés:

- Aalto University, School of Arts, Design and Architecture (Finnország),
- Central Saint Martins (Egyesült Királyság),
- Design Academy Eindhoven (Hollandia),
- Die Angewandte, University of Applied Arts Vienna (Ausztria),
- Edinburgh College of Art (Egyesült Királyság),
- Konstfack University College of Arts, Crafts and Design (Svédország),
- Politecnico di Milano (Olaszország),
- Royal College of Art (Egyesült Királyság),
- School of Form, Poznan (Lengyelország),
- Parsons the New School of Design (Amerikai Egyesült Államok).

²Lásd: Nemzetközi referenciaegyetem elemzés, MOME Global, 2015.



A vizsgált, szakmai szempontból kiemelkedő intézmények jóval nagyobb számban találhatók Európa nyugati, északi-nyugati országaiban, mint dél-keleti felében.

A MOME-nek a közép-kelet-európai térségben nincs számottevő versenytársa,

közép-európai viszonylatban is csak kevés hasonló kvalitással bíró designegyetem található.

A MOME méretét tekintve a kisebb európai egyetemek közé tartozik, hallgatói létszáma pedig ezek között is az átlagnál 30–50%-kal kisebb, ami a működési hatékonyság, a láthatóság, az egyfajta kritikus tömeg elérésének kérdéseit egyaránt felveti. Szakmai portfólióját és képzési szintjeit tekintve az átlagnál bővebb kínálattal rendelkezik, ami a jövőben – a szakmai diverzitást megfelelően pozicionálva – igen komoly versenyelőnyt biztosíthat számára. A vizsgált intézmények túlnyomó többségében a képzési struktúra a bolognai ciklusos rendszert követi, alap-, mester- és több esetben doktori képzési szintekre tagolódva, melyek leggyakrabban méretükben, struktúrájukban és szakmai fókuszukban markánsan eltérhetnek egymástól, az intézményeken belül saját karakterrel bíró iskolákat hozva létre.

Az egyes egyetemek küldetésnyilatkozatait olvasva, karakteres képek rajzolódnak ki a vállalt misszióról, amelyek sok esetben nem a teljességre vagy kiegyensúlyozottságra törekednek, hanem a saját út meghatározására, az intézmény individuális

értékeinek definiálására. A küldetésnyilatkozatok visszatérő üzenetei: elitizmus; intellektualitás; jelen- és jövőorientáltság; kreativitás és innováció; humán értékek; emóció, lelkesedés; kísérletező kedv; piaci versenyképesség; globális és lokális hatás. További karakteres megfogalmazások: center of excellence (Angewandte); passionate and curious (DAE); rapidly changing society (Parsons); confident and smart (RCA); another perspective, social influence (Aalto); exciting collaboration (Edinburgh); creative energy of its staff and students (CSM).

Míg az alapképzések programjai dominánsan a hagyományos diszciplináris felosztást követik, addig a mesterképzéseken sok esetben megjelennek az integrált jellegű, inter- vagy multidiszciplináris képzések, melyek nem feltétlenül csak a művészeti területek diszciplináit integrálják, hanem sok esetben a gazdaság, a technológia és a társadalomtudományok konvergenciáját is elősegítik.

A kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenységeket áttekintve, igen sokszínű kép rajzolódik ki. A legtöbb egyetem számára a design és artistic research, a kreatív innováció, valamint a piaci fejlesztési tevékenység kiemelt fontosságú. Ezek ösztönzésére és támogatására rendkívül változatos válaszokat adnak, a szűk szakmai fókuszú kutatólaboroktól kezdve, a céges finanszírozású fejlesztő központon keresztül, a MOME gyakorlatához is közel álló integratív és horizontális kutatási tevékenységig.

A piacosítási és társadalmasítási tevékenységeket elemezve még vegyesebb a kép. Egyes egyetemek tudatosan és nyíltan lemondanak a szakmai eredmények piacosításáról, míg mások ezt kiemelt hangsúllyal, az intézmény egyik meghatározó tevékenységeként végzik. Mindez sokban függ az adott ország kulturális és gazdasági környezetétől, az egyetem finanszírozási és fenntartói modelljétől.

Összegzésként azt érdemes kiemelni, hogy a vizsgált referenciaegyetemek saját, jól artikulált karakterrel bírnak. Egyéni útjukat járják, ami sokszor távol esik a nemzetközi felsőoktatási trendek fő sodrától, nagy kísérletező kedvet, kezdeményező készséget és rugalmasságot feltételez, igényel. Nem törekednek minden áron egy ideális, teljes egyetemmodell felépítésére, vállalják, hogy bizonyos tevékenységeket nem látnak el, néhány területen nem teljesítenek jól, ugyanakkor bátran és rendszeresen rákérdeznek saját működésük alapvetéseire, és ha szükségessé válik, alapjaiban képesek megújítani önmagukat. Folyamatosan keresik helyüket a világban, nyitott párbeszédet folytatnak versenytársaikkal, miközben van bátorságuk saját útjukat járni.

I.1.2.

Szcenáriók, modellek

A MOME számára referenciaértékű, élvonalbeli nemzetközi design és művészeti egyetemek elemzéséből, illetve a tudásközpont-modellek áttekintéséből az is látható, hogy egyrészt az intézményi profil, karakter és szellemiség tekintetében változatos, esetenként szélsőséges minták valósulnak meg, másrészt a működési modellek nem általánosíthatók. A MOME intézményfejlesztéséről gondolkodva ezért a racionális, moderált jövőkép mellett érdemes felvázolni szélsőséges egyetemi modelleket is, ezek ugyanis segíthetnek az egyetem jövőbeli karaktere célzottabb

SZAKMAI PORTFÓLIÓK A MOME KÉPZÉSEINEK VISZONYLATÁBAN

University of Applied Arts Vienna	▲	⬡	■	●	+
Design Academy Eindhoven	▲	⬡	■	●	+
Parsons The New School of Design	▲	⬡	■	●	
Royal College of Art	▲	⬡	■	●	+
Aalto University School of Arts, Design and Architecture	▲	⬡	■	●	+
School of Form	▲	⬡			
Konstfack	▲	⬡	■		+
Edinburgh College of Art	▲	⬡	■		+
Politecnico di Milano	▲	⬡	■		+
Central Saint Martins	▲	⬡	■	●	+

- ▲ Média Intézethez hasonló képzés
- ⬡ Design Intézethez hasonló képzés
- Építészeti Intézethez hasonló képzés
- Elméleti Intézethez hasonló képzés

+ MOME portfóliótól eltérő képzése is van

megfogalmazásában. Az alábbi scenáriók hangsúlyozottan elméleti jellegűek, perszónák, amelyek nem feltétlenül jelentenek reális alternatívákat.

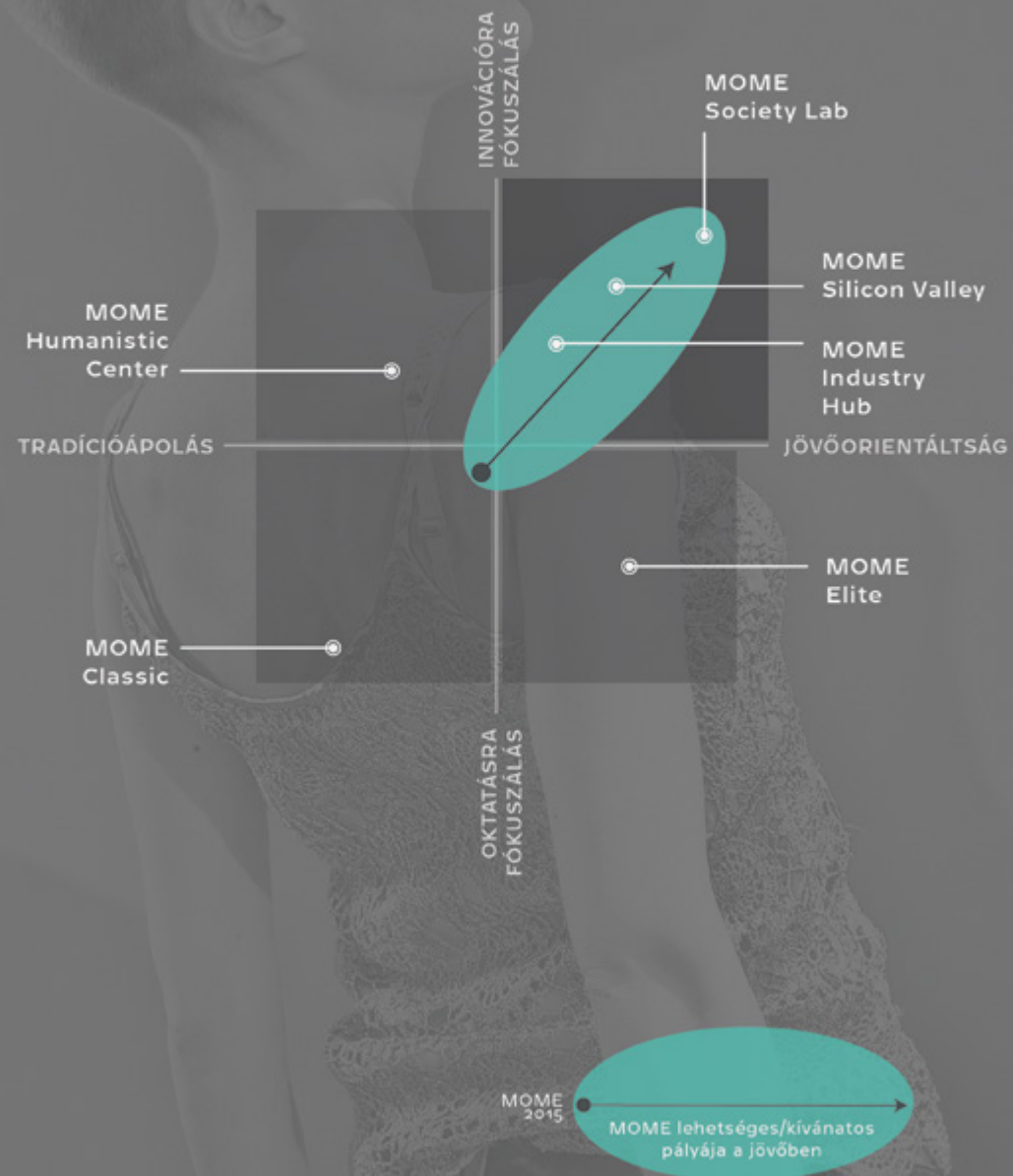
—— MOME Classic

Befelé forduló, elitista, konzervatív szakmai és képzési szemléletű intézményi modell, melyben az egyetem a múltjára és európai centrális helyzetére építve egy tradicionális szakmai iskolát, klasszikus universitást valósít meg. Tevékenysége oktatásorientált, melyben nagy szerepet kap a klasszikus műveltség és a diszciplináris örökség átadása, a tradíciók ápolása, miközben tudatosan elkerüli a gyorsan változó kortárs tendenciák követését. A képzés a „mester és tanítvány” viszonyra épít, a hierarchikus struktúra megjelenik az egyes képzési szintek és évfolyamok között is. A kisszámú angol nyelvű képzés a hazai hallgatók mellett az európai kultúra ápolásának egyetemes értékeire fogékony külföldi, elsősorban európai hallgatókat célozza meg; az intézmény saját működését az állami finanszírozás dominanciájára alapozza, ami mellett kisebb jelentőségű a magánfinanszírozás.

—— MOME Elite

Exkluzív, elit bentlakásos intézményi modell, mely az előző példával ellentétben, progresszív szellemiségű, a kortárs trendeket figyelő, a globális értékeket hangsúlyozó egyetem. Tevékenysége szintén oktatásorientált, a kutatás kisebb arányban jelenik meg a portfólióban. A képzés célja a hallgatók piaci versenyképességének biztosítása, továbbá egy erős nemzetközi kapcsolatrendszer kiépítése számukra. Az oktatás személyes tutorok segítségével, nemzetközi szakértők és szakmai sztárok bevonásával valósul meg. A kizárólag önköltséges képzés csak angol nyelven folyik, több nemzetközi elit egyetemmel partnerségben, nagy arányban szólítva meg külföldi (közel- és távol-keleti, valamint dél-amerikai) hallgatókat.

ALTERNATÍV SZCENÁRIÓK A MOME POZÍCIONÁLÁSÁRA I.



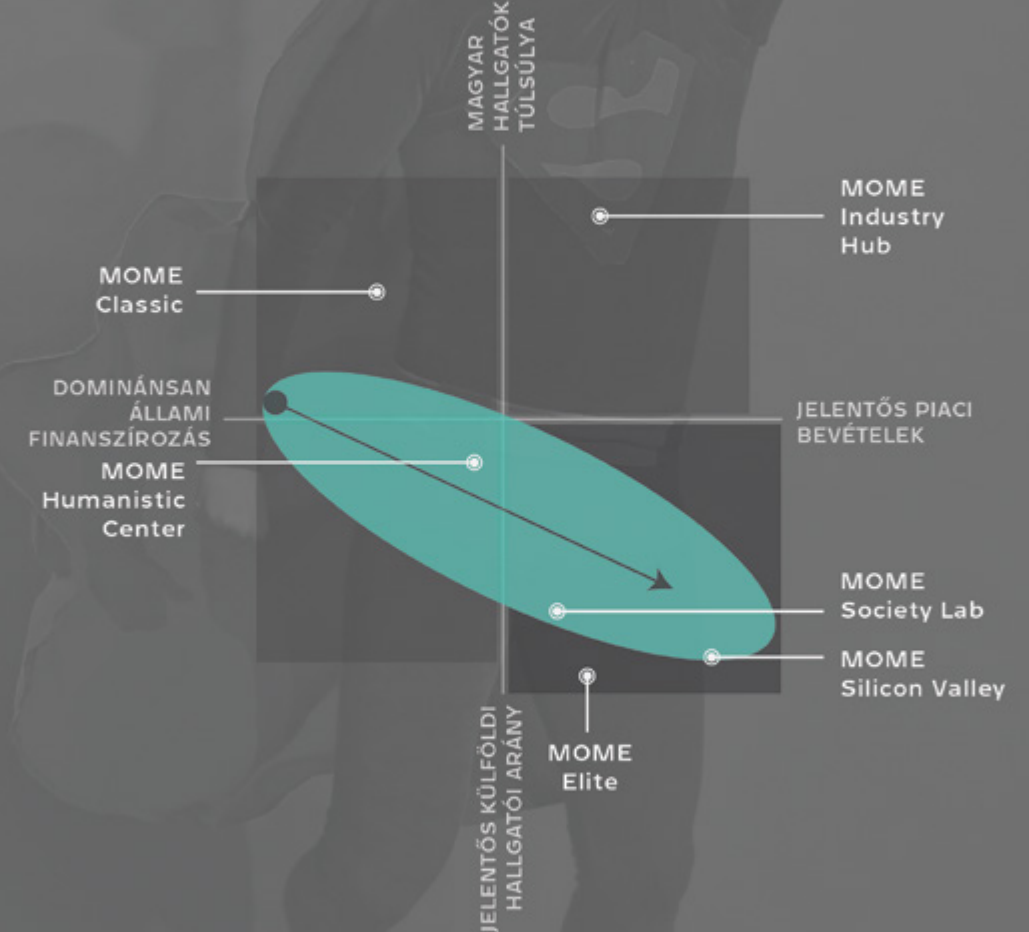
—— MOME Industry Hub

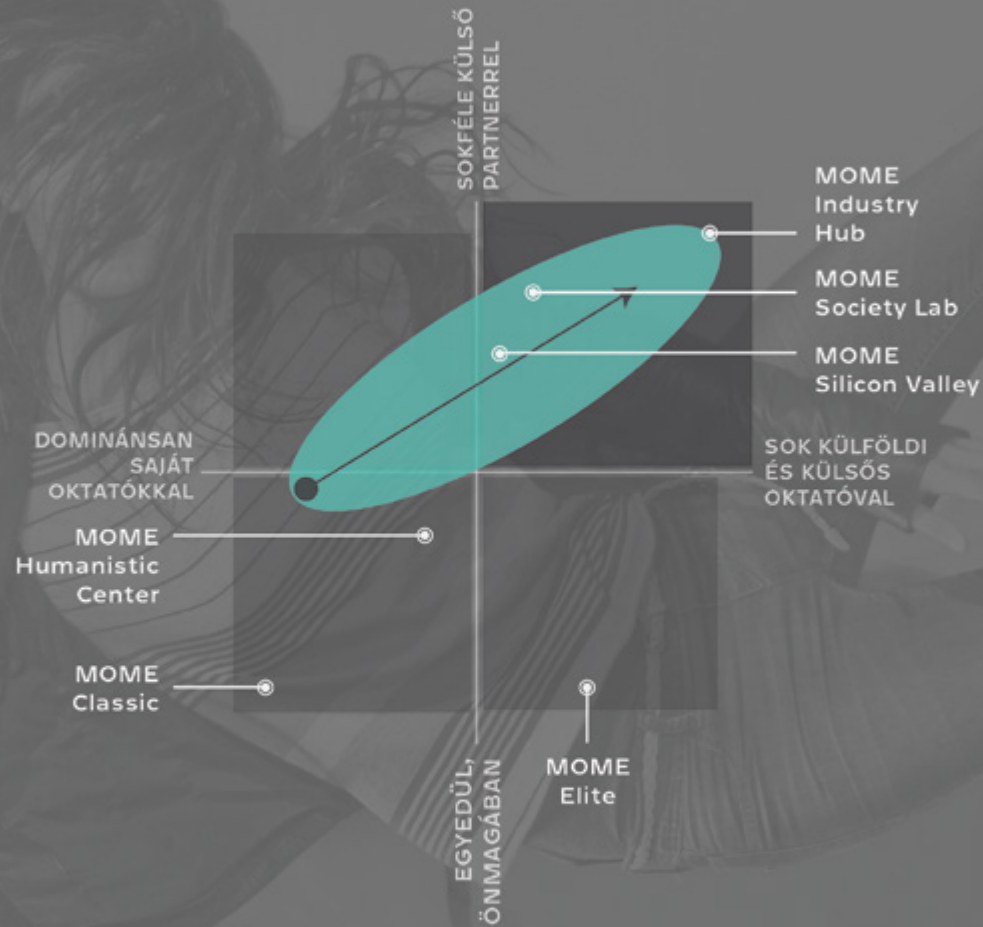
E modellben az egyetem nem hagyományos oktatási intézményként működik, hanem – piaci szereplők bevonásával – elsősorban kreatív ipari fejlesztő- és kutatóközpontként. A képzési tevékenység a jelen kor gazdasági igényeire fókuszál, az oktatás célja a nagy piaci relevanciájú, naprakész és versenyképes tudás átadása, ami – hasonlóan a duális képzésekhez – külső piaci/ipari partnerekkel közösen valósul meg. A kutatás és fejlesztési tevékenység eredményeit a partnercégek közvetlenül hasznosítják, a vállalkozási és start-up tevékenység ezért nem jelentős. Az egyetem zárt részvénytársaság formájában működik, melyben a szakmai partnercégek egyben részvénytulajdonosok.

—— MOME Silicon Valley

Innovációs központként működő, elsősorban a K+F+I tevékenységre koncentráló intézményi modell, ami az előzővel ellentétben nem a közvetlen piaci érdekek kiszolgálását, hanem a jövő kihívásaira fókuszáló, stratégiai innovációt tartja tevékenysége fókuszában. Nagy hangsúly kerül a jövőkutatásra, a piaci szempontból „felelőtlen”, játékos kísérletezésre, a kockázatvállalásra, a meglévő keretrendszer meghaladására. Tevékenységében kisebb hangsúlyt kap a formális akadémiai oktatás, a képzés elsősorban a vállalkozói kultúra átadására, illetve a kreatív innovációs, kollaboratív képességek fejlesztésére összpontosít. Az intézmény komplex innovációs ökoszisztémát épít ki saját keretei között, valamint a hozzá szorosan kapcsolódó különböző gazdasági szereplők bevonásával. Bár tevékenysége heterogén, túlnyomóan piacorientált szervezeti egységeket összefogó holdingrendszerben működik piaci és magánfinanszírozásban.

ALTERNATÍV SZCENÁRIÓK A MOME POZÍCIONÁLÁSÁRA II.





Ezen scenárióban az egyetem értelmiségi szemléletű, elit intellektuális műhelyként működik, amely a jelen társadalmi és kulturális kihívásaira keres válaszokat, egy klasszikus, humanista értékrenden alapuló, társadalomtudomány-orientált képzési portfólión keresztül. Tevékenysége elsősorban közép-európai fókuszú, a hallgatói kör is e térségből kerül ki. Működésének finanszírozása dominánsan állami támogatásra épül, kisebb mértékben az önköltséges hallgatók hozzájárulása fedezi. Ez a modell – alvázatként – reálisan számolhat jelentősebb külföldi/hazai tandíjas hallgatói részvétellel is, ami a finanszírozásban is nagyobb jelentőséggel bírhat.

Progresszív és innovatív szemléletű egyetem, amely társadalmi innovációs központként működik. Célja a 21. századi társadalmi és kulturális keretrendszerek megkérdőjelezése, kritikája, alternatívák keresése, új keretrendszerek, a jövő társadalmi modelljeinek megalkotása. A tevékenység fókuszában a jövőkutatás és a társadalmi innováció áll, erőteljes intellektuális és konceptuális attitűddel. A portfólióban nagy hangsúlyt kap az eredmények piacosítása és társadalmasítása, a társadalmi start-up tevékenység erősítése. Finanszírozása több lábon áll: az állami támogatás mellett a jövőkutatásra és társadalmi innovációra fókuszáló projekteket szponzoráló állami és magán-céltámogatások, továbbá a piacosítás, a start-up tevékenység közvetlen, illetve közvetett bevételei is jelentős mértékűek.

I.1.3. A MOME saját útja

Ahogy a kihívásokra minden egyetem autonóm és felelős választ kíván adni, úgy a MOME számára is ez az egyetlen vállalható és reményt keltő gesztus. Keresni, kutatni a saját jövőt, és innovatív válaszkísérleteket kidolgozni.

Ezek közé tartozik, hogy

**2030-ra természetessé
válják a tradícióra
építő, jövőorientált
gondolkodásmód,
és a hagyományos
oktatási feladatok
ellátása mellett
jelentős innovációs
törekvés jellemezze
a működést;**

ne önmagában, hanem több, egyben sokféle partnerrel együttesen, a tőlük érkező oktatókkal, alkotókkal, kutatókkal és fejlesztő szakemberekkel közösen végezze feladatait; külföldiek – oktatók és hallgatók, alkotók és kutatók – a jelenleginél is nagyobb mértékben legyenek jelen a mindennapokban; a működést egyre nagyobb arányban támogatóktól, piaci szereplőktől bevont forrásokkal fedezze. A MOME gondolkodásában váljon meghatározóvá a társadalmi érzékenység és az inkluzív design eszmevilága. Tevékenységeivel, eredményeivel a régió legjelentősebb innovációs és kreatív tudásközpontjává váljon, megerősítve nemzetközi láthatóságát és elismertségét.

I.2.

A MOME KREATÍV
KÖZPONTKÉNT

I.2.1.

Küldetés

**A MOME 2030-ban
új minőséget
és nemzetközi
láthatóságot képviselő,
kreatív központként,
a művészet,
a kultúra és a tudás
fókuszpontjaként tekint
önmagára.**

Ezzel vezető szerepet vállal Magyarországon a kreativitás fejlesztésében, a vizuális kultúra és műveltség ápolásában, tudatosításában, továbbá az inkluzív design gondolkodásmódjának terjesztésében. Egyenrangúan, egymással szorosan összekapcsolva,

MOME MÉRFÖLDKÖVEK
Intézménytörténet, sikerek, események

integráltan műveli a művészeti alkotás és kutatás, a kreatív fejlesztés, a magas szintű oktatás és az innovációs fókuszú társadalmi szerepvállalás funkcióit. Korszerű szemlélet, elkötelezett művészi magatartás, a társadalmi felelősséget szem előtt tartó tervezői identitás hordozzák azokat a közösen vallott és követett értékeket, amelyek összekapcsolják és a MOME-ra egyedül jellemzővé teszik akár a tanítási, tanulási, akár az alkotói, kutatás-fejlesztési, akár az innovációs tevékenységeket, továbbá azok eredményeit.

A művészeti és kreatív gondolkodás, alkotás központjaként a MOME kitekintése a legtágabb értelemben nemzetközi: keresi, értékeli, felhasználja a világban megjelenő korszerű gondolatokat, tudományos és tervezői eredményeket, a legszínvonalasabb alkotásokat, innovációkat, valamint saját hagyományai alapján megújítva világszínvonalú eredményeket, új minőséget hoz létre. Ugyanakkor nem feledkezik meg környezetéről, annak hagyományairól, sajátos hazai és közép-kelet-európai gyökereiről: törekszik ezek újrafogalmazására, felmutatására. A realitás talajától nem elszakadva, tudja, hogy széles nemzetközi érdeklődésre számot tartó eredményeivel Közép-Európa vezető, globálisan is versenyképes intézményévé nőheti ki magát.

Ambíciója, hogy világszinten elismert alkotók, kutatók és eredményes oktatók egyaránt jelen legyenek a campuson, illetve hallgatói közül időről időre nemzetközi alkotói pályát bejáró, egyéni látásmóddal bíró tehetségeket bocsásson útjukra. Moholy-Nagy László neve mellett ezt a törekvést fémjelzik az egyetem olyan volt diákjai, mint Stefan Lengyel vagy Rubik Ernő formatervezők, a Kossuth-díjas animációs rendező, Nepp József, a 20. századi magyar kerámia meghatározó alakja, Gádor István, az Egyesült Államokban grafikus-illusztrátori pályát befutó Kárász Ilonka vagy a kiváló képzőművész, Bálint Endre. Pályáivuk egyben a MOME helyét is kirajzolja Európa kreatív művészeti intézményei között.

A MOME kreatív központként a művészetekkel foglalkozás fóruma, a hazai és nemzetközi kortárs szellemi élet párbeszédének színtere. A kreatív központ alkotói, kutatói, fejlesztő szakemberei, oktatói saját szakmai háttérükkel a különböző művészeti társterületekkel, érintkező tudományterületekkel együttműködésben, egyes esetekben fúzióval keresik a kor társadalmi, tudományos, technológiai fejlődése által felvetett kérdésekre, kihívásokra innovatív, a művészeti gondolkodásmód segítségével megfogalmazott válaszait, megoldási javaslatait. Ez feltételezi a széles körű, nemzetközi kitekintést a kortárs szakmai felvetésekre, a saját megoldások, válaszok helyességének állandó és proaktív megkérdőjelezését, valamint a saját tevékenységek tartalmára és módjára vonatkozó rendszeres reflexiót.

Küldetése teljesítése érdekében a MOME mint kreatív központ tevékenységében kiemelt helyet kapnak a kísérletezés, a művészeti kutatás, az innovációra irányuló fejlesztések, amelyek friss kérdésfelvetéseikkel, kreatív válaszkísérleteikkel és módszereikkel megjelennek az oktatásban is. A MOME oktatói és kutatói nem pusztán a hazai és a külföldi társintézmények kutatóival, oktatóival, külső partnerektől érkező szakemberekkel, hanem volt és jelenlegi hallgatóik – mint kreativitásukat leginkább működtető egyenrangú partnerek – bevonásával végzik kísérleti fejlesztő, alkotó, innovációs tevékenységüket.

I.2.2. Alapelvek

A megálmodott jövő megvalósítása, a küldetés betöltése csak szilárd értékek mentén, értékelvű magartás vállalásával lehetséges. A MOME a következő alapelveket tekinti a jövőre nézve irányadónak, a fejlesztés során érvényesítendőnek, a mindennapokban követendőnek.

—— A MOME naprakész és flexibilis.

A MOME alkalmazkodik a környezet változásaihoz; élénk figyelemmel követi a hazai és a nemzetközi kulturális, művészeti, oktatási életet, egyben meghatározó szerepet tölt be azok befolyásolásában. Olyan adaptív oktatási, működési modelleket hoz létre, amelyek sikerrel formálhatóak a változások alapján, és nem csupán az intézmény számára hasznosak. A szakmai tudást nem korlátozza határokkal, hanem lehetőségekkel nyitja tágra.

—— A MOME felelősségteljes és transzparens.

A MOME emberi és tervezői felelősségre nevel. Közintézményként felelősséget visel az általános és közös emberi értékek, az értelmiségi viselkedés- és gondolkodásmód, az európai kulturális örökség, valamint a magyarság kultúrája iránt. Közösségeként alkalmas ad a társ, a szakma iránti tisztelet és együttműködő nyitottság elsajátítására. Az átadott tudással a professzionalitás felelősségét is áthagyományozza, lehetőséget hagyva az individuum legteljesebb megélésére, a közösség érdekeinek szem előtt tartásával. Felelősségét az állandó társadalmi témák (szegénység, öregedés, életminőség, fenntarthatóság stb.) napirenden tartásával és azokra innovatív megoldások keresésével is tudatosan vállalja. Nagy figyelmet fordít az intézményben zajló folyamatok átláthatóságára, közügyeinek példás kezelésére.

—— A MOME kezdeményező és együttműködő.

A MOME tevékenysége, eredményei egyértelműen nemzetközi versenypályát jelölnek ki.

Oktatási intézményként a design és művészetek terén, valamint innovációs központként közép-európai vezető szerepre tör, ami globálisan is versenyképessé teszi.

Ezt a szerepet tudatosan vállalja, határokon átívelő, innovatív kezdeményezésekkel. A nemzetközi megmérettetés az egyetemi munka minden résztvevője számára állandó kihívás és inspiráció, hiszen ez az, ami mozgásban tart.

—— A MOME empátikus és emberközpontú.

Az intézmény minden esetben kiszolgálja az embert, legyen szó diákról, oktatóról, az egyetem bármely dolgozójáról vagy bárki másról. A MOME azért működik, hogy az ő munkájukat segítse, létezésüket gazdagítsa. Az intézmény működése a közös érdeket helyezi előtérbe, ugyanakkor kerüli az egalizációt: lehetőséget teremt az egyéni vágyak és lehetőségek kiélésére.

—— A MOME kísérletező és a jövőben gondolkodik.

A MOME olyan laboratórium, amelyre a merész kísérletezés, az integratív gondolkodás, a határterületek folyamatos vizsgálata, valamint a kompromisszumok nélküli minőségi szemlélet jellemző.

A MOME nem időz a sikereinél: az eredmények arra sarkallják, hogy lépjen előre, és újabb célokat tűzzön ki.

I.2.3. Funkciók

A MOME innovációs és kreatív tudásközpontként a jelenlegihez képest kibővült és egymással szoros összhangban működő funkciókat működtet 2030-ban.

Megtartva hagyományos akadémiai képzési feladatait, megújítja és kibővíti azokat: a bolognai ciklusos képzéseket felmenő rendben erősíti meg, világosan elkülönítve egymástól azokat céljaikban, jellegükben, módszereikben. A hagyományos képzéseket kiegészíti továbbképzések, előkészítők és rövid idejű tanfolyamok változatos, sokszínű kínálatával, ami leendő, aktuális és volt hallgatói, továbbá piaci és társadalmi partnerei, valamint minden más érdeklődő számára kurrens szakmai kompetenciákat nyújt.

A kutatás, a fejlesztés, a művészeti alkotómunka és kísérletezés a MOME számára nagyobb jelentőségűvé válik, megerősödik, és az autonómia elismerése mellett innovációra tör, társadalmi hasznosulást, továbbá piaci bevezetést is céloz. Az elméleti kutatások, a horizontális és alkalmi feladatokat végző pop-up laborok, a K+F+I folyamatok mellett a lét-rejövő új tudás, az innováció belső, illetve külső hasznosulását tervezett tevékenységek, valamint dedikált szervezeti keretek fogják támogatni.

Fejlesztési ügynökség, produceri vállalkozás, tanácsadó szervezet, továbbá kiállítóterek és műhelyek, egyetemi shopok működtetése révén válik lehetségessé a jelenlét a társadalom és a gazdaság különböző szektoraiban.

Mindezen funkciók eredményes ellátását magas minőségű támogató szolgáltatások segítik majd elő, melyeket megfelelő számú és felkészültségű szakalkalmazott nyújt, átlátható és ügyfélorientált megoldásokkal.

I.2.4.

Partnerek

A MOME jelenleg is egyre szélesedő partneri köre még tágabbá, sokrétűbbé válik, melynek tagjai egyre több tevékenységbe kapcsolódnak be aktív szereplőként, egyenrangú, alkotó félként.

A kreatív és innovációs tudásközpont úgy tekint partnereire, mint akiknek jelenléte, gondolatai, alkalmazott problémamegoldási szempontjai és módjai előre visznek,

jobb, teljesebb, eredményesebb válaszok megtalálására, kimunkálására vezetnek. Az eltérő tapasztalatok és megközelítések megismerése inspiráló,

a nagyon különböző, nehezen elfogadható vagy megérthető javaslatok által fenntartott irritáció pedig a korábbi határokat bátrabban átlépő válaszok, alternatívák megfogalmazására késztet. Így a különböző partnerek jelenléte és bevonása minőségfejlesztő, színvonalemelő erővel bír. A MOME ezért több szakmai hálózat, konzorcium, tudományos és innovációs társulás tagja lesz, megerősítve partneri viszonyát a kreatív ipari szereplőkkel, a média és az infokommunikációs világ aktoraival, a művészeti, tudományos, vállalkozási és oktatási szféra tagjaival.

A MOME a korábbinál szorosabb, érdemi együttműködésre törekszik a többi művészeti felsőoktatási intézménnyel, közös képzések és K+F+I projektek indítását tervezi a számára referenciainstítúciónak kiemelt figyelmet érdemlő egyetemekkel. A hazai felsőoktatásból különösen a más tudományterületeket, diszciplínákat művelőkkel törekszik még több közös kutatás, esetenként közös képzési program indítására.

Partnerként tekint az olyan kutatóintézetekre is, akikkel jelentős társadalmi témákban (egészségfejlesztés, klímaváltozás, energia- és anyagfelhasználás, infokommunikációs technológiák, társadalomfejlesztés) indíthat – a designgondolkodáson alapuló értéktöbbletet biztosítva – kutatási-fejlesztési projekteket.

A világ élvonalához tartozó fejlesztések és innovációk közös megvalósításához elengedhetetlen a már meglévő kapcsolatok bővítése, szorosabbá, stratégiai távlatúvá tétele jelentős külföldi és hazai iparvállalatokkal.

A MOME a szociálisan érzékeny és inkluzív design által vezérelt megközelítés terjesztése érdekében kiemelt partnerének tekinti a hazai városokat és hátrányos helyzetű kistélepeket, a kormányzati szereplőket, a közsféra intézményeit, valamint a civilszervezeteket.

A művészeti alkotómunka eredményei széles körű hozzáférhetőségét, továbbá az utánpótlást – a vizuális kultúra (korai) fejlesztését – biztosítandó, a kulturális, a közoktatási és egyes szakképző intézmények is természetes partnerekként, szövetségesként jelennek meg a MOME számára.

A MOME empátiára, emberközpontúságra és transzparenciára törekvő igyekezete a magyar és külföldi laikus, érdeklődő állampolgárokat is az értékes partnerek közé emeli, egyes célzott képzési, fejlesztő-, alkotótevékenysége során vagy épp a campus átlátható, meglátogatható, nyitott működése révén.

1.2.5. Működési modell

—— Alapvetések

A világban és ezzel párbeszédben a felsőoktatásban végbemenő változások adják azt a realitást és szer-
vezeti, intézményi környezetet, amelyben

**a MOME működését
kreatív központként
modellértékűen építi fel.**

A világméretű trendek, átfogó változások folyamatá-
ban jól érzékelhető az útkeresés, a különböző
megoldások kipróbálása a felsőoktatás világában.
A 21. században megújuló tudásokat kínáló egyete-
met működtetni a korábbiaknál is jelentősebb
kihívás. A különböző esetek elemzése azt mutatja:
azok a rendszerek, intézmények a legeredménye-
sebbek ebben, amelyek nagy(obb) autonómiával
rendelkeznak új működési megoldások, modellek
létrehozására, kipróbálására.

Magyarországon is – a jogi környezet merevsége és
innovációt gátló hatása ellenére – különböző útke-
resési törekvések, intézményi és működési próbál-
kozások tapasztalhatók. A művészeti felsőoktatás
is – amint ez Európa-szerte zajlik – keresi az adekvát
válaszokat, specifikus kihívásként szembesülve
a művészeti élet átalakulásával, a különböző művé-
szeti területek konvergenciájával, a művészet és
a különböző tudományos és gazdasági területek
eredményeinek összekapcsolódásával.

Bár a nemzetközi szintén számos válaszkísérlet
született, az ország és a MOME méretét tekintetbe
véve, közvetlenül adaptálható modell nem látha-
tó. Saját, a helyi körülményeket figyelembe vevő
modell kialakítása szükséges.

Érzékelhető, hogy a klasszikus helyzetek már kevés-
bé működnek. Olyan új megoldás vezethet sikerre,
amely nemcsak adekvát, hanem képes a folyamatos
megújulásra is, szisztematikusan rákérdezve saját alkal-
masságára, korszerűségére és eredményességére.

A rendszerbe épített önreflexió, az ebből fakadó megújulási képesség, a folyamatos szervezeti és működési innováció teszi képessé a MOME-t arra, hogy mindig előrébb járjon, mint ahol gazdasági és társadalmi környezete, a szakma gondolkodása éppen tart.

A jövő egyik fő kérdése: hogyan maradhat államilag fenntartott és finanszírozott egyetem a MOME úgy, hogy közben a kreatív központ funkcióhoz szükséges partnerségi szerepeket, működési módokat rugalmasan, ugyanakkor átláthatóan és felelősen töltsse be? Maga a kérdés is arra utal, hogy

a jelenlegi státusz és a belőle adódó megoldási lehetőségek erre elégtelenek. Az elmúlt évek fenntartói irányításának váratlan fordulatai, a finanszírozás kiszámíthatatlanságából fakadó tervezhetetlenség, a működési formából következő külső kooperációs nehézségek, a hazai és külföldi nagyvállalati partnereknek a szakmai együttműködésben támasztott világos igényei egy sor olyan strukturális és működési diszfunkciót mutatnak, amelyek mellett a jelenlegi, nehezen elért eredmények sem fenntarthatók. A távlati cél, egy nemzetközileg is látható és értékelhető kreatív és innovációs tudásközponttá válás, amit jelentős infrastrukturális beruházás is támogat, ilyen feltételek mellett nem elérhető. Új modellre van szükség.

Miközben a felsőoktatási intézményként való működés – különösen a képzési és kutatási alaptevékenységek vonatkozásában – nem kérdőjelezhető meg, a többi funkció esetében a tervezett tevékenységekhez (egyenként) legjobban illeszkedő működési formák kiválasztása kerül előtérbe. Az egyszerre több működési forma alkalmazásának számos előnye lehet, miközben az esetleges hátrányokat gondos értékelés mentén kell csökkenteni. Olyan rugalmasan alakítható működési modell létrehozására van szükség, amely flexibilisen igazodik egyrészt a külső környezet mindenkori változásaihoz, másrészt a MOME portfóliója belső feladatellátásának folyamatos megújításához.

—— Intézményirányítási, működési modellek

A MOME intézményfejlesztési programjában megfogalmazott célok és jövőkép, valamint a jelenlegi hazai felsőoktatási helyzetkép alapján három különböző működési modell azonosítható³, amelyek közül kettő – különböző időtávokban – a jövőbeli működés alternatívája lehet. Az alapvető kérdés, hogy a felsőoktatási szektor szabályozási környezete, fenntartói attitűdje milyen mértékben teszi lehetővé a MOME számára, hogy rugalmas, innovatív, társadalmi és piaci igényekre reflektáló központként tudjon működni.

A három azonosított működési modell:

1. tradicionális,
2. progresszív,
3. innovatív.

Mindhárom működési modellt azonos tényezők mentén elemeztük, vizsgálva

- az állami, fenntartói kontroll erősségét;
- az intézményi belső kontroll lehetőségeit (elsősorban az akadémiai működés és a tudásközpont funkciók közötti viszonylatban);
- a modellhez kapcsolódó várható finanszírozási lehetőségeket;
- a modell által biztosított szervezeti-működési rugalmasságot és a külső környezethez (piachoz) való alkalmazkodás képességét; valamint
- a modellhez kapcsolódó érdekeltiségi rendszer kialakításának lehetőségét (vezetői, szervezeti, egységvezetői és egyéni nézőpontból).

³A működési modellek azonosítására egy, az IFUA Horváth & Partners tanácsadó céggel közös elemzési folyamatban került sor, amelynek részletes háttéranyaga az elektornikus mellékletek között érhető el.

Ezek segítségével a három modell markánsan eltérő jellemzői azonosíthatók. Amikor Magyarország kiemelt kormányzati beruházást indított a MOME Zugligeti úti campusának teljes átalakítására, korszerűsítésére, egy olyan, jövőbeni kreatív innovációs központ működtetése érdekében határozta azt el, amely a fenti szempontokat teljesíti.

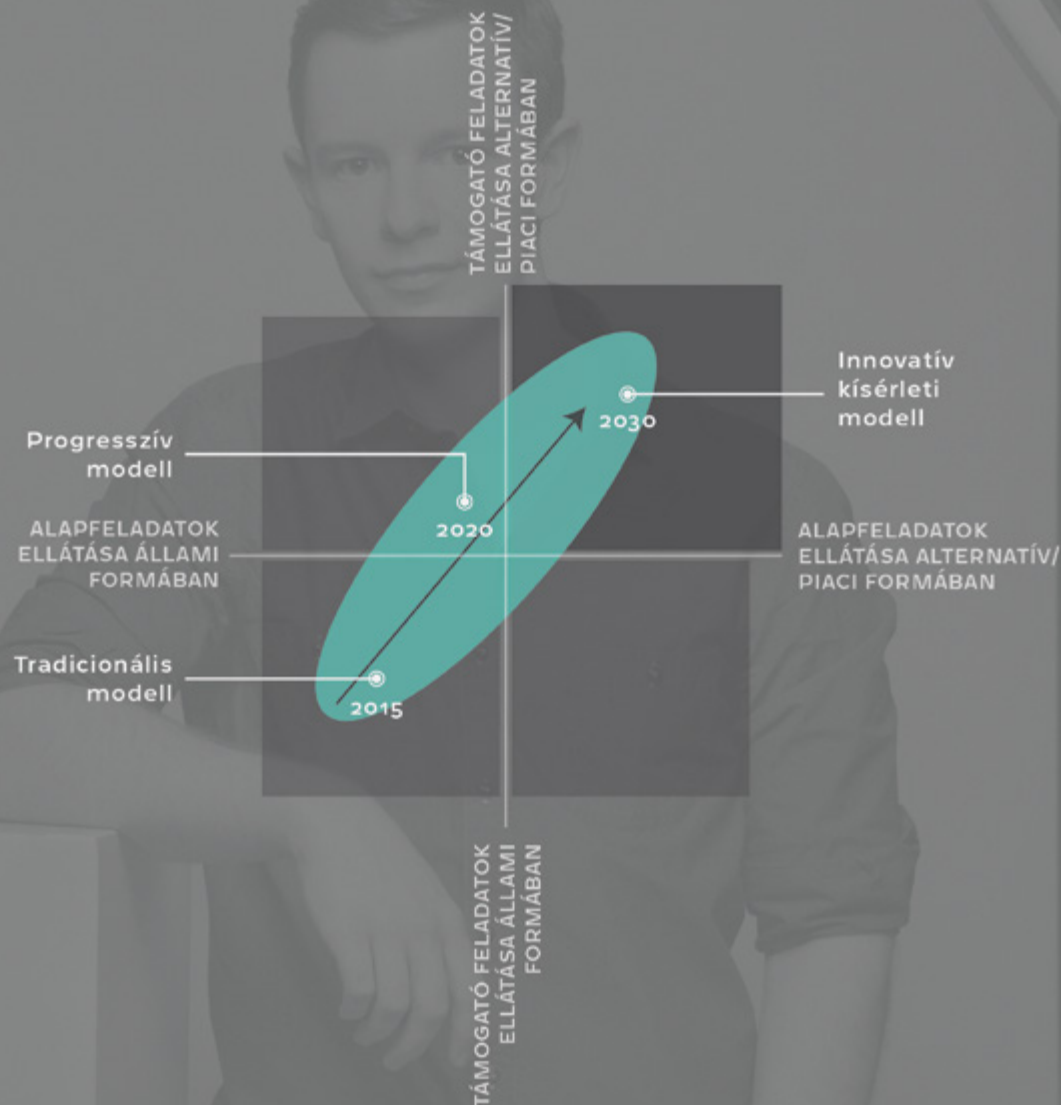
—— A tradicionális modell

A tradicionális modellben a MOME állami felsőoktatási intézmény formájában működő egyetem, amelynek szervezeti egységei látják el az alaptevékenység (oktatás-kutatás) mellett a tudásközpontba szervezett K+F+I, valamint tudástranszfer (társadalmasítás és piacosítás), továbbá ügynökségi funkciókat, illetve minden további belső feladatot. Csak olyan szolgáltatásokat szervez ki az egyetem, amihez nincs belső kompetencia és kapacitás. A jelenlegi gyakorlat lényegében a tradicionális modell működési elvének felel meg.

E modellben az állami kontroll erőteljesen érvényesül, a MOME funkciói és tevékenységei az állam mint fenntartó által felügyelt, meghatározott szervezeti működésen belül helyezkednek el. Az állam közvetlenül tudja kontrollálni az egyetemi működést mind az alaptevékenységekben, mind a fejlesztő és támogató területeken.

A tradicionális modell esetében az egyetem vezetése közvetlenül felügyeli/irányítja a tudásközpontba mint szervezeti egységbe telepített tevékenységeket. Az egyetemi költségvetés tartalmazza a tudásközpontét is, vonatkoznak rá az egyetemi adminisztratív működési szabályok, keretek. A tudásközponti funkciók szervezésében, irányításában döntően az akadémiai irányítási mechanizmusok érvényesülnek.

A MOME finanszírozási térképén elsődleges az állam és az általa kiírt pályázatok, melyek döntően az alaptevékenységet támogatják. A piaci bevételek



becsatornázása nehézkes, számos feltétellel és adminisztratív kötöttséggel terhelt. A források (bizonyos korlátokon belül) kiszámíthatóak.

A MOME a változó környezetben nehezen tud rugalmas választ adni a piaci-társadalmi kihívásokra. Az együttműködési formák nehézkesek. Az intézményi feladatellátás – elsősorban a funkcionális területek esetében – nem tud a versenyszférát megközelítő hatékonysággal és szolgáltatási színvonalon megvalósulni.

Egyes szolgáltatások kiszervezhetőek, azonban ezek jellemzően nagy költséget jelentenek az egyetemnek, így hosszú távon nem fenntarthatóak. Külső kapacitás (oktatók és kutatók) bevonása nehéz, korlátozottak az együttműködés lehetőségei.

E modell csak részben alkalmas az érdekeltségi elemek, köztük a vezetői alkalmazására. Az intézményi célok, a vezetőktől elvárt eredmények, a teljesítmények jutalmazása általában nem jelenik meg a rendszerben.

A szervezeti érdekeltség korlátozottan érvényesíthető, csak belső forrásallokációs mechanizmusokkal, hatékony költségfelosztással, illetve a saját bevételekre vonatkozó gazdálkodási szabályokkal érvényesíthető. A szervezeti egységek és az intézményi célok összhangja nehezen teremthető meg az érdekeltségi rendszeren keresztül.

Az egyéni teljesítmény értékelését korlátozza a közalkalmazotti státusz, illetve az állami finanszírozásból adódó szűkös jutalmazási keret. A közalkalmazotti státuszon és az állami finanszírozásból adódó szűkös kereteken és jutalmazási elveken belül nincs lehetőség érdemi egyéni érdekeltségi rendszer kiépítésére.

A tradicionális modell lényegében az aktuális működésnek felel meg, így kockázatai is ismertek. Az államháztartási működési környezet, az alacsony

jövedelemszint, a teljesítményösztönzés korlátozása nem teszi érdekeltté sem az intézményt, sem a munkavállalókat abban, hogy az intézmény keretei között nyújtsanak többletteljesítményt, ott adják át innovációikat. Csak az egyéni elhivatottság eredményezhet társadalmi-piaci sikereket, de ezek nem rendszerszintű megoldások, eredmények.

—— A progresszív modell

Ez esetben a MOME állami felsőoktatási intézmény formájában működő egyetem, amelynek meglévő akadémiai szervezeti egységei (intézetei) látják el az alaptevékenységeket (oktatás-kutatás).

A tudásközpontba szervezett funkciókat azonban a MOME az intézményi tulajdonban lévő nonprofit gazdasági társasággal, társaságokkal végezteti el, a különböző szolgáltatásokat pedig

szatellittársaságokban vagy kiszervezve működteti.

E modellben az állami, fenntartói kontroll az egyetemi funkciók felett erőteljesen érvényesül. A tudásközponti tevékenységeket, azok eredményességét, minőségét azonban, elsődlegesen az egyetem kontrollálja, az állam csak rajta keresztül tudja befolyásolni a működést. Az állam befolyása inkább az alaptevékenységekben érvényesül, a támogató területeken, szolgáltatásokban kevésbé.

A tudásközponti tevékenységeket önálló ügyvezetés és igazgatótanács irányítja, amely beszámolási kötelezettséggel tartozik az egyetem vezetése felé, azonban nem áll közvetlen irányítás alatt. A MOME mint megrendelő jelenik meg a tudásközponttal szemben, amely rögzített (szerződéses) feltételek mentén működik, szolgáltat. A gazdasági társaságokba szervezett támogató funkciók vagy éppen kiszervezett tevékenységek szintén a társaságok és a szolgáltatások minőségi kontrollja révén ellenőrizettek.

A képzés és az alkotás, az alapkutatás esetében továbbra is az állami finanszírozás a meghatározó, azonban az értékesíthető termékek és szolgáltatások hatékonyabb működtetésén keresztül erőteljesebben megjelenhetnek a saját bevételek. A társadalmi és a piaci szereplőkkel olajozottabb lehet az együttműködés, a MOME rugalmasan reagál a külső igényekre, sikeresen alkalmazhat a felsőoktatásban innovatív eszközöket. A finanszírozási egyensúlyt az állami és saját bevételek együttesen biztosítják.

Az intézmény társadalmi igényekre, piaci lehetőségekre koncentrálna, így előtérbe kerül a hasznosítás,

az együttműködések kihasználása, a hosszú távú partneri kapcsolati háló kiépítése. A tudásközponti funkciók esetében az elvárt költséghatékonyság és a szolgáltatási színvonal befolyásolja a feladatellátás módját. A külső környezet (jogszabályok, társadalom, piac) változásaira a szervezet gyorsabban tud reagálni. A rugalmas működés alapvetően a tudásközpont funkcióira terjed ki, az alaptevékenységekre kevésbé. A külső oktatók és kutatók bevonása könnyebb, társasági formában rugalmasan lehet megbízásokat kialakítani, működtetni.

Az eltérő szervezeti működés következtében kétválódik az érdekeltségi rendszer az akadémiai és a tudásközponti funkciók esetében. A társasági formában végzett tevékenységekhez hatékony és motiváló, a célokhoz közvetlenül kapcsolható érdekeltségi rendszert lehet kidolgozni a vezetőik számára, így a célok könnyebben elérhetőek. Az alaptevékenységek esetében fennmarad a vezetői érdekeltséggel kapcsolatos eszköztelenség.

A magyar felsőoktatás sok rossz tapasztalattal, gyakorlattal rendelkezik a vállalkozási formában működtetett tevékenységekkel kapcsolatban, ezért sem az intézmények, sem a fenntartó nem fogadja szívesen ezen kezdeményezéseket. Az oktatás-kutatás irányításától függetlenített, külön mechanizmuson keresztül szervezett támogató funkciók messzire kerülhetnek az akadémiai vezetéstől. Ez érdekellentétet szülhet, illetve újfajta működési, együttműködési kultúrát feltételez. Kellően tapasztalt szakemberek bevonásával, gondos előkészítéssel és a kezdeti működés rendszeres értékelésével ezek a kockázatok jelentősen csökkenthetők.

——— Az innovatív, kísérleti modell

E működési formula egy olyan kísérletet ír le, amelyben a MOME új intézményi státuszban – korábbi terminológiában: vállalkozó közintézetként – látja el az egyetemi alaptevékenységet és a tudásközpontba szervezett funkciókat egyaránt, a különböző szolgáltatásokat pedig szatellitársaságokban, illetve kiszervezve.

A modell feltételezi, hogy vagy pilot jelleggel, vagy egy új intézményi működési forma definiálásával a fenntartó lehetőséget teremt a felsőoktatási alapfeladatok társasági formában történő ellátására.

A modell kísérleti jellegű, új intézményi működési formája speciális állami, tulajdonosi kontrollmechanizmusokat eredményezhet, amik adott esetben akár közvetlenebbek és többszintűek is lehetnek, mint a jelenlegi tulajdonosi kontroll. Ennek részletei az előkészítés során alakítandók ki.

A MOME közvetlenül irányítja a tudásközpontot, de már nem a felsőoktatási, államháztartási keretek között, intézményi formában. A tudásközpont egyfajta divízió a szervezeten belül, önálló vezetéssel, amely a teljes intézmény vezetése felé tartozik teljesítési és beszámolási felelősséggel. Az állam, a fenntartó kontrollja közvetetten érvényesül mind az intézmény, mind a tudásközponti funkciók felett.

Az innovatív modellben az elsődleges forrás a saját bevétel lesz, és megerősödik a vállalkozó szellem a környezeti, piaci lehetőségek kihasználására. Az állam a MOME felé mint piaci szereplő, megrendelő lép fel. A szolgáltatások szervezése során megjelenik a versenyszemlélet a költséghatékonyságon és a szolgáltatási színvonalon keresztül. A finanszírozási szerkezet kockázatosabbá válik, nehezebben tervezhető, kihívás lehet a folyamatos működés/likviditás biztosítása. A működés stabilan tartásához az állammal hosszú távú finanszírozási megállapodás

megkötésére van szükség: az intézményi státusz megváltozása ugyanis nem jelenti a MOME kiemelt intézményi szerepének megváltozását. E konstrukcióban adott a lehetőség, hogy mind az alaptevékenységek, mind a tudásközponti funkciók esetében társadalmi-piaci igényekre rezonáló, rugalmas működési modell jöjjön létre. A vállalkozói környezet lehetővé teszi a folyamatos megújulást, az innovatív eszközök alkalmazását, a teljesítmény- és eredményalapú működést. A sikerességet elsősorban a szolgáltatás magas szinten tartása határozhatja meg. A külső kapacitás bevonása a vállalkozói forma miatt könnyebb, azonban a szervezeten belül ez konfliktusokat generálhat. A bevezetést kísérleti működésként kell felfogni, ennek megfelelő, szabályozási és garanciális védelmet biztosítva.

Az intézményben egységes érdekeltségi rendszer működtethető mind az akadémiai alaptevékenységek, mind a tudásközpont funkciók esetében. Az új típusú szervezeti működésben az intézményi és vezetői célok egybeforrnak. A vezetők közvetlenül tudnak hatni a célokra és azok számon is kérhetők rajtuk.

A MOME és a Tudásközpont szervezeti egységeinek sikeressége az intézményi célrendszer függvényében ítéltethető meg. Adottak lehetnek a feltételek mindkét területen a közvetlen szervezeti érdekeltség kialakításához.

Az egységvezetői érdekeltség az intézményvezetői érdekeltséghez hasonlóan alakítható ki, az egységvezető felelősségi körének megfelelően. Az egységvezető közvetlenül is tud hatni a szervezeti egység sikerességére.

Az egyéni érdekeltséget elsősorban a külső társadalmi, piaci hasznosítási lehetőség teremti meg, így e modell szakít a klasszikus intézményi érdekeltségi rendszerekkel.

A modell feltétele a fenntartó aktív és támogató hozzáállása. Bizonyosan rendezendő kérdéskör az ingatlanvagyon használata, hasznosítása, a foglalkoztatás szabályrendszere és az állami finanszírozás tartalma és gyakorlata. A modell kiépítése ezért hosszás és gondos tervezés, illetve számos megállapodás, szerződés kidolgozása mentén történhet meg, ahol mind a fenntartó, mind a MOME szempontjait kölcsönösen figyelembe kell venni.

——— Konklúzió

A fenti modellek értékelési szempontjai a célorientáltság és a megvalósíthatóság. A jelenlegi működés a tradicionális modellnek feleltethető meg, ám a MOME céljai és jövőbeli stratégiája nehezen egyeztethetők össze ezzel, ezért meghaladása szükségesnek tűnik. Várható előnyei miatt már rövid távon, egy-három éven belül is érdemes a progresszív modell szerinti működés kialakítása. E formula – sikeres bevezetés és működés esetén – akár egy köztes állomás is lehet az innovatív működési modell felé, amennyiben a három-öt éves sikeres progresszív működést követően lehetőség nyílik a kockázatok kezelésére, és a feltételrendszer lehetővé teszi ezt.

Az irányítási és működési modell megújítása feltehetően kikényszeríti azokat a professzionális megoldásokat, amelyek szükségesek az új, kreatív központkénti működéshez. A modellváltás olyan kísérletnek tekintendő, amelynek tapasztalatai fontos hozadékat jelenthetnek mind az állam mint fenntartó, mind a többi felsőoktatási intézmény számára.

Nem magán- vállalkozásként tekintünk a kreatív központra,

hanem olyan vegyes fenntartású egyetemre, amelynek tulajdonosi testületében az állami fenntartó képviselői, delegáltjai mellett legnagyobb partnereink szempontjainak megjelenítésére hivatott képviselők is helyet kapnak: helyi kormányzat, közszféra, nagyvállalatok, kreatív kis- és középvállalkozások képviselői. Ugyanakkor a MOME által képviselt szellemi kiválóság és sajátos látásmód – mint vagyoni érték – elismerésével a MOME oktatóinak-kutatóinak és menedzsmentjének közössége is képviselettel rendelkezik, és ez által érintetté, érdekeltté is válik a hatékony és eredményes működésben.

I.2.6. Gazdasági társasági formában ellátható feladatok

Az irányítási és működési modell váltásához érdemes megvizsgálni, melyek azok az e dokumentumban is megfogalmazott funkciók, illetve a hazai felsőoktatás gyakorlata alapján azonosítható további, szokásos

tevékenységek, szolgáltatások, amelyek gazdasági társasági formában működtethetők. Különböző szempontok alapján történő elemzésükből kirajzolódik egy, a MOME számára kedvező tevékenységi portfólió, amelyet egy vagy több saját tulajdonú vagy kiszervezett gazdasági társaságként érdemes ellátni.

Az akadémiai alapfeladatok, az oktatás és a kutatás támogatását ellátó többi tevékenység három nagyobb csoportra bontható: *a)* az alapfeladatokat kiegészítő tevékenységek, *b)* az alapfeladatokat támogató funkcionális tevékenységek, illetve *c)* az egyéb kiegészítő tevékenységek.

Az *a)* csoportba tartoznak

- a megrendelésre végzett kutatás-fejlesztések,
 - a szakértői-tanácsadói szolgáltatások,
 - a nem iskolarendszerű képzések,
- a gyakorlati műhelyek, műtermek, stúdiók tevékenységei,
- a technológia és tudástranszfer szolgáltatások,
- a spin-off, startup vállalkozások menedzselése, az inkubáció,
 - a tudásmenedzsment,
 - a könyvtár.

A *b)* csoportba sorolhatók

- a logisztikai szolgáltatások,
- a beszerzések, közbeszerzések lebonyolítása,
 - a pályázatírás,
 - a projektmenedzsment,
 - a PR, kommunikáció, marketing,
 - az informatikai szolgáltatások,
 - a ingatlanüzemeltetési feladatok,
- az ügynökségi feladatok, a partnerkapcsolatok kezelése.

A c) csoportba tartozik

- a nyomtatás, fénymásolás,
- a könyv- és jegyzetkiadás,
- könyv- és jegyzetbolt,
- az étkeztetés,
- a szórakoztató egységek, klubok üzemeltetése, kapcsolódó rendezvények,
- a karrier-tanácsadás, -felkészítés,
- egyéb hallgatói tanácsadás, tájékoztatás,
- iskolaszövetkezet, hallgatói munkaközvetítés,
- alumni, DPR-kezelés,
- ajándékbolt-üzemeltetés,
- kulturális tevékenység (pl. színház, múzeum),
- rendezvényszervezés,
- kollégium és szálláshely-szolgáltatás.

A tevékenységek értékelése során figyelembe kell venni belső és külső szempontokat egyaránt. A belső szempontok vizsgálatakor a tevékenység végzésével elérhető költséghatékonyságot, a kapacitáskihasználásra gyakorolt hatását, a core-kompetenciához való illeszkedést és a vele járó lehetséges konfliktuszónákat értékeljük. A külső környezet vizsgálatakor a forrásbevonási lehetőségeket, a többletbevétel-megszerzési és bevételmegtartási képességet, a piaci környezetet és a várható volument értékeljük. Az elemzés során különböző csoportokba soroltuk a tevékenységeket az alapján, mennyire érdemes őket gazdasági társasági formában ellátni.

Az elemzésből az következik, hogy külső és belső előnyei miatt, akár önmagában is érdemes gazdasági társasági formában végezni a tevékenységet a megrendelésre végzett kutatás-fejlesztések, a nem iskolarendszerű képzések, a könyv-, folyóirat- és jegyzetkiadás, a rendezvényszervezés, a PR, kommu-

nikáció, marketing, az ügynökségi munka, a partnerkapcsolatok kezelése és az iskolaszövetkezet, hallgatói munkaközvetítés esetében.

Az is látszik, hogy elsősorban a piaci lehetőségek kihasználása miatt lehet megfelelő választás a társasági forma a technológia és tudástranszfer szolgáltatások, a nyomtatás, fénymásolás, az étkeztetés, a szórakoztató egységek, klubok üzemeltetése, kapcsolódó rendezvények szervezése, az alumni-kör és a DPR kezelése, valamint a MOMEshop üzemeltetése esetében.

Elsősorban szervezeti előnyök miatt lehet előnyös a társasági forma a kollégium és szálláshely-szolgáltatás esetén.

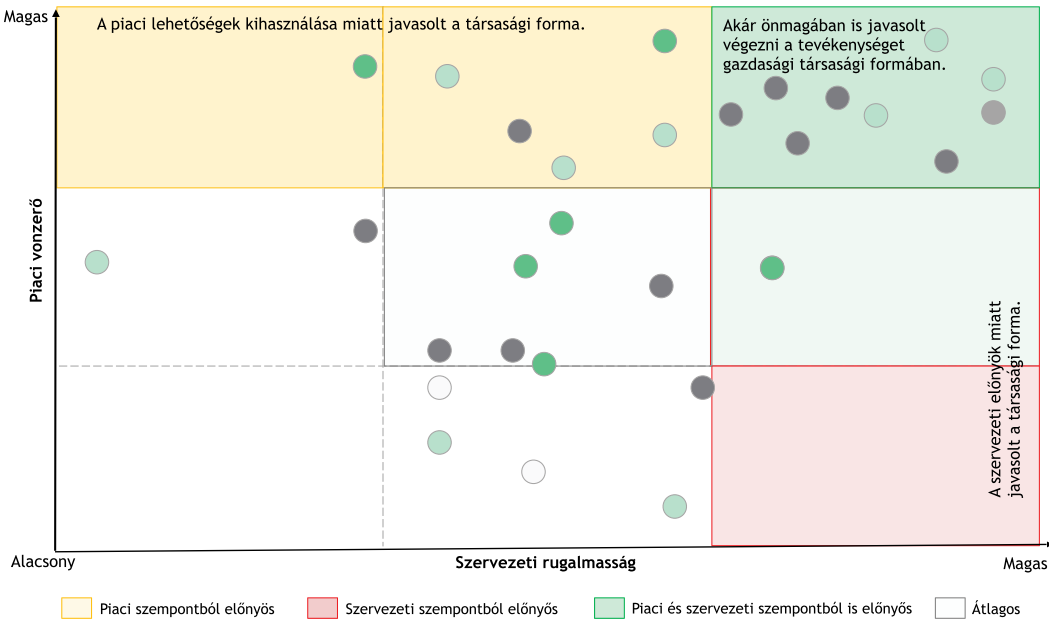
Megfontolandó a társasági forma, de jelentős minőség- vagy hatékonyságjavulás nem várható az átalakítástól a szakértői-tanácsadói szolgáltatások, a könyvtár, a logisztikai szolgáltatások, a pályázatírás, az informatikai szolgáltatások és az ingatlan-üzemeltetési feladatok esetében.

Végül vannak olyan tevékenységek, amelyeket kizárólag akkor érdemes társasági formában működtetni, ha szorosan kapcsolódnak előnyösebb tevékenységekhez és kiegészítik azokat. Ilyen a spin-off, startup vállalkozások menedzselése, az inkubáció, a beszerzések, közbeszerzések lebonyolítása, a projektmenedzsment, a könyv- és jegyzetbolt működtetése, a karrier-tanácsadás és -felkészítés, az egyéb hallgatói tanácsadás, tájékoztatás, továbbá a kulturális tevékenységek (pl. színház, múzeum).

Mivel nem érdemes egymástól nagyon eltérő jellegű tevékenységeket egy szervezeti keretben tartani, az egymással tematikus kapcsolatban állókból létrehozható egy strukturált tevékenységportfólió. Az értékelés az egymáshoz való kapcsolódás alapján az alábbi tevékenységi portfóliót / üzletágakat érdemes intézményi tulajdonú gazdasági társasági formában ellátni.

K+F+i	Képzés, gyakorlat	Üzemeltetési tevékenységek	PR, marketing, rendezvény
- Megrendelésre végzett kutatás-fejlesztés - Technológia-, tudástranszfer - Szakértői-tanácsadói szolgáltatások - Spin-off, startup vállalkozások menedzselése - Produceri ügynökség	- Nem iskolarendszerű képzés - Gyakorlati műhely, műterem, stúdió - Galéria-menedzsment	- Ingatlan-üzemeltetés - Logisztikai szolgáltatások - Informatika - Kollégium és szálláshely - Galéria-menedzsment	- PR, kommunikáció, marketing - Partnerkapcsolatok kezelése - Rendezvényszervezés - Alumni - Ajándékbolt
Könyv, jegyzet és nyomtatott anyagok	Vendéglátás	Iskolaszövetkezet	Összepárosítható üzletágak:
- Könyv-, folyóirat- és jegyzetkiadás - Könyves- és jegyzetbolt - Nyomtatás, fénymásolás	- Szórakoztató egységek, klubok üzemeltetése, rendezvények szervezése - Étkeztetés	Iskolaszövetkezet	

Tevékenységek gazdasági társasági formába szervezése előnyének relatív mértéke



Ez a tevékenységi portfólió várhatóan több gazdasági társaság párhuzamos működtetésével valósítható meg. A tevékenységek egy része kiszervezett és saját tulajdonú gazdasági társaságokkal is ellátható, ezért a kiválasztott tevékenységekről érdemes eldönteni, hogy

saját vagy külső társaság bevonásával (esetleg köztes megoldással) történjen a feladatellátás.

Egy gazdasági társaság több portfólióval / üzletággal is rendelkezhet, de ilyen esetben érdemes jól lehatárolni az üzletágakat. Az egyes új tevékenységek elindítása csak fokozatosan történhet, megalapozott üzleti tervek mentén.

Szélesedő portfólió esetén egy egységes irányítási rendszer kialakítása mérhető hasznot hozhat mind a MOME, mind a gazdasági társaságok számára. Az egységes irányítási rendszer pénzügyi előnyei, hogy a tulajdonosi funkciók egy kézbe kerülésével a pénzgazdálkodás hatékonyabbá válik, megtakarítás érhető el az egységes pénzügyi ügyintézés és számlavezetés miatt, a vállalatcsoport kedvezőbb beszerzési árakat érhet el a méretgazdaságosság miatt, és rugalmasan képes önerőt biztosítani pályázatok/projektek megvalósításához. Az egységes irányítási rendszer közvetlen tulajdonosi előnyökkel is járhat, így minimalizálható a MOME ügyviteli apparátusának leterheltsége, a tulajdonosi érdekek érvényesítése hatékonyabbá válhat, a társaságokkal „egyablakos” kapcsolat alakul ki: a MOME csak a vállalatokat tulajdonló vagyonkezelővel / holdingközponttal tart kapcsolatot, ami leegyszerűsíti az irányítást és egységes beszámolási struktúra jön létre, így egyablakos lesz az adatbekérés is. Egy egységes irányítási rendszernek vezetésszervezési előnyei is lehetnek, amennyiben a párhuzamos feladatellátás megszüntetésével és a működési hatékonyság növelésével megtakarítás érhető el, alacsonyan tartható az irányító testületek létszáma, az egységes vállalati pénzügyi-számviteli, kontrolling és informatikai rendszerek működtetése egyszerűbbé, olcsóbbá és hatékonyabbá válik, és gyorsabb és megalapozottabb döntéshozatal alakul ki.

Mindezen előnyök elérése érdekében a társaságok felügyelete és egységes irányítása, működése érdekében törzsházkonzern vagy holdingmodell alapú működés kialakítása javasolt, amelyek között az előnyök, hátrányok mérlegelésével érdemes döntést hozni.



II.
**TENNIVALÓK:
AZ ÉRTELMISÉGI
FELELŐSSÉG**

II.1. ÚJ KIHÍVÁSOKAT JELENTŐ TRENDK, VÁLTOZÁSOK

A bolognai egyetem 1088-as alapítása, de tulajdonképp már Platón Akadémiája óta

II.1. az egyetem az igazságkeresés helye,

azon igazságé, amely segít többé tenni az életet és jobbra az embert. Ez az évszázadokon át érvényes axióma az elmúlt háromszáz évben, egyre gyorsuló ütemben, többször is változott, hogy a 21. században már sokrétű, a társadalom jelene mellett annak jövőjéért is felelősséget viselő egyetemi szerepről gondolkodjunk. Az egyetem magától értetődő módon oktatási intézmény, kutatóhely és a művészeti tevékenység színtere egyszerre; emellett azonban az „universitas magistrorum et scholarium” eredeti definíciója szerint közösség, a tudás társadalmasításának eszköze, a legjobbakért folytatott nemzetközi verseny résztvevője, és nem utolsósorban – a felhalmozott tudás értékét felelősséggel felmérve – piaci szereplő.

Már ez a kibővült feladatkör is szükségessé teszi a hagyományos intézményrendszer küldetésének újrafogalmazását. Ez azonban nem tehető meg azon, a nyugati kultúrában, illetve globálisan zajló vagy hamarosan bekövetkező változások, megatrendek figyelembevétele nélkül, amelyek közvetlenül vagy közvetve alakítják a következő évtizedek történelmét, és egyben komoly hatással lesznek az emberi, az alkotói és az oktatói tevékenységekre.

A prognosztizált demográfiai változások következtében jelentős innovációs területté válik az idősök életminőségének javítása, újfajta tanulási igényeik kielégítése; a gyógyszer- és egészségipari kutatás-fejlesztés; a migránsok és menekültek befogadása, oktatási rendszerbe illesztésük. A nyersanyagkincsek fogyatkozása, a globális energiaforrások hozzáféréseinek politikai szabályzói olyan új problémákat és kihívásokat emelnek előtérbe a termelésben, a gazdaságban és az életvitelben, amelyekre ma még nem belátható válaszokat kell keresni. Az élelemtermelés, a táplálkozás átalakulása, az élelmiszer- és a vízhiány generálta helyi konfliktusok nyomán, növekedni fognak az alternatív élelemtermelési és táplálkozási megoldásokkal, illetve az ivóvízkultúrával kapcsolatos kutatási igények. Előtérbe kerül, és újfajta reakciókat igényel a globális biztonság kérdése. A singularitás elérése és a transzhumanizmus, a technológiai alapú evolúció új etikai kérdések sokaságát hozza felszínre: a klónozás lehetővé válásával a nemek közötti kapcsolatok, szerepek alapvetően átalakulnak. A digitalizáció az élet minden területére betör, kiépül a tárgyak internete, általánossá válik az online lét, a kiterjesztett valóság, a nagyfokú automatizáció, a web-alapú működés: végbemegy a chipek

forradalma. Tovább gyorsul a változás sebessége a találmányok, az innovációk, a technológia terén. A tudásvagyon jelentősen bővül; a tudás szerkezete átalakul. Verseny indul az új találmányok sokféle, innovatív, gazdasági és társadalmi célú alkalmazására. A tartalmak szabad elérhetősége tovább nő; a tudás exkluzivitása eliminálódik, a szellemi tulajdon jelentősége csökken. Mind rövidebb lesz, ezért újfajta tervezési megoldásokat igényel a márkák, brandek életciklusa. A digitalizáció nyomán az Y generáció önképe átalakul. Megváltoznak a korábban megszokott életciklusok: egyre alacsonyabb a kezdő vállalkozók átlagéletkora, a szakmaválasztás és az önálló életvitel megkezdése viszont egyre idősebb korra tolódik ki.⁴

Mindeközben a közép- és kelet-európai régió az egyesült Európa részeként építi a megfelelés új útjait. Építve gazdag történelmi és művészeti múltjára, az itt élő népek sorsának, habitusának közös vonásaira, a gondolkodásmódban rejlő párhuzamosságra, és számolva a mindenkori társadalom adottságaival, lehetőségeivel. Tudatosítva a régió egyedülálló szerepét,

előnyt teremtve a hátrányokból, ösztönzést találva a problémákban.

Az e folyamatokra, és sok más itt nem nevesített átfogó változásra reagálás képessége, az új igényekre adandó innovatív válaszok, megoldások

⁴ Lásd még az online mellékleteknél: Környezeti változások, trendek és hatások a felsőoktatásra (Derényi András, 2015)

integrált gondolkodást, különböző fókuszú és háttérű folyamatok összefogását, a világ különböző szellemi központjaiban és eltérő szakmai diskurzusaiban működő kutatók, szakemberek, oktatók koordinált együttes gondolkodását, közös, kreatív problémamegoldási képességeik mozgósítását, az innovációs folyamatok minőségelvű megjelenítését igénylik.

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem meggyőződése, hogy a fenti kulcskérdésekre adott válaszaival, a kreatív innovációs tudásközpontként való működéssel hosszú távon is vezető hazai felsőoktatási intézménnyé válik.

II.2. ÚJ TÍPUSÚ ÉS TARTALMÚ TÁRSADALMI-GAZDASÁGI SZEREPVÁLLALÁS KIALAKÍTÁSA

—— A tudomány, a művészet, a társadalom és a gazdaság konvergenciája

A MOME alapértékeinek megfelelően arra törekszik, hogy a művészeti alkotás, a tudományos kutatás, a társadalom fejlesztésének szempontjai és a gazdaság hajtóerejét adó innováció egyre közelebb kerüljenek egymáshoz, az eltérő megközelítések révén kölcsönösen megtermékenyítve a létrejövő megoldásokat, alkalmazásokat. Különböző meglévő szervezetek (laborok, ügynökség) megújításával és továbbfejlesztésével, illetve újabb szervezeti egységek (tudásközpont) létrehozásával és működtetésével ezt a törekvést a jövőben még tudatosabban kezeli.

—— Szoros együttműködés az oktatás, a kutatás, a fejlesztés és az innováció között

A MOME gondolkodásában egyenlő jelentőségűvé válik és egymással szoros együttműködésben,

integráltan jelenik majd meg a sokrétűen értelmezett kutatás, az innovációra törő fejlesztés és az oktatás.

Az oktatást áthatja az alkotó, kísérletező megközelítés és a kutatási eredmények bevonása, a hallgatók részt vesznek a kutatásban, fejlesztésben és az innovációban. A kutatás, kísérleti fejlesztés tudatosan felhasználja az oktatási folyamatokat, bevonja a hallgatókat, egyben megalapozza az innovációs folyamatokat. Ezen dimenziók egymással dinamikus viszonyban lesznek jelen a mindennapok tevékenységeiben csakúgy, mint a folyamatos gondolkodásban a MOME missziójáról és aktuális feladatairól. A működés csomópont-szerűvé (hub) válik, további jellemzői az integratív gondolkodásmód és folyamatok, a projektalapúság, a széles körű partnerség (akadémiai, alumni, szakmai közösségi, magánszektorból jövő, nonprofit és állami szereplők részvételével).

A FŐ FUNKCIÓK INTEGRÁLÁSA



A témaválasztást a vállalati alkalmazások és megoldások mellett, tudatosan irányítva, a kortárs társadalmi problémák és innovációk, a szociálisan hátrányos helyzetűek és nélkülözők életkörülményeinek javítását célzó és más, társadalmi szempontból felelős aktivitások jellemzik majd, és az aktualitás, valamint a niche stratégia szempontjai alakítják. A jelenleg is művelt szakterületek mellett megjelennek új, a korszerű technológiák által felvetett problémák is.

—— A kutatási, kísérleti-fejlesztő tevékenység tudatosan és szervezeten épül be a működésbe

Az elméleti képzés, a kutatóközpont és a horizontális témákat megjelenítő laborok által vitt hosszabb idejű kutatási programok mellett, rövidebb időre létrejövő pop-up laborok generálnak kortárs kutatási témákat, feladatokat.

—— Kiterjedt, sokszínű és minőségi partnerségi rendszerek

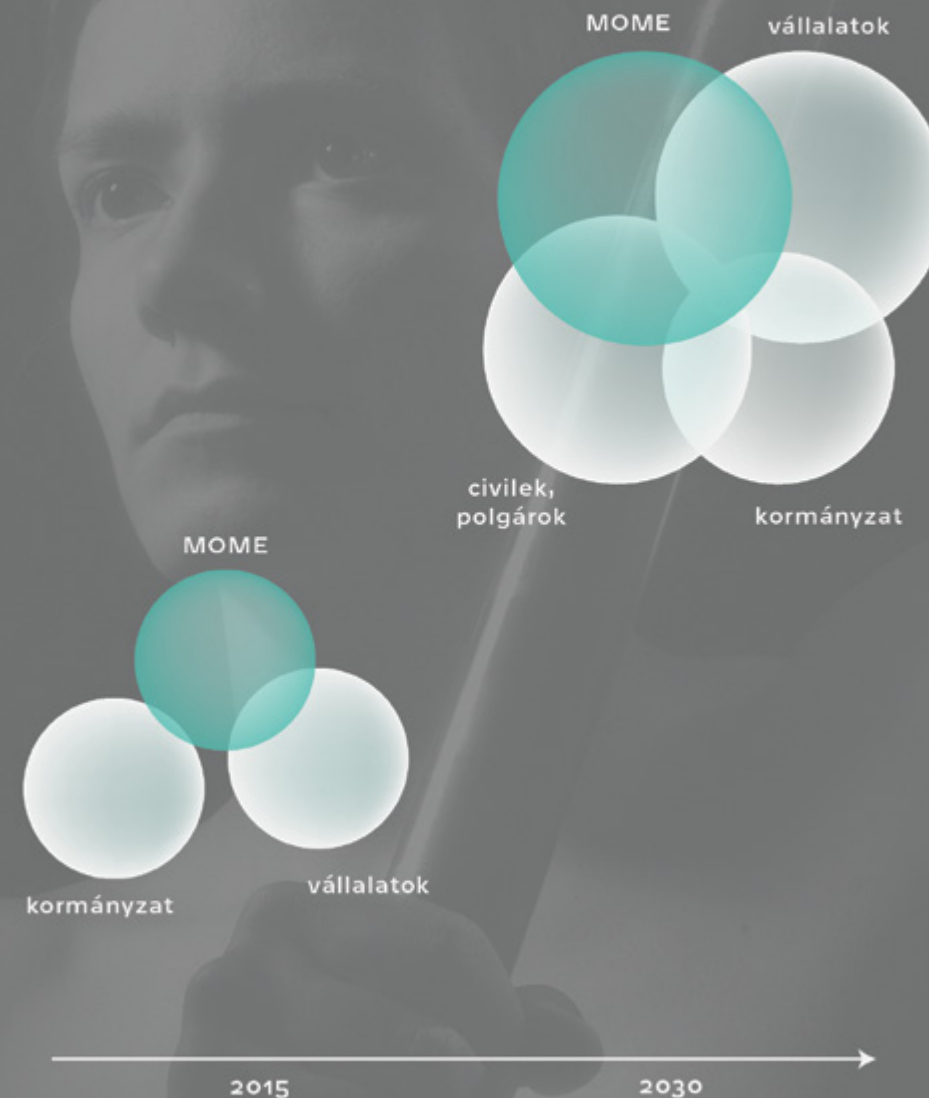
A kapcsolat és együttműködés a külső partnerekkel egyre szorosabbá, jelentősebbé válik: a MOME külföldi és hazai vállalati, ipari szereplőkkel folytat kutatási, innovációra törő fejlesztő, továbbá oktatási tevékenységeket. Az iparral, vállalkozásokkal közösen vitt, egyes esetekben szinte duálisnak is tekinthető (például rövid idejű) képzések száma jelentős lesz.

Jellemzővé válik a konzorciumok alakítása K+F+I projektekre különböző partnerekkel,

a kortárs kérdésfelvetésekre adható válaszok, megoldások keresésére. A MOME néhány nagy hazai/nemzetközi céggel erős stratégiai partnerséget épít ki és tart fenn. A stabil, ám szelektált nemzetközi partnerségi kapcsolatrendszer segítségével rövid vagy középtávú nemzetközi projekteket indít.

A vállalkozások világa mellett a MOME együttműködésre törekszik és partnerségi helyzeteket alakít ki innovációs K+F+I tevékenységeiben a kormányzat és a közsféra különböző szereplőivel, valamint a non-profit világ, a civil szféra szervezeteivel. Az állampolgárok csoportjaival is szoros együttműködési formákat alakít ki. Nemzetközi szinten is értelmezhető és adaptálható hazai, lokális problémák megoldását célzó innovációs tevékenységeket folytat, és tartósan fenntartja a társadalmi problémák megoldására irányuló érzékenységet.

A MOME VISZONYÁNAK ALAKULÁSA A PARTNEREIVEL



A MOME – missziója beteljesítése és működése stabilitásának fenntarthatósága érdekében – meszsze kinyúlik különböző szektorokba és ágazatokba, és részben partnerségi, részben konzorciális formákban – részben nonprofit, részben üzleti alapon – többféle üzletággal is jelentős volumenben foglalkozik majd.

Az egyetem jelentős partnerségek, konzorciumok, tudományos és innovációs társulások tagja lesz kreatívipari szereplőkkel, a média és az infokommunikációs világ aktoraival, törekedve a művészeti, tudományos, vállalkozási és oktatási szféra közötti kapcsolat szorosra vonásával különböző fejlesztési projektek megvalósítására (bevétel), továbbá

- kutatási témák feltárására (kutatás és innováció);
- jelentős külföldi és hazai iparvállalatokkal fejlesztések megvalósítására;
- jelentős kutatóintézetekkel (egészségfejlesztés, klímaváltozás, energia- és anyagfelhasználás, infokommunikációs technológiák; társadalomfejlesztés terén) kutatási-fejlesztési projektek megvalósítására;
- városokkal, a kulturális intézményrendszer nagyobb tagjaival;
- kormányzati szereplőkkel és a közszféra intézményeivel;
- nemzetközi felsőoktatási intézményekkel.

A MOME

- jelentős középiskolai kapcsolatrendszert épít ki az utánpótlás biztosítása (képzés) és a vizuális kultúra korai fejlesztésének (misszió) kettős hajtóereje segítségével;

- fontos kapcsolata lesz néhány esetben a szakképző közép- és posztszekunder intézményekkel, a leendő vagy nem kellően felkészült hallgatók szakmai kompetenciái fejlesztésének (képzés) megoldása, illetve a továbbképzési és fejlesztési projektek számára megfelelő szakmai háttér és működési bázis biztosítása érdekében;

- továbbképzési központot, fejlesztési ügynökséget, produceri ügynökséget, tanácsadó és más szervezeteket működtet annak érdekében, hogy sokféle formában legyen jelen a társadalom és a gazdaság különböző szektoraiban (s egyben növelje saját bevételeinek arányát);

- befektetéskezelő és vagyonhasznosító szervezetei kezelik a különböző formákban realizálódó vagyonát, amit szellemi termék-menedzsment eszközökkel is növel.

—— Fókuszban a társadalmi problémák

A MOME élen jár azzal a vállalt szemléletmóddal, hogy K+F+I tevékenységei társadalmasítására és piacosítására nemcsak mint forrásszerző tevékenységre tekint, hanem mint a társadalmi jóllét és életminőség javítására irányuló missziója egyik megjelenítésére. Ezért a K+F+I tevékenységeket szakmai és minőségi alapon, a misszióra tekintettel választja ki, nem pedig profitmaximálási szempont alapján, miközben portfóliójában jelen lesznek forprofit célú innovációs folyamatok is (sőt, célja ezek megerősítése), már csak az abban szerezhető sajátos tapasztalatok érdekében is. Tevékenységeit, az alkalmazott módszereket, az elért eredményeket tudatosan tárja a nyilvánosság elé, arra törekedvén, hogy a szélesebb közönség is megismerhesse az integratív szemlélet, az innovatív irányultság és a kreativitás mozgósításának társadalmi hozadékát.

Módszertani oktatóközpontként segíti az ezen utat követni kívánó intézményeket,

szervezeteket, kis- és középvállalkozásokat abban, hogy maguk is a kreativitás alkalmazóivá és fejlesztőivé váljanak.

A MOME működését az a felismerés irányítja, hogy azok a működésmódok lehetnek sikeresek, amelyek nem követő attitűddel, hanem döntően előre tekintve, újat mutatva képesek megoldásokat, kínálatot nyújtani a gazdaság, a munkaerőpiac és a társadalom számára.

II.3. ELITEGYETEM

Magyar egyetemenként a MOME nemzetközi spektrumon tájékozódik, a legmagasabb minőségi szintre törekszik minden téren, és ehhez a rendelkezésére álló összes eszközt felhasználja.

A tudás mára identitásképző elemmé vált, alkalmazhatósága, hasznosulása előtérbe került (vö. tudásgazdaság). A mindenütt jelen lévő tudástartalom és a hozzáférés demokratizálódása oktatási forradalomhoz vezet, a lehetőségek és a verseny új forrásait hozva létre. A tudás mellett meghatározóvá válnak a képességek és az attitűdök, valamint e kompetenciaelemek mozgósításának jellemzői: az autonómia és a felelősségvállalás, melyek kölcsönösen hatnak egymásra. A magasabb szintű alkalmazási képességek (procedurális tudás) kialakulása a deklaratív tudás fejlesztését feltételezi, hiszen ez utóbbinak minden, alkalmazást célzó folyamatban jelen kell lennie. A jövő eredményes képzésének kulcsa a kétféle tudás együttes fejlesztése.

A gyorsan változó környezet, a felpörgő technológiai változások felértékelik a hagyományos tudást és a hálózatos tanulást, ami a magas szintű, releváns szakmai működés alapját adja; miközben a közoktatás egyre kevésbé lesz képes ezt biztosítani. A MOME ezért olyan megoldásokat alakít ki, amelyekkel biztosítani tudja, hogy a BA-képzéseibe

belépő tehetséges hallgatók egyben alapos, elmélyült általános tudással is rendelkezzenek. A biztos alapképesség és a magas szintű általános kompetenciák mellett megnő a szerepe a tudásmegosztó networköknek, workshopoknak és más szervezett alkalmaknak, alkalmazásoknak, ami a változások gyorsabb meg- és kiismerését, feldolgozását biztosítja.

A gyors technológiai változással és a tudásszerkezet átalakulásával megváltozik a tanulás jellege, a fókusz a kulcsképeségek fejlesztésére (az ezeket fejlesztő tanítási-tanulási technikákra és módszerekre) és az adaptációs képeségek fejlesztésére irányul;

megnő a hálózatos, gyors tudásmegosztás és az adatbányászati tudás jelentősége.

Átalakul a tudásszerzés módja, kultúrája: növekvő mértékben lesz technológia által közvetített; a szociális és érzelmi képességeknek nagyobb szerepe lesz; a faktuális tudásszerzés súlya csökken; lényegessé válik az eligazodás és kiemelés képessége a komplex rendszerekben, a releváns információk megtalálásában, értékelésében, szervezésében és kreatív felhasználásában. A tanulási és társas terek – mint például a hagyományos iskolaiak és az online tanulási közösségek, különösen a gyakorlatközösségek – vegyesen szolgálják az egyre specifikusabb kihívásoknak való megfelelést. A face to face tudásszerzés az alsóbb iskolai fokozatokban eleven marad, a posztszekunder és terciér szektorban azonban az infokommunikációs technológiákkal

támogatott tanulás lesz relevánsabb; a tudásszerzés testre szabottabbá válik, amelyhez hozzátartozik a képesítési folyamat liberalizálása és a kodifikált elvárt, valamint a tacit tudás együttes figyelembevétele.

Nincs két ember, aki egyforma tudással és hozzáféréssel rendelkezzen akár ugyanazzal a dologgal kapcsolatban. Az automatizáltan összegyűjtött információk rendszerezése, értékelése, újrahasznosítása fontos képesség lesz.

A tanárok ezt a folyamatot egyénre szabva, mentorként segítik, és az önszabályozó, perszonalizált, kollaboratív tanulási folyamatot irányítják. Az egyetem pedig nyitott a társadalom felé, integrálja a külső tanulási forrásokat és a praktikus tanulási alkalmakat. A technológia a perszonalizációban és a rugalmasságban is segíti az intézményt.

A digitalizáció térnyerésével és a tudásszerzési mód átalakulásával általánossá válik az eszközök és applikációk felhasználása az oktatásban, így a felsőoktatásban is (edutainment, gamification). A nagy médiakonszernek betörnek a felsőoktatásba, az intézményekkel együtt, illetve saját maguk felsőoktatási szolgáltatásokat hoznak létre; a campusok és a szolgáltatások távoli elérésének biztosítása elterjed, erre épülő újfajta szolgáltatások, modellek jelennek meg (ennek egyik első, korai kísérletének tekinthető a MOOCs).

A digitális technológiák terjedése minden hagyományos szegmens működését „rombolja”, átalakítja azáltal, hogy sokszor „beelőzi” a szellemi folyamatokat, dominánssá válik, illetve új felületeket, cselekvésmódokat honosít meg. A tudatos egyetemi szellem ezt a folyamatot megpróbálja kontroll alatt tartani, befogadni:

a tanítás és tanulás szellemi folyamatait nem a technológia irányítja, hanem képes újraértékelni saját helyzetét a technológiai fejlődés dinamikájában.

A campus-alapú, személyes jelenléten és dialóguson nyugvó felsőoktatás nem szűnik meg, ám a tanítás és tanulás módjai átalakulnak: az app-ok révén valós idejű hallgatói visszajelzések válnak lehetővé, campuson kívülről is be lehet kapcsolódni a képzésbe,

általános lesz a blended learning:

a sikeres új oktatási modellek valószínűleg az új, tisztán online és a hagyományos működés keverékei lesznek. A formális mellett egyre jelentősebbé válik az informális tanulás, ami a tanulás eredményeinek értékelését nehezebbé teszi, egyben fókuszba is helyezi. A külső partnerekkel való együttműködés révén az ún. szendvicsképzések is megjelennek.

Az online oktatás és jelenlét egyben a láthatóságot, a szellemi tartalmak, az eredmények nyilvánosságbeli

megjelenését biztosító lehetőség is. Kifelé is, de befelé, az egyetem közössége felé is. A lehetőség egyben felelősség is: a MOME a legjobb előadások, legértékesebb produktumok, a minőségi csúcspontok láthatóságát rendszerszerűen fogja biztosítani. Ez nemcsak a képzési tevékenység vagy a K+F+I eredmények hozzáférhetőségét szélesíti, hanem a tudásközpont mobilizálási eszköze is.

Az értékteremtés módjai is átalakulnak: a képzők közül sokan várhatóan specializálódnak majd az értéklánc egy-egy részletére (például tartalomfejlesztés, -aggregáció, tömeges terjesztés, képesítés, kommercializálás), ami a képzések megvalósításában újfajta együttműködések és konzorciális megoldások lehetőségét vetíti előre. A MOME ezt a lehetőséget a képzésszervezés és -menedzsment megerősítésével ragadja meg.

II.3.1.

A képzési-oktatási modell átalakulása

Az oktatás teljes palettája megújul: lefelé a közoktatás és szakképzés felé nyit a MOME a belépő hallgatók felkészültségének javítása, növelése érdekében (például kihelyezett előkészítő, felkészítő folyamatok rendszerbe illesztése partnerek bevonásával); a beiskolázási kör kitágul a közép-kelet-európai régióra, illetve azon túlra is;

a BA-szakok kulcskompetencia-fejlesztő és szakmai alapozó jellege erősödik; az MA-szakok innovativitása és rugalmassága növekedik;

a doktori szint kutatási-innovációs fókusza erőteljesebbé válik.

A MOOCs – és más, a médiát és az online interaktív megoldásokat felhasználó új oktatási modellek – kihívásaival szemben az egyidejűség, a személyes jelenlét, a gyakorlat, a technológiai park integrált lehetőségei, az inkluzív tervezés (tanítás és tanulás), a kutatás, fejlesztés, innováció és képzés szoros összefonódásának megtapasztalása, a kiemelkedő alkotókkal, tervezőkkel, valamint a kortársakkal való személyes találkozások és peer-to-peer együttműködések lehetősége, az ezt támogató campus jeleníti a MOME vonzerejét. Ugyanakkor ki kell alakítani a várhatóan elterjedő minifokozatok (microdegrees) kiadásának, illetve a máshol megszerzettek befogadásának, elismerésének lehetőségét és gyakorlatát: a céltudatosabbá váló hallgatói mobilitás kezelési eljárásait.

A MOME képzési portfóliójának szerkezete, összetétele és tartalma is átalakul: egyrészt a jövőbeni szakmai kihívások, másrészt a fenntarthatóság szempontjai mentén. A koncentráltabb szakkínálat mellett a tantervek a fókuszált, intenzív tanulást támogatják majd. A képzési ciklusok profiljai közötti különbségek karakteresebbek, így jobban átláthatóak, érthetőek lesznek: a doktori fokozat megszerzésére felkészülésben jelentős szerepet kapnak a jövőben az újdonságok, a távoli területek bevonása; erőteljessé válik a nemzetközi jelleg. A mesterképzések sokszínű, integratív projektekre épülnek majd. A bachelor képzések továbbra is erős szakmai és műveltségi alapokat nyújtanak.

A képzések kialakításánál és fejlesztésénél fontos szemponttá válik azon alaptudások biztosítása, amelyek egyfelől a tudásgazdaság rendkívül felgyorsult foglalkozási és munkaköri változásai közepette a biztos tájékozódás alapját képezik, másfelől azon innovatív skillek kialakítása, amelyek szükségességét a társadalom, a gazdaság (és a munkaerőpiac) szereplői majd csak később ismerik fel és igénylik. A hallgatók – képzési szintenként eltérő – képességeinek megalapozása és kibontakoztatása egyrészt jól meghatározott tudások és képességek elsajátíttatását és értékelését feltételezi, másrészt olyan szellemi és szakmai attitűd kimunkálását, amely garantálhatja, hogy a MOME-n végzetek évtizedek múlva is sikeres, a kihívásokat rugalmasan kezelni tudó szakemberekké, szakmájukért és közösségeikért felelősséget viselő, autonóm értelmiségiekké válnak.

—— A hagyományos akadémiai képzés

A MOME hagyományos alaptevékenysége – a design, a vizuális és kreatív alkotóművészeti területen graduális és posztgraduális egyetemi képzés folytatása – továbbra is a központban marad. Bár különböző irányokból és megfontolásokból újra és újra felmerül a művészeti képzések kivonása

a felsőoktatási rendszerből, egy sajátos elkülönülő rendszerbe illesztve azokat (vö. akadémiák), továbbá kétségtelen, hogy a művészeti képzések, a művészi alkotói létre való felkészülés beillesztése a (ciklusos) egyetemi struktúrába bizonyos nehézségekkel jár, a nemzetközi érthetőség és illeszkedés biztosítása nem tanácsol alternatív utakat. Az egyetemi státusz fenntartásának nincs alternatívája.

Az akadémiai képzési alaptevékenység – a tehetőség alapú kiválasztás és a képzés személyközpontú jellege miatt – szerény méretű marad. A szakmai területeken végbemenő változásokra reagálva, az élethosszig tartó tanulás iránti és a külső környezet bevonására irányuló növekvő igényekre figyelemmel azonban

végbemegy a képzési tevékenységek, a portfólió erőteljesebb szakterületi integrációja és a profiltisztulás.

Ezzel együtt tovább erősödnek a tematikai változatok, az eltérő szakmai fókuszok. A műfajhatárok rugalmas kezelése lehetővé teszi a pillanatnyilag nem művelt, de szellemileg felvállalható területek képviselését, társdiszciplínák, diszciplínaközi területek bevonását, mivel a művészet világában végbemenő konvergens változások e területek művelésének új megoldásait igénylik. A képzések egyik legizgalmasabb, fenntartandó vetülete az a gondolati sokszínűség, ami a programalkotók különböző személyiségéből, eltérő alkotói, kutatói attitűdjéből fakad.

Mindezen megfontolások érvényesítése enyhe növekedést eredményez mind a hallgatók, mind az oktatók, mind a szakapparátus létszámában. Erre a 20-30%-ot nem meghaladó méretnövekedésre a működés stabilitásának és hatékonyságának biztosítása miatt is szükség van (vö. kritikus méret).

—— A doktori képzés

A doktori képzés az egyetem egyik legerősebb karakteralkotója, brand- és identitásképzője lesz. A design- és művészeti kutatások vezető hazai és regionális központjaként kutatásalapú oktatási modelljével a kutatási-fejlesztési és innovációs követelmények, illetve a szabad egyetemi művelődés és kutatás világai közötti harmónia megteremtésére törekszik. A jelenleginél fókuszáltabban, akár jóval kevesebb hallgatóval, kutató-kísérleti jelleggel folyik majd; az egyéni fejlődést támogató konzultációs rendszerben fog működni, alapvetően a tudásközpont bázisán, amely számos olyan témát, helyzetet generál majd, amelyek a doktori képzésbe beemelhetők. Ily módon

a doktori kutatások a tudásközpont komoly erőforrásává válnak.

A doktori iskola a klasszikus képzés helyett a K+F+I tevékenység irányába mozdul el, mind az integratív, mind pedig a specializált tematikájú kutatásnak helyet adva. Miután az alap- és az alkalmazott kutatás a kreatív területeken egyre kevésbé különül el, a K+F+I folyamatban mindkettő megjeleníthető rövid, egymásra épülő ciklusokban. A kutatási témák között hosszú távú fókusszal rendelkezők és aktuális problémákra reagálók egyaránt helyet kapnak.

A MOME doktori képzését a jövőben még inkább a kutatási és oktatási kultúra pluralizmusa jellemzi. A különféle kutatási és oktatási filozófiák elmélyítése, határozottabb tudatosítása mellett, az interdiszciplináris és interdesign karaktert meghatározó szinergia a MOME egyik legfontosabb szellemi erőforrása. A sokszínű kutatási portfólió összefüggésében egyfelől a tudatos és egyszersmind intuitív tervezői gondolkodási stílus egyediségét elismerő

designkutatás (design research),

másfelől az európai felsőoktatási és kutatási tér-
ségben egyre tudatosabban művelt

művészeti kutatás (artistic research)

határozottabb körvonalazása tekinthető elsődleges
feladatnak. Ezzel szoros összhangban az európai
design- és művészeti felsőoktatásban rendkívül
fontos szerephez jutó

designkultúra-tudomány (design culture studies)

nemzetközi eredményeinek kreatív adaptáció-
ja is szükségszerű. Többek között azért, mert ez
az emelkedőben lévő inter-, illetve posztdiszipli-
náris kutatási filozófia példaértékű életszerűséggel
jelöli ki az autonóm teoretikus kutatások és az alko-
tói folyamatokba integrálandó elméletek mozgás-
tereit. A doktori iskolában a nemzetközi térben is jól
látható, kiemelkedő, karakteres alkotói egyéniségek,
tutorok fontos szerepet játszanak.

A doktoranduszoktól egyre inkább elvárt lesz a külső
partnerekkel, kutatókkal való aktív együttműködés,
részvételük a külső vagy belső kísérleti fejleszté-
sekben, alkotó folyamatokban, illetve saját témájuk
társadalmasítása mind a megvalósítás (inklúzió),
mind az eredmények (innováció) tekintetében. Szin-
tén elvárassá válik a tudatos felkészülés a későbbi
felsőoktatási munkára. A doktori képzés az egyetem
nemzetköziesítésének is hatékony eszközévé válik,
miután jelentős nemzetközi együttműködés keretei
között folyik, az angol nyelvnek, a közös programok-
nak pedig nagy szerepe lesz.

—— Az MA-programok

Átalakulnak, a szakterületi helyett témafókuszúak lesznek a mesterképzések,

ami egyben a programok számát is csökkenti:
a jelenlegi 13 szakterületi MA helyett kb. 3-4 spe-
cializált szakterületi és 4-6 (aktuálisan változó)
témaalapú MA-program fog működni, valamivel
magasabb hallgatói létszámmal, a külföldi hallga-
tók nagyobb aránya mellett. A (külföldi) intézményi
együttműködésben létrehozott és folytatott közös
képzések fő terepévé a mesterciklus válik. Bejövő
oldalon a hallgatók nagy diverzitása lesz jellemző
(távoli szakterületekről érkehetnek, kiemelt figye-
lem helyeződik értékelvű kiválasztásukra, a mester-
képzésekhez szükséges képességeik fejlesztésére).

A téma- (vagy projekt-) alapú MA-programokban nagy arányban lesznek jelen valós (éles) problémák megoldását célzó, kutató, kísérletező jellegű tevékenységek, amelyek vegyes, külső partnereket, kutatókat, volt hallgatókat és doktoranduszokat is összefogó csoportokban folynak, több tanár együttes támogatása, koordinálása mellett. A képzések kiemelt jellemzőjévé válik a kollaboratív munka és az integratív gondolkodás, amely absztrakt struktúrákat épít, az ismeretlenben kutat. Átalakulnak a tanári szerepek, erőteljesebb lesz a koordinatív, konzulensi, az egyéni tanulási cél elérését támogató, reflexivitást ösztönző attitűd. Nyilvánvalóvá és természetessé válik az a nyomokban már most is érzékelhető helyzet, hogy időnként az MA-hallgatók egyes részterületeken kompetensebbek tanáraiknál. Ez még inkább a képzésben részt vevő oktatók és hallgatók egyenrangú együttműködésének irányába tolja a képzés jellegét. Az egyetemi jelenlét a hallgatókkal és oktatókkal folyó munkában találja meg legfőbb metszéspontját, amely folytonos mozgásával izgalmas és páratlan alkotói atmoszférát teremt. A dialógusra építő, kommunikatív helyzetek erősítik az összefüggések vizsgálatának lehetőségét. A gondolkodás horizontálissá válik, új megvilágításba helyezve a felvetett problémákat.

A hangsúly a hard skill-ek felől a soft skill-ek fejlesztésére helyeződik át,

a piaci és nemzetközi versenyképességre fókuszálva. Szoros a kapcsolat a piacosítási és társadalmasítási tevékenységgel, amint a szervezeti ökoszisztémával is.

Egyes feladatok megoldása a tudásközpont szervezeti keretei között folyik majd. Fontossá válnak a projekthelyszínek, a szabad mozgás, a széles választék, az önállóság, az életszerű helyzetek/ helyszínek; továbbá az ún. egyéni otthonbázisok, otthonhelyek léte, amelyet egy-egy program/projekt magáénak tekinthet a képzés idejére. Magasabb lesz azon modulok aránya, amelyek intenzív, alkalmanként bentlakásos, néhány hetes fókuszált munkát igényelnek. Az elméleti tudás fejlesztéséhez egy-egy saját érdeklődés/projekt alapján kiválasztott téma specializált, intenzív, elmélyült elméleti tanulmányozása járul hozzá. Határozottan megfogalmazott hallgatói igény mentén olyan innovációs zóna áll majd rendelkezésre, ahol nagy szabadságfokkal lehet kísérletezni, ahol nincsenek szabályok, és a műfaji határok feloldódnak.

—— A BA-képzés

Ahogy ez megtörtént a már korábban eltömegesedő köz-és felsőoktatással rendelkező országokban, az alapképzés Magyarországon is, így a MOME-n is, részben átveszi, továbbviszi a közoktatás szerepét: a magasabb szintű általános műveltség megszerzésének és a kulcskompetenciák fejlesztésének helyévé válik. Ennek érdekében alakulnak át a képzések jellemzői is: a programok koncentrálnak, intenzívebbé válnak (szerkezeti és tanulásszervezési szempontból is), a tartalmi és szerkezeti integráltság továbbterjed (a különböző és kevés bemenet után, több közös, átfedő tantervi egység kialakításával). A képzés jellemzői között hangsúlyos a közös általános szakmai alapozás (vö. design szolfézs), a (tradicionális, valamint a korszerű technológiára támaszkodó) szakmai-technikai alapismeretek és készségek elmélyítése.

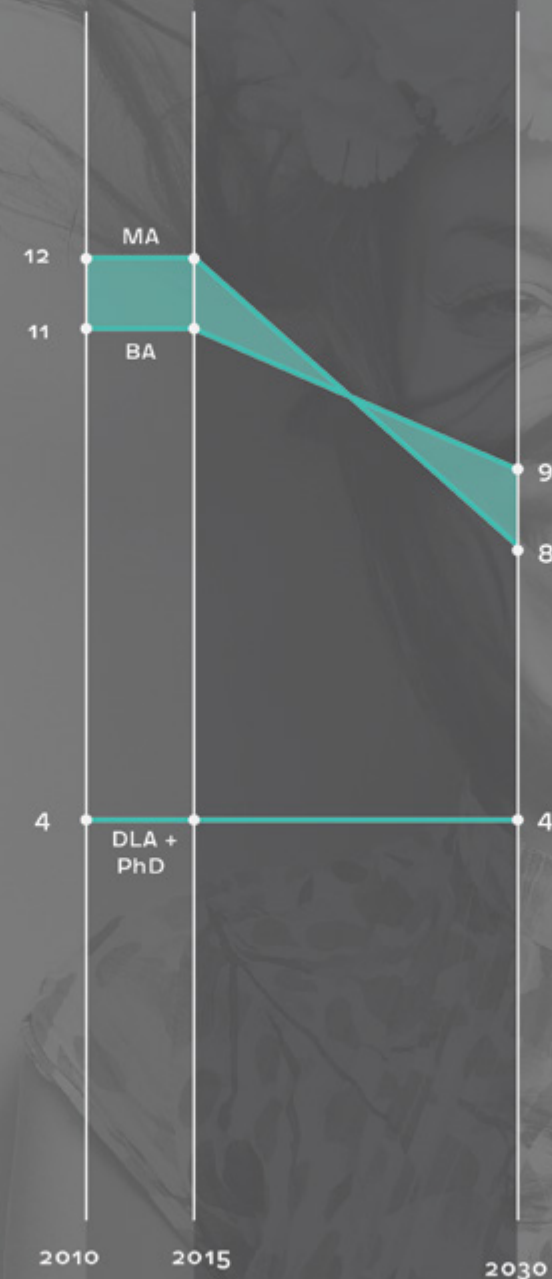
Kiemelten fontossá válik a művészeti-kulturális, a humán értelmiségi műveltség,

illetve azon általános és kulcskompetenciák fejlesztése, amelyek az (ön)foglalkoztathatóság, a magasabb szintű önálló tanulás, a kritikai gondolkodás, a reflektivitás, az analizáló és szintetizáló képesség, az önálló ítéletalkotás fejlődését támogatják. Ez oktatási, tanulásszervezési és értékelési módszerek adekvát és egymással koherens alkalmazásával történik, amit az intenzív tanulást elősegítő tanulási környezet támogat. Ezért az alapképzés a gondolat és a technológia relációjában, kis létszámú hallgatói csoportok stúdiómunkáját generálja. A szakmai alapismeretek differenciált szintjei mellett, az elméleti és a folyamatos tervezői szemlélet jelenléte a szabad észjárást, a kreatív gondolkodást támogatja. Lényeges elem a csoportban való gondolkodás módszerének és a kritikai szemlélet alapjainak elsajátítása.

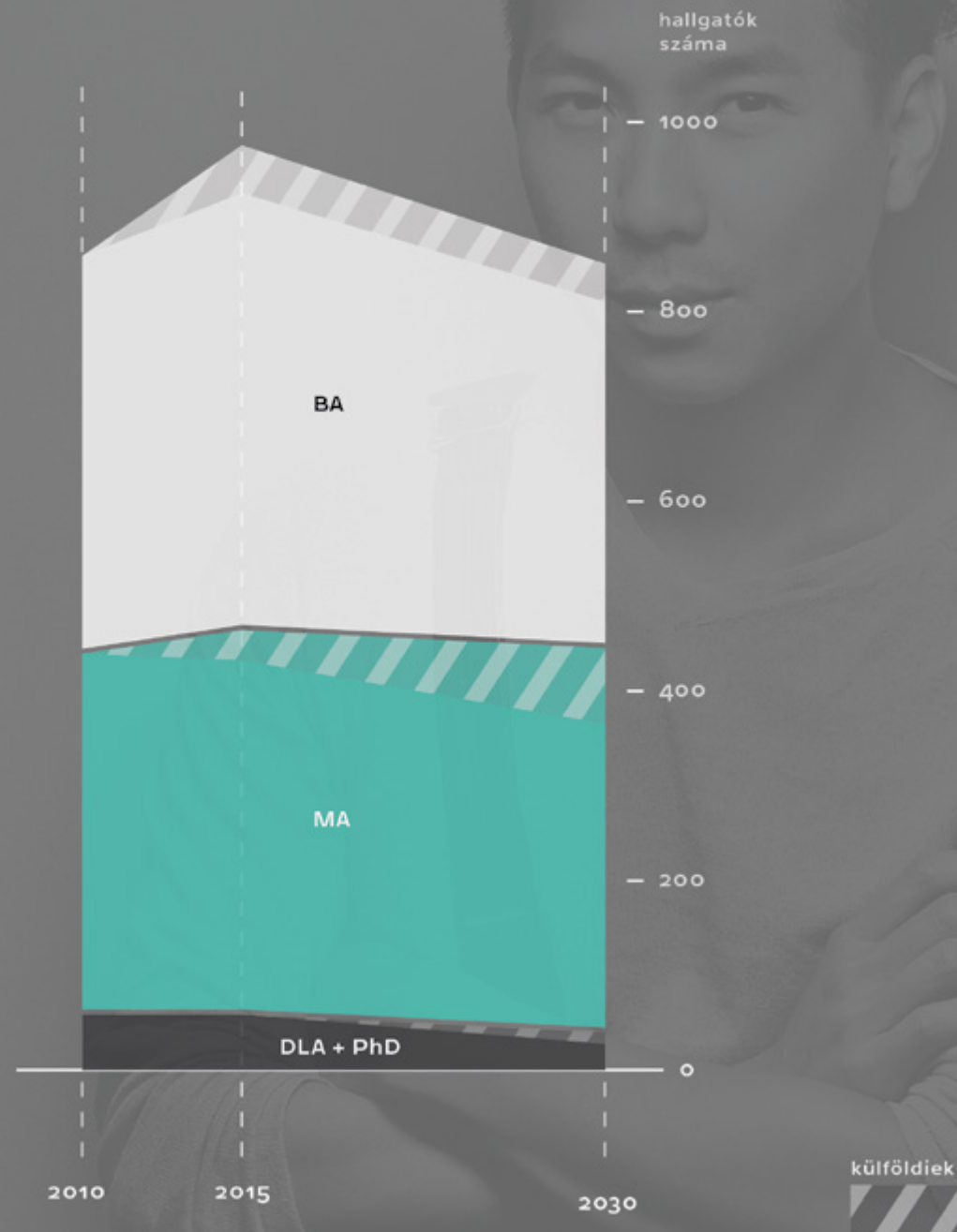
Világosan érzékelhető, hogy a képzés jelenlegi időtartama és szerkezete (6 extenzív szemeszter) elégtelen a feladathoz, kiegészítő megoldások szükségesek. Bár kézenfekvő lenne a BA-képzés 4 évre nyújtása, ez a kontinentális Európában illeszkedési nehézségeket okoz, ezzel pedig versenyhátrányt is eredményez, ezért egy előkészítő pluszév beillesztése látszik inkább megvalósíthatónak.

A képzés jellegének alakulása azt is magával hozza, hogy a már évek óta tartó távolodás a tartós és közvetlen mester-tanítvány képzési helyzettől tovább folytatódik, és – a kiscsoportos oktatási formák dominanciája mellett – a nagyobb létszámú előadások és a tutori/konzulensi támogató tevékenységek is

A MOME KÉPZÉSI PORTFÓLIÓ ÖSSZETÉTELÉNEK VÁLTOZÁSA
(programszám–db)



A MOME HALLGATÓI LÉTSZÁMÁNAK VÁLTOZÁSA
(létszám-fő)



megjelennek. Jellemző oktatási mód lesz továbbá a külső partnerekkel, volt hallgatókkal, MA- és doktori hallgatókkal közösen végzett, valós problémák megoldására irányuló feladatok elvégzése és az eredmények értékelése. Ehhez igazodik majd a tanári kar összetétele és munkaszervezete is.

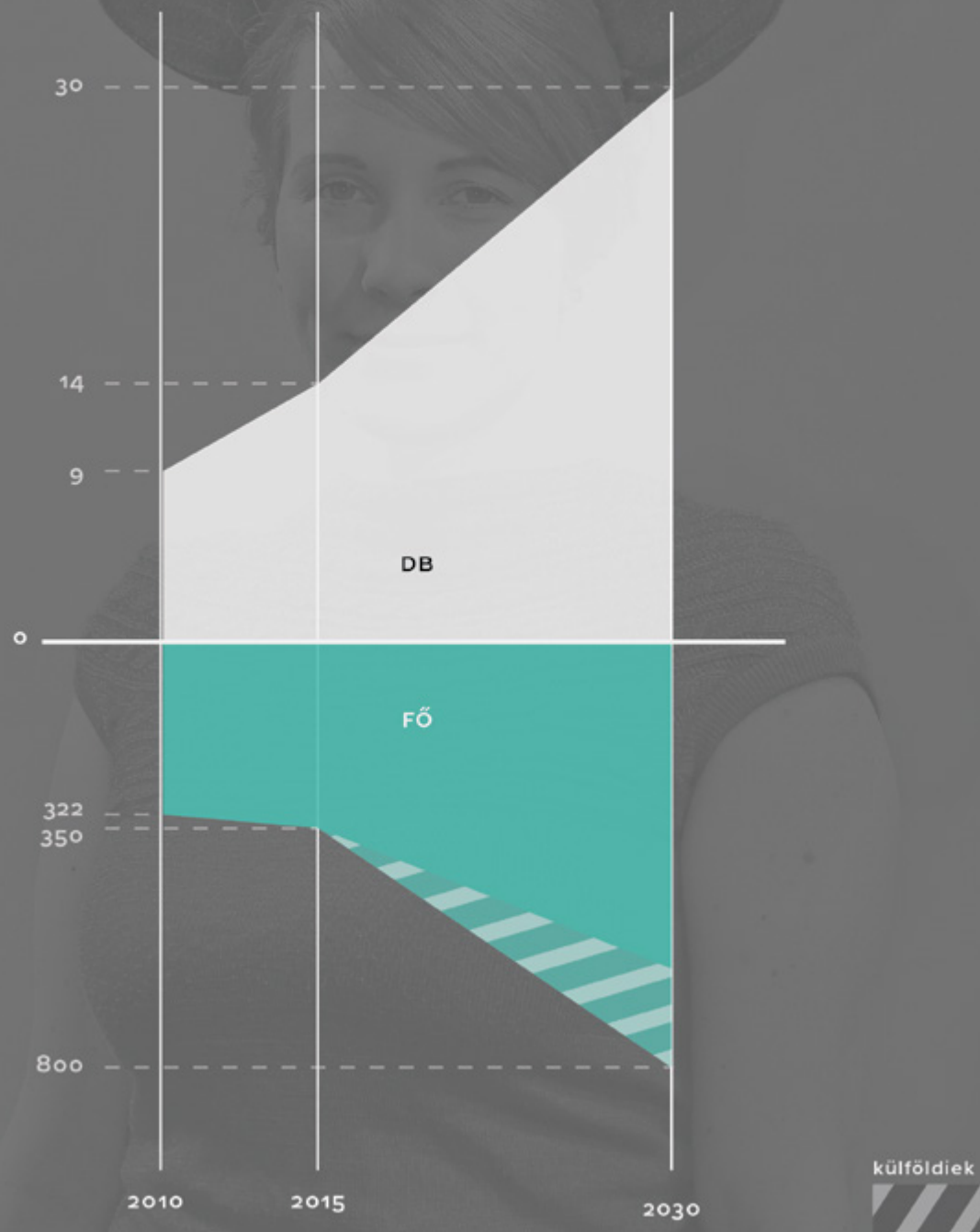
A BA-képzésben is kulcsfontosságú az egyéni otthonbázis biztosítása, amely biztonságot és viszonyítási pontot nyújt a szélesedő látókörrrel rendelkező hallgatóknak.

— Egyéb, rövid idejű képzések, tanfolyamok

A rövid idejű képzések és tanfolyamok kínálatának felfuttatása egyszerre több célt is szolgál. Segíti a MOME nemzetközi láthatóságát, megjelenését többféle szintéren, a szakmai identitás kisugárzását a hagyományos képzésekkel nem elérhető közönség számára is. A rövid idejű képzések összhangban állnak a hagyományos akadémiai képzések eszmeiségével, értékelvűségével és elitszemléletével, s nem mozdulnak el kommersz irányba.

**A rövid idejű képzések
a hagyományos
akadémiai programok
és kurrikulumok
fejlesztésének
laborjaként
is szolgálnak,**

RÖVID IDEJŰ TOVÁBBKÉPZÉSEK, TANFOLYAMOK
SZÁMÁNAK ÉS LÉTSZÁMÁNAK VÁLTOZÁSA



egyes modulok, elemek pilotként futtatásával, tesztelésével. E képzések a szervezetfejlesztés eszközei is lehetnek, amennyiben partnerek megszólításával új, nagy piaci relevanciájú tudások, emberi erőforrások bevonását segítik elő, támogatva ezzel a MOME HR-gazdálkodásának rugalmasságát.

A jelenlét és a kisugárzás mellett – de nem elsődlegesen – a rövid idejű képzések az alternatív bevételek egyik csatornáját is képezik.

—— Előképzések, felkészítés

A jelenlegihez képest felértékelődik a nem hagyományos (nem tipikus) hallgatók elérése és bevonása a MOME hatókörébe. A nyitás minden irányba szükséges: az iskolarendszerű oktatás alsóbb szintjei felé a vizuális kultúra fejlesztésének missziója értelmében, illetve a belépő hallgatók megfelelő tudásának biztosítása érdekében, előkészítő (szakmai és elméleti) jelleggel: a posztszekunder szakképzés felé, ahol a külső partnerek bevonása nemcsak egy sajátos piaci szegmens elérését jelenti, hanem módot ad a téri helyzetek rugalmasabb fel- és kihasználására, az együttműködő partnerek képzési bázisa és kapacitása pedig akár a BA-hallgatók szakmai alapozásának kiszervezésére.

—— Az élethosszig tartó tanulás szolgálata

Az élethosszig tartó tanulás súlyának további növekedése egyre nagyobb érdeklődést generál a MOME tudásának, módszereinek, fejlesztési és kutatási eredményeinek megismerése és alkalmazása iránt.

A MOME-t a társadalmasítás missziója is arra sarkallja, hogy eredményeit, módszereit minél szélesebb körben ossza meg.

A tudásháromszög elemeinek átfedővé válásával elmosódnak az oktatás, fejlesztés, kutatás határai, ami a nem hagyományos hallgatók intenzívebb bevonását is eredményezi különböző K+F+I folyamatokba. Megerősödnek a posztgraduális és posztdoktori programok, elsősorban a tudásközpont szervezeti bázisán.

A társadalom egyre szélesebb idősödő rétegei vizuális nevelése (rajtuk keresztül az unokák elérése), a reagálás sajátos (szabadidős) igényeikre, célzottan kialakított rövid képzések kínálatát eredményezi.

A MOME tudásának, eredményeinek és módszereinek kisugárzása és közvetítése a társadalom és gazdaság más szektoraiba részben a rövid idejű – sok esetben szendvics jellegű és blended learning formájú – képzéseken keresztül valósul meg.

Egy részük innovatív, újszerű, nem hagyományos formájú, épít a fejlesztésbe, kutatásba, innovációba ágyazott tanulásra, hatóköre nemzetközi, hiszen a résztvevői körben várhatóan külföldiek is lesznek.

II.3.2. Idegen nyelvű képzések, külföldi hallgatók

A külföldi hallgatók és partnerintézmények kiválasztása, a partnerség irányítottsága egyre céltudatosabb a MOME-n. A nemzetközi együttműködés egyrészt a minőségi szelekció elvére épül (lásd korábban), másrészt

a MOME-t is egyre jelentősebb szereplők választják partnernek.

A jelenlegi, korábban már szelektált partnerintézményi szám további, minőségi alapú, mintegy 50%-os csökkentése (130-ról 60-70-re) várható. A jól megszűrt intézményekkel kötött megállapodásokkal a MOME tudatosan irányítja a külföldi hallgatók képzésben, K+F+I-ben való részvételi esélyeit, a hallgatói mobilitást, az országon kívülről jövő hallgatók jelenlétét: az egyeztetett tanulmányi programra érkező (és a MOME-ról kiküldött) hallgatók

aránya a véletlenszerűen érkező, krediteket válogató részképzéses hallgatókéhoz képest megnő.

Miközben a külföldi hallgatók már most is magas részaránya enyhén nő a MOME képzésein, a különböző ciklusokban eltérő lesz részvételük célja és mértéke. A BA-programokban a jelenlegi 10% körüli mutató megtartása a reális, ide továbbra is elsősorban creditszerzési céllal érkeznek külföldiek, elsősorban az európai országokból. A MA-programokban jelentősebb, akár a 20%-ot is elérő arányban vesznek részt külföldi hallgatók, akik a creditszerzés mellett egyre többen diplomát kívánnak szerezni, az Európán kívüli régiókból is. Ugyanakkor egyes, specializált európai vagy közép-kelet-európai tematikákkal induló programokban 100%-os külföldi részvétel is megcélozható, sokszínű regionális eredettel. A doktori képzésbe bekapcsolódó, a világ különböző tájairól jelentkezők részaránya a 20-30%-ot is meghaladhatja, ők vagy valamely részképzés teljesítésére, vagy a fokozatszerzés szándékával érkeznek. A rövid idejű képzések, tanfolyamok egy része kifejezetten a nemzetközi részvételt célozza, valószínűleg a földrajzilag közelebb eső országok hallgatóinak biztosítva jelentősebb, akár 20%-nyi férőhelyet.

II.3.3. Tehetséggondozás, felkészítés az alkotó értelmiségi létre és a szakmai életpályára

—— A tehetséggondozás sajátos formái

Bár a többfordulós felvételi eljárás nyomán a felvett hallgatók túlnyomó többsége kiváló, tehetséggondozásra szükség van. A tehetségekkel foglalkozás formái azonban eltérnek a nem művészeti felsőoktatási intézményekben megszokott, elsősorban a TDK-részvételre és a szakkollégiumi életre fókuszáló megoldásoktól, inkább személyre koncentrál, az egyént különböző szakmai helyzetekben való helytállásra ösztönzi, valamint mindenekelőtt a szakma, a szakterület nemzetközileg is elismert eredményei elérésére készíti fel, amit versenyek, fesztiválok, pályázatok zsűrijei értékelnek, minősítenek.

Alapvető a személyes és mentálhigiénés szolgáltatások, a tanácsadás biztosítása is. A szakmai kiválóság és tehetség mellett azon kiegészítő területeken is támogatást kapnak a hallgatók, amelyekben elmaradásuk korlátozza fejlődésüket. Az együttélés a tehetség tudatával, annak személyes vagy társas feldolgozása egy tehetséggparti társadalomban is támogatást igényel. Ezt nemcsak a kiemelkedően tehetségesek, hanem

minden hallgató igénybe veheti, további tanulástámogató és -fejlesztő szolgáltatásokkal együtt.

Ez utóbbiak a könyvtár szakmai bázisán a teljes képzési folyamat alatt segítik a hallgatókat – részben a kurrikulumba építve, részben extrakurrikulárisan –, kezdetben az akadémiai elvárásokkal való megküzdésben, majd az akadémiai skillek fejlesztésében.

—— Tanulástámogatás, az információforrások menedzsmentje, nyilvántartás

A tanulás támogatásának egyik kiemelt szervezeti szereplője a könyvtár, amelynek hagyományos feladatai már a jogszabályi előírások mentén is egyre bővülnek. A MOME könyvtárának elsődleges feladata még sokáig a képzések, az alkotó- és kutatómunka szakirodalmi hátterének megteremtése lesz. Gyűjtőköre meghatározásában az oktatási, szakmai, kutatói profil változásait kell követnie, akár a hagyományos, nyomtatott, akár az elektronikus, internetalapú szakirodalom tekintetében, megőrizve és továbbfejlesztve az országosan is kiemelkedő fontosságú designelmélet és -történet dokumentumtárat.

Ugyanakkor

a könyvtár a jövőben már képzési és a tudásmenedzsmenthez tartozó feladatokat is ellát,

közelebb kerülve az akadémiai szerepekhez. Kitüntetett tevékenysége lesz – a hallgatók, oktatók, kutatók szakirodalmi igényei magas szintű kielégítésén túl – az oktatás, a kompetenciafejlesztés is, miközben a tanulási és a kutatási módszertanok fejlesztőközpontjává is válik. Szakmai kompetenciáiból eredően ugyanis, a könyvtár nemcsak befogad, hanem fejleszt is: tanulást, kutatómódszertant, adatbázis-kezelést, adatbányászatot, más, az adattárolással és -rendszerezéssel kapcsolatos tudást és képességeket. Ez egyrészt a könyvtárlátogatás során kialakuló pedagógiai szituációban informális módon zajlik: a kritikai gondolkodás képességét fejlesztő tudatos könyvtárhasználatra felkészítéssel, az információk minőségének megítélési képességét fejlesztve, fókuszba helyezve. Mivel a tudatosabb könyvtárhasználók jobb eredményeket érnek el a kritikai gondolkodás, és más, az oktatás szempontjából értékes kompetenciák terén, így például az információk minőségének megítélésében, a könyvtár fontos támogató szerepet tölt be az akadémiai misszió teljesítésében.

Másrészt – abból a megfontolásból kiindulva, hogy

a könyvtár sikerét a használók sikere mutatja

– a könyvtárnak tervezett, formális képzési, fejlesztő tevékenységeket is kell végeznie a hallgatók körében. Túllépve tradicionális szerepén, tanulóközponttá kell válnia, aktívan közreműködve az alkotó értelmiségi lét kialakításában, az informatikai írástudás fejlesztésében. Oktatási tevékenysége a könyvtárismereti és –használati kompetenciák kialakításán és fejlesztésén túl, kiterjed a sikeres tanulmányok folytatásához, a szakmai tanulmányok írásához, a szakdolgozat elkészítéséhez kapcsolódó ismeretek, kutatás-módszertani alapok, tudományos kommunikációs képességek fejlesztésére. Ennek érdekében általános és speciális képzéseket, tréningeket szervez, tantervbe épített, kreditet érő kurzusokat dolgoz ki és tart meg. Az oktatókkal együttműködve részt vesz a képzés során célul tűzött tanulás- és kutatás-módszertani fejlesztési folyamatban, a tanulás „technikusaként” segítséget nyújt a kurzusok tervezésében. Fontos szerepet tölt be az információ, a szellemi tulajdon kezelésével kapcsolatos magatartás formálásában, az etikai és jogi ismeretek közvetítésében (plágium, szerzői jogok, személyes adatok stb.). Mindezzel egyben részt vállal a tehetséggondozásban és az esélyhátrányok mérséklésében.

A tanulás támogatása és a tanulási képességek fejlesztése mellett a könyvtár részt vesz a kutatás támogatásában is, kutatásfejlesztési és innovációs programokban, felsőoktatási tartalomfejlesztésekben, hazai és nemzetközi tudományos együttműködésekben.

Speciális kutatási színtérként a doktori iskolával és a kutatási projektekkel működik együtt olyan témákban, ahol az egyre bonyolultabb környezet használati és egyszerűsítési lehetőségeit vagy az új médiaalkalmazás lehetőségeit kutatják.

A könyvtár bemutatóhelyként is működik, ahol a tudástranszferhez szükséges legújabb technológiákat lehet megismerni.

A könyvtár új feladatként közreműködik a tudományos kutatás értékelésében, a bibliometriai vizsgálatokban, a nyílt hozzáférésű repozitóriumok országos infrastrukturális hálózatának kialakításában és üzemeltetésében. Kiterjedt dokumentációs tevékenységet folytat a MOME-n keletkező produktumok tekintetében. Gondozza az oktatók, kutatók eredményeit, publikációs és idézettségi adatait. Ellátja a hazai és nemzetközi adatszolgáltatásokhoz szükséges adatkezelési és indikátorgondozási feladatokat. Mindenféle adatgyűjtés, -kezelés, -bányászat, -rendszerzés szervezeti felelőse. A MOME-n keletkezett tartalmak gyűjtése, rendszerezése, a megfelelő jogi formátumú nyilvánossá tétele és hosszú távú megőrzése alapvetően fontos a minőség szempontjából. Ez által válik láthatóvá a MOME sajátos és egyedi tudásvagyona, ami akadémiai és piaci érték, a hazai és nemzetközi oktatási piacokon való sikeres szereplés feltétele.

A teljes körű információszolgáltatás érdekében a könyvtár nemcsak a digitális tartalmak közzétételét, hozzáférését és keresését biztosítja, hanem az egyetemi oktatással, az alkotó, kutató és fejlesztő tevékenységekkel összefüggő szakmai és tudományos ismeretek, eredmények tárgyában portálszolgáltatásra alapozott tudásbázisokat, kommunikációs lehetőségeket is kialakít; a felhasználók számára folyamatosan frissített információszolgáltatással vonja be saját és más intézmények szakterületi adatbázisait, honlapjaik információit, szakértők és tervezők munkásságát, alkotások

képi anyagát. A kutatás, a tanulás támogatójaként, integratív helyzetek generálójaként válik teljes értékű tanuló- és kutatóközponttá.

A tanulás szellemi és tárgyi lenyomatainak, eredményeinek gyűjtésén és kezelésén, a tanulástámogatáson túl a hallgatók számára nagy jelentősége van tanulmányaik tervezésének és a megvalósult tanulmányok dokumentálásának is, amely átfogó és jól szervezett információs szolgáltatást és nyilvántartást igényel. Ennek hagyományos helyszíne a tanulmányi központ, amely a MOME-n, a korábbi egyszerű nyilvántartási osztályból, olyan szolgáltatási központtá alakult át, amely a rekrutációtól a beiskolázáson át a diplomakiadásig a tanulmányi pálya minden szakaszát információval, tanácsadással támogatja, továbbá elektronikus nyilvántartási háttérrel regisztrálja. A Tanulmányi, Információs és Oktatási Központ (TIOK) további fejlesztésében azon támogató szolgáltatásoknak kell a fókuszba kerülniük, amelyek a tanulmányok megszervezését, az ezekkel összefüggő tájékoztatást és információnyújtást valós időben, személyre szabható módon, átlátható és könnyen érthető formában nyújtják (például tanulmányi és tájékoztató app-ok révén). Az ügyfélorientált megközelítés minden munkaszakaszra kiterjed, a hallgató tanulmányaira irányuló figyelmét nem vonhatja el a szükségesnél nagyobb adminisztrációs teher. Az adminisztrációnak ugyanakkor teljes körűen le kell fednie minden tanulási tevékenységet, miközben képzési formák, szervezési módok, életkor vagy országok szerint, származási helyek alapján nem kezelhetők külön a hallgatók, diákok, a különböző képzések résztvevői. Az intézettel együttműködésben a TIOK nemcsak tanulmányi információkat és tanulmánytervezési tanácsadást nyújt, hanem a könyvtárral kooperálva a különböző nehézségekkel küzdő hallgatók számára tanácsadó és fejlesztő szolgáltatásokat is szervez.

—— Életpálya-támogatás, nyomon követés, alumni-hálózat

A MOME végzett hallgatóinak többsége nem alkalmazottként folytatja életpályáját, hanem önálló, egyéni alkotó létet valósít meg, vagy mikro- és kisvállalkozások keretében tevékenykedik a kreatív ipar valamely ágazatában. Az utóbbi években növekedésnek indult a jelentősebb külföldi stúdiókban alkalmazottként eltöltött rövidebb-hosszabb pályakezdés is. Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy a tanulásból a munka világába való átmenet nehéz, nagy megpróbáltatásokkal járhat a MOME végzősei számára. Elsőrendűen fontos tehát a foglalkoztathatóság tudatos fejlesztése, a szervezett csoportos és az egyéni karrier- és életpálya-tanácsadás, a munka világába történő kilépés támogatása. Ennek egyik eleme a képzésbe épített, a foglalkoztathatóságot szolgáló célzott kurzusok, képzési elemek biztosítása, egy másik, az olyan szituációk teremtése az oktatás során, amelyben a hallgatók megismerhetik az éles munkahelyzeteket, megtapasztalhatják saját képességeiket a feladatok ellátása során. E területen a MOME már most is sokat tesz, változatos megoldásokkal próbálja hallgatói képességeit fejleszteni.

A továbbiakban azonban

**még nagyobb figyelmet
szükséges szentelni
a sikeres életpálya-
építés segítésére.**

Ez a szokásos karriertámogatásokon túl, többek között az elért szakmai eredmények megismertetését, a produktumok piacosításának egyéni és csoportos

patronálását jelenti, például bevonva a produkciós ügynökségi tevékenység körébe a frissen végzett hallgatók eredményeit. A támogatórendszer további fontos elemei: a mentorálási és inkubációs szolgáltatások kiterjesztése még több végzett hallgatóra, a létrejövő és továbbfejlesztett termékek piacra segítése, az ezek során nyert tapasztalatok visszaforgatása.

Külső piaci partnerek bevonásával olyan diverz ösztöndíjrendszer kialakítása szükséges, amely támogatja a munka világába való sikeres átmenet különböző szakaszait. Mindezt a piacosítási, társadalmasítási és nemzetköziesítési tevékenységgel szoros kapcsolatban kell megtenni.

A tudásközpont szervezeti bázisán tervezett kutatási projektekbe, kísérleti fejlesztésekbe és innovációs folyamatokba tudatos tervezéssel be kell vonni a jelenlegi és a már végzett hallgatókat is. A karrierépítés első szakaszában lévők bevonása a MOME-t elérő külső megrendelések teljesítésébe, jelentős segítséget adhat a pályakezdőknek a tapasztalatszerzésben, a kapcsolatépítésben, a referenciaépítésben.

Az alumni-háttér tudatos alakítása egyben a MOME szakmai háttérét is bővíti,

így a legkiválóbbakat tudja mozgósítani egy-egy feladathoz. Ezért mindezekben a támogató tevékenységekben aktívan részt vesz a MOME kreatív és produkciós ügynöksége is.

II.4. A K+F+I MODELL MEGÚJÍTÁSA

A globális társadalmi, gazdasági, ökológiai és kulturális kihívások egyre komplexebb válaszokat igényelnek, melyek gyakran a szakmai határterületeken, egymástól távol eső szakterületek együttműködésével születnek meg.

A MOME egyik legnagyobb potenciálja abban rejlik, hogy széles portfóliójából adódóan, számos kreatív, alkotó- és tudásterület koncentráltan, egyidejűleg van jelen az intézményben.

II.4.1

Az alkotó, a kísérleti fejlesztő és a kutatási tevékenységek megújítása

Egyre több olyan határterületet vizsgáló kutatás válik ismertté, amely a művészeti tevékenységek (alkotás, befogadás, tapasztalás) és a tudományos alapon vizsgált biológiai és antropológiai összefüggések közti kapcsolatot bizonyítja. Ezek a sokszor forradalmian új felismerések új alapokra helyezik a művészeti alkotás és kutatás szemléletét és módszertanát is amellet, hogy egymástól hagyományosan távol eső tudományterületeket (neurológia, pszichológia, antropológia, filozófia, művészettörténet stb.) és technológiákat kapcsolnak össze.

A határterületi kutatások között egyre nagyobb figyelem övezi a racionalitás és az intuitív alkotói tevékenységek közötti kapcsolatok kérdését. Az agykutatás és a művészetek intenzívebb párbeszéde új megvilágításba helyezi és átértékeli az érzékelés egyfelől szellemi, másfelől fiziológiai folyamatként való értelmezése közt hagyományosan fennálló ellentmondást. Olyan kutatási irányok jelennek meg, amelyek révén szükségessé válik mind a tudományos, mind a művészeti megközelítés újraértékelése, valamint a szakterületek közti aktív párbeszéd kultúrájának erősítése, amelynek a MOME kutatóbázisa fontos helyszíne lehet. Mindez ismét előtérbe helyezi a Bauhaus szellemiségéhez közel álló, integrált szakmai modell alkalmazásának lehetőségét.

A MOME névadója, Moholy-Nagy László művészeteszményének kulcsfogalma a szintetizáló erő. Művészetfelfogásában nincsenek elválasztva az egyes alkotói területek, és nincs köztük hierarchia sem. A romantikus Gesamtkunstwerk felfogással szemben, Moholy-Nagy a Gesamtkunstwerkben gondolkodott, ahol a különféle médiumok egyenértékűek, egyik sem bír kitüntetett szereppel. Az új művészeti minőség az egyes területek termékeny interakciójából, szinergiájából születik. A Moholy-Nagy-féle teljességeszmény fedezhető fel ebben az interdiszciplinaritásban. A problémák szektorikus megközelítését a MOME-n az elmúlt évtizedben egyre inkább a horizontális gondolkodás váltotta fel.

A 21. századi MOME a művészet, a design, a tudomány és a technológia metszéspontján helyezkedik el.

Az egyetem oktatási, alkotói, kutatói gyakorlata is Moholy-Nagy embereszményét, a teljes embert és a totális művészt támogatja, aki nem egyetlen mesterséget művel, nem specializálódott szakember a szó 20. századi értelmében, hanem felelős és alkotó értelmiségiként a lehető legteljesebb megértésre és komplex válaszokra törekszik.

Ezen eszménynek felel meg, hogy a MOME-n a kutatási tevékenységek többsége kutatók, művészek és tervezők együttműködésében folyik, így

a tevékenységi körök között egyedülálló szinergia bontakozhat ki, olyan szakmai légkör, amelyben a

STEM (science, technology, engineering, mathematics)

és az

IDEA (innovation, design, emotion, art)

területei jótékony hatást gyakorolnak egymásra. Ugyancsak jelentős inspiráló erőt jelent a design-kultúra hídszerepe a tudományos és a művészeti, illetve a műszaki, természettudományos és a kultúratudományi területek között mind filozófiai, mind pedig módszertani értelemben.

A kutatási portfólió összefüggésében a doktori képzéseknél már bemutatott designkutatás, művészeti kutatás és designkultúra-tudományi kutatások folytatása, karakteresebbé tétele jelent feladatot, mivel ez az emelkedőben lévő inter-, illetve poszt-diszciplináris megközelítés rajzolja meg a teoretikus kutatások és az alkotói folyamatokba integrálandó elméletek mozgástereit.

A MOME-n a kutatási és fejlesztési tevékenység eredménye elsősorban valamilyen, gyakran inter-diszciplináris csapatmunkában megszülető produktum, melynek minőségét szakmai díjak, az életbeli

megvalósítás, illetve az egyedi vagy piaci termék használata, sikere, forgalma minősítik. Az alkalmazott kutatások elsősorban a különféle szakterületek piacképességének erősítését irányozzák elő, olyan eredményekkel, amelyek interdiszciplináris jellegüknél fogva elsősorban a 21. században a versenyképesség szempontjából húzóágazatnak számító, kreatív ipari területeken kamatoztathatóak. Az elmúlt évek során a kutatási portfólióban inkább a piaci szektorhoz kapcsolódó alkalmazott kutatások domináltak, ám az alap- és az alkalmazott kutatás aránya az utóbbi időben kiegyenlítődik. Az alapkutatások (blue skies research) biztosítják azt a szellemi függetlenséget, ami szavatolja a kritikai értelmiségi magatartás megteremtését.

Az autonóm művészeti alkotás és a tudományos kutatás ugyanolyan fontos, mint az alkalmazott, piaci kutatási aktivitás,

egyiket nem lehet a másik nélkül értelmezni és művelni: valódi, a rendkívül hektikusan változó efemer piaci követelményektől független, szabad alapkutatások nélkül ugyanis már középtávon is lehetetlen a mindenkori befektetők számára hasznot hozó, vagyis profitorientált alkalmazott kutatásokról beszélni.

Az alapkutatásokat tehát a jövőben is tudatosan fenn kell tartani, ám mellettük – a megvalósuló

tudásközpont szervezeti bázisán – a korábbiakhoz képest új elemként a társadalmi és piaci partnerek még intenzívebb bevonásával innovációra törő, interdiszciplináris, nagyobb horderejű, kortárs kihívásként megjelenő témákat előtérbe helyező, nagyléptékű kutatási projekteket kell felépíteni, és ezek indítását is a kutatási program részévé kell tenni.

A MOME az elmúlt években jelentősen kibővítette K+F együttműködő ipari partnerei sorát (Mercedes-Benz, Legrand, Wamsler, Setra, Orange France, Miele, Braun, Electrolux, Medion, Vorwerk, Philips), illetve több hazai felsőoktatási intézménnyel kötött együttműködési szerződést, munkakapcsolatokat alakított ki akadémiai kutatóintézetekkel. Bebizonyosodott, hogy mind a hazai kreatív ipar, mind a más szakmai háttérű felsőoktatási intézmények, mind a tudományos kutatói szféra részéről van igény a MOME által képviselt speciális tudásra. Ezt az irányt megerősítve és kiterjesztve, tovább kell szélesíteni a különböző ágazatokból bevont partnerek körét, kiemelten figyelve a külföldi vállalatokkal és felsőoktatási intézményekkel, valamint a nemzetközi konzorciumokkal kialakított együttműködésre. A tudásközpont megfelelő infrastruktúrát és erőforrásokat fog kínálni kortárs problémák élvonalbeli szereplőkkel, nemzetközi együttműködésben történő kutatására, a létrejövő eredmények társadalmi hasznosítására, illetve piacosítására.

A K+F+I tevékenységeknek még szorosabb kapcsolatban kell állniuk a graduális és posztgraduális képzéssel, nemcsak a doktoranduszok aktív bevonása által, hanem a kutatási folyamatok oktatásba illesztése, az elért eredmények oktatásbeli hasznosítása révén is.

Különösen fontossá válik a potenciális egyetemi K+F+I projektek és a piaci

szféra kapcsolatának világosabb feltérképezése és megértése

hazai, illetve nemzetközi dimenziókban. Ezen összefüggésben gondolkodhatunk vállalkozói egyetemről, amely forma az új finanszírozási modellben is jelentőséget nyer. Ugyanakkor a vállalkozói egyetem szemlélete nem nyomhatja el, illetve nem cserélheti fel az egyetemi autonómia üzleti szempontból is perdöntő klasszikus intézményét. A vállalkozói egyetem modelljének kialakításakor is életbe vágónak tartjuk a helyes arányok jegyében megteremtendő struktúrákat.

II.4.2.

A projektek mint a fejlesztési tevékenység keretei

A MOME legtöbb tevékenységét – a hagyományos ciklusos képzései és a hozzá kapcsolódó adminisztratív és működ(tet)ési funkcionális folyamatok kivételével – projektekbe szervezve végzi. Ezért a projekt mint tevékenységkeret definiálása, a projektek klasszifikációja és a projektmenedzsment folyamatok és a szervezet professzionális működtetése, alapvetően fontos a feladatok eredményes és magas színvonalú ellátása érdekében.

A projekttevékenységek célja a szakmai fejlesztés, fejlődés, az oktatás (a tanulási eredmény elérésének támogatása, a tananyag kialakítása stb.), a network-építés és -fejlesztés, a brandépítés és a kommunikációs nyereség, a láthatóság elérése, növelése (egy adott területen), továbbá esetileg a gazdasági eredmény elérése. Egy-egy projekt több célt is szolgálhat, amelyek között a MOME nem állít fel általános prioritást, az egyes projektekkel kapcsolatban – az adott körülmények ismeretében és mérlegelésével – határozza meg a fő célt, és dönt a projekt indításának támogatásáról. A célok között azonban építhető hierarchia. Elsődleges a szakmai fejlődés és az oktatás fejlesztése. Mindezen azonban nem jelenti azt, hogy adott körülmények között valamely, nem kiemelt általános cél ne válhatna egy adott projekt legfőbb céljává.

A MOME projektként szervezi a képzési programban vagy kurzus keretében, esetleg amellett létrejövő oktatási feladatai egy részét, a külső partnerrel kurzusba vagy képzési programba illesztett kutatási-fejlesztési, innovációs folyamatok egy jelentős hányadát, a külső partnerrel, nem oktatási keretek közé illesztve, hanem azon kívül megvalósuló oktatási-képzési folyamatokat (felnőttképzések), a továbbképzések egészét, a kutatási tevékenység részeként, külső partnerrel bonyolított K+F+I folyamatokat, az egyetem szervezéséhez és szakmai működéséhez kapcsolódó fejlesztési tevékenységeket (szervezeti inkubáció) és még a központi egyetemi eseményeket is.

Projektpartnereire úgy tekint mint közreműködőre, megrendelőre, finanszírozóra, kedvezményezettre vagy ezek valamely kombinációjában megjelenő együttműködő szervezetre.

A projektek megvalósulhatnak (horizontális) laborokban, tanszékeken, intézetekben (külön vagy oktatási folyamatba illesztve), egyetemi szinten a Projekt és Fejlesztési Igazgatóságon, hallgatói és alumni-körökben, doktori programokban.

A projektek nagy száma és szerteágazó résztvevői, jellemzői és céljai miatt elengedhetetlen, hogy a megvalósításhoz egy projekt életciklusának egésze során jelentkező és ellátandó feladatok (a szakmai felügyelettől és a minőségbiztosítástól a partnermenedzsmenten át a logisztikáig és kommunikációig), valamint a felelősségi körök világosan szabályozottak, átláthatóak legyenek.

A MOME kreatív és innovációs tudásközpontja működésével összefüggésben megjelenő új és jelentősebb volumenben jelentkező feladatok, mint például az IP-menedzsment, a technológiai park működésének koordinálása, a produkciós ügynökségi tevékenységek, a tudástranszfer és az inkubáció, a társadalmasítás és piacosítás, a MOME TRADE, a K+F+I menedzsment további jelentős számú projektet generálnak, ami különösen fontossá teszi a projektek telepítésének és koordinálásának szervezetileg is újragondolt megoldását. Egyben esélyt nyitnak a MOME tevékenységeinek még erőteljesebb integrálására, az eredmények szélesebb körű láthatóságának biztosítására.

II.4.3 Horizontális laborok

A horizontális laborok feladata, hogy az egyetem vertikális, szakterületenként elkülönülő struktúráját horizontálisan összekösse, platformot adjon az integratív szemléletű, multi- és interdiszciplináris együttműködési, kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenységeknek.

A laborok egy-egy nagyobb horderejű kortárs kihívás köré szerveződnek, működésük projekt- és problémaalapú, kutatási és innovációs tevékenységük impakt orientált. A horizontális laborok nem statikus szervezeti egységek, hanem gyors átalakulásra képes, rugalmas működésű, dinamikus kutatási egységek.

A horizontális laborok fontos szerepet játszanak az egyetem nemzetközi láthatóságának növelésében, a nemzetköziesítés folyamatában.

A horizontális laborok a tudásközpontban kapnak helyet, és az egyetem központi kutatási koordinációja mellett, viszonylag nagy önállósággal bírnak. Szoros szakmai kapcsolatban állnak a MOME Doktori Iskolájával, platformot és kutatási infrastruktúrát biztosítanak egy-egy csoportos vagy egyéni doktori kutatáshoz, illetve doktorandusz hallgatókat vonnak be saját kutatási projektjeikbe. A laborok szintén kapcsolatban állnak az egyetem MA-képzéseivel, speciális integratív ismereteket szolgáltatnak a mesterszakok számára, illetve MA-hallgatókat vonnak be saját projektjeikbe.

Az egyetem oktatási és kutatási szervezeti egységei mellett, a horizontális laborok szoros kapcsolatban állnak a magánszektor, az üzleti szféra és a civil szektor képviselőivel. Projektjeik sok esetben az ő együttműködésükkel a piaci és társadalmi hasznosulás fázisáig is eljutnak, ám az alaptevékenység hangsúlyozottan nem a profitszerzés céljával történik.

Ennek érdekében aktív szakmai kapcsolatokat ápolnak külföldi kutatólaborokkal, szakmai szervezetekkel, illetve research in residence programjaikkal helyet biztosítanak külföldi kutatók számára a MOME-n.

II.4.4. Nemzetközi kitekintés és jelenlét

A MOME önmagát elsősorban nemzetközi kontextusban értelmezi, és a jövőben még inkább így lesz. A művelt szakterületek nemzetközi folyamatainak és eredményeinek figyelemmel kísérése elengedhetetlen a megfelelő szellemi inspiráció érdekében. Az alpműködést jelentő akadémiai tevékenységek nem is értelmezhetők más keretben. A léptékváltás előtt álló kutatás-fejlesztés-innováció, továbbá a társadalmasítási és piacosítási törekvés – bár fókusza sokszor lokális vagy regionális – önértelmezése, ambíciója határokon átívelő: a helyi problémákra reflektálás, a helyi igényekre való válaszkérés nemzetközi viszonylatban is érthető és értékelhető, világszínvonalú tevékenységet tesz szükségessé. Ez ugyan már – több lokális fókuszú projekt nemzetközi elismertsége által is igazoltan – jelenleg is így van, a jövőben azonban még inkább természetes működésmóddá válik.

A versenytársak tevékenységének, a kortárs folyamatoknak és eredményeknek, a legjobb megoldásoknak, tapasztalatoknak nemzetközi léptékű, naprakész áttekintése, figyelemmel kísérése és a helyi gondolkodásba, szakmai, alkotói megközelítésekbe illesztése azt igényli, hogy a MOME valamilyen formában jelen legyen azokon a kitüntetett helyszíneken, ahol

a „dolgot megtörténnek”: ki kell alakítani a jelenlét, a képvisélet, az információszerzés, a tanulás és a kapcsolatépítés megfelelő megoldásait a világ valamelyik nagy, innovációs potenciállal rendelkező megapoliszában, vélhetően leginkább a távol-keleti régióban. Továbbá törekedni kell ilyen helyeken működő szakmai, céges és felsőoktatási partnerségek kiépítésére.

Mindez alapvetővé teszi egy intézményi nemzetközi stratégia megalkotását, és felértékeli a nemzetközi tevékenységek támogatását, kiszolgálását végző szervezeti egységek és szakszemélyzet munkáját.

II.4.5. Társadalmasítás és piacosítás

A MOME szakmai tudása és kreatív potenciálja nem kizárólag az oktatás területén jelentkezik értéként: a gazdaság és az üzleti élet szereplőinek is fontos. Az intézmény felelőssége, hogy az üzleti élet szereplőivel kiépülő kapcsolatokat, legyen az a piaci szereplők kezdeményezése vagy a MOME részéről megfogalmazódó igény, szervesen beépítse működésébe. Ez nem csupán kreatív munkát jelent, hanem kellő adminisztratív és menedzsmentkapacitást is igényel, amelyről (akár több) önálló szervezeti egységnek szükséges gondoskodnia. A felmerülő, egymással szimultán módon működtetett funkciókban több átfedés látható, a konkrét szervezeti felépítést ezek egyeztetésével lehetséges meghatározni.

—— Karrierfejlesztés

A karrierfejlesztő tevékenység elsődleges felelősségét a hallgatók tehetséggondozása, szakmai perspektívájának felmérése és szélesítése jelenti. Ennek érdekében folyamatosan vizsgálja és tallózza a hazai és nemzetközi pályázatok, ösztöndíjak, továbbképzések jelentette lehetőségeket és közvetíti az egyetem hallgatói felé. Különleges esetekben az e tevékenységet ellátó iroda szponzori és mecénási szerepet is vállalhat, illetve közvetíthet ilyen igényeket a hallgatók felé. Fontos szerepet tölt be a megvalósuló projektek utógondozásában, illetve az egyetem megfelelő szervezeti egységeivel egyeztetve a kommunikációban is.

A karrierfejlesztés feladatát jelenti emellett az aktív jogviszonnyal rendelkező hallgatók munkalehetőségeinek felmérése, bővítése, megismertetése. Ugyanakkor a diákmunka szervezése, közvetítő és érdekképviselési szerep betöltése, teljes körű jogi és gazdasági háttér biztosítása diákszövetkezeti formában ajánlott, amelyhez a karrierfejlesztésnek szorosan kapcsolódnia szükséges.

A MOME Ügynökség

olyan, az intézmény felső vezetői szintjébe beágyazott, minden oktatási területtel és azok kijelölt szereplőivel folyamatos kapcsolatot tartó,

ügynökségi alapon működő forprofit szervezeti részleg,

amely a MOME-n zajló oktatás elsődleges felülete

a piaci partnerek felé. A MOME Ügynökség működését a tudásközpontban zajló tevékenység vezető szervezeteivel, az oktatás legfelső vezetői szintjével, valamint az egyetemi adminisztráció és gazdasági menedzsment vezetőivel hangolja össze.

A MOME Ügynökség felelőssége sokrétű. Megmutatkozik az oktatás felé: a jelentkező igények nem csorbíthatják az oktatás kapacitását, amelynek minden időben biztosítania kell a hallgatók és az oktatók számára a szabad szellemi kiteljesedés lehetőségét, ám kiegészíthetik az oktatásban jelentkező igényeket, és új utakat, témákat mutathatnak a képzés felelőseinek. Megmutatkozik az üzleti partnerek felé, nem csupán az átlátható menedzsment és a megbízható minőség biztosítása, de a MOME brand értékének növelése szempontjából is. Megmutatkozik a hallgatók felé, amennyiben

a piaci megmérettetés lehetőségét kínálja,

az egyetem által biztosított, védett körülmények között, a jövőbeni önálló pályán használható, hasznos modellekkel. Megmutatkozik az egyetem egésze felé, amennyiben a létrejövő üzleti kapcsolatok profítja fontos szerepet kap az egyetem költségvetésének egyensúlyában, a kutatás-fejlesztés-innováció hármának működtetésében.

—— Mentoráció és inkubáció

A hallgatói, alumni és oktatói kezdeményezések, kezdő vállalkozások, start-upok gondozásával, fejlesztésével kapcsolatos tevékenység optimálisan külső szakértelem bevonásával, adott esetben intézményi együttműködések keretein belül képzelhető el. A MOME intézményi szinten itt elsősorban szakértői-szaktanácsadói funkcióban jelenik meg, továbbá olyan keretprogramok kidolgozásában és

menedzselésében, amelyek megfelelő szakmai háttérrel biztosítanak a kezdő vállalkozások első lépéseinek megtételéhez.

—— Alumni Ügynökség

A MOME végzett hallgatói olyan szakmai erőforrást jelentenek az egyetem számára, amely az intézményi lojalitásra, az érzelmi kötődésre és az intellektuális kapcsolódásra, valamint az egyetemi évek alatt létrejött személyes kapcsolatokra építve komoly lehetőségeket rejtene. Az Alumni Ügynökség az intézményben meglévő, az oktatók által képviselt szaktudást hasznosítva részben kulturális menedzsmenttel foglalkozik, amely a volt hallgatók bevonásával létrejövő, az egyetemen kívüli tevékenységekben, eseményekben, programokban ölt testet. Ez a funkció egyrészt gyakorlati lehetőséget kínál az egyetem vonatkozó képzései hallgatói számára, másrészt hozzájárul a MOME szemléletének és tudásának szélesebb körű megismertetéséhez, az egyetem által felvállalt fókusz témák a közbeszédben és –gondolkodásban való megjelenítéséhez.

Az Alumni Ügynökség profiljának másik meghatározó eleme az önálló kereskedelmi ügynökségi tevékenység: az egyetemhez kapcsolódó elméleti és gyakorlati szakemberek jogi és gazdasági képviselője. A képviselőlet működik általános tanácsadói szinten, minden aktuális és volt egyetemi hallgatónak járó alapjogokkal és információkkal. Ennél magasabb szinten, személyre szabottan az ügynökség ellát menedzsmenttel, szakmai és munkaügyekkel kapcsolatos közvetítéssel, jogi kérdésekkel és gazdasági-pénzügyi érdekképviseléssel kapcsolatos feladatokat, az ügyfelekkel hosszú távon kötött szerződés alapján. Ügyfeleinek elsődleges körét a MOME volt hallgatói, elsősorban sikeres szabadúszó szakmabeliek jelentik.

II.5. EGYETEMI POLGÁROK, VEZETÉS, MENEDZSMENT

Az oktatói-kutatói kar a funkciók egyenrangúvá válásával és a képzések karakteresedése nyomán enyhén átstrukturálódik: megnő a vezető oktatók jelentősége, arányaiban nő az óraadók, külső, határozott idejű vendégoktatók, „ipari professzorok”, kutatók jelenléte.

**Az oktatók
tevékenységei
között arányaiban
magasabb
a kísérletezés,
kutatás, továbbá
a tanulást támogató
konzultáció.**

Az oktatási tevékenységek differenciálódnak, a jelenleginél láthatóbban jelennek meg a rövid idejű, változatos témájú, nem hagyományos hallgatók számára szóló oktatási lehetőségek és feladatok.

Az új működésmód és finanszírozás létrehozása, valamint folyamatos magas szinten tartása révén versenyképes (vagy annál jobb) javadalmazás kínálható a legkiválóbb professzionális szakembereknek, kutatóknak, oktatóknak. Mindez alapvetően javítja a MOME eredményességét és láthatóságát.

Magas szintű humánerőforrás-menedzsment rendszer és fejlesztő szolgáltatások segítik az oktatók, kutatók és a menedzsment tagjainak tevékenységét. A különböző alkalmazotti kategóriákra kidolgozott életpályamodellek alapján minőségfejlesztő szemléletmóddal (enhancement) támogató, értékelő, visszajelző rendszer működik majd, ami az oktatók számára – akik egyben alkotók, művészek, tervezők, kutatók is, sőt, sok esetben elsősorban azok – tehetségsegítő és karriertámogató elemeket, szolgáltatásokat is tartalmaz.

A humánerőforrás- és a kommunikációs szolgáltatások az aktív és differenciált (intézményi, szervezeti, projektalapú, személyi) brandépítés mellett kiterjednek a corporate identity kialakítására, fenntartására, ápolására, a diverzifikált szervezeti rendszerhez tartozó minden tagra is.

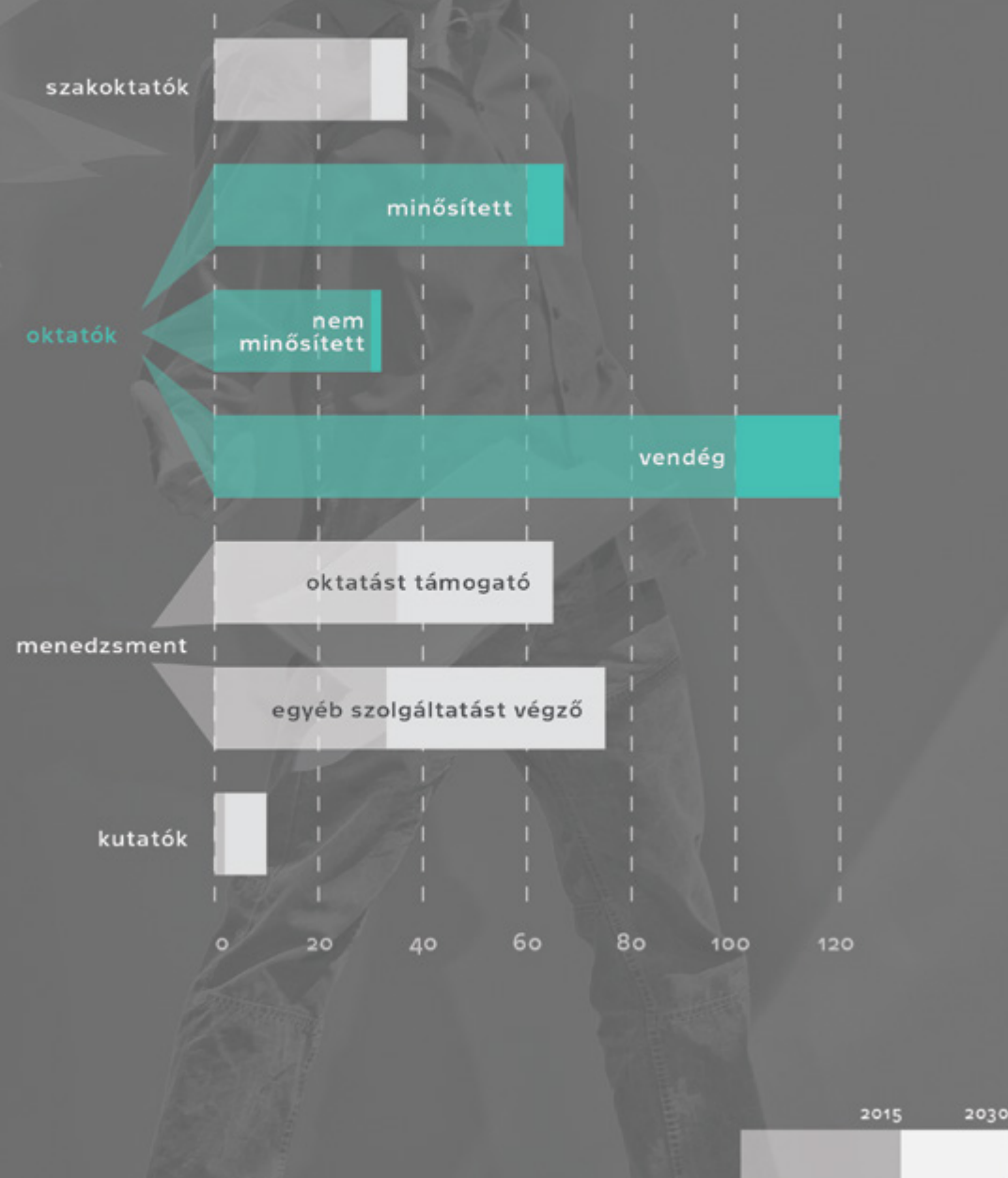
Az akadémiai feladatokat ellátó szervezet (oktatást végző intézetek, K+F+I tevékenységet végző központok, tudásközpont, szakmai szolgáltatások) és az azt vezető rektor mellett,

a működést biztosító folyamatokat és szolgáltatásokat professzionális menedzsment működteti.

A menedzsment-szakembergárda szerkezete működés szempontjából költséghatékony: egyes szolgáltatások outsourcingja (lásd I.2.6. alfejezetet) csökkenti a jelenlegi szakapparátus létszámigényét, ám a front-desk ügyfélszolgálati működés és a speciális egyetemi megoldások, az új funkciók, valamint az annak működtetését ellátó szervezeti elemek szakemberigénye bővíti azt.

A menedzsment (kancellária) szerkezetét és méretét alapvetően a front-desk vitele, a back-office kiszervezettségének mértéke határozza meg, dinamikusan változó módon. Mind az akadémiai vezetés, mind a menedzsment támogatására külső, lazán kapcsolódó tanácsadó grémiumok működnek.

A MOME OKTATÓI ÉS SZAKALKALMAZOTTI LÉTSZÁMÁNAK ALAKULÁSA



III.
A MOME
CAMPUS
SZELLEMISÉGE

—— Nyitott, átlátható, demokratikus

A MOME ethosza szerint a közjóért tevékenykedik. A jog- és esélyegyenlőség demokratikus alapelveiből kiindulva, a campuson olyan környezet megteremtésére és fenntartására törekszik, amely a lehető legtranszparensabb és széles körűen használható. Folyamatos megfigyelhetőséget biztosít: bárki, bárhol, mikor kül- és belföldről bejőhet a campusra látni az ott folyó munkát, a működést. Ezért nemcsak a campus területe nyitott, hanem az egyes épületek, azok belső terei is átláthatóak. Közintézményként alapelv: szem előtt lenni, a nyilvánosságnak dolgozni.

A MOME eredményeit láthatóvá és elérhetővé teszi az információ- és a tudásmegosztás korszerű eszközeit és csatornáit használva.

—— A szellemi és funkcionális egységek harmóniája

A MOME Campus hármas szellemi és funkcionális egységre épít: a Tudásközpont, az Akadémiai szárny és a Technológiai Park funkciói szerves egységben képezik az intézményben folyó tevékenység világszínvonalú hátterét és alapját. A Tudásközpont a különféle szakterületeken horizontálisan és vertikálisan is átívelő tevékenységeket fogja össze, kapcsolatot képezve az oktatás szintjei és résztvevői, az egyetem és az üzleti világ, a kutatói szféra, illetve Magyarország és a világ között. Az Akadémiai szárny az egyetem

közösségének kínál flexibilis tereket a munkához és a mindennapi élethez: az universitas évezredes hagyományához méltó oktatási tevékenységek kerete éppúgy, mint a 21. század átalakuló egyetemén és társadalmában teljes természetességgel felmerülő alternatív történetek kibontakozásának helyszíne. A Technológiai Park szigorú építészeti keretében célzott, professzionális folyamatok zajlanak, de építészeti kialakítása hosszú távon megengedi az átalakulást és feltételezi az alkalmazkodást.

—— Inspiratív, progresszív, nagyvonalú

A MOME Campus inspiráló, élményekben gazdag, egyedi és inkluzív építészeti környezet: méltó azokhoz a kiváló elmékhez, akik betöltik mindennapjait. Minden négyzetméterén nyilvánvaló: naponta világraszóló ötletek születnek itt, nagy találkozások történnek, kapcsolatok szövődnek.

A MOME Campus Magyarország vezető kreatív közösségének otthona és története,

amely mindenki számára nyitott és befogadó, élvonalbeli technológiát kínál az önmegvalósításhoz és a közjót szolgáló tettekhez, dinamikus, folyamatosan változó, az állandó rákérdezésben rejlő tudás helyszíne.

A MOME Campus építészeti karaktere egyértelmű progresszív állásfoglalás, amely ugyanakkor az egyetem több mint 130 éves történetét is tükrözve, tartós értékekre épít. Nagyvonalú, ám nem használ pazarló gesztusokat. Egyedi, egyszeri és emlékeztető, ugyanakkor nem befejezett: nyitott végű, továbbfejlődni képes struktúra.

III.1. A MOME CAMPUS KITÜNTETETT HELYSZÍNEI

III.1.1. A MOME Campus hármass egysege

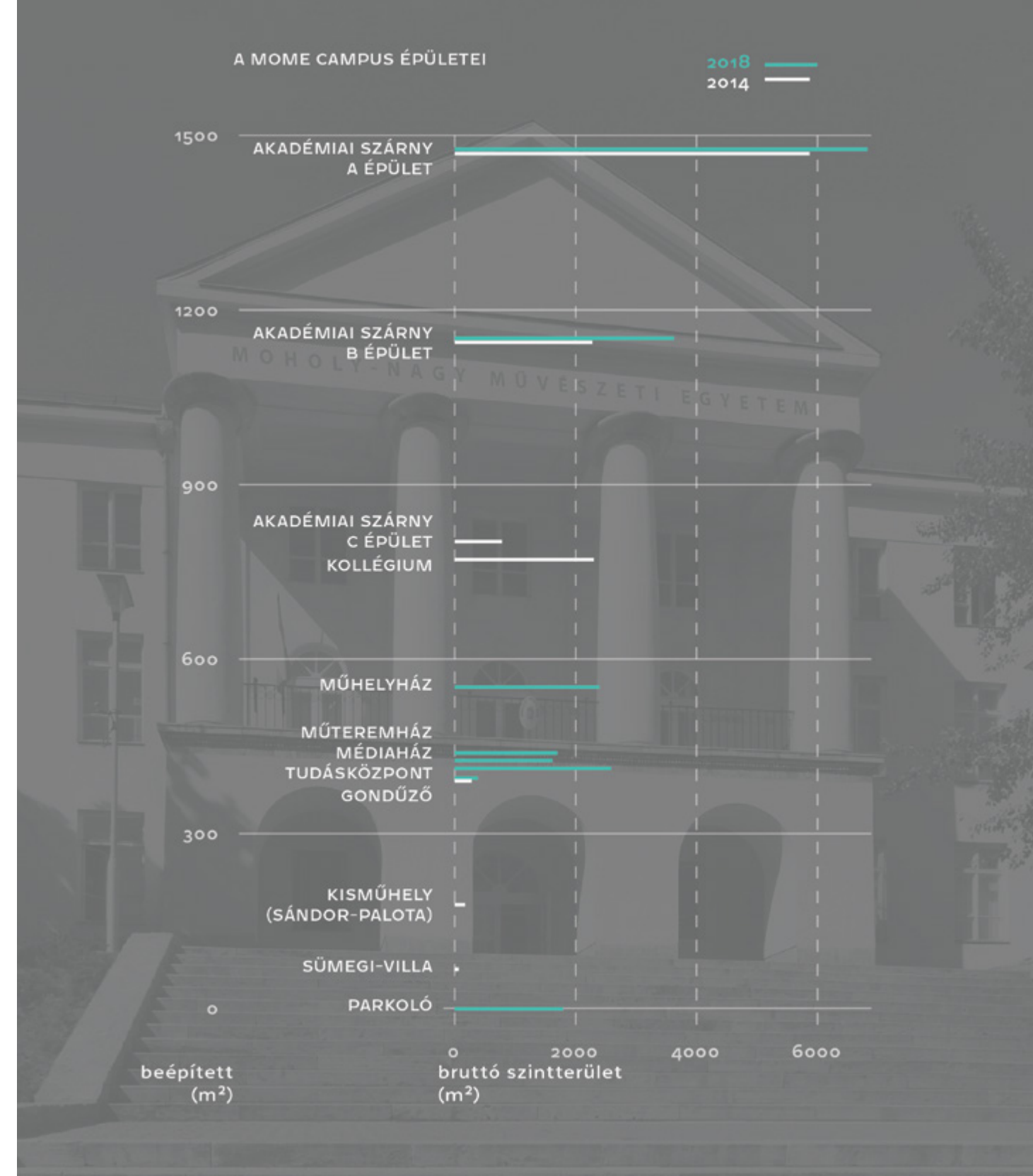
—— A Tudásközpont

A Tudásközpont, amely a campus területén új épületben kaphat helyet, a MOME és a MOME Campus új kapuja Budapestre, Magyarországra és a világra: építészetében, működésében és szellemi tartalmában is azt a kreatív, új energiát képviseli, amely áthatja az intézmény egészét.

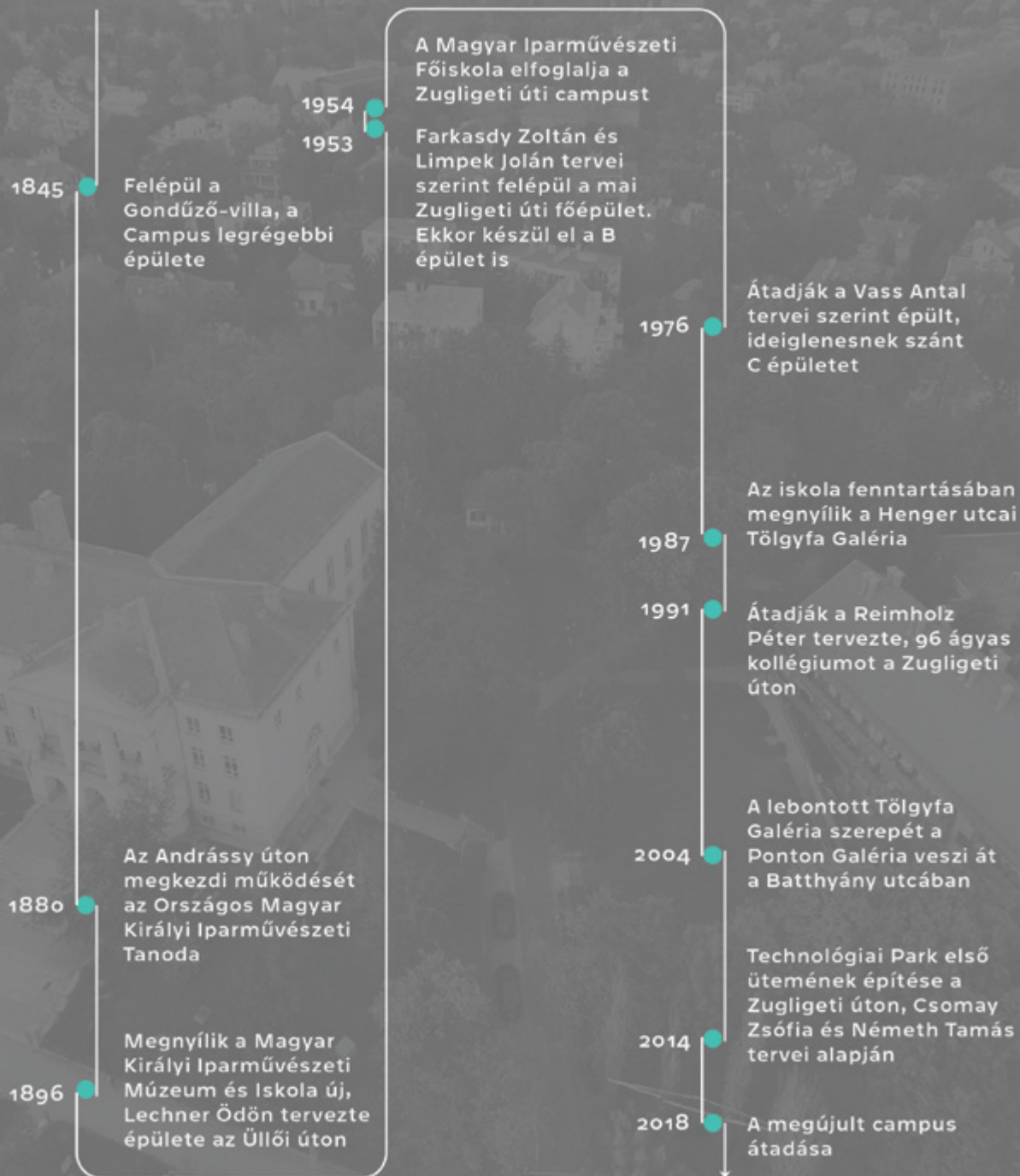
Ez a szerep konkrétan is megmutatkozik a Tudásközpont elhelyezésében, amely önállóan is megközelíthető, és összeköttetésben áll a Technológiai Park, illetve az Akadémiai szárny épületeivel.

—— A Tudásközpont funkciói összetettek

A kutatás-fejlesztés-innováció első számú helyszíneként szolgál az itt lévő, célzott funkciójú helyiségekkel, illetve szervezeti egységként az egyetem oktatási-kutatási szervezeti egységeivel és szintjeivel, valamint a menedzsmenttel és az adminisztrációval együttműködve.



MOME HELYSZÍNEK



Nem csupán az új tudás létrehozásának, hanem a meglévő értékek kiaknázásának helyszíne is, ezért akár ideális tere lehet a könyvtár továbbfejlesztésével létrehozandó központi adat- és tudástárnak.

Helyszínt és szaktudást biztosít az oktatók képzéséhez.

A Tudásközpont részben meghatározott fókusz-témák mentén bonyolítja tevékenységét: ezek az egyetem szociális elhivatottságának, oktatási preferenciáinak és a nemzetközi trendeknek megfelelően kiválasztott, közügyként értelmezett, akár többéves távlatban működő, partnerek bevonásával zajló K+F+I projektek. Emellett a Tudásközpont – szervezeti szinten, valamint helyszínként – reagál a kívülről érkező piaci és partneri megkeresésekre, támogatja azok megvalósítását. Működésének nyilvánvaló feltétele a hatékony, eredménycentrikus szakmai vezetés, a MOME szervezetébe szervesen beágyazott menedzsment. A saját projektek esetében a Tudásközpont feladata a projektmenedzsment mellett az inkubáció, a mentorálás, a jogi és gazdasági tevékenység is, amelyhez szükség esetén igénybe veszi a központi menedzsment erőforrásait.

Kiemelt partnerei a horizontális laborok, amelyek tevékenységéhez állandó fizikai keretet biztosít, valamint a Doktori Iskola, amely esetében nem csupán oktatásszervezési támogatást nyújt, de lehetőséget ad a társadalmasításra, valamint a piaci alapú kutatások szervezésére is. A Doktori Iskola működésének, programjainak a Tudásközpont az első számú egyetemi helyszíne.

A Tudásközpont, a működéséből fakadó lehetőségeket, kihívásokat és feladatokat attraktívan közvetíti, nemcsak az egyetem közössége felé, hanem a kívülvilágnak is. Kiemelt szerepe az egyetem nemzetköziesítése, a nemzetközi trendekre, folyamatokra reflektálva, kutatók meghívásával és nemzetközi együttműködések kezdeményezésével, bonyolításával.

A Tudásközpont a MOME globális elismertségének első számú letéteményese és felelőse.

Ebből a szempontból a Tudásközpont a kapcsolatok építésének és fenntartásának színhelye is.

A fentiekből következik, hogy a Tudásközpont egyszerre nyilvános, számos funkciójában teljesen nyitott terület, és egyben fontos, kellő diszkréciót igénylő tevékenységek kizárólagos helyszíne is. Az épület felépítése ezt a kettősséget képezi le: publikus funkciói könnyen hozzáférhetőek, sőt, megismerésre csábítanak, nem nyilvános helyiségei és programjai viszont megfelelően szabályozott téri környezetet használnak.

—— Az Akadémiai szárny

A MOME Campus Akadémiai szárnya a hallgatók és oktatók mindennapi tevékenységének, a felsőfokú képzések első számú színtere: a közösségi élet és az egyéni elfoglaltság minden igényt kielégítő bázisa. A közösség részeként és a működés zavartalanságának felelőseként itt kapnak helyet az egyetem igazgatásáért és ügyviteléért felelős szervezeti egységei is, köztük a Tanulmányi, Információs és Oktatási Központ, illetve a Hallgatói Önkormányzat. Az Akadémiai szárny optimális helyszíne lehet a Farkasdy-épület, az ehhez szervesen kapcsolódó

új épület (a korábbi B épület helyettesítéseként),
valamint a Gondúzó.

Az Akadémiai szárny épületegyüttesét a téri minőség sokszínűsége jellemzi.

Az épületek helyet biztosítanak a hallgatók által használt, közösségi és egyéni tanulási helyszíneknek; az oktatás flexibilis, nem szakma- és tevékenység-specifikus tereinek; az egyetemvezetés irodáinak; az egyetem közössége által használt, a mindennapi életvitel és ügymenet olajozottságát, kényelmét biztosító tereknek. A komplexum átjárható és átlátható, de egyes egységei kellő mértékben biztosítják a zavartalan munkavégzéshez szükséges intimitást. Mivel az Akadémiai szárny épületeit befogadó campus parkosított, zöld, ligetes jellegű, természetes igény a belső terek kinyitása a környezet felé. Az oktatók és hallgatók által használt tereknél magától értetődő elvárás, hogy azok a közös munka bemutatóhelyszíneként is funkcionáljanak.

A Zugligeti-úti épületegyüttes sajátossága, hogy magában foglal két régebbi épületet, az 1845 körül épített, klasszicista Gondúzó-villát, valamint az 1950-es évek szocialista realista stílusában tervezett, de stílusjegyeiben a reformkor formavilágához visszanyúló egykori főépületet, Farkasdy Zoltán és Limpek Jolán munkáját (1953–1954). A magyar építészettörténet e két fontos emléke – amely pozíciót a Gondúzó-villa esetében az országos, a Farkasdy-háznál a kerületi védettség jelzi – egyben az egyetem történeti folytonosságának jelképe is.

Az Akadémiai szárny épületegyüttesének funkcionális kialakítása utaljon az egyetemi ciklusos képzés hierarchiájára: az alapképzés terei és a mesterképzés terei elkülönülten, eltérő minőséget biztosítva helyezendők el. Az egyetemvezetés helyiségeit, valamint az oktatók egyesített irodáit is ezek az épületek fogadják be. A Gondúzói alapvetően a szolgáltatások helyszíne, amelyek kiterjednek a környező parkra is. Bár az egyes téri egységek nyilvánvalóan önállóak, egymáshoz való viszonyuk mellérendeltséget tükröz, és az intézményi működés minden szereplője számára egyenrangú lehetőségeket kínálnak az oktatók által koordinált hallgatói tevékenységekhez éppúgy, mint az önálló oktatói, hallgatói vagy menedzsmenti munkavégzéshez. Az Akadémiai szárny térbeli elhelyezkedése azt az igényt tükrözi, hogy elsősorban az egyetem polgárait szolgálja ki, őket azonban akadálytalanul és minél szélesebb spektrumban. Az Akadémiai szárny tehát jellemzően nem publikus helyszín, jóllehet igény esetén probléma nélkül hozzáférhető a teljes nyilvánosság számára is.

A hallgatók által használt terek esetében az Akadémiai szárny elsősorban a tanulási tevékenység zavartalan helyszínét biztosítja. Miután a szakspecifikus tevékenységek a Technológiai Parkban jelennek meg, az Akadémiai szárny alapvetően a szabad, egyéni és közösségi, szellemi és gyakorlati (műhely)munka helyszíne, flexibilis tanulóterekkel, kapcsolódó stúdiókkal és laborokkal. Infrastruktúrája lehetőséget teremt a digitális munkavégzésre, de a zavartalan pihenésre vagy a társas kapcsolatok megélésére is. A hallgatók által használt terek sajátossága, hogy ki kell szolgálniuk az oktatási tevékenységgel együtt járó kísérleti helyzet sajátosságait, változatos szerepkörben és időtávon, valamint alkalmasnak kell lenniük a gyakorlati és elméleti munkák prezentálására.

Az oktatók és az egyetemi igazgatási és ügyviteli szervek az igényeket maximálisan kielégítő,

alapvetően átlátható és nyitott irodákban kapnak helyet, amelyek téri változatossága azonban lehetőséget teremt az egyéni igények kiszolgálására, az otthonos és kényelmes mindennapi munkavégzésre. Az egyes részlegek elhelyezkedése az egyetem felépítésének természetes rendszerét követi, fizikai közelségük egymáshoz az összetartozást és a közös célokat jelzi. A közösen használt kiszolgáló helyiségeknél a kényelmes és attraktív kialakítás az egyetem közösségének összetartozását jelzi.

Közösségi tereit és szolgáltató funkcióit tekintve az Akadémiai szárny elsősorban az egyetem közösségének egészét célozza meg, másodsorban (bizonyos kiegészítő funkciók esetében, mint a büfé vagy itteni elhelyezése esetén a könyvtár) teljesen nyitott és publikus. A közösségi terek a találkozás és a közös időtöltés informális helyszínei, ezt kiszolgáló belsőépítészeti és technológiai megoldásokkal, amelyek a programok széles skáláját teszik megvalósíthatóvá. A közlekedőterek ugyancsak közösségi térként értelmezhetőek, szigorúan vett funkciójukon túl egyéb aktivitások helyszínékként is szolgálnak.

—— A Technológiai Park

A Technológiai Park hármas funkciójú épületcsoportja (jelenlegi nevén a Műhelyház, a Műteremház és a Médiaház) az egyetem által képviselt professzionális tudás és képességek kibontakozásának helyszíne: primer alkotótér és kiegészítő háttérinfrastruktúra egyszerre. Az itt található funkciókat nemcsak az egyetem közössége veszi igénybe oktatási célokra, hanem szakmai tartalmuk részben a bérbe adhatóságot, részben a speciális technikai igények campuson túlnyúló kiszolgálását is biztosítja. Ezt támasztja alá a Technológiai Park kialakítása: az épületcsoport egyszerűen és szabadon, de kontrollált módon megközelíthető a Zugligeti út felől, kiszolgálását pedig a Budakeszi út felé nyíló, önálló kapu biztosítja.

III.1.1. A Technológiai Park szigorúan funkcionális kialakítása az itt zajló szakmai tevékenységekre fókuszál.

A hármas épületcsoport építészeti kialakítása az infrastruktúra-jelleget hangsúlyozza: visszafogott, alapvetően ipari megoldásaival szellemiségében a tereiben zajló tevékenységeket helyezi előtérbe, fizikai megjelenését illetően pedig háttérbe húzódik a kiemelt helyzetű Tudásközponthoz, illetve az Akadémiai szárny műemléki értékű épületeihez viszonyítva.

A Technológiai Park hármas osztása az egyetem hagyományos alapfunkcióiból fakad. A Műhelyház a félprofesszionális és professzionális technológiák tárháza; az itt található műhelytechnológia többféle szakmai tevékenység kiszolgálására alkalmas. A Műteremház alapvetően a kísérleti tevékenységek színtere, az egyes szakterületek, diszciplínák közötti átjárást, a közös munka lehetőségét teremti meg. A Médiaház a digitalizmus kiszolgálója, professzionális fotó- és filmes technológiai felszereléssel és berendezéssel.

Közösségi életre alapvetően a Műteremház földszintjén kialakított, a környezet felé megnyíló (a két szomszédos épület és a campus parkja felől is zavartalanul megközelíthető) Coffice (integrált kávézó és közösségi munkahelyszín) kínál teret.

III.1.2. A MOME szíve

A campus szíve egy központi fekvésű, aktív helyszín, amely fogadótérként kapcsolatot teremt a külvilággal, minden gesztusával inkluzív és kortárs üzenetet képviselve. Ez a megérkezés helyszíne, a tájékozódási pont, a találkozóhely fizikai és szellemi értelemben egyaránt. Aktív, folyamatosan változó kiállítótér, a campus egyfajta informális kirakata, amely nemcsak a belső és külső világ közt teremt kapcsolatot, hanem összeköttetést biztosít az Akadémiai szárny területei, a Technológiai Park és a Tudásközpont között is. Emiatt az informális tanulás és a tanulási központ (könyvtár) egyik fontos helyszíne lehet, ami helyet ad a fogyasztótereknek és kereskedelmi egységeknek is. Egyúttal a teljes campus legnagyobb befogadóképességű, fedett rendezvényhelyszíne, szükség esetén 400-450 fő befogadására is alkalmas. E térben érezhető a teljes campus atmoszférája, amit a nyitottság és az innovatív karakter jellemez.

III.1.3. A MOME parkja

A Zugligeti úti park és zöldfelület mindig is a campus legvonzóbb elemei közé tartozott. A kelet felé lejtő, hozzávetőlegesen két hektárnyi ligetes park a budai

hegyvidék villabeépítésű lakóövezetében fekszik, kitűnő kilátással, levegőminőséggel és alacsony zajszinttel rendelkezik. Ezt a parkosított környezetet a megújult helyszínnek maximálisan ki kell használnia, egyrészt önmagában a parki jelleg megőrzésével és fejlesztésével, másrészt a területen megújuló épületegyüttes térrendszerével összefüggésben, kiszolgálva a természetes igényt a belső terek kinyitására, kibővítésére a környezet felé.

A változatos terepviszonyokat kiaknázó táji elemek a dinamikus campus kulcsfontosságú értékei, a közösségi helyteremtés leghatékonyabb elemei lehetnek, amelyek maguk is aktívan részt vesznek a különböző térrendszerek közötti kapcsolatok megteremtésében. Ezért a fejlesztés során külön figyelemmel kell lenni a park használati értékének növelésére a személyes-közösségi helyzeteket biztosító, befogadó megoldások, téralakítások révén, amelyek az év jelentős részében megnövelik az épületeken belül kialakított közösségi funkciójú felületeket, a tanítás, a tanulás téri változatosságát is javítva. Ilyenek lehetnek a terület topográfiai viszonyait kihasználó, szabadtéri találkozóhelyek, rendezvényhelyszínek, növényzet és mobíliák telepítésével kijelölt konzultációs helyek, amelyek fontos elemei lehetnek az épületek közötti aktív tereknek.

A parknak helyszínt kell biztosítani a felhasználói rekreációs igények kiszolgálására, bizonyos részben flexibilis, idővel változó módon. A terület bőségesen kínál lehetőséget a kapcsolódásra, a rekreációval, sportolással kapcsolatos különböző hallgatói, okatói és szakalkalmazotti igények (pl. kertmozi, dinamikus mozgás- és játszótér, street workout, futó- és sétaösvény, mászófal, szabadtéri sportok, így foci, tollaslabda, pétanque) változatos kiszolgálására, és megfontolásra érdemes az épületeken belül telepített, világnézettől független, csendes, visszavonulást, meditatív elmélyülést biztosító relaxációs helyiségek (a „csendszobák”) kiváltása a parkban, egy önálló, erőteljes építészeti jelként is működő külön

épület/pavilon felállításával. Akár kísérleti, növénytermesztési helyszínek, komposztálók, üvegházak is létrehozhatók, amelyek mellett, hogy rekreációs helyszínek, kutatási, kísérleti helyszínül is szolgálhatnak.

A campus parkja nemcsak a MOME közösségét szolgálja, hanem nyitva áll a környéken élők számára is, kiszolgálva rekreációs igényeiket. Ugyanakkor a parkosítás, a területrendezés segítségével feloldhatók az éles határok a campus és a városrész közterületei között, ami nemcsak a környéken élők, hanem a MOME közössége számára is a környékkel való kapcsolat új lehetőségeit nyitja meg.

A park az ökológiai fenntarthatóság szempontjából is kiemelt szerepet játszik, növényzete zöld infrastruktúra feladatokat lát el (mikroklíma, csapadékvíz visszatartása), továbbá ökológiai élőhelyként szolgál állat- és növényfajok számára. Ezért a campus-fejlesztés során nemcsak a helyi klíma, környezet, növényzet, épületállomány potenciálját kell figyelembe venni, megőrizve a biológiailag aktív felületek arányát, hanem nagy hangsúlyt kell fektetni az ökológiai sokféleség növelésére. A növényállománnyal kapcsolatban elvárás a magas adaptációs képesség a középtávon változó klimatikus viszonyokhoz. Három szinten, főleg honos (dominánsan gyeper és faállomány) fajok telepítését kell célul tűzni, figyelemmel a biodiverzitás növelésére (madárbarát kert). Ugyanakkor a fajtaválogatás és telepítés során a lehetőleg alacsony fenntartási igény, a félintenzív fenntartási szint is legyen szempont.

Az elkészítendő tájrendezési stratégiában azonban nemcsak a meglévő növényállomány megóvására, illetve az új növényállomány telepítésére kell figyelemmel lenni, hanem a kert infrastruktúrájának (térvilágítás, beépített öntözőrendszer) és egyéb berendezéseinek az egyetem profiljával és szellemiségeivel harmonizáló megválasztására és elhelyezésére is. A berendezések tervezésénél a szokásos telepített padokon, hulladéktárolókon, mobil bútorokon

(asztal, pad, nyugágy, szivacsok stb.)túl tekintettel kell lenni a kerékpártároló (polleres) létesítésére, kifeszíthető árnyékoló rendszer installálására, továbbá a MOME eddigi működése során a parkba telepített, illetve raktárakban lévő műtárgyak (szabadtéri szobrok, installációk, emlékkövek, hallgatói alkotások) megfelelő, az épületekkel is párbeszédbe kerülő kiválasztására és tudatos elhelyezésére. Emellett a tervezésnél fontos szempont a működtethetőség és az intenzív használatot lehetővé tevő fenntarthatóság.

III.1.4. A MOME további helyszínei

A Zugligeti úti campus mellett a MOME más budapesti helyszíneket is fenntart, közintézményi együttműködések részeként, illetve belvárosi környezetet igénylő funkciók (kiállítási helyszín, inkubációs iroda, workshoptér stb.) flexibilis helyszíneként. Ezek egyrészt az oktatási tevékenység kiszolgáló egységei, másrészt a MOME Ügynökség működésében és reprezentációjában is fontos szerepet töltenek be.

—— Az Iparművészeti Múzeum Kinizsi utcai szárnya

A külső helyszínek közül kiemelt jelentőségű az Iparművészeti Múzeum 1896-ban elkészült, Lechner Ödön tervezte épülete, amelynek Kinizsi utcai szárnya megépülte óta az egykori Iparművészeti Iskola, azaz a mai MOME otthona. Ezt az évszázados hagyományt a maga műfajában

Európa legjelentősebbjei közé tartozó Iparművészeti Múzeummal együttműködve érdemes megőrizni és fejleszteni, olyan tevékenységek színhelyeként, amelyek mindkét intézmény számára valós előnyöket kínálnak. A MOME számára ez esetben fontos kötődést képez a történeti jelenlét, és komoly pozitívum a múzeum és gyűjteményei fizikai közelsége, valamint a belvárosi elhelyezkedés.

—— PontON Galéria

Az 1987-ben nyitott Tölgyfa Galéria, majd az ennek pótlásaként 2004-ben megnyílt PontON Galéria jelzik a MOME ambícióját a Budapest kulturális életében betöltött szerepet illetően. A gazdag hagyományú programkínálat folytatására a kibővülő és megújuló campus természetes lehetőséget kínál, optimálisan azonban a PontON Galéria is megtartandó az új egyetemi funkciók városi helyszíneként.

—— MOME shop

A MOME jelenléte, tevékenységeinek, eredményeinek megjelenítése a város legelevenebb művészeti és kulturális negyedeinek közelében régóta egyetemi ambíció tárgya. A „városi láb” akár több helyszínen is lehetőséget ad a jelenlétre, a város élő szövetébe való bekapcsolódásra, ahogy az ott zajló folyamatok bekapcsolására a MOME tevékenységeibe, a belvárosi környezetet igénylő funkciók kiteljesítése érdekében. A megfelelő adottságokkal és feltételekkel rendelkező helyszín(ek), helyiség(ek) keresése folyamatosan napirenden van.

III.2. A MOME CAMPUS MŰKÖDÉSI RÉTEGEI

III.2.1. Ember és tér kapcsolata

Az építészet eredménye épített mentális tér. Ez a kijelentés egyrészt annak a felismerése, hogy az épített környezet a szellemi tér fizikai manifesztációja, másrészt annak, hogy mentális világunkat az épített környezet strukturálja. A MOME Campus terei és fizikai valósága nem pusztán egyes elemeiben, sokkal inkább összefüggéseiben és összhatásában töltenek be meghatározó szerepet használói tudati állapotában (nem kizárólag intellektuális szinten), viselkedésében, közérzetében, egyéni és társas cselekvéseiben.

Ezért is fontos, hogy a MOME Campus azokat az alapértékeket tükrözze, amelyeket az intézmény magáénak vall: a naprakésztséget, a flexibilitást, a felelősségteljes gondolkodást, a nyitottságot és az inkluzivitást, a kezdeményezőkézséget és az emberközpontúságot.

A MOME tevékenysége ezért olyan inspiráló környezetben zajlik, amely alkalmat teremt az aktív részvételre és formálásra, élményeket kínál, lehetőséget teremt önmagunk kiteljesítésére. Mindebben fontos szerepet kapnak az adaptív, multifunkcionális terek (oktatási és közösségi helyiségek), az összefüggő térrendszerek (amelyek lehatárolás és elválasztás helyett vizuális és fizikai kapcsolatokat indukálnak), a külső és a belső terek funkcionális és vizuális kapcsolatrendszere, az érzékeket stimuláló, haptikus értelemben motiváló környezet, az interaktivitást és a kreativitást serkentő építészeti és belsőépítészeti megoldások, elemek.

**Míg a mindennapi
használat szintjén
a flexibilitás és
az adaptivitás, addig
az alapvetéseket
tekintve a stabilitás
és az átláthatóság
az elvárás a MOME
Campuson.**

Az épületek elhelyezkedése, egymáshoz való viszonya, szerkezete és felépítése koherens, áttekinthető, könnyen értelmezhető. Az anyaghasználat nemes egyszerűséget tükröz, és időtállásra törekszik. Az inkluzivitást nem az alkalmazott megoldások,

a létrejövő helyzetek univerzalitása, hanem egyénre és igényre szabhatósága tükrözi, ami a felhasználót az alkotóval egyenrangú szintre emeli.

Azon túl, hogy a téri és fizikai környezet maga is didaktikus szerepet tölt be (részleteiben és fenn-tartható működése által), sokrétű funkciójából természetesen következik, hogy az épített környezet fizikai valóságán keresztül, demonstratív jelleggel segíti a felhasználókat a hosszú életciklusú folyamatok megértésében, és a teljes életciklusban való gondolkodás, az adaptivitás és a fenntartható szemléletmód elsajátításában. A 21. században magától értetődően elvárt megoldások mellett, a MOME Campuson mindez kiemelt szerepet kap, hiszen oktatási intézményről van szó. Az ambíció Magyarország legkorszerűbb és legbefogadóbb, maximális egyenrangúságot biztosító együttlése.

Fontos, hogy valamennyi tér több használatot tegyen lehetővé (a közlekedők oktatási, közösségi, alkotó-, fogyasztó, kiállítóterek is egyben). Az összefüggő térrendszerek kapcsolatteremtő képessége megnyilvánul a külső-belső tér intenzív kapcsolata, különösen a természetes fény és szellőzés, illetve a transzparencia által. Haptikus értelemben motiváló környezet létrehozása a cél, ahol akár szokatlan, izgalmas téri helyzetek, járófelületek, babzsák, háló, egyéb alternatív bútorzat, kreatív fal, interaktív felületek gazdagítják az élményt.

Az épített környezet minőségére irányuló igényességgel és az azzal kapcsolatos általános tájékozottsággal, az erre való oktatással, szemléleti neveléssel kapcsolatban Magyarországon – nemzetközi összehasonlításban – nyilvánvalóan szükséges jelentős fejlesztésben komoly szerepe lehet a magas minőséget és kortárs szellemiséget képviselő környezetnek.

III.2.2. Teljes értékű életmódközpont

A megújult MOME Campus 24 órás használattal számol a közvetlen felhasználók, azaz az egyetem közössége részéről. Tekintettel arra, hogy a hallgatók és az oktatók a hét legalább három napjának jelentős részét itt töltik, ám ezen idő 60%-át teszik ki az órarendileg tervezett formális tanulási alkalmak, a köztük lévő idő hasznos és strukturált eltöltésére a campusnak sokféle tanulási, társas érintkezést ösztönző és rekreációs lehetőséget, valamint szolgáltatásokat kell kínálnia. E szolgáltatásoknak egyúttal az oktatók és a napi legalább nyolc órában a campus területén dolgozó szakalkalmazottak, egyetemi közép- és felsővezetők igényeit is ki kell elégíteniük.

**A teljes körű
életmód-szolgáltatás
biztosításának célja
egyben a campus
hallgatómegtartó
erejének fokozása,**

a hallgatói jelenlét intenzitásának növelése, részben a kollégium külső helyszínre kerülése kiegyensúlyozásaként, részben az új épületek megfelelő kihasználtsága elérésére.

Az elvárások között említhető:

- megfelelően széles spektrumú, a speciális igényeket (különleges táplálkozási gyakorlatot, reprezentációs igényeket, catering-igényeket stb.) is kiszolgáló étkezési lehetőség;
- bel- és kültéri sportolási lehetőség;
- különleges alkalmakkor (vizsgaidőszakban) a 24 órás tartózkodás kiszolgálása, az alvási és tisztálkodási lehetőség biztosítása;
- önállóan, egymástól elkülönülten használható kül- és beltéri programhelyszínek, megfelelő infrastruktúrával.

III.2.3. A művészet bemutakozási helye

A kortárs művészet és design meghatározó budapesti műhelyként a MOME a legfrissebb hazai és nemzetközi kezdeményezések, gondolatok, alkotók bemutatkozási helye,

trendközvetítő és -diktáló szereppel.

E tevékenységet nem kizárólag az egyetem közossége felé vállalja, hanem

az egész ország közízlését megcélozva.

A MOME Campus olyan „nyitott műterem”, amelynek publikus terei egész évben, mindenki számára elérhetően és érthetően képviselik a kortárs művészet és design legmagasabb színvonalát, állandóan magukban hordozva az egyetemi tudás és a személyes tehetség bemutatásának lehetőségét, sőt: kötelességét.

Ez a tevékenység a campus területének egészén megmutatkozik. Az Akadémiai szárny, a Technológiai Park és a Tudásközpont, valamint a MOME szíve multifunkcionális közösségi terei kiállítóhelyként és prezentációs helyszínként, míg a Műteremház és a Médiaház műtermeinek és laborjainak egy része nyitott műhelyként segíti a campuson folyó tevékenységek széles körű láthatóságát, az alkotói folyamatok transzparenssé tételét, valamint az eredmények megosztását az egyetemi közösséggel és a nagyközönséggel. Az évközi kiértékeléseknek, az informális vagy pop-up kiállításoknak és az egyes műhelyek, laborok önreprezentációs szándékának egyként teret és felületet ad az új campus. Profeszszionális eszközök és installációs elemek (például sínrendszer, kinyitható és mobil falak, műtárgy-világítási rendszer) teszik lehetővé az egyéni és a csoportos bemutatkozásokat. Míg a régi campuson kevés nyoma volt a MOME alkotó és művészeti tevékenységének, s a munka falak és ajtók mögé

zárva zajlott, addig az új, inspiráló, vizuális ingerekkel teli és folyamatosan változó, „work-in-progress” jellegű környezet hitelesen tudja reprezentálni a MOME-t mint kreatív központot.

A nyilvános bemutatás, a visszhang és a visszajelzés igénye megmutatkozik az oktatás szervezésében és a félév végi értékelések, a diplomázások lebonyolításában is, amelyet a teljes nyilvánosság felé kommunikál az egyetem. A folyamatos prezentációs helyzet, az egymáshoz viszonyítás igénye egészséges versenyhelyzetet teremt, és motivációt ad a hallgatók és az oktatók számára egyaránt. A campuson zajló munka transzparenssé tételével a MOME közintézményi kötelességeinek is eleget tesz.

III.2.4. A rekreáció helyszíne

Elhelyezkedésének sajátossága révén egyértelműen a MOME Campus kiemelt funkciói közé tartozik a pihenés és a rekreáció. A campus zöldfelülete mindig is legvonzóbb elemei közé tartozott, és ezt a jellemzőt a megújult helyszín maximálisan kiaknázza. Bár a növényzet megóvásának jogos és kimondott igénye korlátozza a használható területek mértékét, a campus így is számos lehetőséget kínál kül- és belterületeken, valamint az épületek különböző felületein: a különböző egyéni és csapatsportok gyakorlásától, a testedzéstől a gondozás és gondoskodás tevékenységein (növény-, háziállat-gondozás) át az egyéni pihenésig (meditáció, alvás, zenehallgatás) és a közösségi időtöltésig (főzés, zenélés).

A campus területén az oktatási funkcióra tekintettel nagy hangsúlyt kapnak az aktív pihenést és rekreációt elősegítő lehetőségek: az épületekben e célra kialakított közösségi térrészekben, elkülönített helyiségekben pingpong, csocsó, fitness és testkondicionáló, egyéb játszóeszközök, jóga, relaxációs, dinamizáló és fényszoba, zeneszoba, zenei próbaterem, szauna stb., a kültéren a szabadtéri felnőtt játszótér, a street workout eszközök, a fal-mászás. A kerület sportintézményeivel együttműködve az egyetem a hallgatók számára további lehetőségeket is kínál. Az aktív időtöltés lehetőségeit természetesen kiegészíti az ezeknél elvárt infrastruktúra (öltöző, zuhany, kerékpártároló).

III.2.5. Városi szolgáltató központ

A XII. kerület legjelentősebb oktatási intézményeként,

**Zugliget legfontosabb
közintézményeként
a MOME Campusa
a szolgáltató központ
szerepét is magára
vállalja.**

Ez alapvetően olyan kulturális és kereskedelmi funkciókkal, szolgáltatásokkal jár, amelyek az egyetemi tevékenység természetes kiegészítői, de az alközponti szerep tudatos, a működtetésbe is beépített vállalásának megfelelően, a campus ezt a vonzáskörzetében élő budapestiek számára is felkínálja. A campus területén működő szolgáltató, kereskedelmi létesítmények, étkezőhelyek bárki számára akadálytalanul megközelíthetőek; miközben a campus terei és funkciói nem maradnak a telekhatárokon belül, hanem a lehetőségek maximális kihasználásával kinyúlnak a környező közterületekre, utcákra, birtokba véve, élettel töltve meg azokat, elmosva az éles határvonalakat a campus és a város között. A felhasználókat a terület egészen közérthető és jól működő infokommunikációs rendszer segíti.

Az alközponti szereppel párhuzamosan a MOME Campus a szervezett látogatás és a szakmai vezetés rendszeres lehetőségét, illetve az ahhoz szükséges segédanyagokat, platformokat is biztosítja a hazai és a nemzetközi érdeklődőknek, illetve – számba véve akár a kulturális turizmusban rejlő lehetőségeket is – aktívan kommunikálja saját tevékenységét.

A szerep megfelelő betöltéséhez kiemelten fontos a MOME Campus megközelíthetőségének javítása, valamint a maximális akadálymentesség.

III.3. A TEVÉKENYSÉGTÍPUSOK TÉRI MEGJELENÉSE

A MOME abban a kivételes helyzetben van, hogy a szegregált szemléletű oktatás helyett integrált működési modellt lesz képes megvalósítani a gyakorlatban is. A campus térrendszere – a kutatás, alkotás, prezentáció, interaktivitás, tudáscsere és fejlesztés terei – kizárólag komplex rendszerként értelmezhető. Funkcióik nem lehatároltak, esetenként egyszerre többtípusú tevékenységnek is teret adnak, vagy képesek funkcióváltást adaptálni. Az átláthatóság és nyitottság követelményének üvegfelületekkel, betekintést biztosító megoldásokkal, a helyiségek információs felületein a bent zajló tevékenységekről szóló aktuális tájékoztatással felel meg. Az időben változó igényeknek flexibilis, alakítható, átszervezhető megoldásokkal megy elébe. A horizontális gondolkodásmódot és az integrativitásra törekvést a különböző használói csoportok kevert elhelyezésével, a használók gyakori és spontán találkozásait ösztönző térszervezéssel és befogadó közösségi terekkel szolgálja.

III.3.1. Az oktatás terei

Az oktatást – eltérő jellegénél fogva – többféle metszetben szükséges kiszolgálni. A naponta, év közben, illetve az évek múlásával bekövetkező változó igényekre rugalmasan, alakítható módon szükséges reagálni. A campuson az alábbi, egymástól eltérő jellegű oktatási helyzetek jelennek meg:

- Elméleti és szakelméleti képzés

Olyan elméleti oktatási helyiségeket igényel, amelyek nem egyes diszciplínákhoz vagy programokhoz, szakokhoz kötődnek, hanem szolgáltató jelleggel működnek. Ugyanakkor a képzési programoknak lehetőséget kell biztosítani saját – alkalmasan, meghatározott időtartamra lefoglalható – helyiségek használatára (például projektszoba). A képzéshez szükséges egy teljes BA-évfolyam (kb. 150–160 fő) befogadására alkalmas auditórium maximum és több közepes (60–80 fős), a kisebb méretű oktatási helyiségek iránti igényt oszthatósággal szolgáló tanterem. Speciális igényként jelenhet meg a mikrotanítási terem, az oktatástechnológiai labor.

- Tervezőképzés

A BA- és MA-képzések – jelentősen eltérő jellegüknél fogva – térben is elkülönülnek egymástól. A tervezőképzések számára olyan „otthonbázisokat” kell biztosítani, amelyeket egy-egy program/projekt, illetve az ezt igénylő hallgatók köre magáénak

tekinthet a képzés idejére. Ez képzési ciklusonként egy-egy nagyméretű, differenciált térszervezésű műterem kialakítását igényli, amely képes kiszolgálni kisebb térigényű konzultációs tevékenységeket is. Jogos igény az alkalmi projektterek kialakítása is. Intenzív, alkalmanként bentlakásos, 1–3 hetes, fókuszált munkát lehetővé tévő helyzeteket kiszolgáló, rugalmasan alakítható, osztható stúdiók, műtermek kialakítása szintén elengedhetetlen.

- Műhelyek, műtermek és médiastúdiók

A műhelyek, műtermek és stúdiók nem szakokhoz kötődnek, hanem szakmai profillal, tevékenységalapúan működnek, térstruktúrájukat a tevékenységek jellege szerint elkülönülő zónák határozzák meg.

- Rövid idejű képzések, továbbképzések

Alapvetően a rendelkezésre álló oktatási helyiségeket használják fel azok holtidejét hasznosítva. Alkalmilag, különösen az egyetemi szünetek idején intenzív, bentlakásos kurzusok feltételeinek megteremtése is szükségessé válhat.

III.3.2. A tanulás terei

A jövő campusát komplex tanulási ökoszisztéma jellemzi. Többféle tanulásra dedikált téri helyzetet biztosít: tantermeket; műhelyek, stúdiók, műtermek

kvótaalapú igénybevételi lehetőségét; könyvtárt és hallgatói zónát, amit speciális, általános és informális tanulási terek egymáshoz kapcsolódó rendszere alkot.

A jövő tanulási terei hat zóna körül szerveződnek: kutatás, alkotás, prezentáció, interaktivitás, tudáscsere és fejlesztés.⁵

A tanulás tereit sokféle elrendezésű, tágasabb és szűkebb, változatosan kialakítható és mobil bútorokkal felszerelt helyiségek, helyiségrészek rendszere alkotja. Fontosak a kapcsolódások: a horizontális szemléletet és az integrativitást az átlátható, a gyakori és elkerülhetetlen spontán találkozások, a sokféle tanulási igényt rugalmasan kiszolgálni képes téri helyzetek támogatják. Kiemelten fontos a tanulási terek alakításával kapcsolatos kortárs tervezési trendek figyelembevétele, továbbá a felsőoktatásban zajló tanulás támogatásának, a szociálpszichológia szempontjainak bevonása a terek alakításába.⁶ Épületszerkezeti korlátok, fizikai akadályok esetén legalább a vizuális kapcsolatot szükséges biztosítani a különböző tanulási terek között. Ugyanakkor az is lényeges,

⁵ Például a <http://digiteducation.se> weblapot
⁶ Lásd ezzel kapcsolatban a különböző társszakmáktól összegyűjtött megfontolásokat az online mellékletek között: A tanulás terei. Minikonferencia-prezentációk. Budapest, BME, 2015)

hogy a különálló épületekben is megjelenjenek azok a közösségi terek és elkülönülésre lehetőséget biztosító térrészek, helyiségek, amelyek a kiscsoportos vagy az egyéni tanulásra biztosítanak alkalmat, lehetőséget.

A hallgatók számára fontos egy nagyobb, közös tanulási tér (tanulási zóna) működtetése, ami rugalmas alakíthatóságával lehetőséget nyújt csoportos, együttes feladatvégzésére, de alkalmat ad kisebb csoportok számára az elkülönülésre, illetve az egyéni, személyes tanulást támogató térrészek kialakítására is. Ideális esetben ez a tanulási zóna átfed vagy kapcsolódik a tanulási központként is működő könyvtári olvasóteremmel, és magában foglal vagy közeli kapcsolatot biztosít az étkező vagy kávézó helyiség(ek)hez. Ezáltal olyan komplex, egymásba érő vagy egymáshoz kapcsolódó közösségi tér alakulhat ki, amely a különböző tanulási igények és stílusok sokféleségét képes kiszolgálni, ösztönöz az együttlétre, a kollaborációra, biztosítva egyben a felfrissülés lehetőségét is.

A campus teljes egészében behálózott, így állandó, széles sávú internetkapcsolat működik, elérhetővé téve a gazdag tanulási tartalmakat, tanulásszervező felületeket, képzési programokat: kurzusok, tananyagok, fejlesztőanyagok, értékelő tesztek, kooperatív tanulócsoporthoz, tudásmegosztó programok stb.

III.3.3. Kiemelt tanulási és kutatási helyszín: a könyvtár

A könyvtárnak, mivel mind az oktatói, mind a kutatói, mind a hallgatói tanulási, kutatási és információs igényeket kiszolgálja, a fő közlekedési irányok találkozási pontjához közeli, központi elhelyezést szükséges találni. Fekvésével, szolgáltatásaival törekszik egyesíteni a fizikai teret és a virtuális világhoz vezető interfészt, a virtuális és a digitális világ eléréséhez szükséges korszerű központtá válhat. A hibrid könyvtárakban biztosítani kell, hogy a digitális információhoz a könyvtár bármely pontján hozzá lehessen férni. Elhelyezkedése nem szétszórta, hanem központosított, minden szolgáltatását – a könyvek raktározását is beleértve – egy téri rendszerre felfűzve kell elhelyezni.

A könyvtár által ellátandó tanulási központ funkció betöltéséhez a jelenleginél nagyobb méretű olvasóteremre, benne nemcsak csoportos, hanem egyéni tanulást, kutatómunkát lehetővé tévő nyugalmas, kisebb terekre, kutatószobákra is szükség van, a beszélgetéstől a csendes kutatásig terjedő aktivitásokat kiszolgálva. A hallgatók igénylik a közös tanulásra, együttműködésre alkalmas fizikai tereket a könyvtárban. Ezek a kitüntetett terek egyszerre szolgálhatnak a könyvtár oktatási, kompetenciafejlesztő feladatai ellátásának helyszínéül is, kapcsolódva olyan tantermekhez, amelyekben elméleti képzések is folyhatnak. A mindennapi könyvtárhasználat során felmerülő igény, hogy

a hallgatók a valóságban is találkozzanak egymással, átéljék a közös információszerzési folyamatokat, a közös tanulást, együttműködést. Éppen ezért a könyvtár olvasó és tanulási tere kapcsolódik a közösségi tanulási térhez (vagy akár átfedésbe kerül vele), ám ahhoz képest nagyobb nyugalmat kínál.

A hallgatóknak nagyon fontos, milyen tanulási tér áll a rendelkezésükre, mert az a tanulási élményt, a közérzetet, az intézményhez való kötődést erősen befolyásolja. Tanulási térként elsőrendű hely a könyvtár, különösen a nem helyi lakosok és a növekvő számú külföldi hallgatók számára. A korszerű oktatási formák ugyanakkor mindenki számára egyre fontosabbá teszik a közös tanulást, a csoportos feladatmegoldást, az interaktív kiscsoportos foglalkozások lebonyolítását lehetővé tevő könyvtári infrastruktúra meglétét.

A könyvtár a MOME-n médiatár és médiatér is, magas minőségben biztosít lehetőséget filmek, animációk, vizuális alkotások megtekintésére, elemzésére.

A könyvtár időbeli elérhetősége – kiemelt tanulástámogató funkciója következtében – igazodik a campus egészének nyitva tartásához: a hét minden napján, reggeltől késő estig.

III.3.4. Kutatói és innovációs terek

Az alapvetően a Tudásközpont épületében kialakítandó kutatói terek a doktori képzés, horizontális és pop-up laborok, valamint a külső partnerekkel szerveződő K+F+I projektek kiszolgálását látják el. Együttműködési platformot biztosítanak integratív szemléletű, multi- és interdiszciplináris együttműködési, kutatói, fejlesztési és innovációs tevékenységeknek. Döntően projekt- és problémaalapú kutatások, innovációs tevékenységek befogadására kell képesnek lenniük.

A kutatást kiszolgáló tereknek nagy szabadságfokkal kell rendelkezniük, biztosítva számos különböző diszciplína és tevékenységi kultúra együttélését. Ehhez általános felszereltségű inkubációra, közös, illetve rövid távú használatra is alkalmas flexibilis irodateretek, speciális laborok, vendégszállás és a mindehhez kapcsolódó közösségi terek együttesére van szükség. A kutatói terek egy része hosszabb, akár 1-2 éven is túlnyúló projekteket fogad be, míg egy másik részük gyors átalakulásra képes, rugalmas működésű, dinamikus kutatások ott-honává válik rövidebb időszakokra. Ezért fontos rugalmas alakíthatóságuk, oszthatóságuk, bővíthetőségük. Sok esetben az egyetem oktatói, kutatói mellett külföldi oktatókat/kutatókat, mester és doktori hallgatókat, külső vállalati, intézményi partnerek kutatóit, fejlesztőit fogadják be közös feladatok elvégzésére. E helyiségekhez konzultációs terek, tárgyalók csatlakoznak.

A kutatóterek közelében, akár azzal vegyítve helyezkednek el az inkubációt, mentorálást támogató stúdiók, a kapcsolódó konzultációs és irodai helyiségekkel.

Itt is nagy szerepe van a kutatói csoportos térnek, a kollaborációt támogató, az interdiszciplináris hatásokat előidéző, spontán találkozásokat ösztönző – és szervezett (tudományos) társas eseményeknek is helyet adó – közösségi tereknek, étkezési, kávézó helyzeteknek, a kutatói „coffice”-nak.

III.3.5. Közösségi terek

A MOME diákjainak egyik fontos jellemzője, hogy szeretnek egymással közös térben, nem formális keretek között interakcióban lenni. Elementáris az igényük a kávézó-beszélgető helyzetekre (jelszó-szerűen: a wifi – kanapé – kávé „szentháromsága”), amit a megújuló campusnak sokféle módon kell tudni kiszolgáltatnia.

A campus egész területén (kint és bent is) szükséges, hogy kisebb és nagyobb közösségi terek álljanak rendelkezésre, ahol a tanuláson kívüli társas együttlét vagy épp az egyedüllét, a testi, lelki és szellemi felfrissülés, rekreáció is biztosított. Elegendhetetlen legalább egy nagyobb, közös tanulást, alkotómunkát lehetővé tévő és kiszolgáló tér (hallgatói zóna) biztosítása is, lehetőleg a könyvtárral és az étteremmel egy téri rendszerre felfűzve. Ez a rendszer adja a campus lüktető központját,

ahol mindenki rendszeresen megfordul, találkozik másokkal, beszélget, konzultál, közös munkát végez, bemutatókat, próbákat néz meg, és más közösségi és kulturális programokon vesz részt.

III.3.6.

A campus mint munkahely

A MOME nemcsak a diákok egész napi jóllétét szolgálja, hanem az oktatók, kutatók és az ügyviteli szakalkalmazottak, a szolgáltatásokat ellátó szakemberek munkahelye is, ahol idejük jelentős részét töltik el: közvetlen munkahelyi feladataikon túl ők is használják a közösségi és egyéni igényekre kialakított szolgáltatásokat, a campus számukra is a szabadidő eltöltésének egyik lehetséges helyszíne.

Az oktatók, kutatók és ügyviteli szakalkalmazottak elhelyezése követi a MOME horizontális megközelítését és integrációra irányuló törekvését, amelyben az egyes intézetek, illetve adminisztratív és szolgáltatóegységek egymáshoz közel, a funkcionálisan összetartozóak a tevékenységükhöz csoportosítva, egymással kapcsolódva kerülnek elhelyezésre.

—— Az oktatók elhelyezése

Az oktatók az igényeket maximálisan kielégítő, alapvetően átlátható és nyitott, egyesített irodákban kapnak helyet, amelyek térbeli változatossága lehetőséget teremt az egyéni igények kiszolgálására, az otthonos és kényelmes mindennapi munkavégzésre, a kiscsoportos, konzultációs és tutori megbeszélésekre, a nagyobb koncentrációt igénylő feladatok nyugodt körülmények közötti elvégzésére, a titkársági és vezetői feladatok ellátására. A terek, helyiségek kialakítása és egymás mellé rendelése módot ad az esetleg megváltozó létszámú intézetek változó térigényének rugalmas kiszolgálására, új intézetek, oktatói, kutatócsoportok létrejöttükre azok elhelyezésére. Az oktatói terekhez az intézetek által közösen igénybe vehető, alkalmilag lefoglalható (hot desking), szükség esetén osztható tanácskozó helyiségek kapcsolódnak.

Az elhelyezés kialakításakor figyelemmel kell lenni arra, hogy az oktatók elhelyezését szolgáló terek ne szakadjanak ki, ne szeparálódjanak el a hallgatók és az ügyviteli szakalkalmazottak fő közlekedési útvonalaitól, lehetőség szerint biztosítsanak minél intenzívebb találkozási lehetőségeket. Megfelelő megoldások garantálják, hogy nemcsak az oktatók, hanem a hallgatók és a szakszemélyzet számára is legyen jól érzékelhető és látható az oktatók mindennapi tevékenysége.

—— Az ügyviteli szakalkalmazottak elhelyezése

Az ügyviteli szakalkalmazottak, illetve a szolgáltatásokat ellátó szakemberek elhelyezésére ugyanazokat az alapelveket kell alkalmazni, mint az oktatók elhelyezésére. Az azonos vagy egymáshoz szorosan kapcsolódó funkciókat ellátó ügyviteli csoportokat, egységeket mindenképpen együtt, egymáshoz kapcsolódóan kell elhelyezni,

és arra is ügyelni kell, hogy ne kerüljenek perifériás helyzetbe: elhelyezésük oly módon történjen, hogy integrálódjanak a campus életébe, kapcsolódjanak a fő mobilitási utakhoz és csomópontokhoz, továbbá biztosítottak legyenek a minél intenzívebb találkozási lehetőségek.

Az ügyviteli szakalkalmazottak az igényeket maximálisan kielégítő, alapvetően átlátható és nyitott, egyesített irodákban kapnak helyet, amelyek téri változatossága lehetőséget teremt az egyterű és zárt struktúrák egyensúlyba hozására, az egyéni igények kiszolgálására, az otthonos és kényelmes mindennapi munkavégzésre, a nagyobb koncentrációt igénylő feladatok nyugodt körülmények között történő elvégzésére, a titkársági és vezetői feladatok ellátására. A terek, helyiségek kialakítása és egymás mellé rendelése módot ad az esetleg megváltozó létszámú szervezeti egységek változó térigényének rugalmas kiszolgálására, új egységek, csoportok létrejöttékor azok elhelyezésére. Az ügyviteli munkaterületekhez az ügyvitel által közösen igénybe vehető, alkalmilag lefoglalható (hot desking), és szükség esetén akár osztható tanácskozó-helyiségek kapcsolódnak.

Az is fontos, hogy ne csak az egység többi alkalmazottja, hanem a hallgatók és az oktatók számára is legyen jól érzékelhető és látható az ügyviteli munkatársak és vezetők mindennapi tevékenysége. Az irodaterületek alakításánál ezért fontos figyelemmel lenni a kortárs, a tanulási terekkel konvergens trendekre.⁷

—— Munkakörülmények

A befogadó terek és az azt körülvevő téralakítás biztosítják, hogy az oktatóknak, ügyviteli alkalmazottaknak és vezetőiknek környezetükkel vizuális kapcsolatuk legyen, személyes tárolóhelyekkel rendelkezzenek, az egymással, illetve a többi egységben dolgozó kollégákkal informális

⁷ Ezzel kapcsolatban lásd az online mellékletben A tanulás terei. Minikonferencia-prezentációk. (Budapest, BME, 2015) között közzétett Irodapítéskészítési és az oktatás terei c. prezentációt (Schrek Á– Turai B.).

találkozásokra ösztönző, a társas, közösségi helyzeteket befogadni képes szociális terek, térelemek álljanak rendelkezésre. Igény szerint egy-egy teakonyha, pihenőhelyiség szolgálja a munkaközi rekreációt, öltözők és zuhanyozók álljanak rendelkezésre. A campus minden szolgáltatása nyitott és szabadon igénybe vehető az oktatók és az ügyviteli alkalmazottak, vezetőik számára is. Az irodai bútorzat és felszereltség, a technikai eszközök elégtétel ki a 21. századi elektronizált ügyintézéshez és munkavégzéshez szükséges feltételeket.

III.3.7. Szolgáltatások, bérterületek

A campuson megjelenő szolgáltatások esetében biztosítani kell a mobilitás, a kiszolgálás és ellátás, ezzel összefüggésben a könnyű megközelíthetőség és hozzáférés lehetőségét. A különböző zónák eltérő igénybevételi módjai és időszervezete miatt, a biztonsági kérdések, a szakaszolhatóság is fontos szempont az elhelyezés kialakítása során.

A szolgáltatások eltérő téri igényekkel járnak, amelyeket a tervezés során figyelembe kell venni. Bizonyosan szükséges egy központi üzemeltetésű, közepes kapacitású étkező (vagy több kisebb, eltérő kínálatot biztosító street food jellegű büfék sora), amely mellett a campus területén további kávézók, büfék, önkiszolgáló teakonyhák

biztosítanak táplálkozási, felfrissülési lehetőséget. Az étkezőhöz vagy valamelyik kávézóhoz kapcsolódva slow food kísérleti tankonyha, illetve nyitott, önkiszolgáló konyha is települjön a saját célra történő ételkészítés igényének kiszolgálására. A campus számos pontján elérhetőnek kell lenni szűrt ivóvízvételi pontoknak (akár a jelenleg is használt ballonos megoldás terítésével).

A campuson vagy ahhoz a Zugligeti úti telekhatárnál közvetlenül kapcsolódó közterületeken kisebb boltok, shopok létesüljenek eltérő (papír-irodaszer, művészellátó, print, zöldség-gyümölcs, jegyzet és könyv stb.) funkciók kiszolgálására. A campuson előforduló sokféle élethelyzet kiszolgálására gondolva, létesüljön babaszoba/szoptatóhelyiség.

A hallgatók egyéni és közösségi zenélés iránti igényét szolgálhatja egy kellően hangszigetelt és felszerelt zeneszoba, illetve egy nagyobb befogadóképességű térben elhelyezhető zongora, amely akár szóló, akár kísérő hangszerként is szolgálhat (például kóruspróbák, vendégművészek számára).

Elengedhetetlen egy, világnézettől független, csendes, visszavonulást, meditatív elmélyülést biztosító tér létesítése,

akár a parkban önálló jelként is működő külön épület/pavilon felállításával.

Külön figyelemmel kell lenni a park használati értékének növelése, a személyes-közösségi helyzeteket biztosító, befogadó megoldások, téralakítások révén, amely az év jelentős részében megnöveli az épületeken belül kialakított közösségi funkciójú felületeket.

Elsősorban a Technológiai Parkra és a Tudásközpont épületeire vonatkozóan biztosítani kell a bérbe adhatóság követelményeit, amely emiatt sajátos megoldásokat igényel a mobilitás, a kiszolgálás és ellátás, a könnyű megközelíthetőség és hozzáférés, továbbá a biztonság és szakaszolhatóság szempontjából. Ugyanakkor a hárompólusú felépítettség fontos hozadéka lehet az a pótlólagos forrásbevonás, amely a helyiségek, telepített technikák bérbeadásával az épületek fenntartásához járul hozzá, nem utolsósorban pedig akár jelentősen is javíthatja a havi, évi kihasználtságot.

III.4. IRÁNYADÓ ALAPVETÉSEK A FEJLESZTÉSI FOLYAMATHOZ

—— A fenntarthatósággal kapcsolatos elvárások

A MOME szakmai tevékenységének egyik fókuszában a fenntarthatósághoz tartozó kutatás és oktatás áll, ami a problémakört igen tág spektrumon, az ökológia, a társadalom, a kultúra, a technológia szempontjából egyaránt képesek értelmezni. Ennek megfelelően a fejlesztésnek nemcsak a technikai értelemben vett fenntarthatóságra kell választ adnia (lásd: energetika, anyagáramok, emisszió), hanem széles horizonton is tudnia kell reflektálni a kihívásokra. A MOME Campus életmódközpontként ezen a széles spektrumon kínál föl egy fenntartható életmódmodellt és működési keretrendszert az itt tanulók, kutatók és dolgozók számára.

**A MOME Campus
fejlesztése során
a fenntarthatóság nem
cél, hanem eszköz
ahhoz, hogy az egyetem
összhangban legyen**

a 21. század és a kortárs létezés alapvetéseivel.

Ennek megfelelően a campus fejlesztés során nem cél a MOME „öko-campusként”, „fenntartható egyetemenként” vagy „egészségfejlesztő és környezettudatos egyetemenként” való, marketing szemléletű pozicionálása, ennél fontosabb valós impakt elérése.

A campus fejlesztésekor kiemelt szempont az ökológiai lábnyom minél alacsonyabb szinten tartása, a megvalósuló épületek és infrastruktúra alacsony beépített energiaszintje, a lehetőség szerinti legkisebb anyag- és energiafogyasztás, a legnagyobb mértékben redukált káros- és toxikusanyag-kibocsátás. Fontos szempont a helyi adottságokra támaszkodó passzív és aktív technológiák vegyes és racionális alkalmazása, valamint az anyagáramok ciklikus rendszerének ösztönzése csakúgy, mint az egészséges és természetes munka-, illetve oktatási környezet kialakítása.

Az ökológiai fenntarthatóság szempontjából a park kiemelt szerepet játszik, ahol a növényzet egyfelől zöld infrastruktúra feladatokat lát el (mikroklima, csapadékvíz visszatartása), másfelől ökológiai élőhelyként szolgál állat- és növényfajok számára. Ezért a campusfejlesztés során a növekvő beépített alapterület ellenére nem csökkenhet a biológiailag aktív felületek aránya, és nagy hangsúlyt kell fektetni az ökológiai sokféleség növelésére. A park növényállományával kapcsolatban elvárás a magas adaptációs képesség a középtávon változó klimatikus viszonyokhoz.

A MOME szellemiségében a társadalmi fenntarthatóság, a nyitott, befogadó szemlélet kiemelt szerepet játszik. A campusnak tükröznie kell ezt,

és segítenie kell a befogadó és integráló folyamatokat. Emellett a campusnak olyan közegként kell szolgálnia a hallgatók számára, amely erősíti társadalmi érzékenységüket és inkluzív szemléletüket a korosztályos csoportok, fogyatékkal élők, vallási, etnikai és szexuális kisebbségek, valamint a gender kihívások irányában.

—— A működtetéssel kapcsolatos elvárások

A campus működtetése összetett folyamat, a fő elemeket részleteiben az építészeti programozás során szükséges tisztázni. Konceptcionálisan azonban a következők fontolandók meg.

A campus épületeiben törekedni kell a maximális komfortérzet biztosítására, figyelembe véve az eltérő felhasználói igényeket (különböző korcsoportok, megváltozott fizikai és szellemi képességű felhasználók). A beépített használati eszközök és bútorzat használatánál alkalmazni kell a minimális fizikai erőfeszítés elvét.

A kommunikációs rendszerek területén fontos a könnyen értelmezhető és jól érzékelhető információközlés. A színkódok, az irányító-tájékoztató rendszer a teljes campusban együtt és egységesen működjön.

Az elektronikus felületeken aktuális tájékoztatók, útbaigazítások, információk szerepeljenek a terek, helyiségek használatáról, a foglaltsági adatokról, a tervezett programokról. Mindez többféle platformon futó applikációk segítségével is legyen elérhető. Alapvető a mindenütt jelenlévő széles sávú wifi-elérhetőség. A campuson valós idejű információ- és képközvetítés működjön olyan központi vezérléssel, amely lehetővé teszi, hogy a bármely helyszínen, bármely pillanatban zajló esemény a campus bármely helyiségében (vagy a campuson kívül, online) megjeleníthető legyen.

A vagyonvédelmi megfigyelő (zártláncú, kül- és beltéri kamerákkal működő), riasztó- és beléptető rendszernek a teljes campuson egységes elvek szerint kell működnie. Legyen alkalmas egyedi azonosításra (kártyás beléptetés), jogosultságok kezelésére, ellenőrzött zónák elkülönítésére (zónákra bontott, személyes kóddal használható biztonsági rendszer). Minden épület fogadóterében helyet kell biztosítani mobil recepció elhelyezésére.

Okos eszközök használatával az elektronikai hálózat módot ad az épületek energetikai rendszerei szakaszolt, környezetbarát működtetésére és felügyeletére. Az optimális üzemeltetést a fogyasztótípusokra lebontott energiamérleg-készítés lehetősége biztosítja.

Az épületek takarítása hárompólusú módon történjen: 1. általános, rendszeres takarítás (külső szolgáltatóval); 2. szintenként takarítószerrel biztosítása az alkalmi esetekhez; kiöntő, összefolyó, töltő-csatlakozó, vízvételi lehetőség; 3. a Technológiai Parkban az épülettechnológia részeként beépített, központi (több gépet ellátó) technológiai por- és gázelszívás, egyes gépek és helyiségek lokális elszívásának biztosítására.

Szelektív kommunálishulladék-kezelés és szelektív műhelyhulladék-kezelés szükséges, helyiségszinten és összességében is. Minden helyiségben és a parkban is van igény szelektív gyűjtésre. Egyes laborokban a veszélyes hulladék kezelését (vegyszer, nyomó-, festőműhely, digitális print) meg kell oldani. A kerti zöldhulladék komposztálási, illetve átmeneti tárolási lehetőségét a campus területén biztosítani kell. A kommunális és veszélyes hulladék központi tárolóját a Technológiai Park Budakeszi úti gazdasági bejáratánál kell kialakítani.

A raktározás a campus területén elosztott módon valósuljon meg. A raktározási igény differenciált felületei: 1) az alkotások ideiglenes tárolása

a műtermek átmeneti tároló zónáiban; 2) központi anyag- és eszközraktár; 3) az egyes épületek funkcióihoz kapcsolódó (például könyvtár) elhelyezés.

—— Az ütemezett beruházás következményei

Az ütemezett beruházás következményeként számolni kell azzal, hogy a Technológiai Park épületei már a beruházás időtartama alatt fokozatosan használatba kerülnek; megközelíthetőségükről, használhatóságukról folyamatosan gondoskodni kell.

A tervek szerint az egyetem 2016 őszétől másfél-két éven át ideiglenes helyszínen működik, ahol a lehetőségekhez képest biztosítani kell az oktatási és a fenntartói munka zavartalan-ságát, valamint a campusfejlesztési program folytatólagos tervezését. A 2015–2018 közötti időszak a felkészülésé: ekkor zajlik az Integrált Intézményfejlesztési Program (IIP) elfogadásából fakadó változtatások tervezése és implementálása, a szervezeti, oktatási és működési struktúra átalakítása. Az ideiglenes helyzetből és a kísérleti időszakból fakadó problémák kezelése külön figyelmet, esetenként szakértelmet igényel.

—— A fejlesztéssel összefüggő további feladatok

A campusfejlesztés 2015–2018 közötti időszaka alatt számos, a majdani működtetéssel, szervezeti felépítéssel, oktatási programmal kapcsolatos kérdés vár tisztázásra; spektrumuk az oktatási szintjeinek jövőképétől, a nemzetközi együttműködések keresztül az egyes épületek elnevezéséig terjed. A kérdéskörök és a problematikus területek tisztázása az egyetem és a MOME Laboratory közös felelőssége, egyben az egyetemi közösség egészének érdeke.

—— Az egyetemi közösség bevonása

A campusfejlesztés mérföldkő a MOME történetében. A folyamat négy éve lehetőséget kínál a működés, a program, a stratégia és a jövőkép intézményi szintű újragondolására és -tervezésére, de a páratlan léptékű beruházáson keresztül számos szokatlan helyzetben való részvételre is.

Fontos feladat az egyetem közösségének folyamatos tájékoztatása és bevonása a campusfejlesztés folyamatába, legyen szó hallgatókról, oktatókról, leendő és volt diákokról vagy a szakszemélyzet tagjairól. Ezt segíthetik az egyeztetés és az információcsere, a közös gondolkodás rendszeres alkalmai; a campusfejlesztés oktatási témaként való használata; a szervezett bejárások; az építkezés mérföldköveihez kapcsolódó rendezvények. A fejlesztés léptékére és jelentőségére való tekintettel ezen lehetőségeket rendszeresen fel kell kínálni a MOME meghatározó hazai és nemzetközi partnereinek, a hazai szakmai szervezetek képviselőinek, valamint a sajtónak. Emellett külön figyelmet kell szentelni a közvetlen környezettel, a környékbeli lakókkal és a XII. kerülettel folytatott kommunikációnak is.

Önálló feladatot képez a campusfejlesztés dokumentációja, amelynek eredménye és feladata akár az oktatásban is hasznosítható. A többéves időszak hosszú távú kreatív tervezési és alkotási folyamatok beindítására kínál apropót, amely egyrészt a részvétel lehetőségét nyújtja azon hallgatóknak, akik 2018-ra már nem lesznek az egyetem diákjai, másrészt folyamatosan aktuálissá teszi az építkezés, a változás megélését.

IV.
ÖSSZEHAISONLÍTÓ
MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI
ELEMZÉS

A térrendszer az intézmény testbeszéde. Úgy olvassuk épített környezetünket, akár egy emberi arcot.

A MOME hitvallása és világhoz való viszonya tükröződik az új campus tervezési döntéseiben. Mit gondolunk magunkról ezen a ponton térben és időben? Mi a viszonyunk a hagyományhoz és a divathoz? Mit tartunk hosszú távon is maradandó értéknek?

A MOME új campusának az emberekről kell szólnia, nem az épületekről.

A fenti kérdések kimondatlanul találnak választ a campus épületeiben. Bizonyos téri gesztusok részvételre ösztönöznek, mások ünnepélyességet sugallnak. Viselkedésünk, közérzetünk és kreativitásunk nagyban függ a terek koreográfiájától, az anyaghasználattól és az információs rendszerek grafikai színvonalától.

IV.1. AZ ÖSSZEHAISONLÍTÓ MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI ELEMZÉS CÉLJA

Az összehasonlító megvalósíthatósági elemzés inspirációként kívánja segíteni azt a munkát, amely a célok megfogalmazásán túl, egy további lépést tesz a MOME jövőképeinek fizikai dimenziókban való értelmezése felé, hozzájárulva az építészeti tervpályázat sarokpontjainak kijelöléséhez. Nem végleges megoldásokat kínál, hanem tervezői szemléletet érzékeltet. Prioritásokat fogalmaz meg, precedens értékű korábbi tapasztalatok alapján stratégiai javaslatokat tesz, és felhívja a figyelmet az esetleges veszélyforrásokra. A Technológiai Park már folyamatban lévő építésének figyelembevételével áttekint eltérő, akár szélsőséges beépítési alternatívákat is. Ezeknek a jövőben részletesebb és összetettebb vizsgálatokkal kell kiegészülniük annak érdekében, hogy az objektív értékelés mellett, tág mozgásteret biztosítsanak a tervezési folyamat résztvevőinek. Különösen fontos elem a lehetőségek és potenciális kockázatok elemzése, valamint az objektív döntéshozás érdekében a külső, független elemzés lehetőségének kihasználása. Még nyilvánvalónak tartott megoldások esetén is hasznos megvizsgálni két-három különböző opciót a telepítés, tömegkezelés, az anyaghasználat, az alkalmazott szerkezetek és berendezések, energiahatékonysággal kapcsolatos stratégiai kérdések tekintetében, már a tervezés és az előkészítés minél korábbi szakaszában.

Ezt felismerve kezdődött meg Peter Clegg és a Feilden Clegg Bradley Studios építészeti iroda (FCBS) együttműködésével a MOME campusfejlesztés építészeti megvalósíthatóságának elemzése.

Az FCBS építésziroda több évtizedes felsőoktatási szektorban végzett tervezői és tanácsadói tapasztalattal rendelkezik mind az egyes épületek, mind a nagyléptékű rendezési tervek műfajában. Az FCBS az utóbbi években több egyetemi campus masterplanját készítette el (Bath, Bristol, Sheffield, Winchester, Falmouth), és jelenleg Southamptonban végez hasonló munkát. Ezek 10–30 000 hallgatót befogadó nagy egyetemek, de dolgoztak kisebb intézményekkel is, meglévő és új épületeket érintő összetett helyzetekkel. Ezek között figyelmet érdemel a Manchester School of Art közelmúltban elkészült campusa, amely részben felújított, részben új épületben integrálja az építész-, tájtervezés-, grafika-, média- és a képzőművészeti képzést. Releváns precedens a Leeds-i Metropolitan University (architecture and cultural studies) oktatási és kollégiumi épületegyüttese, a Broadcasting Place, valamint a Shape Architecture irodával közösen tervezett művészeti campus a University of British Columbia (UBC) számára Vancouverben. Mindezek a MOME léptékéhez (terület és létszám tekintetében egyaránt) közelebb álló példák. Természetesen egyik sem felel meg pontosan a MOME campus- és programfejlesztés egyedi adottságainak, ahol a környezet (fák, épületek stb.) sajátos karaktert és egyben kötöttségeket is jelentenek, a programalkotásban pedig nagy szerep jut az interdiszciplinaritásnak.

Nagy tanulsággal járhat a Royal College of Art új épületeinek (London, Battersea) megvalósulása. A Haworth Tompkins tervezte együttes sok tekintetben releváns példa a MOME számára a vízió és az oktatási színvonal tekintetében. Ezen kívül figyelemre méltó a szintén művészeti és kézműves alapú diszciplínákat befogadó új Central St Martins School (London Kings Cross, tervezte Stanton Williams) esetében a régi és új karakter sikeres ötvözte.

Jelen fejezet az együttműködés során megkezdődött konzultáció kivonatát jeleníti meg, utalva számos rendelkezésre álló háttérdokumentumra, amelyek folyamatosan bővülő adatbázisként állnak a MOME Laboratory rendelkezésére.

IV.2 HELYZETELEMZÉS

IV.2.1. Kitekintés: A MOME Campus fejlesztéséhez hasonló egyetemi beruházások néhány nemzetközi példája

Az alábbiakban röviden bemutatott példákat az FCBS már említett, közelmúltban megvalósult felsőoktatási munkái közül válogattuk azzal a céllal, hogy azok tervezése, megvalósulása, valamint felhasználói tapasztalatai elősegítsék a MOME campusfejlesztési folyamatát és értelmezhetőségét nemzetközi kontextusban.

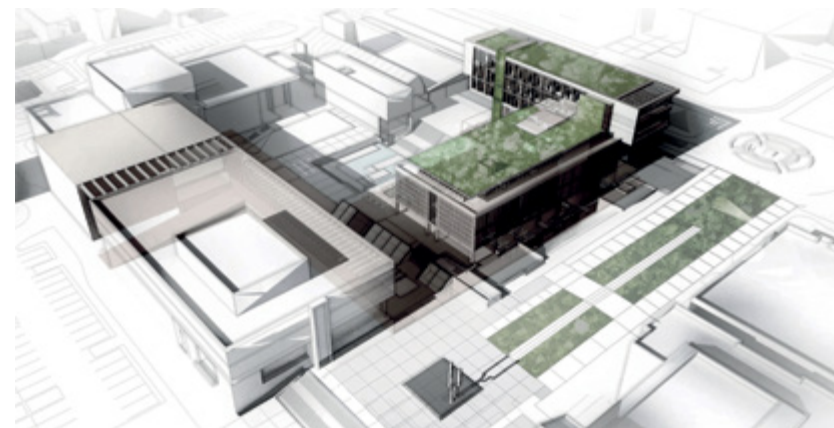
A négy példa más és más szempontból szolgálhat tanulsággal a MOME Campus fejlesztése szempontjából: a vancouveri UBC esetében az új épületének tervezési folyamata és módszertana, a manchesteri Metropolitan University School of Art az integrált térhasználat radikális

újszerűsége, a leeds-i Broadcasting Place környezettudatos homlokzati szerkesztése, a Plymouth College of Art a szakaszosan megvalósuló campus tanulságai miatt lehet releváns a MOME számára.

Az elemzés formai keretei csupán rövid ismertetőre adnak lehetőséget, azonban a MOME Laboratory számára gazdag háttérinformáció áll rendelkezésre elektronikus formában.

—— University of British Columbia, Vancouver

A Feilden Clegg Bradley Studios társulva a Shape Architecture Vancouver, PWL Landscape Architects építészekkel és az Atelier Ten mérnökirodával, megbízást nyert a vancouveri University of British Columbia új szárnyának megvalósíthatósági tanulmányának elkészítésére. Az épület a School of Architecture and Landscape Architecture (SALA) és a School of Community and Regional Planning (SCARP) közös otthonául fog szolgálni. A multidiszciplináris tervezőcsapat részt vett egy programalkotó workshop-sorozaton 2012-ben, amely lehetőséget biztosított arra, hogy aktív párbeszéd jöjjön létre az érintettek széles csoportjával. Ez a folyamat egy Megvalósíthatósági tanulmányhoz vezetett, amelyre az egyetem „új aranymerként”-ként hivatkozott.



University of British Columbia, Vancouver

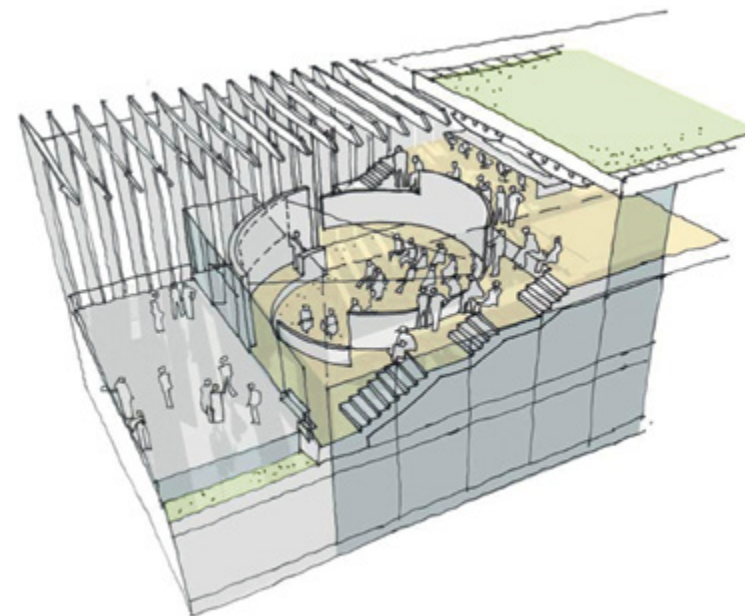
Mit és hogyan szándékozunk tanítani?

—— A válaszokban megfogalmazott
kulcsfogalmak

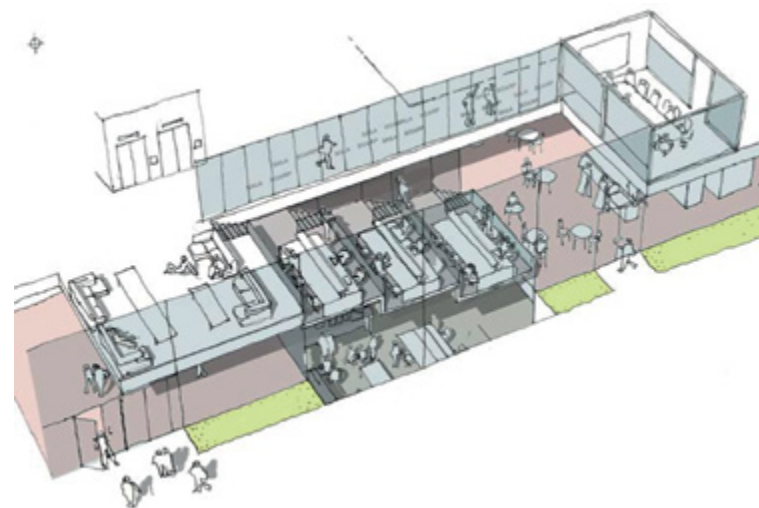
- Tanulási táj
- Többrétegű élmény
- Flexibilis aktív zóna létrehozása: tanulás, élet és munka integrációja
- Felhasználói szabadság az ambícióknak megfelelő hely és technológia megválasztásában
- A nap folyamán változó téri helyzet és élmény
- A fizikai és virtuális kutatói területek vegyítése
- A tanulási erőforrások hatékonyabb megosztása: tanulásközpontú közösségek megteremtése
- A tanulás tereinek integrálása a kutatás, a munka és a kikapcsolódás tereivel

A második workshop arra kereste a választ, hogyan képes a jövő „tanulási tája” az alapterületek mennyiségének növelése nélkül, azok minőségi differenciálása alapján hatékonyabb és alkalmasabb téri környezetet teremteni. A vizsgálat az összetett térrendszer egységeinek méretét a hozzájuk kapcsolódó tevékenységek térigénye alapján volt hivatott meghatározni. Megfogalmazódtak a tanulási terek három kategóriájának (speciális, általános, informális) átfedéseiből és a használatuk időbeli összehangolásából következő előnyök. Ezek téri manifestációját az alábbi vázlatok jelenítik meg:

A workshopok egyik fókuszterülete az akadémiai vízió volt, ami a következő kérdésre kereste a választ:



Szintkülönbséget áthidaló informális szemináriumi tér; tanulási és közösségi funkciók átfedése



Minden közlekedőtér aktív tanulási és közösségi tér is egyben: ICT breakout és Café type learning

A harmadik workshop a fenntarthatóságra koncentrált, amelynek számos aspektusát és a teendőket három mátrixban foglalták össze.

- Működési energiasztratégia
- Anyaghasználat és innováció
- Telek / Víz / Tájrendezés

A mátrixok súlyozottan állították prioritásba azokat a célokat és teendőket, amelyeknek kisebb vagy nagyobb hozadéka van a projekt számára a ráfordított erőforrások függvényében. Így elkerülhetők olyan helyzetek, amikor aránytalanul nagy költséget emésztene fel vonzó, mégis marginális célok.

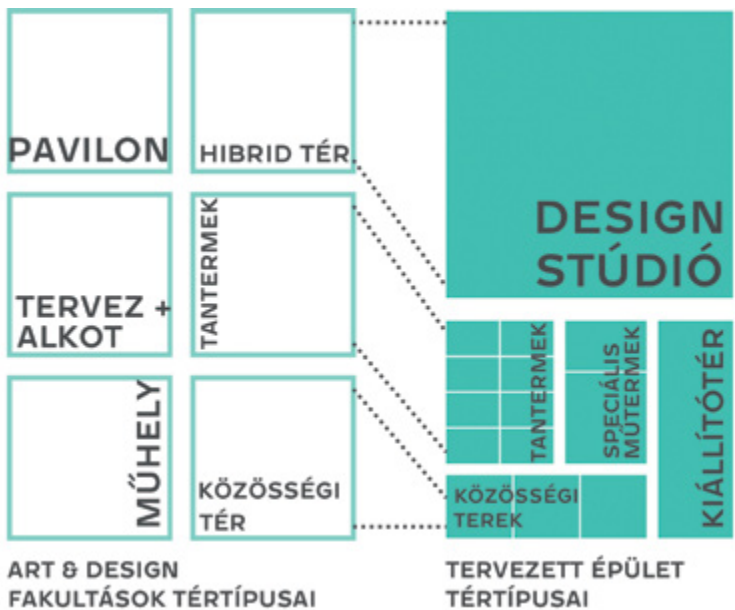
A Campus mint élő laboratórium cím alatt a UBC helyszínei kapcsolatot teremtenek a kutatás, az oktatás, a tanulás és üzemeltetés között, lehetővé téve, hogy valóban gyakorlattá váljon az integrált fenntarthatóság szociális, gazdasági és környezeti értelemben egyaránt.

— Manchester Metropolitan University, School of Art

A Manchester Metropolitan University művészeti szárnyának jelentős bővítésére és újramodellezésére került sor. A belvárosi helyszín történelmi jelentőséggel bír az eredeti, 1880-ban épült School of Art szomszédságában.

Az FCBS egy összetett rendszert hozott létre, amely magába foglalja a '60-as években épült Chatham Towert is, és építészeti alapképlete visszanyúl Manchester 19. századi textiliparának gyár- és raktárépületeihez.

Az új épületszövet két fontos elemre épül. A Design Shed a ház szíve, nyitott műtermekkel, műhelyekkel és tanulási terekkel. A hét szint magas Vertical Gallery látványos, nagyvonalú kirakatként képez kapcsolatot a stúdiókat tartalmazó Chatham Tower és a Design Shed között. A város felé megnyitott galéria a hallgatói munkák kiállítótere, egyben közösségi helyszínként és fogadótérként is szolgál.



MMU School of Art,
a térstruktúra-váltás koncepcionális diagramja

A korábban különállóan elhelyezkedő képzések fúziója az egyetemi működés radikális átalakítását tette lehetővé, amely kockázatos kísérletnek indult, ám a tapasztalatok szerint rendkívül sikeresnek bizonyult. Szakítva a hagyományosan szakos alapú felosztással, a térstruktúrát a tevékenységek jellege szerint elkülönülő zónák határozzák meg: tiszta, csendes zóna, nyitott műterem zóna, valamint felügyelt, zajos és piszkos zóna, amely a speciálisanyag-alapú tevékenységek színtere. Ezek a munkaterületek egy központi, többszintes átriumra nyílnak, és állandó vizuális kapcsolatban állnak egymással. Az akadémiai adminisztráció és az oktatói bázisok szintén interdiszciplináris alapon szerveződnek, közös irodákban és alkalmi szinten lefoglalható hot-desking alapú tárgyalókban. Az eredmény a korábbinál 30%-kal kisebb alapterületű, ám lényegesen nagyvonalúbb térstruktúra, amely nem csupán lehetővé teszi, de valósággal provokálja és aktívan szervezi az integrált működést. A tervezési folyamat fontos tanulsága volt a megrendelői és tervezői szereplők rendkívül intenzív és konstruktív párbeszéde, amely a koncipiálás első pillanatától folyamatos volt.

A tervezésben részt vevők a korábban szakokként definiált diszciplínákat megannyi kultúraként értelmezték, így azok tevékenységének jellege alapján rajzolódott ki a tanulási táj:

- építészeti,
- média,
- képzőművészeti,
- szimulációs,
- anyagalapú

kultúrák képében, amelyek noha több síkon is átfedésben állnak egymással, mind rendelkeznek specifikus módszertanukból fakadó sajátos téri és felszereltségi karakterrel.

Több kompromisszum feloldása radikális döntések árán vált lehetségessé, amelyek a gyakorlatban az épület erényeként értékelhetők. A területi korlátok intenzív párbeszédre és közös órarendi tervezésre ösztönözték a kultúrák vezetőit, valamint megfogalmazódott néhány alapelv többek között az alábbiak.

Bizonyos időszakokban az egész épület kiállítóterré változik. Ez nem csupán elvi kérdés, számos műszaki követelményt jelentett, amelyre a tervezés korai szakaszában figyelmet kellett fordítani.

Nem épültek központi ruhásszekrények, ez elősegíti a mobilitást és az egymásra figyelést.



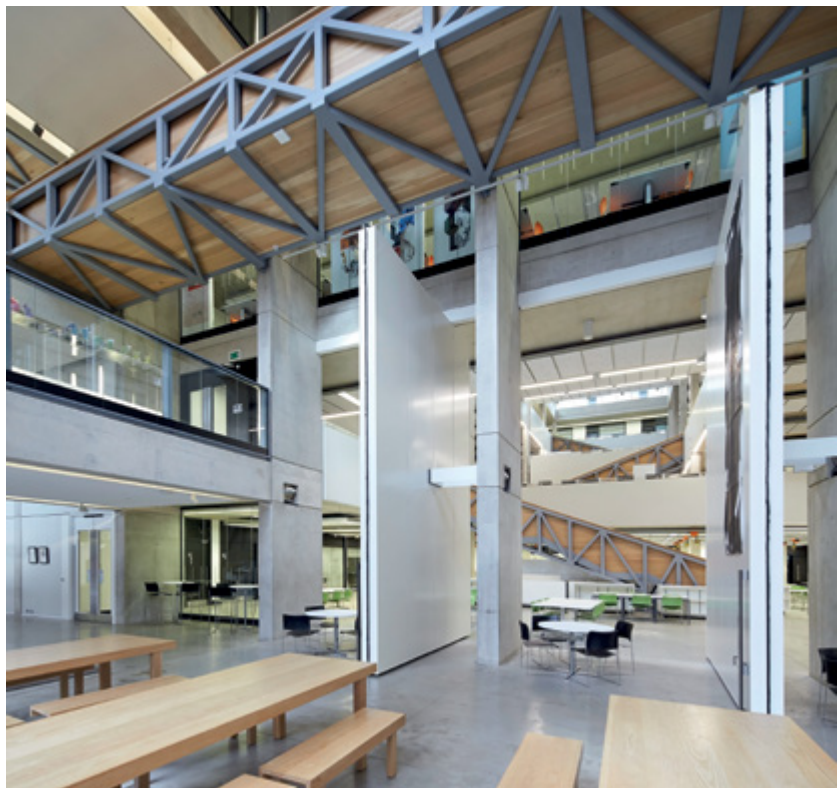
MMU School of Art, főhomlokzat



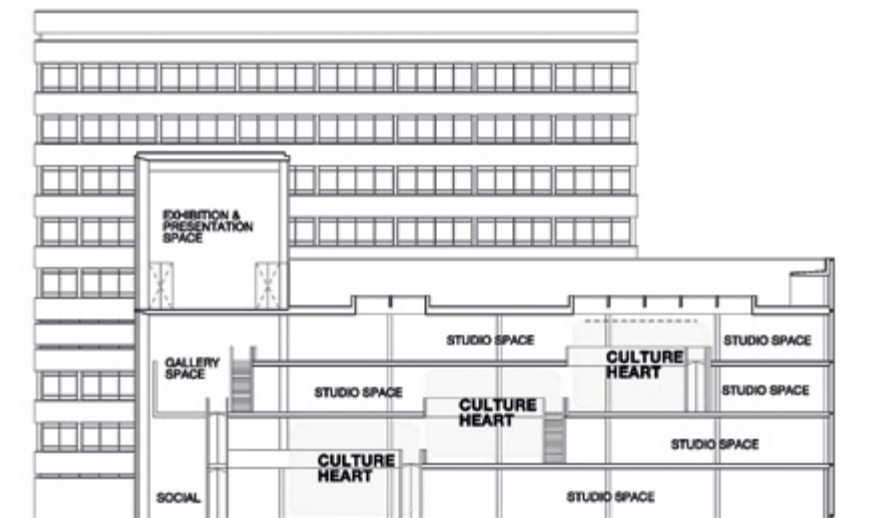
A Vertical Gallery és a Design Shed kapcsolata



A Design Shed / Műhelycsarnok



A Design Shed / Műhelycsarnok



NW_1370_section_AA

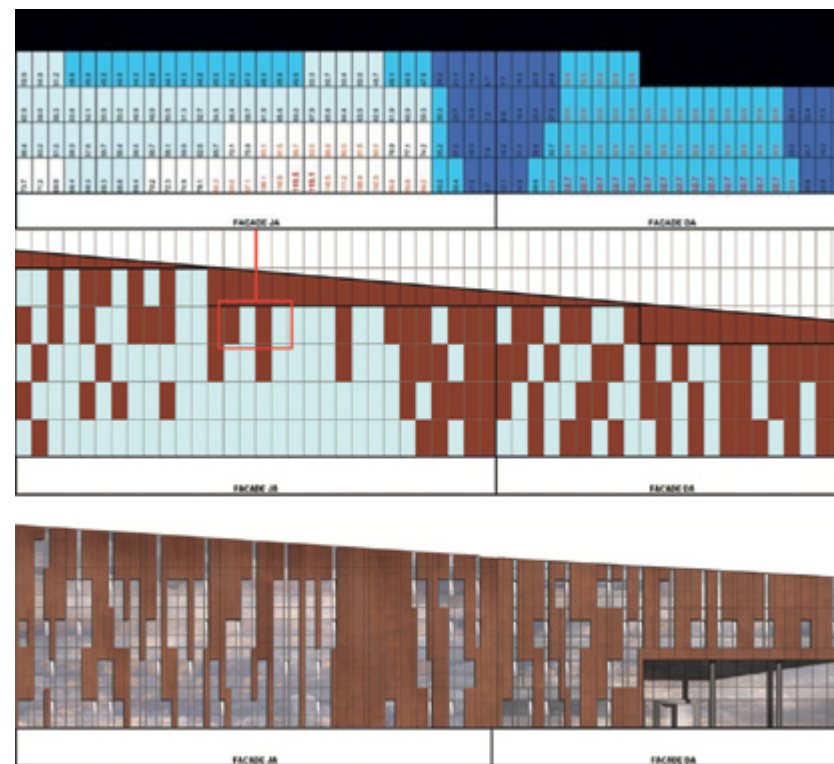


SECOND FLOOR

Az MMU School of Art, a Design Shed térszervezése, alaprajz, metszet. A speciális oktatási tereket központi, lépcsőzetes, nyitott, közös munkaterület köti össze

Leeds Metropolitan University, Broadcasting Place

A Broadcasting Place épületegyüttese egy progresszív, vegyes használatú fejlesztés Leeds belvárosában. A PPP keretében finanszírozott beruházás a Leeds Metropolitan University számára hozott létre 10 000 m² új adminisztratív és oktatási teret, valamint egy 240 főt befogadó kollégiumi szárnyat, amely 23 emeletes toronyként a város új jelképévé vált. A helyszín fontos kulturális referenciái sajátos módon épültek be a tervbe: a főhomlokzat 16 ablaka a világ első és ide köthető 16 képkockás mozgóképére utal. A projekt sikerének egyik összetevője a homlokzatok tervezésénél alkalmazott innovatív hozzáállás. Külön erre a projektre fejlesztett szoftver segítségével készítették el valamennyi homlokzati sík részletes benapozási analízisét. Ez adta a végleges nyílásarchitektúra alapját, amely optimalizálja a bevilágítás és a túlzott hőnyereség között kialakítható egyensúlyt.



Leeds Metropolitan University, Broadcasting Place



A szálláépület tornya
World's Best Tall Building Award, 2010



Kétszintes, átlátható fogadótér

—— Plymouth College of Art

A Plymouth College of Art (PCA) 2011-ben adott megbízást a Tavistock Place-i campus és az ehhez kapcsolódó Regent Street-i műtermek kapcsolatának újraértelmezésére.

A folyamat célja az volt, hogy kifejezze a College stratégiáját, és bizonyítsa, hogy megvalósítható egy átfogó master plan vízió szakaszoltan, különálló projektek fejlesztése útján. A master plan elkészítését követően az első két szakasz építészeti tervezésére is sor került. Ezek kiterjedtek a meglévő műhelyek teljes felújítására és újrakonfigurálására, valamint 3600 m2 új műhelytérre. A második fázis 2014-ben készült el, azóta intenzív használatban van. (A master plan tervezése tovább folytatódik a harmadik, illetve negyedik fázis előkészítésével.)

A PCA radikálisan új víziót fogalmazott meg az alábbiak kategóriák mentén.

—— Folyamatos gyakorlat

- Kreatív tevékenységek széles spektrumának felkarolása
- Inkluzív, többgenerációs oktatás
- Állandó oktatók mellett meghívott szakmagyakorlók

—— Széles körű jelenlét

- Városi programok
- Kurrikulumon túli tevékenységek

—— Hallgatói karakter

- Elkötelezett
- Magabiztos
- Kreatív
- Kitartó

—— Gyakorlatközösség nyitott szövetsége

- Nappali hallgatók
- Részidős hallgatók
- Rövidkurzus-követők
- Beugró felhasználók
- Vendégalkotók
- Személyzet
- Önkéntesek



Plymouth College of Art, technológia alapú képzés terei

IV.2.2. A MOME Campus elhelyezkedésének és jelenlegi működésének általános értékelése

A MOME hallgatói létszámát, oktató/hallgató arányait és programjai számát tekintve nemzetközi összehasonlításban a kis, elit egyetemekhez hasonlítható, amelyek egytől egyig sajátos, specifikus karaktert mutatnak. Eltérő elhelyezkedésüknek, hagyományaiknak, gazdálkodásuknak, szemléletüknek és célcsoportjaiknak köszönhetően többféle stratégiát követnek. Nem vegytiszta képletekről van szó, és elképzelhető, hogy a MOME Campus felhasználja ezek bizonyos elemeit egy új, sajátos ötvözetben. Fontos, hogy objektíven ítéljük meg a campus adta lehetőségeket és korlátait, ne akadályoknak, hanem pozitív karakterelemnek tekintsük, amelyek specifikus megoldásokra sarkallnak.

A MOME működése jelenleg alapvetően két helyszínen zajlik: a Zugligeti úti campuson találjuk az akadémiai tevékenységek túlnyomó részét, valamint a közelmúltig a kollégiumi funkciót is. Az Iparművészeti Múzeum Kinizsi utcai épületében működnek a Design Intézet egyes oktatási tevékenységei, az előbbitől meglehetősen nagy távolságra. Ezen kívül egyéb helyszínek is kapcsolódnak a MOME életéhez, ilyen a budai PontOn Galéria.

A felsőoktatásban nem ritkaság a több helyszínen való működés, és könnyen beláthatóak az összeköltözéssel járó előnyök, amelyek nem csupán az üzemeltetés szempontjából érzékelhetők.

A Manchester Metropolitan University School of Art esetében például, a korábban városszerte féltucat helyszínen zajló tevékenységek összevonásával, 2014-ben páratlan új minőség jött létre, pusztán új téri helyzetek és a fizikai közelség biztosítása révén.

A MOME esetében nem pusztán a jelenlegi akadémiai portfólió új otthonba költöztetése a cél, az csupán ugródeszkaként szolgál egy sokkal jelentősebb és összetettebb ambíció megvalósításához, amely jóval túllép az oktatás keretein. A proaktív egyetemi modell, amely hatással van a társadalom számos különböző csoportjára, kapcsolatot teremtve a művészeti és tudományterületek, az oktatás, kutatás és az üzleti élet szereplői között, várhatóan profitálni fog az integrált campus előnyeiből. Az interdiszciplináris munka sikerének feltételei között nagy szerepe van a spontán találkozások sűrűségének, amely a hatékony kollaboráció egyik kulcsa.

Az egyetemi működésről elmondható, hogy a képzés kapacitása, karaktere alapján – ahogyan azt a 1.1.1. fejezetben közölt összehasonlító elemzés mutatta – rokonságban áll egyes művészeti elitképzésekkel (leginkább a Royal College of Art-tal), ám alapvetően eltérő finanszírozási rendszerben és képzési struktúrával, ami az alap-, illetve mesterképzés arányát illeti. Szintén különbséget mutat az angolszász képzésekkel összehasonlítva a MOME külföldi hallgatóinak és oktatóinak alapvetően alacsony aránya.

Az alábbiakban a MOME Campus jelenlegi földrajzi és fizikai állapotának különböző vetületei összefoglalására kerül sor. Ezek egy objektív helyzetlemzés alapjául szolgálhatnak. További részletes és több területre kiterjedő felmérésekre lesz még szükség a végleges master plan elkészítéséhez, itt csupán a stratégiai irányok felvázolásához szükséges alapok rögzítésére kerül sor.

A ZUGLIGETI ÚTI CAMPUS

1953 óta működik egyetemi campusként. A több lépcsőben kiépült épületegyüttes ideiglenes élettartamra szánt műhelyépületei és kollégiumi szárnya hamarosan lebontásra kerülnek, a Műhelyház építése kapcsán a területrendezés megkezdődött. A hozzávetőlegesen 2 hektárnyi, jelentős ligetes park a budai hegyvidék villabeépítésű lakóövezetében fekszik, távol jelentős kulturális célpontoktól és szolgáltatásoktól. A kelet felé lejtő telek kitűnő kilátással, levegőminőséggel és alacsony zajszinttel rendelkezik, megközelíthetősége és infrastruktúrája jó. A master plan készítéséhez szükséges lesz számos körülmény pontos feltérképezésére, többek között az alábbiakra:

- a helyi szabályozás pontos ismerete és konzultáció az önkormányzattal,
- a közművek pontos állapotának és kapacitásának ismerete,
- a faállomány katasztervizsgálata,
- az épületállomány pontos felmérése, szerkezeti, talajmechanikai szakvélemények beszerzése,
- a tűzoltókkal, szakhatóságokkal folytatott konzultációra.

Triviálisnak tűnő értékkataszter-vizsgálat is hasznos lehet, a már eldöntötteknek vélt stratégiai irányok végiggondolása érdekében.

A telek és az épületállomány rövid analízise a tervezett fejlesztés szempontjából:

A ZUGLIGETI ÚTI TELEK

—— ERŐSSÉGEK

- A hely történeti jelentőségéből eredő eszmei értéke
- Rendezett tulajdoni viszonyok
- Ismerős terület, kedvező, támogató önkormányzati környezet

- Jó megközelíthetőség és tömegközlekedés
 - Kitűnő levegőminőség
 - Alacsony zajszint
 - Jó közbiztonság
 - Jó közműellátottság
 - Részben értékes faállomány
 - Részben értékes épületállomány
- Az építkezés folyamatának oktatási potenciálja

—— GYENGESÉGEK

- Nagy távolság a városközponttól
- A terjeszkedés lakóövezeti együttélésből adódó potenciális kihívásai
- Logisztikai kihívások az építkezés során a költözések, építéssel járó zaj, légszennyezés miatt
- A megkezdődött építkezés által létrejött építészeti és szervezeti determinációk kötöttségei

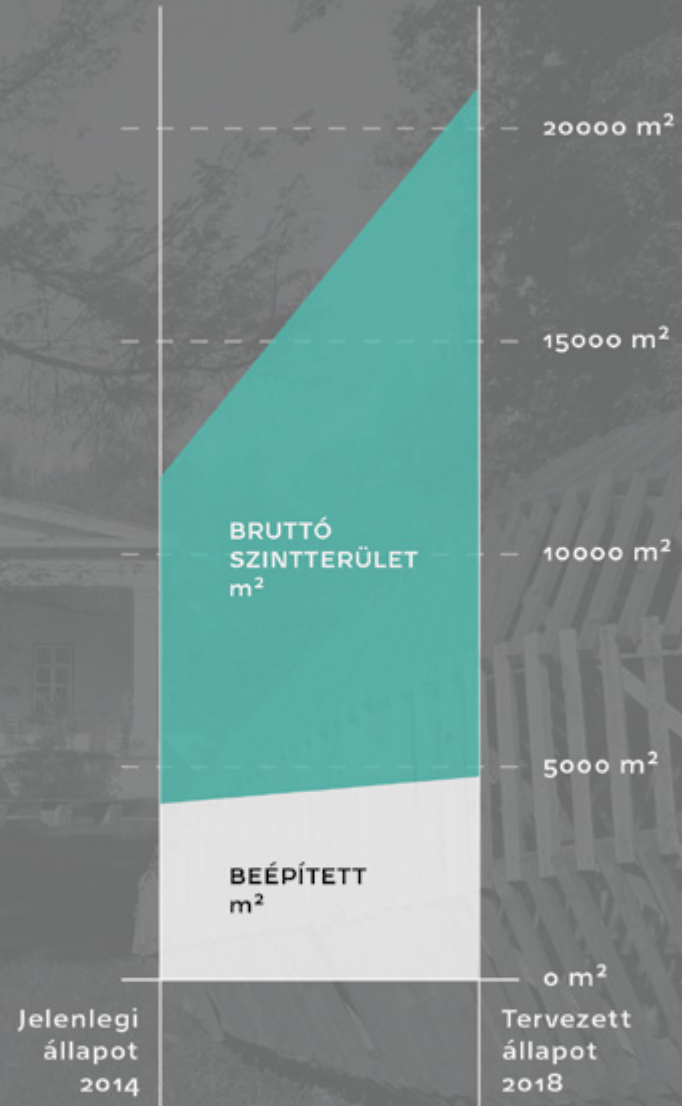
—— LEHETŐSÉGEK

- Új téri helyzetek, kapcsolatok létrehozása, a helyteremtés potenciálja
- Ideális körülmények területen belüli rekreációra
- Alacsony energiaigényű, példaértékű campus létrehozásának lehetősége (természetes szellőzés, árnyékolás, földhő kihasználása)
 - Fenntartható és inkluzív campus
- A jövőbeli terjeszkedés feltételezhető lehetősége kelet felé

—— VESZÉLYEK

- Konfliktus lehetősége a szomszédokkal
 - A lakossági tiltakozás lehetősége
- Kritikus szakmai és közéleti visszhang

A MOME CAMPUS BEÉPÍTETTSÉGI MUTATÓI



MOME
Campus



Gondúzó



A
épület



B
épület



GONDÚZÓ

Az 1845-ben épült, műemléki védettséget élvező, klasszicista földszintes épület jelenleg akadémiai/ adminisztratív funkcióknak ad teret.

ERŐSSÉGEK

- Történeti, eszmei érték
- Erős identitás és karakter

GYENGESÉGEK

- Felújításra szoruló műszaki állapot
- A védett épület felújításának és átalakításának kötöttségei

LEHETŐSÉGEK

- Jelentős helyteremtő potenciál

VESZÉLYEK

- A felújításra szoruló szerkezettel járó mérsékelt rejtett kockázat

A ÉPÜLET

Farkasdy Zoltán tervei alapján, 1951-ben épült az ún. szocreál stílusjegyeit viselő, négyszintes épület, ami jelenleg akadémiai, műhely és központi adminisztratív funkcióknak ad teret.

ERŐSSÉGEK

- Történeti, eszmei érték
- Erős identitás és karakter
- Középületet sugalló, domináns megjelenés
- Robosztus szerkezet, jelentős hőtároló tömeg
- Nagyvonalú emeletmagasságok

GYENGESÉGEK

- Felújításra szoruló műszaki állapot
- Szerkezeti kötöttségek, korlátozott flexibilitás

LEHETŐSÉGEK

- Jelentős helyteremtő potenciál
- A kreatív újrahasznosításon keresztül kifejezésre jutó fenntarthatósági szemlélet érvényesülése

VESZÉLYEK

- A felújításra szoruló szerkezettel járó mérsékelt rejtett kockázat

B ÉPÜLET

Az 1951-ben épült, négyszintes épület jelenleg akadémiai és műterem funkcióknak ad teret.

ERŐSSÉGEK

- Történeti érték
- Kedvező elhelyezkedés

GYENGESÉGEK

- Felújításra szoruló kritikus műszaki állapot
- Szerkezeti kötöttségek, korlátozott flexibilitás
 - Potenciális bontási költségek

LEHETŐSÉGEK

- A kreatív újrahasznosításon keresztül kifejezésre jutó fenntarthatósági szemlélet érvényesülése

VESZÉLYEK

- A kritikus műszaki állapotú szerkezettel járó rejtett kockázatok

A ZUGLIGETI ÚTI CAMPUS MŰKÖDÉSE

ERŐSSÉGEK

- Viszonylag áttekinthető működés, egyebek között kis méretének köszönhetően
- Szakaszolható és szeparálható használhatóság a pavilon típusú beépítésből következően
- Kedvező biztonsági és épületfelügyeleti struktúra lehetősége a fenti okok miatt
- Kivételes oktatási portfólió és kiemelkedően kedvező oktató/hallgató arányok
- Tudatos társadalmi szerepvállalás és kapcsolatépítés

GYENGESÉGEK

- Forráshiány
- Elhanyagolt épületállomány
- A fragmentált beépítés miatt, elszigetelt tevékenységek, területek
- A fizikai transzparencia hiánya
- A tervezett közösségi terek és találkozóhelyek hiánya
- Catering rendszer hiánya
- A téri struktúra merevsége, zártsága
- Az érzékelhető élénkség és dinamizmus hiánya
- A megérkezés élményének hiánya
- A gépkocsiforgalom kedvezőtlen vezetése (központi terület kiiktatása)

LEHETŐSÉGEK

- A kortárs, progresszív, innovatív és fenntartható attitűd kifejezésre juttatása egyrészt a meglévő helyzetek átértelmezésével, másrészt újak létrehozásával
 - A campus energiaszintjének megemelése
- Új aktív homlokzat és publikus felület kialakítása
- A terület kezelésének holisztikus megközelítése, amely egyaránt kiterjed a menedzsment, a beépítés, az építészeti karakter, az energiaház-tartás, a kiszolgálás és a tájrendezés szempontjaira

VESZÉLYEK

- A folyamatban lévő és tervezés előtti fejlesztési szakaszok összehangolatlansága
 - A ragaszkodás a meglévő rendszerekhez, a szemléletváltással járó potenciális konfliktusok a felhasználói csoportok között
 - A nagy közéleti és szakmai érdeklődéssel potenciálisan együtt járó kritikus fogadtatás

Konklúzióként megállapítható, hogy a Zugligeti úti campus elhelyezkedésével és épületállományaival kapcsolatos előnyök és korlátok, a terület sajátos értékei a kreatív újrahasznosítás irányába való gondolkodást erősítik. A javasolt beépítettség területi értelemben gyakorlatilag kihasználja a telek kapacitásait, a további kapacitásbővítés többpólusú rendszer szerint tűnik reálisnak. A szomszédos ingatlanok jövőbeli lehetőségeinek feltárása szintén javasolt.

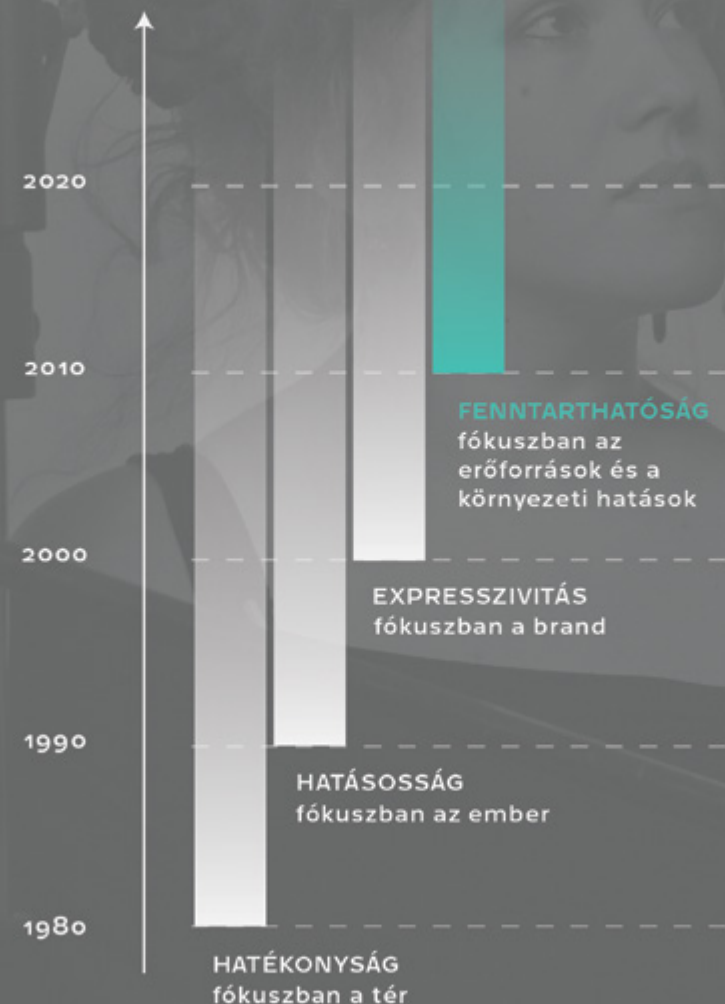
IV.3. FUNKCIÓELEMZÉS

Célunk, hogy a hallgatókat, oktatókat, kutatókat és a szélesebb társadalmat a konvenciók megkérdőjelezésére sarkallva, új, kollaboratív működési modelleket hozzunk létre.

A MOME a campusfejlesztés kapcsán újradefiniálja magát. Nem csupán a fizikai környezete újul meg, de szemlélete, működése, a világhoz való viszonya is.

Jeremy Till, a londoni Central Saint Martins vezetőjeként 2012-ben így fogalmazott székfoglalójában: „A közgazdasági egyetemek vezető szerepét a művészeti iskolák veszik át...” E kijelentés mögött számos globálisan érzékelhető jelenség felismerése húzódik meg, amelyek jelentős paradigmaváltás tüneteiként jelentkeznek, egyben motivációként a kreatív szektor számára. Amint az elmúlt évszázadok fizikacentrikussága után az élettellel kapcsolatos érdeklődés kerül a tudomány fókuszába, úgy a felsőoktatás ambícióinak hangsúlyeltolódásában nem csupán résztvevők, de alakítók is vagyunk.

HANGSÚLYELTOLÓDÁS A FELSŐOKTATÁSBAN



IV.3.1. Kulcsfogalmak

A vízió téri rendszerekre való lefordításakor kiemelt figyelmet érdemelnek az alábbi fogalmak.

1. Megérkezés

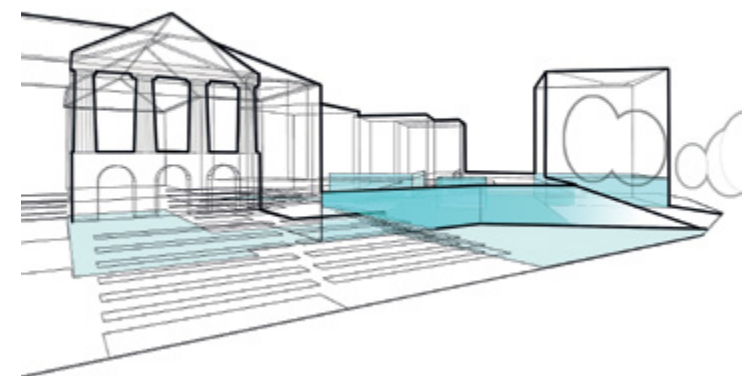
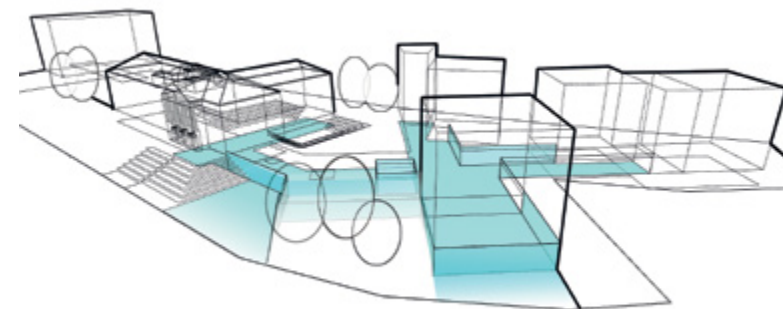
A MOME láthatósága és proaktív szerepvállalása a campus fizikai megjelenésében is tükröződik. Mind a MOME közössége, mind a látogatók számára meghatározó a megérkezés, az első találkozás élménye, az a téri esemény, amely túlmutat a beléptetés biztonsági és funkcionális vonatkozásain.

Itt mutatkozik meg először mindenki számára a campus személyisége, amely befogadó természetű, transzparens, progresszív és személyes.

Ezzel szemben a jelenlegi főbejárat, a Farkasdy épület grandiózus lépcsősora egy környezetéből kiemelkedő, hagyományos értékrendet őrző kulturális intézmény identitását sugallja. A bejárat zártsága egy külön világot sejtet. A MOME kontinuitásra épülő üzenetében helye van ennek a klasszikus gesztusnak is, de annak ellenpontjaként nagyobb hangsúlyt érdemel a progresszív és befogadó minőség.

Ezt a campus új súlyponti helyzetében, a Zugligeti út szintjén kialakított fogadótér teremtheti meg, amely a város részének tekinti magát, és vizuálisan nyitott, inkluzív gesztussal új térfalat formál.

A határterületek megtervezésére gyakran kevés figyelem jut, pedig épp azok hagyják bennünk a legmélyebb nyomot. Gyakran jobban emlékszünk a belépésre, mint magára a helyre. A bejárat az épület kézfogása.



2. Fókuszpontok

Az épületek miniatűr városok: utcákkal és terekkel, amelyeken áthaladunk és amelyek marasztalnak. Egy korszerű egyetemi környezetben, akárcsak a városban, az élet a köztereken zajlik: a közlekedők aktív tanulótér, a találkozások és a feltöltődés színterei. Hierarchikus viszonyban állnak egymással: a campus szíveként is értelmezhető köztes tér központi információs és találkozópon, egyben kiállítótér és a könyvtár egyik potenciális helyszíne. Ezen kívül számos fókuszpont gyűjti maga köré a campus zónáinak aktív szereplőit, és idéz elő találkozásokat, kreatív helyzeteket, törvényszerűen összekapcsolódva a fogyasztással. Az eltérő tevékenységeket befogadó épületek identitást kölcsönző előterei helyi coffee-ok köré szerveződnek. Pop-up kiállítások, performance-ok, kísérletek, informális előadások találnak helyszínt a belső közösségi terekben és a változatos terepviszonyokat kiaknázó parkban egyaránt.

3. Kapcsolatok

Egy pavilonos karakterű campus esetében, ahol a diszciplínák integrált működése magas prioritással bír, kulcsfontosságú a területek közti kapcsolatok megfelelő stratégiája.

Noha a Technológiai Park érthető módon különálló egységet képez, a tervezői és kutatói zónával való intenzív kapcsolata létfontosságú. A telek lejtési viszonyaiból adódóan kínálkozik egy részben terepbe integrált belső téri főutca lehetősége, amely a központi közösségi tér részeként összeköttetést biztosít az Akadémiai szárny, a Technológiai Park és a Tudásközpont között. A viszonylag kis alapterületű épületekben kiterjedt, többszintes átrium kialakítására aligha van lehetőség (mint az MMU Arts

esetében volt), így a funkcionális és vizuális kapcsolatok az egybenyíló terek koreográfiájával és jó átláthatósággal biztosíthatók. A távoli helyszínek közötti virtuális összeköttetést digitális kivetítők segítségével erősíthetjük.



MMU Business School, a hallgatói központ fogadótere

4. A rendetlenség topográfiája

Az alkotás, a kísérletezés, a készítés és a kiállítás sokrétű követelményrendszert jelent a MOME új helyszíneinek definiálásakor. A nagyértékű és tisztán tartandó technikai felszereléstől a szabadon felhasználható modellező anyagokig számos tárolási, rendtartási, felügyeleti és takarítási protokollra van szükség, azonban elmondható, hogy a legtöbb művészeti tevékenység rendetlenséggel jár. Ez ugyanakkor nem azonos a káosszal. Így van rendjén, és fontos, hogy az épület kialakítása és üzemeltetése ne korlátozza a használók kreatív szabadságát, amelyben az entrópia sokszor stimuláló hatással bír. A hibázás minden alkotófolyamat kötelező része: az iteráció, a próbálkozás fontosabb, mint gyorsan eljutni a végeredményhez.

Tapasztalati tény, hogy a legradikálisabb ötletek épp olyan think-tankben vagy játéktérben születnek, ahol a szabályok feloldásával megnő a véletlen szerepe, kibővül az asszociációk köre, és megnő a kereteken kívüli gondolkodás esélye.

5. Kockázatvállalás

A jó épület – legyen régi avagy kortárs – képes inspirálni és a komfortzóna elhagyására készíteni. Az alkotóterek jó esetben maguk is provokálják, kreatív attitűdre sarkallják használóikat. Lényeges szempont, hogy megmaradjanak észrevétlennek, a bennük létrejövő alkotás háttérének anélkül, hogy feladnák saját karakterüket. A legsikeresebb megoldás a helyzetelvű, a változásokat elősegítő és hétköznapiságában rendkívüli környezet, amely bevállalja a járatlan utakat.

**„Ha mindig ugyanazt a kérdést tesszük fel, mindig ugyanazt a választ fogjuk kapni.”
Albert Einstein**

6. Inkluzivitás

A befogadó campus megköveteli az akadálymentesítést, de lényegesen többet jelent annál. A MOME publikus felületei befogadják a külvilágot: a Tudásközpont kutatókat fogad, akár tartósan munkahelyet, szállást is kínál, inkubációs tevékenységet végez, szolgáltatásain keresztül széles partneri kapcsolatrendszert ápol. Nemzetközi versenyképességének és vonzerejének feltétele, hogy világszínvonalú környezetet teremtsen, ahol otthon érzi magát hallgató, alumni, oktató és családos látogató egyaránt. Átlátható és követhető információs és beléptető rendszer, jól megvilágított és szellőztetett terek, értékmegőrzés és a közintézmény jelleg kiküszöbölése mind részei az inkluzivitás eszköztárának.

7. Időtállóság

Épületeink alkotóelemei különböző élettartamra számíthatnak. A teherhordó szerkezetek akár évszázadokig is kitartanak, a burkolatok sokszor 5 évnél sem bírják tovább. A gépészeti rendszereket – a nyílások üvegezéséhez hasonlóan – körülbelül 25 évre tervezik. A legtöbb, amit tehetünk, hogy adaptálható épületeket tervezünk, amelyek képesek követni az idővel változó igényeket. Ez a fenntarthatóság egyik alapvető feltétele, hiszen a tartószerkezetek (különösen a vasbeton) rendkívül magas beépített energiaszintet képvisel, így alkalmazása csak több évtizedes élettartam esetén tekinthető környezettudatosnak.

A hosszú távú flexibilitás néhány egyszerű szabály követését kívánja meg:

- Nagy belmagasság a gépészeti rendszer változásainak tolerálására (>3,4 m)
- Lehetőleg nagy fesztávú és síklemezes födém-szerkezet a válaszfalak fogadása érdekében (>7,2 m)
- Viszonylag kis traktusmélység, amely alkalmas természetes világításra és szellőzésre (<2x8 m)

A fizikai amortizációnál azonban összetettebb kérdés az erkölcsi avulás. Több épület esik áldozatul a divatkövető és felületes tervezés okozta idő előtti bontásnak, mint a természetes öregedésnek. Ahhoz, hogy a MOME Campus épületei hosszú távon szerethetőek maradjanak, robusztusnak, elegánsnak és divaton fölül állónak kell lenniük.



IV.3.2. A jövőbeni funkciók analízise, téri elhelyezkedésük vizsgálata

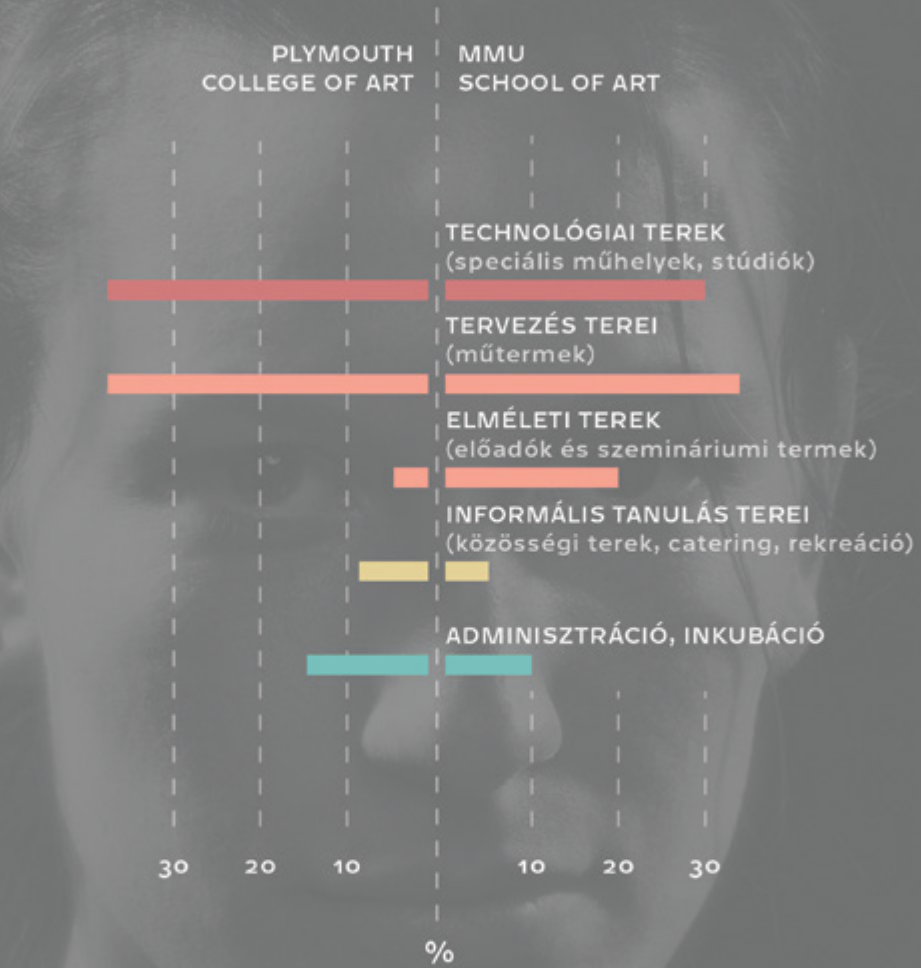
A campusfejlesztés szellemi és fizikai értelemben egyaránt radikális növekedést vizionál. A meglévő helyszín korlátain belül, gyakorlatilag azonos beépítettség mellett, csaknem kétszeres hasznos terület létrehozása válik lehetségessé, amely a teljes struktúra újragondolása által képes teret adni a vízióban megfogalmazott céloknak. A jelenlegi és a tervezett állapotot vázoló helyszínrajzok ezt az ambíciót tükrözik elvi szinten, ez volt a kiindulópont abban a vizsgálatban, amely alternatív javaslatokon keresztül elemez megfontolásra alkalmas stratégiákat.

A következő diagramok öt tevékenységi zóna (technológiai, oktatási/tervezői, tanulási, adminisztratív, kutatói) egymáshoz való viszonyát jelenítik meg, három eltérő elrendezésben. A különböző konfigurációk más és más szinergiákat erősítenek. Az első esetben az akadémiai funkciók foglalnak el súlyponti és a műhelyekhez közeli helyzetet, míg a kutatás helyszíne a perifériára kerül a klasszikus egyetemi mintákhoz hasonlóan. A második változat az adminisztrációt hozza a technológiával és kutatással szorosabb összefüggésbe, ugyanakkor védettebb tanulói zónát képez. A harmadik elrendezés mutat leginkább összhangot a MOME Campus víziójában megfogalmazott hierarchiával. Eszerint az oktatási zóna egyfajta progresszív sorozatot alkot oly módon, hogy az alapképzés, a mesterképzés és a doktori iskola helyszínei a campus személyes és nyilvános pólusa között teremtsen kapcsolatot. Utóbbi leghangsúlyosabb eleme a Tudásközpont, amely élvezi az informális tanulási zóna, a szolgáltatások és a Technológiai Park közelségét.

A MOME CAMPUS TEVÉKENYSÉGEINEK
TELEPÍTÉSI ALTERNATÍVÁI

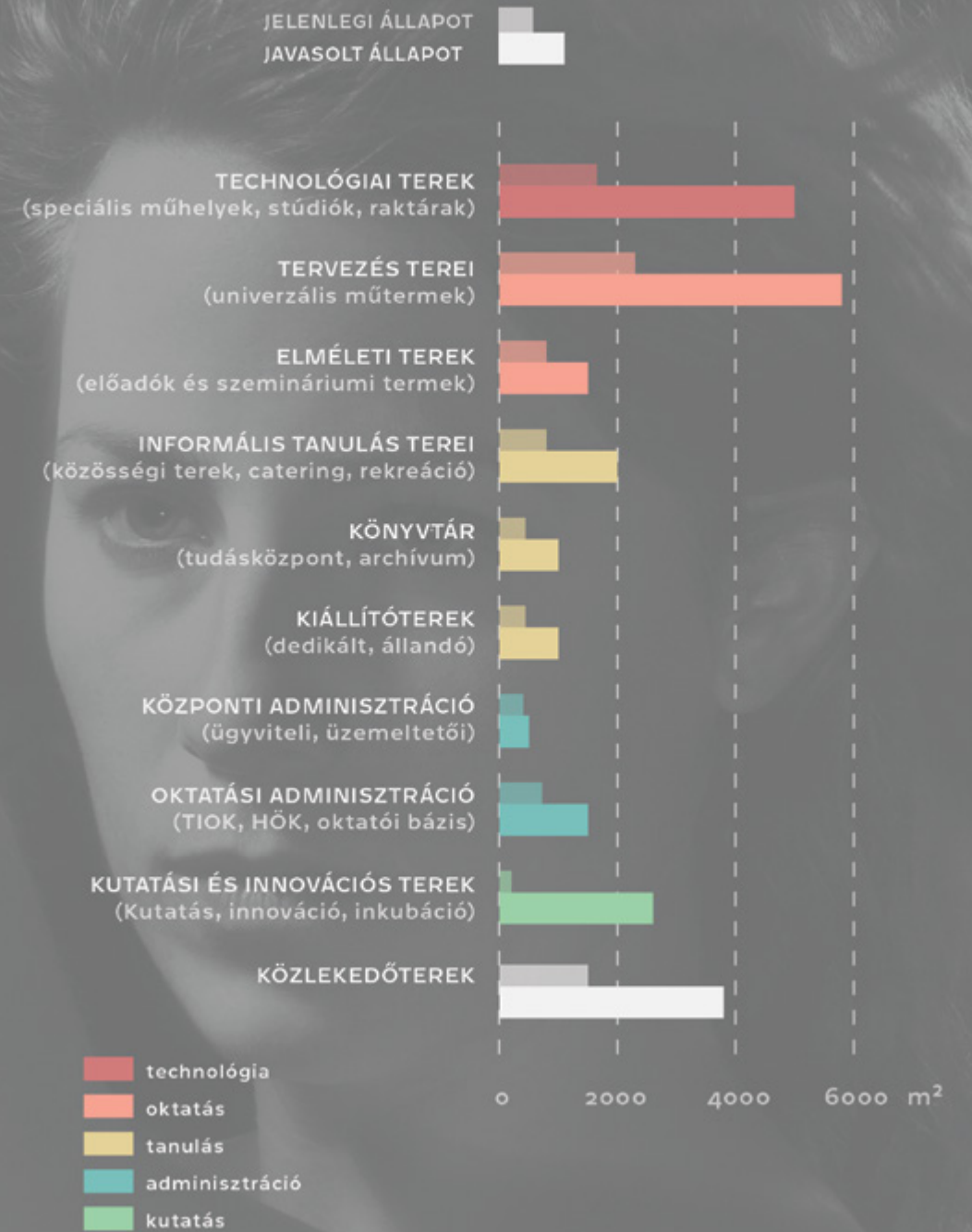


TEVÉKENYSÉGI ZÓNÁK TERÜLETARÁNYAI



- technológia
- oktatás
- tanulás
- adminisztráció

A MOME TEVÉKENYSÉGI ZÓNÁI

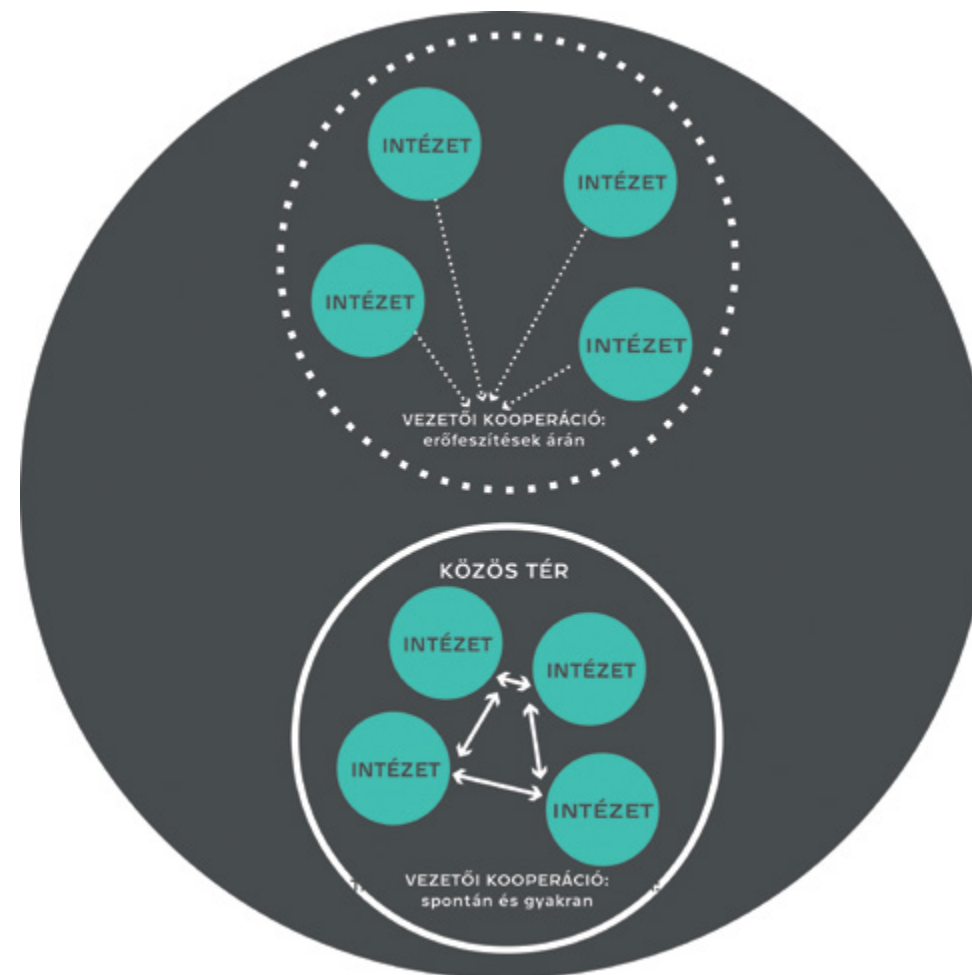


- technológia
- oktatás
- tanulás
- adminisztráció
- kutatás

Csak az egyes diszciplínák dinamikájának növelésével lehetséges elérni, hogy magas energiaszintű kapcsolat szülessen az egymással átfedésbe kerülő szakterületek együttműködéséből.

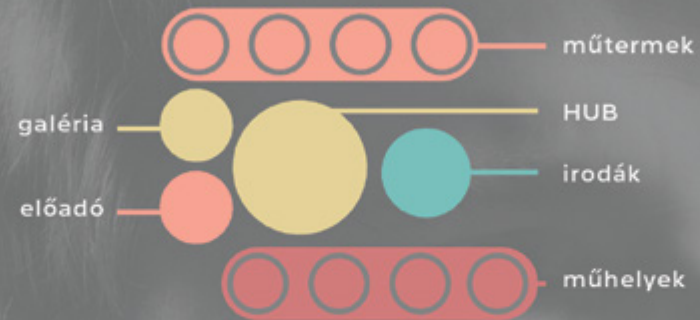
Jól látható, hogy a területnövekedésen kívül alapvetően megváltozik a MOME működési területeinek viszonyrendszere. Míg az intézeti alapon elkülönülő egyes tércsoportok közti kapcsolat jobbára csupán programok és horizontális laborok által valósul meg, addig a tevékenység alapú struktúra legtöbb eleme közvetlen érintkezésbe lép az összes szervezeti egységgel.

A hagyományos szakalapú struktúra a szakon belüli kapcsolatokat erősíti, míg az interdiszciplináris elrendezés a szakok közti szinergiákat teremti meg. Pusztán az intézetvezetők közös bázisa elősegíti a szakok közötti együttműködést.

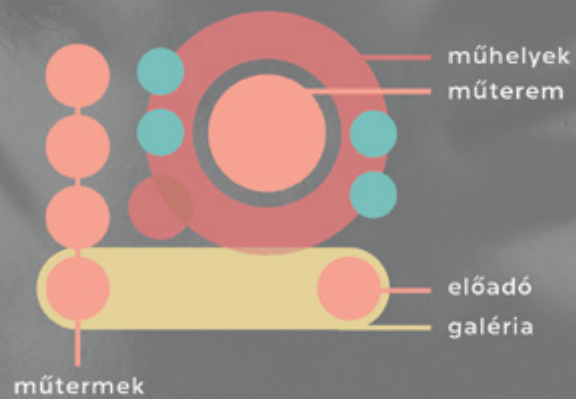


A PLYMOUTH ÉS MMU TEVÉKENYSÉGI ZÓNÁINAK KAPCSOLATRENDSZERE

PLYMOUTH COLLEGE OF ART



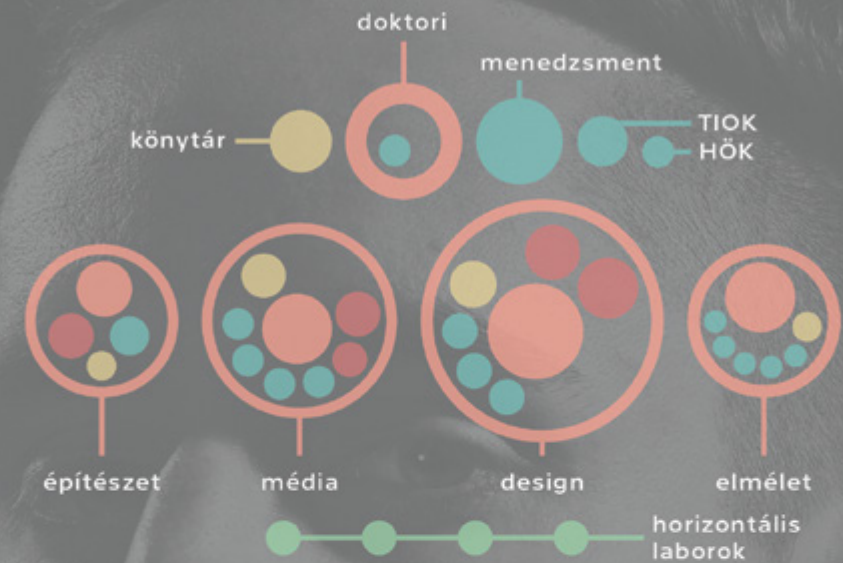
MMU SCHOOL OF ART



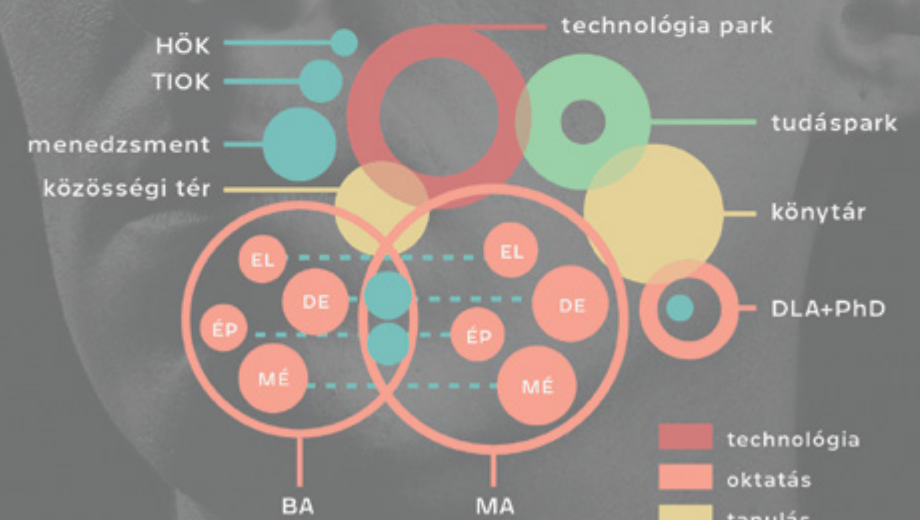
- technológia
- oktatás
- tanulás
- adminisztráció

A MOME TEVÉKENYSÉGI ZÓNÁINAK KAPCSOLATRENDSZERE

JELENLÉGI ÁLLAPOT



JAVASOLT ÁLLAPOT



- technológia
- oktatás
- tanulás
- adminisztráció
- kutatás

IV.4. TELEPÍTÉSI ELEMZÉS

Az optimális beépítési karakterhez különböző nézőpontú vizsgálatok vezetnek. A belső működési rendszer szempontjából ideális telepítés sokszor nem megvalósítható szabályozási, megépíthetőségi vagy egyéb külső okokból. A kontextus meghatározó karakterének megértése és az ahhoz viszonyuló (illeszkedő vagy éppen ellentéző) új mintázat meghatározó a beruházás életképessége szempontjából.

Itt szélsőséges (pontszerű, illetve összefüggő) mintákat vetünk össze morfológiai alapon.



A Hegyvidék szabadonálló villa beépítéséhez illeszkedő, kis léptékű, pontszerű pavilonok



Az ipari és infrastrukturális karaktert (pl. remíz) erősítő mintázat lépényszerű tömegeket is használ

Ahány egyetemi campus, annyi különböző térrend-
szer. Mégis, a legtöbb esetben néhány alapképlet
változatát vagy azok ötvözetét figyelhetjük meg,
ezek közül a következők a legkarakteresebbek:

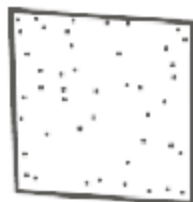
—— UDVAR TÍPUS

- Központi fókusz
- Introvertált
- Védett
- Keretes térszervezés
- Egyoldalú megnyitás



—— ATELIER TÍPUS

- Interdiszciplinaritás
- Egyterű
- Egységes
- Nyitott
- Differenciálatlan



—— WORKSHOP TÍPUS

- Interdiszciplinaritás
- Átfedések
- Intenzív belső kapcsolatok



—— PAVILON TÍPUS

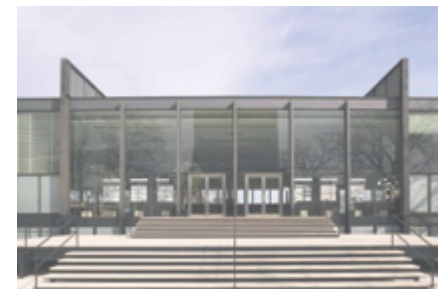
- Különálló vagy gerincre szervezett
- Különálló elemek
- Fragmentált identitás
- Intenzív kapcsolat a környezettel



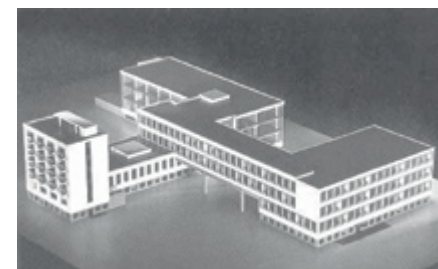
UDVAR TÍPUS



ATELIER TÍPUS



WORKSHOP TÍPUS



PAVILON TÍPUS



A fenti alaptípusok közül mindegyik más-más előny-nyel és kihívással rendelkezik. A kompakt, intenzív belső kapcsolatokat elősegítő konfigurációk nehezebben szakaszolhatók, biztonsági rendszereik is bonyolultabbak, a szétszórt elrendezés ellenben kapcsolati rendszere terén követel több kompromisszumot, és a szegregált működés veszélyét rejti magában. A MOME Campus adottságai mind a tisztán pavilonos, mind a gerincre szervezett, esetleg workshop-típusú térrendszer megvalósítását lehetővé teszik. A vízióban megfogalmazott integrált és interdiszciplináris szemléletet leginkább ezek megfelelő kombinációja támogatná oly módon, hogy az intenzív kapcsolatot megkövetelő zónák legalább egy szinten, belső téri összeköttetésben legyenek. Határozottan megfogalmazott cél a területek tevékenységalapú tagolása (ellentétben a szakos alapú szétválasztással), a megvalósulás alatt álló Technológiai Park épületei is ezt az elvet követik.

Az integrált működés elve megkívánja, hogy az Akadémiai szárny, a Technológiai Park és a Tudásközpont között minél intenzívebb, lehetőleg belső téri kapcsolat jöjjön létre.

Ezt leginkább a campus új súlypontjában kialakuló, többfunkciós közösségi térrendszer volna képes megteremteni.

A MOME Campus szíve (Peter Clegg vázlata)



IV.4.1. A campus- fejlesztéshez kapcsolódó lehetséges alternatívák vázolása

Vizsgáljuk meg morfológiai alapon, reálisan milyen beépítési lehetőségek jöhetnek szóba a MOME Campus esetében!

—— Pavilon típusú beépítés

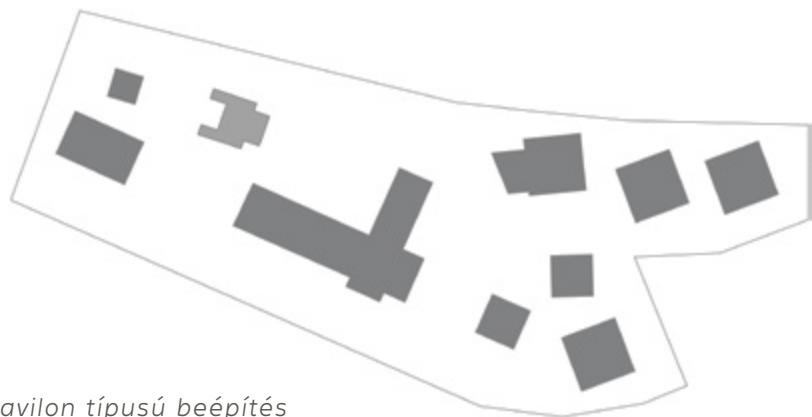
- Különálló, szigetszerű, 4-5 szintes épületek
- Minimális beépítettség, faállomány megkímélése
- Könnyebb szakaszolhatóság
- Limitált interakció és térkapcsolat a zónák között
- Szegregált működés veszélye
- Nagy homlokzati felület / alapterület arány
- Az integrált üzemeltetési stratégia korlátai
- Kiterjedt biztonsági rendszer
- Kötött térrendszer, limitált flexibilitás
- Közlekedők fajlagosan magas aránya

- Atelier / udvar típusú beépítés
- Többnyire alacsony, nagy alapterületű épülettömegek
- Intenzív interakció és térkapcsolat a zónák között
 - Interdiszciplináris működés ideális térrendszere
 - Kedvező homlokzati felület / alapterület arány
- Gazdaságos kiszolgálás és közlekedő terület
 - Nagy flexibilitás, összenyitható terek
 - Nagy beépítettség, limitált zöldterület
 - Kevéssé szakaszolható

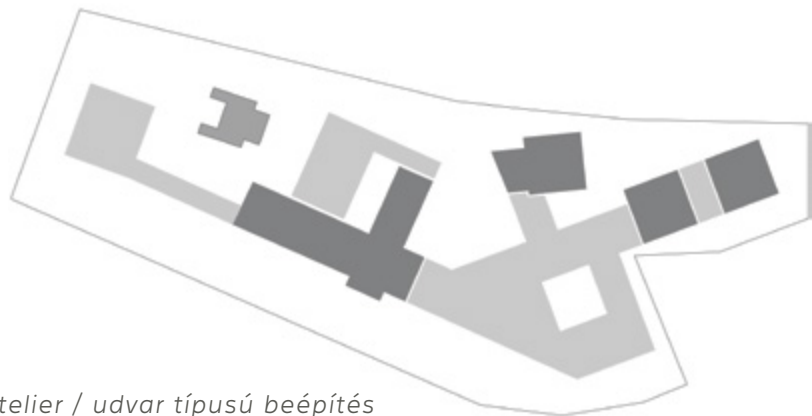
—— Workshop típusú beépítés

- Terepszinten összekötött pavilonok
 - Intenzív térkapcsolatok
 - Gazdaságos üzemeltetés
- Elfogadható homlokzat/terület arány
 - Flexibilis és jól adaptálható
- Optimális kiszolgálás és közlekedő terület
 - Viszonylag nagy beépítettség
 - Elfogadható szakaszolhatóság

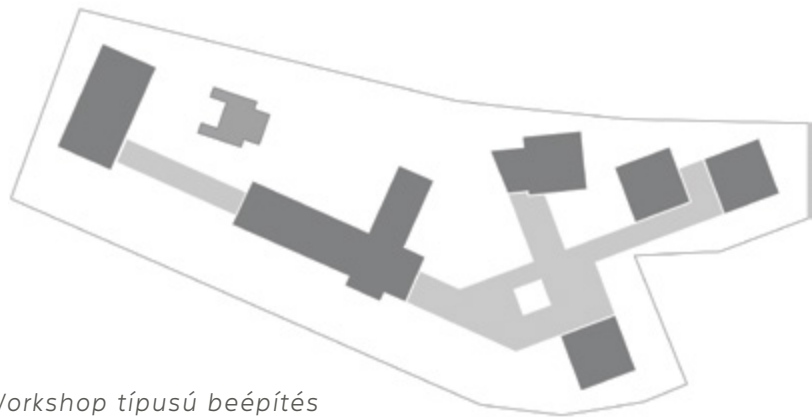
— MOME campus beépítési alternatívák



Pavilon típusú beépítés



Atelier / udvar típusú beépítés



Workshop típusú beépítés

IV.4.2. Téri és funkcionális lehetőségek és kötıtségek

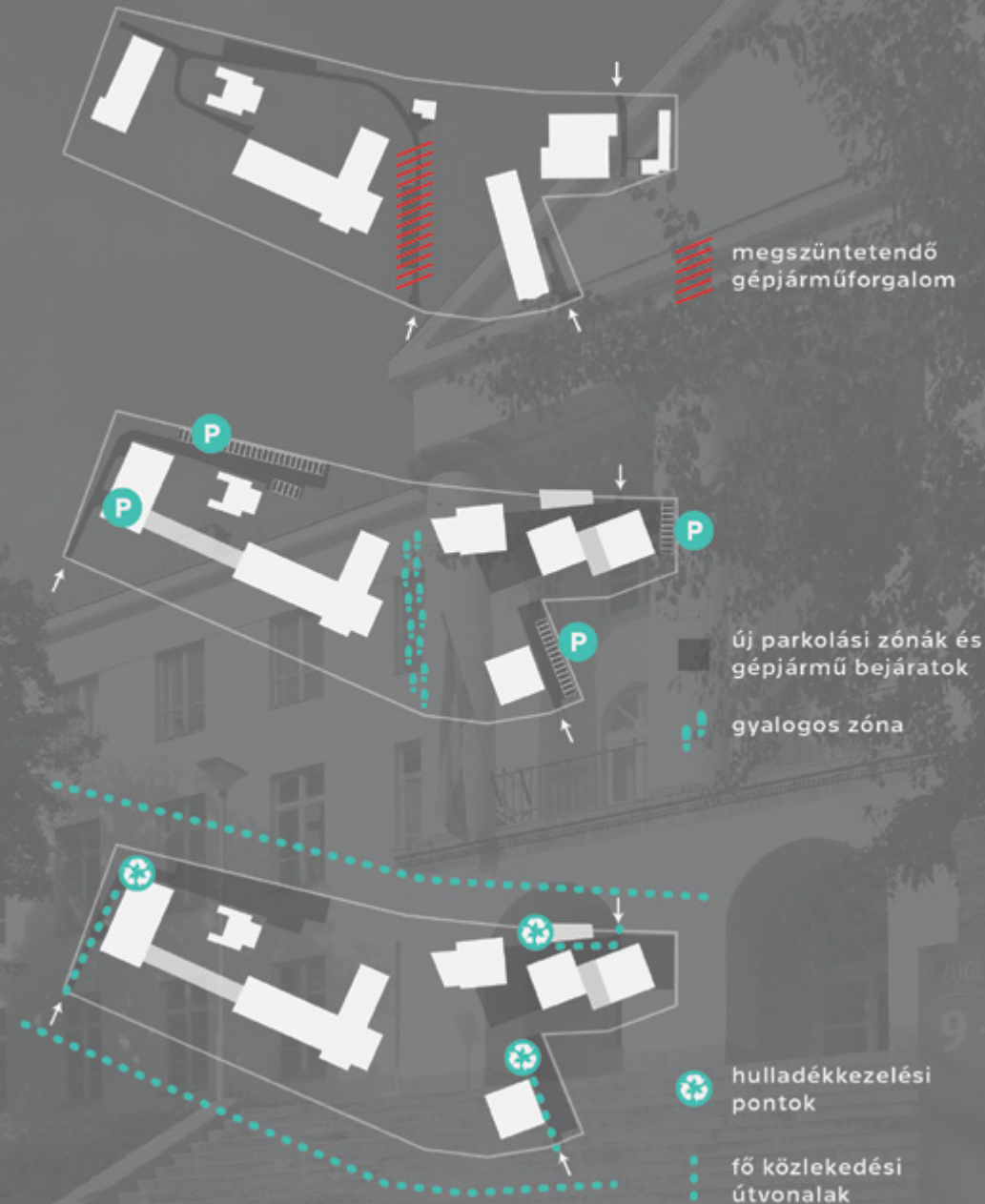
A járműforgalom rendezése kulcskérdés a területben rejlő potenciál kihasználásához. Ennek alapelve: a gyalogos kapcsolatok prioritása a járművek előtt, valamint a funkcionális belső terek előnye a fedett parkolóval szemben. A jelenleg a Zugligeti út felől belépő út mintegy kettévágja a területet, épp a campus jövőbeli súlypontja, legértékesebb zónája közepén. Szükségszerűnek tűnik ennek kiváltása egy új szervizúttal a telek nyugati határán. Eredményeképpen három útvonalon szolgálható ki a campus: a Technológiai Park kiszolgálására a megújított bejáraton a Budakeszi út oldalán, a Zugligeti út felől a Tudásközpont mellett, valamint az elkülönülő Akadémiai szárny (B épület) és a személyzeti parkoló elérésére a nyugati oldalon. Ez utóbbiak az új épületekhez térszint alatt csatlakozhatnak, ám a költséghatékonyság elvén javasolt a szükséges parkolószám nagy részének felszíni biztosítása a perifériákon. Egy körültekintően megtervezett felszíni gépjárműparkoló zökkenőmentesen integrálható a táji környezetbe, így a beépítési és térhasználati mintázat megsértése nélkül, mintegy 70 gépkocsi helyezhető el. Emellett nem kizárható a telken belüli parkolószám csökkentése alapozva a terület jó tömegközlekedési ellátottságára és a kerékpáros kultúra erősödésére.

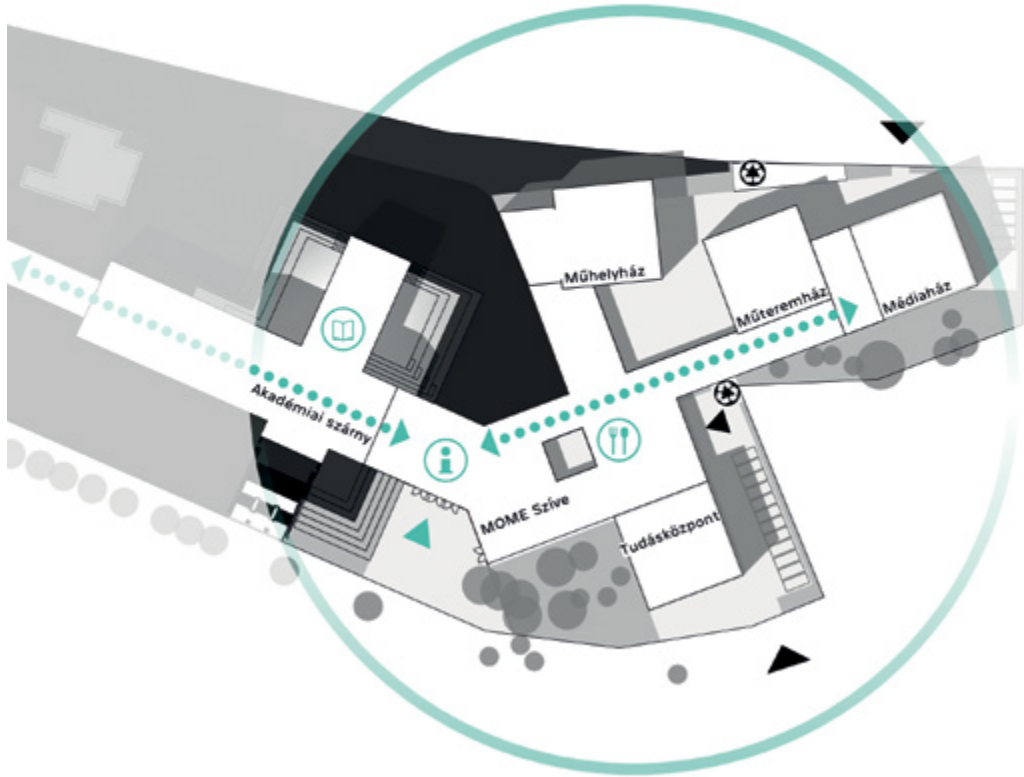
Mind az anyagszállítás, mind a hulladékkezelés az anyagalapú tevékenységekhez, másrészt a feltehetően többpólusú catering helyszíneihez kapcsolódik, így a három javasolt gépjárműbejáratról elérhető három központi feltöltő és gyűjtőhely volna optimális, a legnagyobb kapacitást a Technológiai Park közelében, a Budakeszi út felől akár közvetlenül is elérhető, partfalba épített központi hulladéktárolónak és alagsori raktáraknak rendelve.

A fenntartható üzemeltetés szemléletének alapja a telken keletkezett hulladékok lehető legnagyobb arányú újrahasznosítása, ezzel csökkentve a hulladékszállítás terhét és karbonlábnyomát. Ennek menedzselése elsősorban a műhelyek használóinak a felelőssége, de szükséges egyetemi szintű stratégia megfogalmazása. A jelentős faállomány és kert fenntartásának a komposztáló telepítése is része. A telken nem újrahasznosítható hulladékot osztályozott módon, a helyi önkormányzattal együttműködve célszerű kezelni.

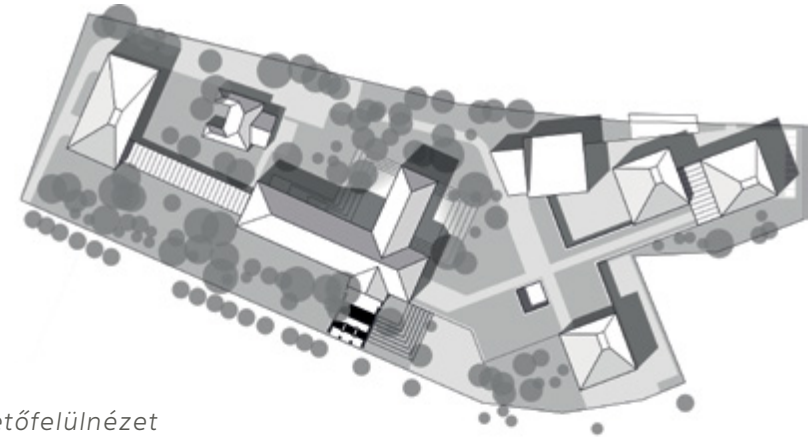
A campus szíve olyan központi helyzetű térrendszer, amely szintetizálja a fogadótér, eligazítás, catering és az informális tanulási terek funkcióit amellet, hogy kapcsolatot teremtsen az akadémiai, technológiai és kutatói pólus között. Egy tisztán pavilonos beépítés esetében ezt a szerepet külső terek is betölthetik (ilyenek Oxford és Cambridge college quadjai), ám ez esetben megvizsgáltuk a terepbe süllyesztett egyszintes köztes tér lehetőségét, amely részben a jelenlegi füves terület és a kollégium helyét foglalná el, ezzel kijelölve a campusbeli élet súlypontját. A három oldalon, valamint átriumokon keresztül megnyitott tér intenzív kapcsolatot tart a környezetével. Emellett a jelenlegi könyvtár alatti alagsort kiszabadító tereplépcsők informális külső tanulótereket hoznak létre.

LOGISZTIKAI ELEMZÉS
2014-es állapot, parkolás és kiszolgáló útvonalak

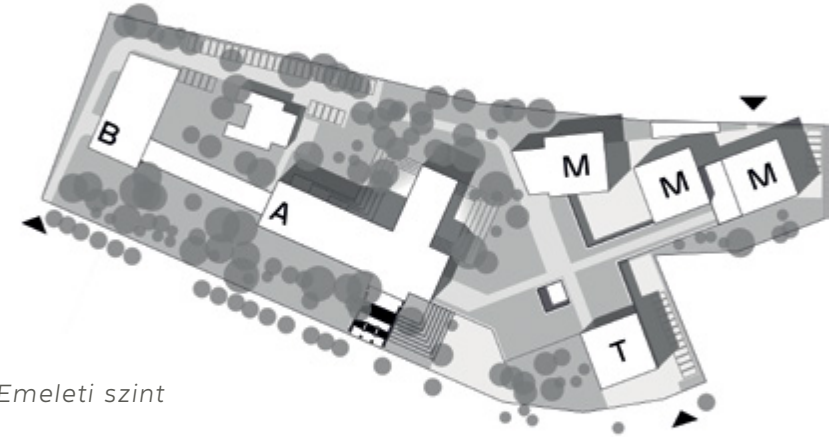




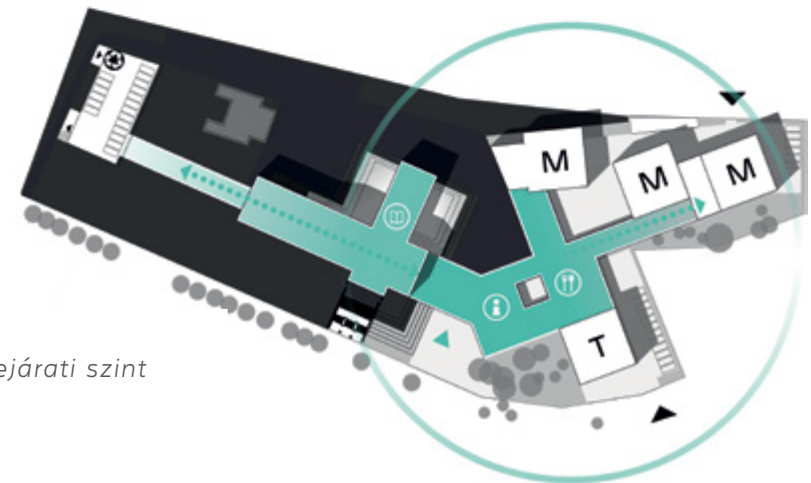
A MOME szíve teremt kapcsolatot a három pólus, a Technológiai Park (Műhelyház, Műteremház, Médiaház), a Tudásközpont és az Akadémiai szárny épületei között



Tetőfelülnézet

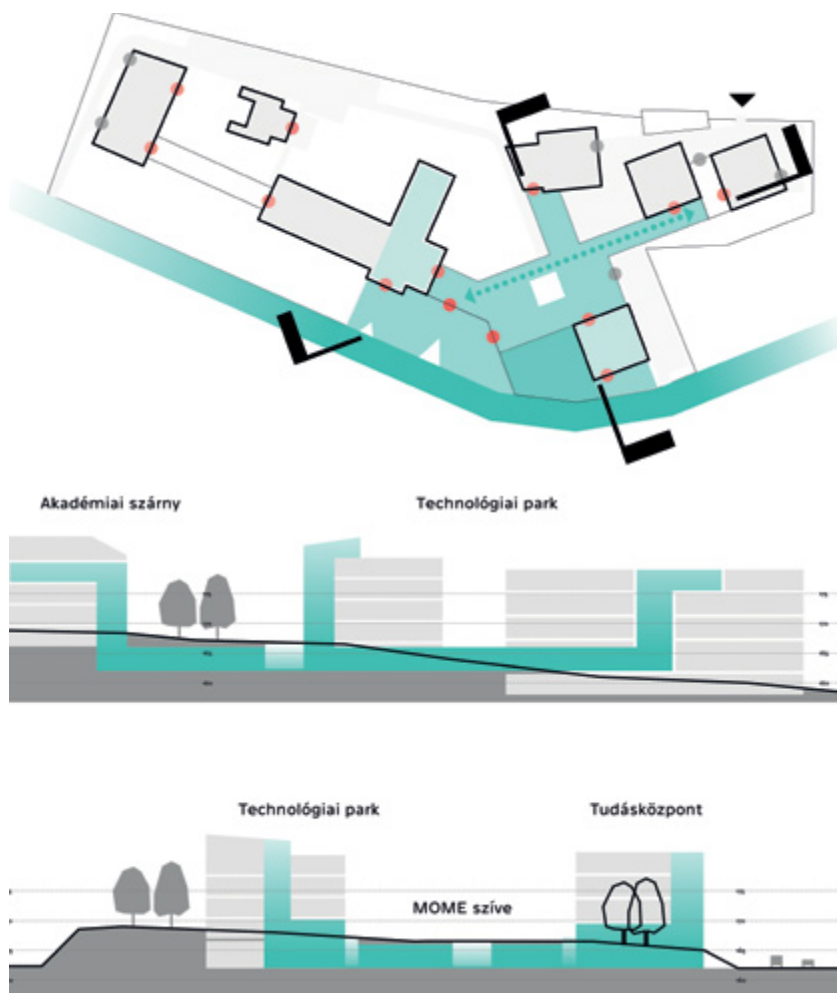


Emeleti szint



Bejárat szint

A fogadóterek és bejáratok meghatározásának a teljes campusra kiterjedő, egységes stratégia alapján, súlyozottan, valamennyi használói csoport szempontjait figyelembe vevő scenáriók alapján kell megtörténnie. Publikus, félprivát és belső használatú területek és útvonalak térképére van szükség. A diagram, amely ezeket a zónákat és a hozzájuk tartozó küszöböket és belépési pontokat jelzik, ennek a gondolkodásnak lehet kiindulópontja. A köztes informális tér a terep és a tetőkertek között is kapcsolatot teremt.



Publikus terek alaprajzon és metszetben

IV.5. TÉRTÍPUS-ELEMZÉS

A campuson zajló sokrétű tevékenységek nagyfokú diverzitást követelnek meg a téri minőségek szintjén. Noha az adaptálhatóság jegyében a tervezett terek lehető legnagyobb flexibilitására célszerű törekedni, az alábbi tértípusok sajátos minőségekkel kell, hogy rendelkezzenek:

- Speciális oktatási terek (műhelyek, műtermek, stúdiók)
- Általános oktatási terek (előadók, projekt-és otthonterek)
- Informális tanulás, catering, rekreáció
 - Könyvtár
 - Kiállítóterek
- Adminisztratív munkahelyek
 - Kutatói zóna
- Külső terek, tájtervezés

E kategóriák hagyományosan jól elhatárolhatóak és definiálhatóak voltak, az utóbbi évtizedekben azonban radikálisan felgyorsult az a folyamat, amely a felsőoktatási tanulási tájat több szinten átjárható rendszerré alakítja. Ebben a tájban a fenti kategóriák nem kizárólagosak, esetenként jelentős átfedés alakul ki köztük: jó példa a műhelyekben folyó oktatás, a tervezési helyszínen rendezett kiállítás, vagy az informális tanulási terek, a könyvtár összefonódása. Meghatározottságuk és felszereltségük alapján megkülönböztetünk speciális, általános és informális tereket, amelyek például

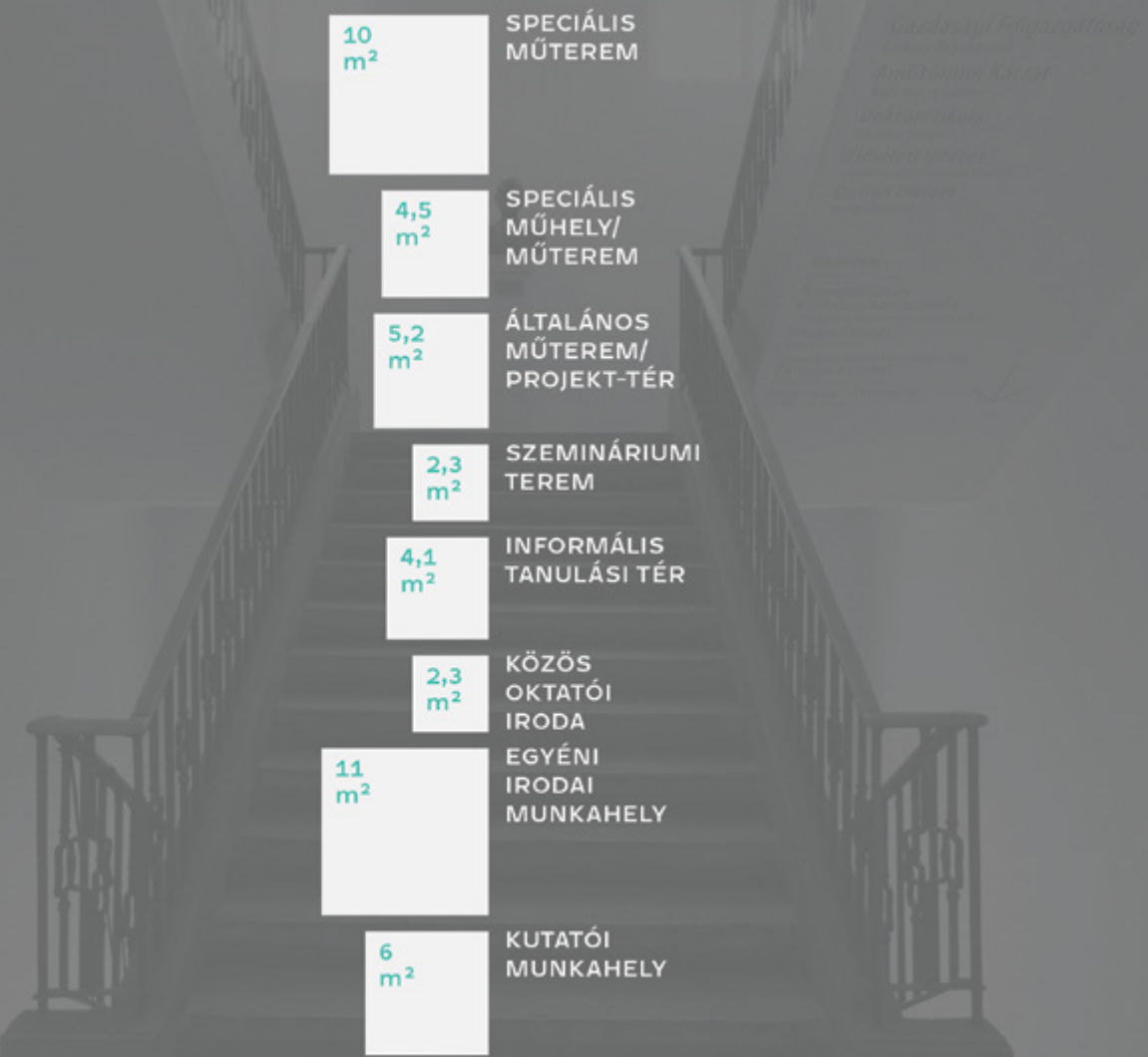
a használat szempontjából csoportosíthatóak megvalósító, tervező, kiállító vagy egyén-, projekt-, illetve programfókuszú helyszínekként is definiálva. Az egy főre jutó térigényük is jelentősen eltérő: amíg egy előadóban 1,5m²/fővel számolhatunk, úgy egy speciális felvételi stúdió vagy irodatér esetében ez akár a 10m²/fő értéket is elérheti. Az üzemeltetés szempontjából meghatározó, mely területek szolgálnak egyes használói csoportok otthonául hosszú távon vagy csupán néhány napos workshop idejére. Ez befolyásolja a bútorozási és biztonságtechnikai igényeket, ugyanakkor a hosszú távú szemlélet alapján olyan stratégiát célszerű követni, amely számol az idővel megváltozó követelményekkel.

A MOME Campus tértípusmátrixa

	SPECIÁLIS TEREK	PROJEKTTEREK	OTTHONTEREK
FUNKCIÓ	Diszciplína-alapú	Interdiszciplináris	Intézetalapú
FELSZERELTSÉG	Specifikus technológia	Alapfelszereltség	Alapfelszereltség
FELÜGYELET	Folyamatosan felügyelt	Időszakosan felügyelt	Nem felügyelt
HOZZÁFÉRÉS	Nyílt hozzáférésű	Projektalapú	Személyhez kötött
HASZNÁLAT	Állandó, fix	Időszakos, flexibilis	Állandó, flexibilis
HELYI TÁROLÁS	Időszakos anyagraktározás	Rövid távú tárolás	Hosszútávú tárolás
HELYSZÍN	Műhelyek Kísérleti műtermek Média stúdiók Kutatólaborok Előadók Könyvtári archívum	Projekt terek Kísérleti műtermek Média stúdiók Kutatólaborok Szeminárium termek Külső terek	Tervezési stúdiók Hallgatói terek Oktatói bázis Kutatói bázis Irodák Inkubációs terek Személyzeti terek
	Technológiai park Tudásközpont	Akadémiai szárny Tudásközpont	Akadémiai szárny Tudásközpont

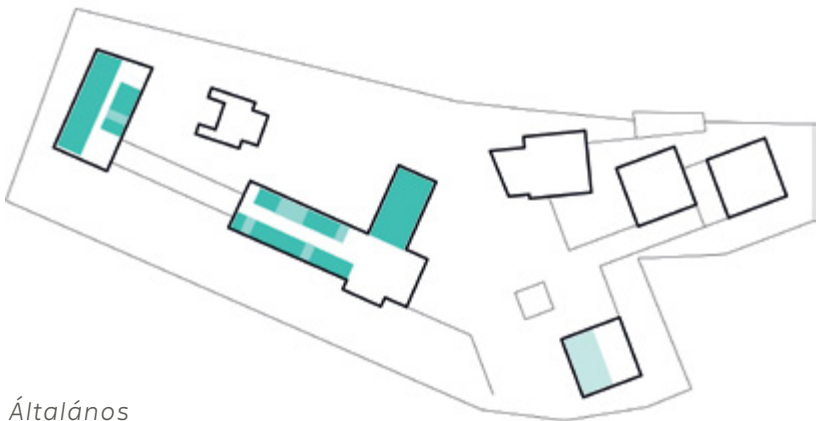
Az eltérő használatú helyiségek helyigényét általános ergonómiai és specifikus oktatási és kutatási szempontok határozzák meg. A mellékelt áttekintés hozzávetőleges támpontot ad a nemzetközi gyakorlatban alkalmazott irányadó területi kvóták alapján, a részletes tervezési program elkészítéséhez nyújtva segítséget.

EGY FŐRE JUTÓ OPTIMÁLIS TERÜLETIGÉNY

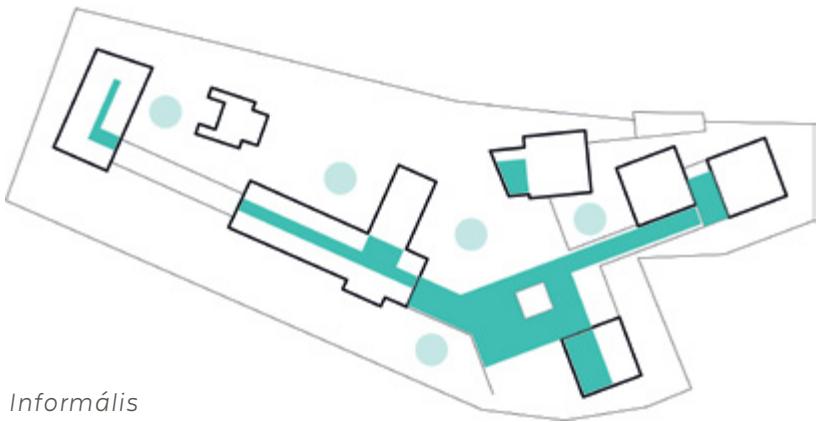




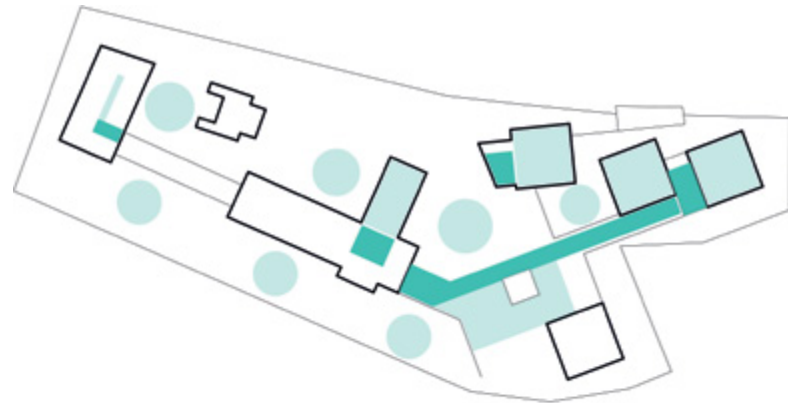
Speciális
oktatási terek



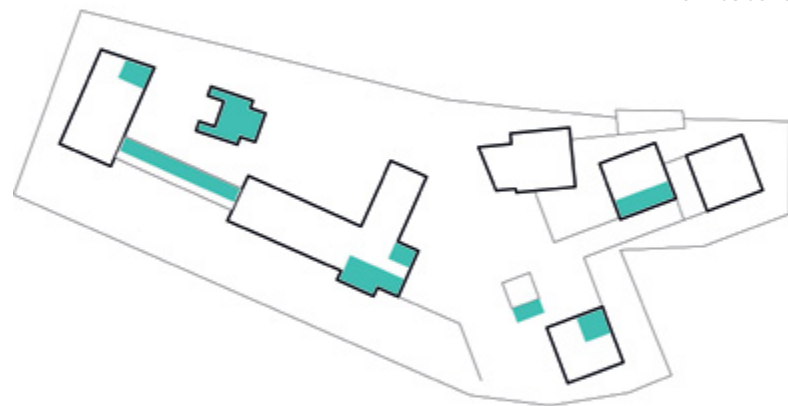
Általános
oktatási terek



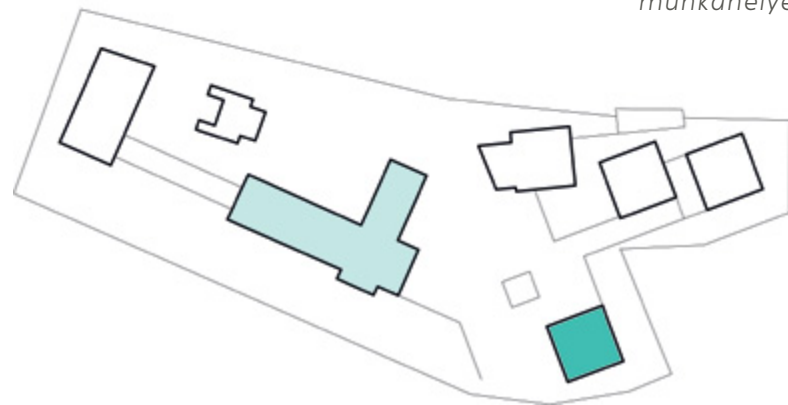
Informális
tanulási terek



Kiállítóterek



Adminisztratív
munkahelyek



A kutatás, az innováció,
az inkubáció terei

IV.5.1. Speciális oktatási terek (műhelyek, műtermek, stúdiók)

Széles skálán mozog a három kategóriába sorolt terek specifikációja, itt csupán azokat a felismeréseket említjük, amelyek ezek együttes kezelése és a szakok közti átjárás szempontjából járnak előnyökkel.

A MOME oktatási szemléletében és innovációt előtérbe helyező stratégiájában nagy hangsúlyt kapnak a gyakorlati, tett alapú tevékenységek, amelyek a kísérletezéstől a prototípusgyártás szintjéig terjednek. Ezek egyrészt a Technológiai Park műhelyeiben és stúdióiban kapnak helyet, másrészt az azonnali visszacsatolást igénylő tervezési helyszíneken, így az akadémiai épületekben is szükséges a jelenlétük, jóllehet szerényebb technológiai felszereltséggel.

A projektalapú munka és adott esetben a piaci szereplők fogadása feltételezi, hogy ezeket a helyszíneket nem csupán a hagyományos oktatás, hanem mindinkább professzionális munkahelyek elvei alapján definiáljuk, ahol lehetőség van több technológia együttes igénybevételére is.

A manuális és analóg technológiák alapvetőek a kreatív képességek kifejlesztése, a csinálva tervezés későbbi szakaszaiban és a gyártás folyamatában egyaránt.

A digitális eszközök hozzáférhetősége a tervezés során radikálisan lerövidíti a kísérletezés idejét, hiszen nagyságrendileg több próbálkozásra van lehetőség az iteratív folyamatok során. Nem helyettesítik azonban a manualitást. A két szemlélet összekötése egy térbe vagy egymáshoz közeli telepítése által, új határterületeket tesz elérhetővé, a low-tech és high-tech egymásmellettiességéből új műfaji kategóriák születnek.

A többfunkciós stúdióterek
alapvető tervezési elvei:

- munka és prezentáció egyazon térben,
- nyitott stúdiók, az informális látogatás esélye,
 - minden tér potenciális kiállítótér,
 - a csoportos munka lehetősége,
 - a kritikus stúdiókultúra újragondolása,
- a digitális és manuális technológiák összekötése,
 - kapcsolat a design- és a kutatólaborok között,
 - egyéni, csendes tér, kiscsoportos (6-8 fős) és nagycsoportos (18-20 fős) projektterek kialakítása flexibilis térelválasztással,
 - tervezőfelület és manuális modellező felület biztosítása egy térben,
 - a saját hallgatói terület igényének felmérése,
 - bőséges tárolókapacitás a stúdiótérben a projekt időtartamára.

IV.5.2. Általános oktatási terek (előadók, projekt- és otthonterek)

A lehető legnagyobb szabadságfokkal felruházott tereket célszerű specifikálni, amikor az elméleti, tervezői és projektterekről gondolkodunk. A bennük zajló tevékenységek ugyanis gyakran kerülnek átfedésbe, és kevésbé kötődnek technológiához. Univerzális alkotóterekként kezeljük őket, amelyek könnyen átvehetik egymás funkcióit a maximális kihasználtság érdekében. A méretbeli különbségtétel a legtöbbször hatékonyabb stratégia, mint a jelenleg elképzelt specifikus használatra való tervezés. Minél flexibilisebb egy tér, annál fontosabb, hogy bizonyos elemek meghatározott helyen maradjanak. A bútorok és tárolóegységek elmozdíthatóak legyenek, de a szerszámok, nyomtatók, közös számítógépek ideálisan fix pontot jelentenek.

A hagyományos oktatási terek jellemzően frontális, hierarchikus modellt követtek, ezzel szemben a jövő előadóterei demokratikus, az aktív részvételt elősegítő terek. Flexibilisek, egyaránt alkalmasak szeminárium, előadási, kipakolási és tervezési helyszíneként, többféle bútorozási konfigurációval. Ebből következik, hogy ideális alaprajzi arányaik az 1:1 és 1:1,5-hez közelítenek. Technológiai felszereltségükhöz hozzátartozik a teljes elsötétítés lehetősége és a más helyszínekkel való összeköttetést biztosító informatikai rendszer. Mobil válaszfalak alkalmazása esetén a specifikus csoportméretekre (6–15–30) tervezett termekből kevesebb is elegendő, jóllehet ezek költséges és akusztikai szempontból érzékeny megoldások.

A MOME specifikus dilemmája az Auditórium jövője. Kielégíthetők-e egyazon térrel a reprezentatív és a mindennapi gyakorlati, előadói funkciók elvárásai? Ha igen, hol volna a legjobb helye, és milyen kapacitású legyen? A jelenlegi Auditórium alkalmas-e erre a célra helyzete, arányai alapján? Szükséges-e ideiglenes lépcsős nézőtér kialakítása? Van-e jobb felhasználása ennek a nagyfesztávú, alkotótérnek is alkalmas teremnek? Első vizsgálat alapján logikusnak tűnik a tér megtartásával és felszereltségének korszerűsítésével többfunkciós, reprezentatív, előadói és kísérleti műtermi helyszínként való kezelése. Ezen kívül több, kisebb kapacitású, ideálisan összenyitható előadó is javasolt.

- Elméleti és gyakorlati képzés helyszínei egyaránt
- Előadók, szeminárium, terek, projektterek
- Manuális modellező felület a tervezési zónában
 - Kurzus-, illetve projektalapon lefoglalható
 - Nagy flexibilitás
 - A stúdiókultúra bázisa
- Munka és prezentáció egyazon térben
- Nyitott helyszín, az informális látogatás esélye
 - Csoportmunka lehetősége
- Egyéni, csendes tér, kiscsoportos (6–8 fős) és nagycsoportos (18–20 fős) projektterek, flexibilis térelválasztás
- Időzáras tárolókapacitás (napi, 2–3 hetes projekt, illetve az otthonterekben féléves időtartamra)

IV.5.3. Informális tanulás, catering, rekreáció

A tanulási táj az utóbbi évtizedben forradalmi változáson ment át világszerte. Ennek talán leglátványosabb jele az informális tanulási terek egyre nagyobb jelentősége, amely a kötött és formális helyszínek között kialakuló fizikai és virtuális tereket egyaránt érinti. Az informális helyszínek diszciplínák és technológiák helyett a hallgatók életmódjának és érintkezési szokásainak forgatókönyvét követik, gyakran éjjel-nappali használatot biztosítva. Noha az informális terek nehezebben körvonalazhatók, sok követelménynek kell megfelelniük, és párhuzamos eseményeket is be kell tudniuk fogadni.

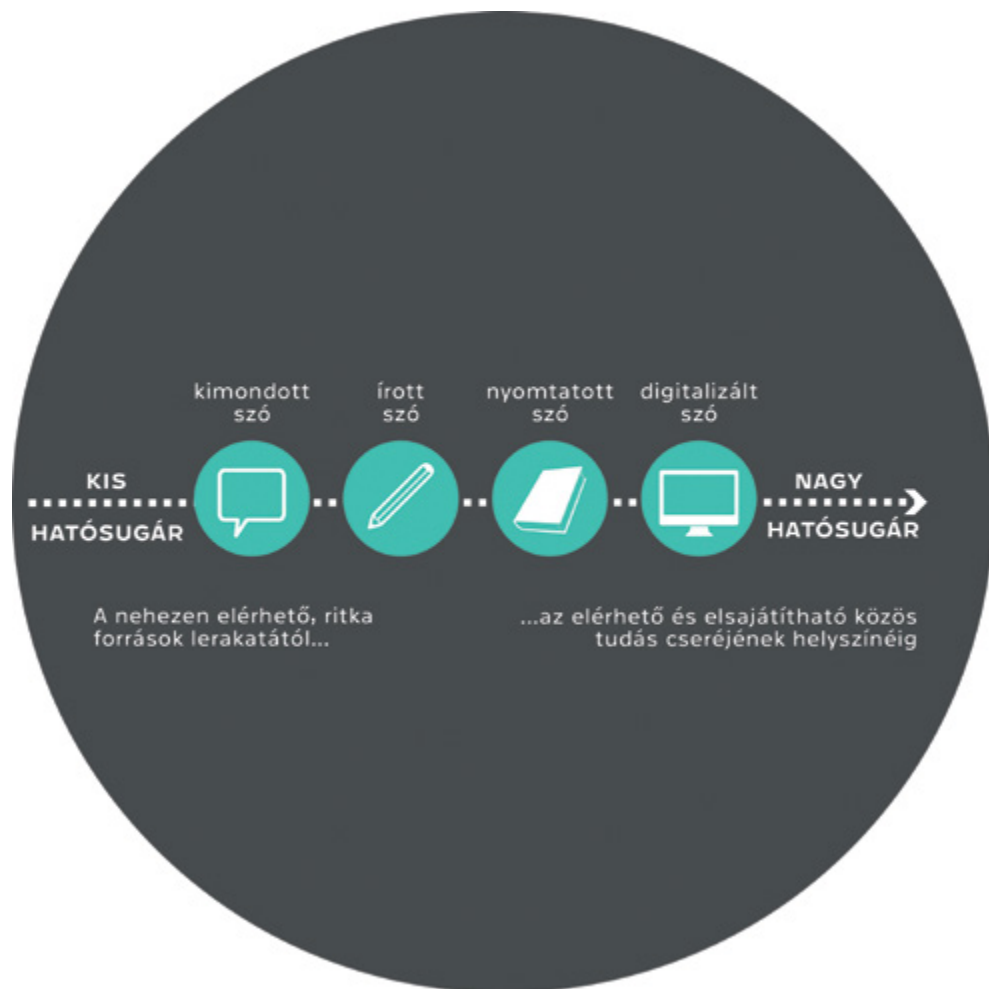
- Kötetlen találkozási helyszín a teljes MOME-közösség és a látogatók számára
- Növeli a tervezetlen találkozások (chance encounter) esélyét
- A dinamikus campusélet alapja
- Egyéni és csoportos tevékenységi helyszín
- Zeneszobák és gyakorlótermek online foglalási rendszerben
- Elvonulásra alkalmas pihenőterek
- Alapvető eszközök boltja (one-stop-shop)

IV.5.4. Könyvtár

Az információhoz fűződő viszonyunk és az azzal szinkronban változó környezet átértékelődése talán leglátványosabban a könyvtár szerepének és arculatának átalakulásában érhető tetten. A Big Data korában az egyetemi könyvtár többé nem az adatok hozzáféréseinek, sokkal inkább azok traszformációjának a helyszíne. Átvállalja a tanulótér, a játéktér és a kávéház szerepkörét, miközben egyszerre kell csoportos, közösségi interakcióra és személyes, elmélyült tanulásra alkalmas környezetet biztosítania.

A könyvtár a Tudásközpont részeként egymásra épülő aktivitások helyszíne:

- Tudásnavigáció (céltudatos keresés IT- és könyvtári munkatársak segítségével)
- Tudásszerzés (önálló tanulás hallgatók, oktatók, kutatók részvételével)
 - Tudásmegosztás (előadás, szeminárium)
- Tudásgenerálás (egyéni és csoportos kutatás, workshopok, brainstorming)
 - A könyvtár mint közösségi tér
 - A fogyasztótér aktív kreatív helyszín
 - Csendes zóna



IV.5.5. Kiállítóterek

A kiállítóterek a MOME legfontosabb offline kommunikációs felületei közé tartoznak. Több szinten jelennek meg a lépcsőtérben felbukkanó alkalmi, spontán kiállítástól az év végi nyílt nap publikus, reprezentatív eseményéig. Bizonyos téri helyzetek kreativitásra inspirálnak és fordítva: az alkotás átértelmezheti a teret. Egy nyitott művészeti egyetemen minden tér potenciális kiállítótér, legalábbis az év bizonyos részében.

A kreatív ipar gyakran választja régi épületek újraélesztett, talált tereit kiállítási helyszíneként. Ennek egyik oka, hogy a lecsupaszított, nyers és semleges háttér korlátlan alkotói szabadságot biztosít, miközben a befogadótól aktív részvételt követel. A MOME számára feladat, hogy megteremtse ezt a szabadságot és inspiráló háttérrel párbeszédet kezdeményezzen.

- Folyamatosan változó, aktív helyszín
 - Interaktív
 - Publikus interface
- Időszakosan a munkaterek is kiállítóterek
- Vízszintes felület: csoportos aktivitásra sarkall
 - Függőleges felület: prezentációra ösztönöz
- Multimédia, digitális technológia használata



Kiállítótér, Yorkshire Sculpture Park (FCBS)

IV.5.6. Adminisztratív munkahelyek

A térrendszer olyan, akár a szervezet testbeszéde. Ahogy belépünk egy térbe, az első pillanatban nyilvánvaló, hogyan dolgoznak itt. Önálló, elhatárolt munkahelyeken vagy közös, kreatív térben. A MOME menedzsmentje és oktatói munkahelyei nem irodai környezetet kívánnak. Sokkal inkább inspiráló, demokratikus és interaktív alkotótérként kell megvalósulniuk.

Az adminisztráció integrált működésének egyik kulcsa a központi elhelyezésű és tevékenységekhez csoportosított, valamint egyterű és cellás struktúrák egészséges arányú egyensúlya.

Különbséget kell tenni a központi adminisztráció (rektori hivatal, kancellária, üzemeltetési irodák) és az oktatói bázisok között. Előzőek akár szigetszerűen is telepíthetők, sajátos reprezentációs igényeik szem előtt tartásával, utóbbiak az akadémiai térrendszer integrált helyszínei.

Az oktatási adminisztráció telepítését tekintve alternatívát kínál: az intézeti alapú elhelyezés a szakmai alapú identitás megerősödésével jár, közös helyszín esetén pedig az interdiszciplináris kapcsolatok részesülnek előnyben. Sok esetben a két szélsőség ötvözete az ideális, amennyiben önálló, de egymáshoz közeli oktatói bázisok alakíthatók ki, közös, informális találkozásokra, brainstormingra alkalmas helyszínek közelségében.

Valamennyi megoldás esetében vannak olyan alapelvek, amelyek érvényesek a legtöbb scenárióban, ilyenek többek között:

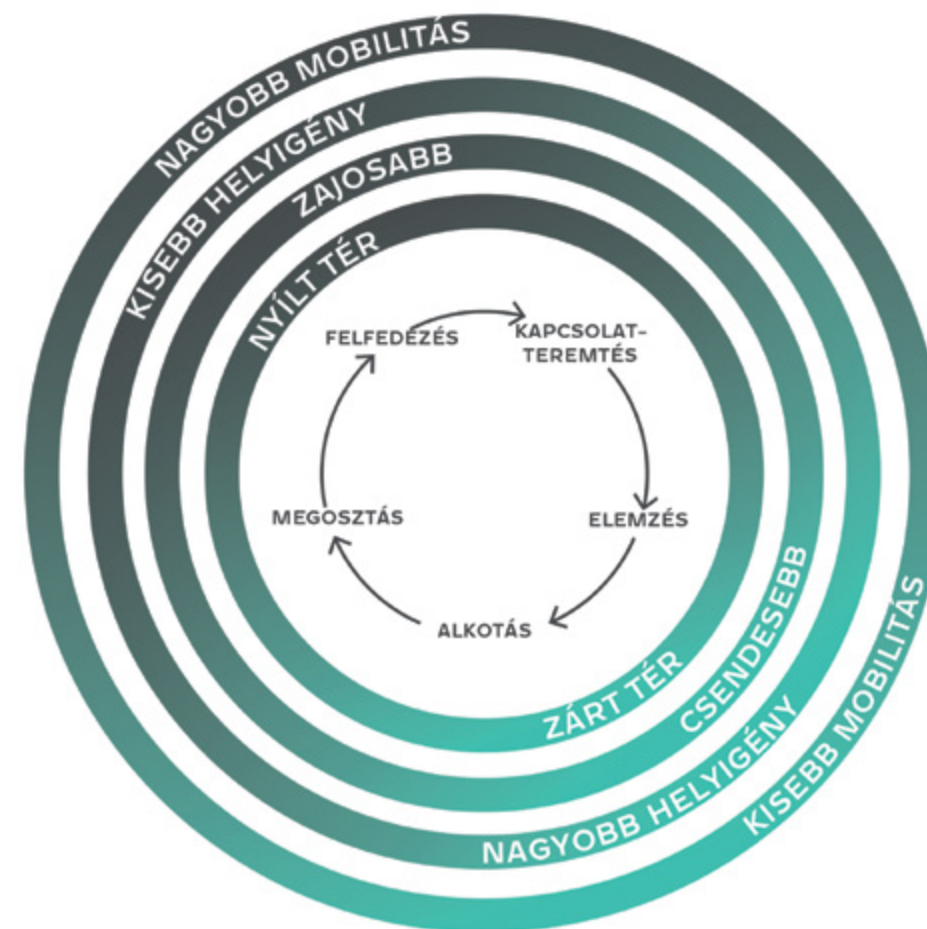
- intenzív vizuális kapcsolat a környezettel,
- személyes tárolóhely biztosítása,
- informális találkozásokra ösztönző helyszínek (green room, teakonyha, dühöngő),
- vizuális nyitottság, akusztikus szeparáltság,
- névtelen irodák,
- hotdesking, látogatók által alkalmilag igénybe vehető munkahelyek.

IV.5.7. A kutatás, az inkubáció, az innováció terei

Ellentétben a szigorú technológiához kötött tudományos kutatólaborokkal (pl. bionika, nanotechnológia), a MOME Campus kutatóbázisának nagy szabadságfokkal kell rendelkeznie, amely teret biztosít számos különböző diszciplína és tevékenységi kultúra együttéléséhez. Ehhez általános felszereltségű inkubációra, rövid távú használatra is alkalmas flexibilis irodateretek, speciális laborok, vendégszállás és a mindehhez kapcsolódó közösségi terek együttesére van szükség. A következő gondolatok támogatják a részletes program megfogalmazását.

- Olyan környezet, amely serkenti a különböző használói csoportok interakcióját az intézményes hierarchia mellőzésével
- Hangsúlyt helyez a személyes (face-to-face) kommunikációra
- Inspiráló környezet, amely teret ad a játékon keresztül végzett munkára a mentális és testi aktivitás kiegyensúlyozásával
- Az együttműködés elősegítheti a különböző léptékű élő laborként való működés képességét
- A különböző diszciplínák számára lehetőség nyílik arra, hogy kölcsönvegyék és megosszák egymással munkamódszerüket
 - Kapcsolat a kreatív és az analitikus kutatólaborok között
- Elkülöníthető terek és speciális felszereltség a high-profile kutatások részére

Csupán akkor tudunk reakciót kiváltó beavatkozásokat megvalósítani, ha képesek vagyunk egymással és a külső szereplőkkel folytatott értelmes párbeszédre. Ez nem csupán egymás nyelvének ismeretét feltételezi, hanem olyan közös szótár használatát, amely hozzáférhető mind az akadémiai, mind az üzleti élet szereplői számára.



IV.5.8. Külső terek, tájtervezés

A telek beépíthetőségét figyelembe véve, körülbelül 50% zöldfelületet célszerű biztosítani, amelynek egy része intenzív zöldtetőként 500–700 mm vastag talajtakaróval kialakítható. Részletes faállomány-kataszter-vizsgálat szükséges a telek flórájának és habitatértékeinek megőrzése érdekében. A tájrendezési stratégia kiterjed az új faállomány telepítésére, amely sok esetben kedvezőbb alternatívát kínál a meglévő beteg fák megmentésével szemben.

A táji elemek a dinamikus campus kulcsfontosságú értékei. Kialakításuk költségeit figyelembe véve a közösségi helyteremtés leghatékonyabb elemei. A MOME Campus topográfiai viszonyait kihasználó, szabadtéri találkozó- és nézőterek (amfiteátrumok) fontos elemei az épületek közti aktív tereknek. A kísérleti, növénytermesztési helyszínek, komposztálók, üvegházak többértékű szerepet játszanak:

- Rekreációs helyszínek
- Hallgatói tervezésben és kivitelezésben megvalósíthatók
- Kutatási, kísérleti helyszínt kínálnak
- A fenntartható campus láthatóságát növelik

IV.6 FENNTARTHATÓSÁG

IV.6.1. Fenntarthatósági szempontrendszer és irányelvek kidolgozása nemzetközi példák alapján

A fenntarthatóság nem trend, hanem gyakorlatilag létkérdés. A szociális, finansziális és építési kérdéseket éppúgy érinti, akár az üzemeltetéssel járó energiagazdálkodást vagy a hulladékkezelést.

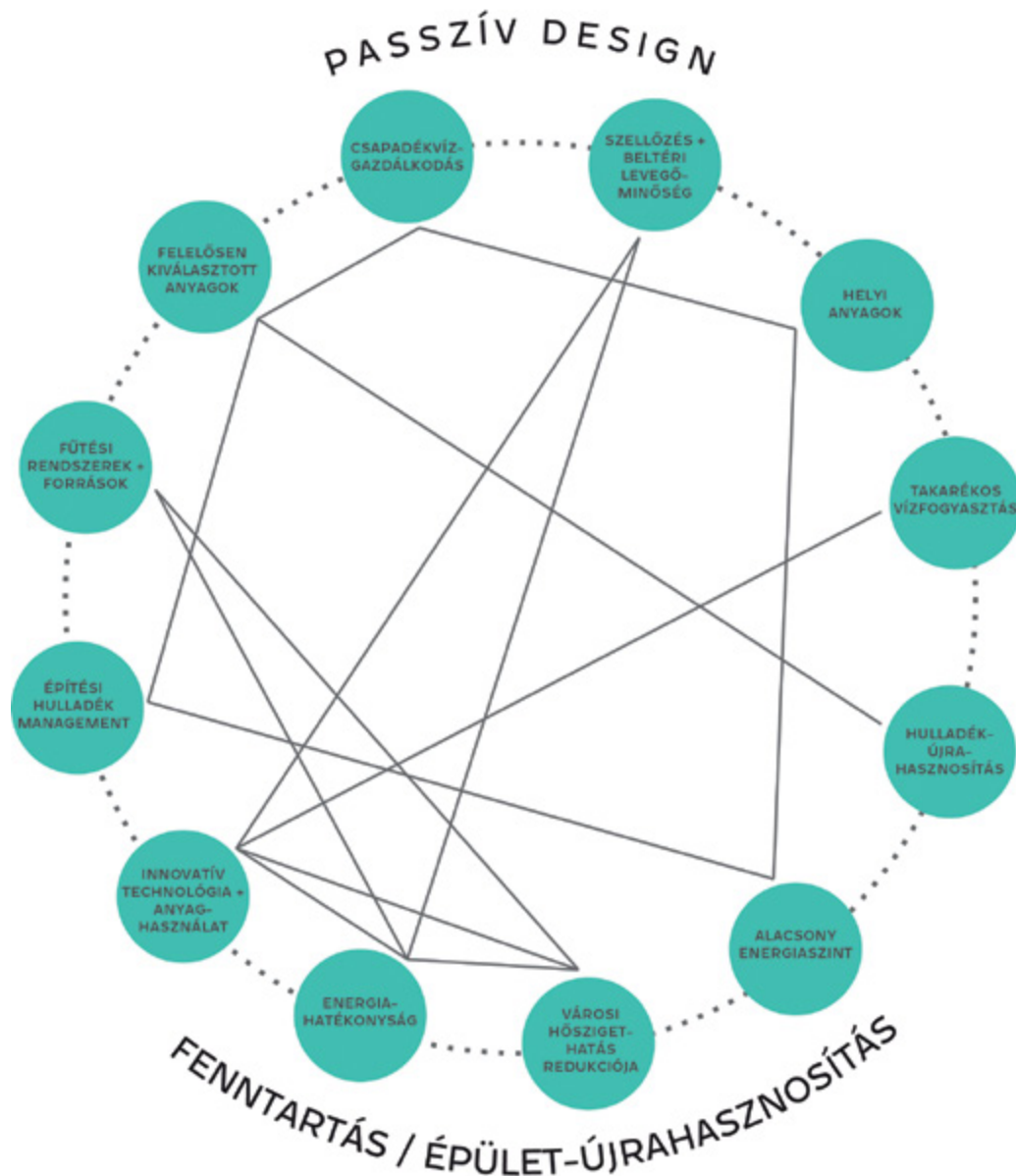
A legnagyobb hatást a tervezéssel, illetve annak alapos előkészítésével gyakoroljuk a beruházásra, így kulcsfontosságú a hosszú távú környezettudatos stratégia kidolgozása, amely jelentősége a jövőben minden bizonnyal növekedni fog. A MOME esetében, amely úttörő és iránymutató szerepet vállal a kultúra, a tudomány és a közélet szemléletet alakító megnyilvánulási szintjein, ez több okból is indokolt. A helyes stratégia demonstrációs, így oktatási, kutatási és PR-értéket is képvisel, kiterjedve a nemzetközi minősítő rendszerek (például BREEAM, LEED) használatára is, ami hamarosan általánosan elvárható követelmény lesz.

A MOME 2 hektáros campusa esetében olyan összehangolt, holisztikus szemlélettel kezelt stratégia megvalósítására van lehetőség, amely különböző aspektusainak súlyozásával beállítható egy optimális szempontrendszer, ami figyelembe veszi a helyi klíma, a környezet, a növényzet, az épületállomány potenciáljait. Első megközelítésre

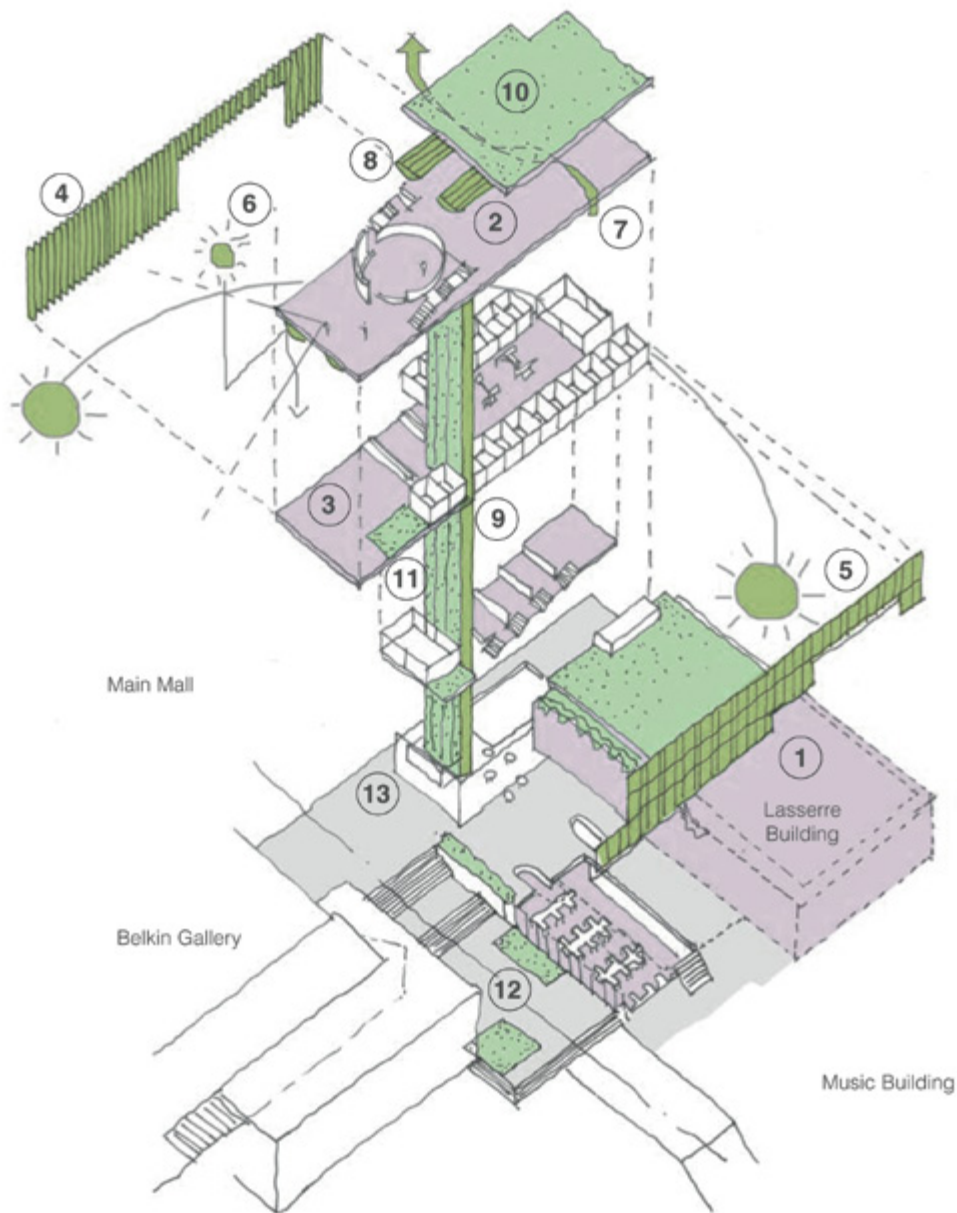
a következő prioritások fogalmazhatók meg a környezettudatos szemlélet és a megtérülési idő alapján:

- A zöldfelületek, a növényzet és a természetes szivárgórendszerek megtartása
- Passzív klímarendszerek (természetes szellőzés, külső árnyékolás, téli szoláris hőnyereség, napkollektor)
- Földhő kihasználása (talajszonda vagy klímaalagút)
- Nagy hőkapacitású, takaratlan szerkezetek a belső térben (álmennyezetek mellőzése, passzív hűtés)
- Helyi építőanyag és munkaerő
- Csapadékvíz felhasználása
- Hosszú távon flexibilis szerkezeti rendszer (nagy fesztáv, síkfödém, burkolatok nélküli látszó szerkezet)
- Aktív rendszerek (tetőre telepített napelem)
- Szekcionált és megjelenített energiamonitor-rendszer

Az alacsony energiás építés és a megújuló energiaforrások kiaknázása nem olcsó mulatság, viszont kulcsa a hosszú távú költségmegtakarításnak. Például az MMU Business School esetében olyan integrált megoldást alkalmaztak a földémszerkezet kialakításánál, amely lehetővé tette a 12 m-es fesztáv gazdaságos áthidalását (ezzel elősegítve a szintek flexibilis alaprajzi beosztását), cementkiváltó adalékkal csökkentette a szerkezeti beton karbonlábnyomát, a „bubbledeck” rendszer pedig további karbonmegtakarításhoz vezetett a súlycsökkenés miatt. Az integrált hűtőrendszer a földémszerkezetet az épület energiaháztartásának kulcselemévé tette.



Az energiatudatos szemléletű javaslat komplex rendszere
(UBC, Vancouver, tanulmányterv)



- Anyagok és innováció
- 1. A meglévő épület újrahasznosítása
- 2. A tömbösített fapanelek kreatív felhasználása
- 3. Lehetőleg helyi, alacsony energiatartalmú építőanyagok beépítése
- Energia
- 4. Délkeletre tájolt napelemek – délelőtti napenergia
- 5. Állítható külső árnyékolás a nyugati oldalon – délutáni napenergia
- 6. Természetes megvilágítás az épület középső zónájában (12 m traktusmélység)
- 7. Természetes szellőzés (12 m traktusmélység)
- 8. Sugárzó fűtés
- 9. Nagy hőtároló tömegű szerkezet
- Telek/Víz/Tájtervezés
- 10. Zöld tetőkert – Klíma sziget
- 11. Szürke víz filtrációs fal
- 12. Természetes víztisztító és ülepítő
- 13. Záportároló

IV.6.2.

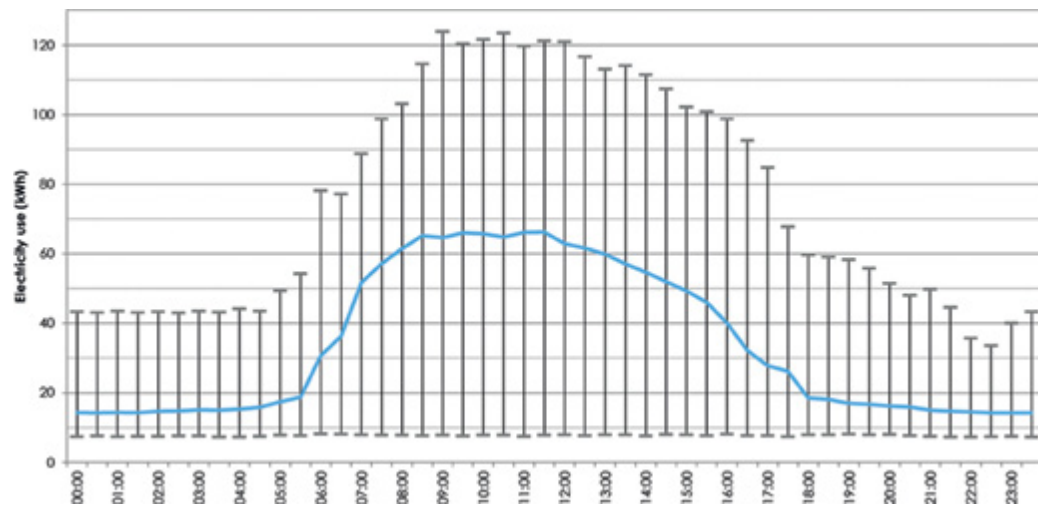
Energiamonitor-stratégia

Megfelelő kontroll nélkül, még a leginkább energiahatékony üzemeltetést ígérő rendszer is kihasználatlan marad, így rendkívül fontos, hogy az üzemeltető személyzet számára elegendő információ váljon hozzáférhetővé. Ennek birtokában jelentős energiamegtakarítás érhető el, és időben

kiküszöbölhetők a potenciális hibalehetőségek. Az energiahasználat zónánként és végfelhasználónként szétválasztható és mérhető kell legyen, ezzel tájékoztatva a fogyasztás pontos eloszlásáról. Egy kiterjedt campuson az egyes mérők adatait központi üzemeltetési rendszer (BMS) segítségével, központilag és feldolgozható, egységes formában célszerű olvashatóvá tenni.

Ahhoz, hogy a fogyasztási adatokat megtakarítási értékekké lehessen konvertálni, flexibilis és intuitív BMS-rendszerre van szükség, amely az egyes zónákat különállóan képes ellenőrizni. Egy épület-együttes esetében ez meglehetősen összetett feladat, a rendszernek eltérő jellegű fogyasztókat kell tudnia egységesen kezelni. Az üzemeltetési stratégiák idővel változnak, új felszerelések és igények merülnek föl. A BMS-rendszerek jellemzően nyitott kommunikációs protokollokat használnak (amelyek megengedik a bővítést), de rendszerint működésbe állításukkor lezárják őket, és kizárólag az üzembe helyező változtathat rajta. Újabban elmozdulás figyelhető meg e téren a valóban nyitott platformok felé, amelyek szabadon átprogramozhatók. Gyakran az üzemeltető személyzet óvakodik beavatkozni a BMS működésébe, tartva annak bonyolultságától. Az egyszerűség és az átláthatóság a kulcsa a hatékonyan üzemeltethető rendszernek, amely különböző szintű hozzáférést tesz lehetővé.

Leginkább az adott tér használói alkalmasak az energiafelhasználás csökkentésére, és ideális esetben ők is aktívan részt vehetnek a BMS vezérlésében. A mért értékek élő megjelenítése a campus különböző pontjain bizonyítottan jelentősen hozzájárul a használók energiatudatos szemléletének kialakulásához.



Napi energiamérleg



Egyszerűsített energiatérkép, amely különböző területek energiafelhasználását mutatja (Falmouth Academy, FCBS)

IV.7. ÖSSZEGZÉS

A MOME Campus fejlesztése kivételes lehetőség, amely hosszú időre meghatározza az intézmény fejlődési irányát és számos kérdést, kockázatot és kompromisszumot is tartogat. Még a beruházásokban gyakorlott, dinamikusan építkező egyetemek vezetősége is komoly dilemmákkal találkozik egy fejlesztés újabb döntési helyzetében. Ennek többnyire két fő oka van: egyrészt a legkörültekintőbben megfogalmazott vízió sem kínálhat pontos megoldást az előre nem látható, új kihívásokra, másrészt pedig egy innovatív intézmény működése dinamikus, gyorsan változó folyamat, ellentétben az épített környezet viszonylagos állandóságával. Minden mai döntés hatása csak jelentős fáziskéséssel érzékelhető, illetve analizálhat az irányváltásra utólag kevés a lehetőség. Ezért nem meglepő, hogy

**a legsikeresebb
stratégiák azok, amelyek
a lehető legnagyobb
szabadságfokkal
rendelkeznek,
a fenntarthatóságra és
az adaptálhatóságra
helyezve a hangsúlyt.**

—— Az elemzés legfontosabb felismerései

- A tevékenységalapú modell megvalósításához a legkedvezőbb a pavilonos és workshop-típusú beépítés ötvözte
- A telek lejtésviszonyainak kihasználásával az épületek közti horizontális összeköttetés indokolt és reális egy új, transzparens fogadótér létrehozásával
- Az interdiszciplinaritás úgy működik hatékonyan, ha érvényesülhet az egyes szakok sajátos metodológiája
 - A projektalapú működés nem jelenti az otthonhelyek megszűnését
- Alacsony energiaigényű passzív rendszerek stratégiája szükséges a fenntartható és költséghatékony üzemeltetés érdekében
 - Adaptálható, robusztus, időtálló szerkezetek
- Provokatív, inspiráló és differenciált térrendszer, amely választ ad a személyes igények széles skálájára
 - A külső terek jelentősége
 - Minden tér potenciális tanulótér

V.
AZ INTEGRÁLT
INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI
PROGRAM
KIDOLGOZÁSI
FOLYAMATA

—— A campusfejlesztés alapfeltétele

A MOME közössége, Kopek Gábor rektor vezetésével 2012-ben mutatta be az intézmény hosszú távú fejlesztéséhez szükséges infrastrukturális program, a MOME Laboratory Kreatív Innovációs Tudáspark koncepcióját a Magyar Kormánynak. A Magyar Kormány 1769/2013. (X. 25.) számú határozata értelmében a MOME Campus fejlesztése nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű beruházás.

—— A campusfejlesztés folyamata

2012: a MOME Laboratory – Kreatív Innovációs Tudáspark alapidokumentum létrejötte

2013: Kormánydöntés a campusfejlesztés támogatásáról

2014 tavasza: a campusfejlesztési program előkészítése

2014. 11. 01.: Megkezdődik a Sümegi-villa bontása és a Műhelyház kivitelezése Csomay Zsófia és Németh Tamás (CET Budapest Építésziroda) tervei alapján

2015. 01. 01.: a MOME Laboratory a korábbi alapidokumentum nyomán megkezdí az Integrált Intézményfejlesztési Program (IIP) elkészítését

2015. 03.: Megindul a Múteremház és a Médiaház kiviteli terveinek készítése (CET Budapest)

2015. 08. 31.: az IIP végleges, egyeztetett formájának nyilvánosságra hozatala

2015. 10. 31.: Építészeti tervpályázat meghirdetése a campusfejlesztés további feladataira

2016 tavasza: a Műhelyház átadása; megkezdődik a Múteremház és a Médiaház építése

2016 ősze: a MOME ideiglenes helyszínre költözik; a C épület, a Sándor-palota és a kollégium bontása

2017: a campusfejlesztés további építési munkáinak kezdete

2018: a megújult campus átadása

—— A folyamat résztvevői és a MOME Laboratory

A campusfejlesztés együttműködő partnerei:

Moholy-Nagy Művészeti Egyetem
Fülöp József
rektor

Kiemelt Budapesti Beruházások
Dr. Fürjes Balázs
kormánybiztos

MOME Laboratory
Kopek Gábor
miniszterelnöki megbízott

—— A MOME Laboratory

Megalakulás:
2015. január 1.

Tagok:
Kopek Gábor, Barcza Dániel, Derényi András,
Halasi Rita Mária, Juhász Ákos, Kovács Dániel

Feladatok:

- Integrált Intézményfejlesztési Program (IIP) elkészítése,
- IIP-hez kapcsolódó egyetemi egyeztetések,
- IIP szakértői megbízások koordinálása, a beruházás adatszolgáltatása és kontrollja,
- a campusfejlesztési kérdések meghatározása és döntéshozatal,
- a campusfejlesztés építészeti tervpályázatának előkészítése és lebonyolítása,
- a campusfejlesztés tervezési programjának kontrollja,
- a Technológiai Park kiviteli terveinek véglegesítése és ellenőrzése.

MOME Laboratory szakmai partnerei:

- Moholy-Nagy Művészeti Egyetem
- Feilden Clegg Bradley Studios
- IFUA Horváth & Partners
- MOME Global

—— Participáció és kommunikáció

Az egyetem közösségének minél teljesebb bevonása a campusfejlesztésbe minden résztvevő közös érdeke. Az Integrált Intézményfejlesztési Program kidolgozásához a MOME Laboratory intenzív egyeztetési folyamatot bonyolított le a MOME szakmai stábjával; a beérkező véleményeket, elvárásokat és víziókat a lehetőségekhez képest beépítve a Technológiai Park tervezési programjába, valamint az IIP-be.

A MOME 2014 októberében elindította a MOME-fórum havi egyeztető programsorozatot, Barcza Dániel rektorhelyettes és Derényi András rektori megbízott

koordinálásával. A MOME-fórumokon az egyetem dolgozóinak közössége megismerhette a campusfejlesztés aktuális helyzetét, illetve minden alkalommal lezajlott egy, az egyetem jövőjével kapcsolatos téma közös vitája.

2014. 10. 15. ——— MOME-fórum:
– a campusfejlesztés programjának nyilvános bemutatkozása Fülöp József rektor, Kopek Gábor miniszterelnöki megbízott, Dr. Fürjes Balázs kormánybiztos, valamint Nagy Zsombor kancellár részvételével

2014. 10. 22. ——— Hello MOME!
Jövőköszöntő campusbúcsúztató

2015. 01. 23. ——— MOME-fórum:
MA 2030 – a mesterképzés jövője

2015. 02. 23. ——— MOME-fórum:
A Doktori Iskola jövőképe

2015. 03. 23. ——— MOME-fórum:
K+F+I

2015. 04. 27. ——— MOME-fórum:
Társadalmasítás és piacosítás

2015. 05. 15. ——— MOME-fórum:
Menedzsment és adminisztráció

2015. 06.24. ——— MOME-fórum:
az Integrált Intézményfejlesztési Program bemutatása

A MOME-fórumon történt megvitatást megelőzően, 2015. június 15– 24. között a Rektori Kabinet, a Rektori Tanács, valamint az egyes intézetek közössége is tárgyalta az IIP-t. 2015. július 2-án a rektor a szenátus tagjaival informális beszélgetést folytatott a programról, 2015. július 6-án pedig a MOME Szenátusa rendes

ülésén megvitatta és egyhangúlag elfogadta az IIP-t. A fenti egyeztető folyamatok mellett a MOME Laboratory és a MOME Kommunikációs Irodájának együttműködésében 2015 májusában elindult a campus.mome.hu honlap, a fejlesztéssel kapcsolatos, nyilvános információk gyűjtőhelyeként és csatornájaként. A hallgatók bevonásának fontos lehetőségét jelentik a kurzusok; az oktatási partícipáció első lépése a 2014/2015-ös tanév tavaszi félévében hirdetett nyílt campustervezési kurzus volt, Barcza Dániel és Derényi András vezetésével, amelyet a következő szemeszterekben továbbiak követnek.

Köszönetnyilvánítás

A MOME Laboratory külön köszönetet mond az IIP kidolgozásában való közreműködésért a következőknek:

- Fülöp József, rektor, MOME
- Nagy Zsombor, kancellár, MOME
- Peter Clegg, egyetemi tanár
- Rubik Ernő, egyetemi tanár
- Stefan Lengyel, egyetemi tanár
- Zsótér László, egyetemi tanár
- MOME Doktori Iskola
- MOME Rektori Kabinet
- MOME Rektori Tanács
- MOME Szenátus



Az IIP mellékletei

MOME Campus Kreatív Innovációs és Tudáspark. Nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű beruházás 2014-2018. Konceptióterv. MOME, Budapest, 2013

MOME LABORATORY – Kreatív Innovációs Tudáspark. Megalapozó tanulmány (Kovács István Vilmos – Bajzáth Angéla, 2014)

A design a gazdaságfejlesztés húzómotorja. Stratégiai ajánlások a művészeti tudásközpont funkcióra (Béni Gabriella – Setényi János, 2014)

Környezeti változások, trendek és hatásuk a felsőoktatásra (Derényi András, 2015)

Külföldi művészeti referenciaintézményi adatok és összevető elemzésük (Barcza Dániel, 2015)

Intézményirányítási és feladatellátási jövőkép (IFUA Horváth & Partners, 2015)

A tanulás terei. Válogatott prezentációk a BME Építészeti Doktori Program minikonferenciájáról. BME – Budapest, 2015. június 4. (Derényi András, Dull Andrea, Kovács Gergely, Schreck Ákos, Szentirmai Tamás, Tánczos Tibor, Turai Balázs)

Az IIP és mellékletei elektronikus formátumban a <https://files.mome.hu/m/> címen érhetők el.

A tájékozódás forrásai

Bittner Zoltán – Dr. Kehl Dániel – Dr. Szűcs Krisztián: Tudománykommunikáció a Z generációnak. Kutatási jelentés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, 2013

Blessinger, P. – Anchan, J.P. (Eds.): Democratizing Higher Education: International comparative perspectives. Routledge, New York, 2015

Bradley, K.: Education, Architecture, Urbanism. Three University Projects. Feilden Clegg Bradley Studios. Artifice books on architecture, London, 2012

Clark, B. R.: Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Emerald Group, Bingley, 1998

Clegg, P. – Bradley, K. – Feilden, R. – Gething, B.: Feilden Clegg Bradley: The Environmental Handbook. Right Angle Publishing Ltd, London, 2007

Designs for Learning. OECD, Paris, 2001. (Magyarul: A tanulási környezet megtervezése. 55 példaértékű oktatási létesítmény.)

Dobó István – Perjés István – Temesi József (szerk.): Korszerű felsőoktatási pedagógiai módszerek, törekvések. Konferencia előadások. NFKK Füzetek 5. 2010

Doorley, S. – Witthoft, S.: Make Space. How to Set Stage for Creative Collaboration. John Wiley & Sons, Hoboken, N.J., 2012

Dumont, H. – Istance, D. – Benavides, F. (Eds.): The Nature of Learning: Using Research to Design Practice. Innovative Learning Environments Project. OECD CERI, Paris, 2010

ELIA: The Importance of Artistic Research and its Contribution to „New Knowledge” in a Creative Europe. Strategy Paper. ELIA, Amsterdam, 2008

Ernst and Young: University of the Future. A Thousand Year Old Industry on the Cusp of Profound Change. Ernst and Young Report, Australia, 2012

Etzkowitz, H.: The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. Routledge, New York, 2008

Gibbons, M. et al.: The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies. Sage, London, 1994

Golding, T.S.: Higher Education Administration in the 21st Century – The Cornell Model. Cornell University Library Academic Assembly, New York, November 1, 2007

Greenberg, S.S.: Radical Ideas for Reinventing College (from Stanford’s Design School). In: WIRED, Boone, IA, 2014 (11.11.14.) {online}: <http://www.wired.com/2014/11/radical-ideas-reinventing-college-stanfords-design-school/>

Harrison, A. – Hutton, L.: Design for the Changing Educational Landscape: Space, Place and the Future of Learning. Routledge, New York, 2013

High Level Group on the Modernisation of Higher Education: Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions. Report to the European Commission, 2013 {online}: <http://www.northeastern.edu/innovationsurvey/generation-z/index.html>

Johnson, L. – Becker, A.S. – Estrada, V. – Freeman, A.: NMC Horizon Report: 2015 Higher Education Edition. The New Media Consortium, Austin, Texas, 2015

Meet Generation Z. Innovation Imperative Series. Northeastern University, Boston, MA, 2012. {online}: <http://www.northeastern.edu/news/2014/11/innovation-imperative-meet-generation-z/>

MOME Doktori Iskola: A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Doktori Iskolájának újratervezése. MOME DOS Redesign 2015. MOME, Budapest, 2015 (kézirat)

Oblinger, D.G. (Ed.): Learning Spaces. Educause, Louisville, CO, 2006

Redecker, C. et al.: The Future of Learning: New Ways to Learn New Skills for Future Jobs. European Commission Joint Research Centre. Institute for Prospective Technological Studies, Luxembourg, 2010

Szentpéteri Márton: „Non damus fidem”, BUKSZ 2011, Mi a pálya?, 194-198. oldal

Szentpéteri Márton: A dizájn-kultúra csinosodása, Korunk, 2014. február (XXV/2.), 8-20. oldal

Varghese, G. – Peral, E.B.: Towards an academic enterprise: Knowledge creation and emerging modes of cooperation between universities and world of work. In: Tuning Journal for Higher Education, University of Deusto, Bilbao; forthcoming

Vitra Education Project. VITRA AG, Birsfelden, Switzerland {online}: <http://www.vitra.com/en-it/professionals/education>

Impresszum

*Integrált Intézményfejlesztési Program
Kutatási és oktatási célú tevékenységhez kapcsolódó,
saját felhasználású tanulmány*

*A projekt a MOME
„Kiemelt Felsőoktatási Intézmény”
címéhez kapcsolódóan valósult meg.*



*Felelős kiadó
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem*

*A kiadványt gondozta
MOME Laboratory*

*A MOME Laboratory vezetője
Kopek Gábor, miniszterelnöki megbízott*

*Szerzők
Barcza Dániel
Derényi András
Halasi Rita Mária
Juhász Ákos
Kopek Gábor
Kovács Dániel*

*Kiadványterv
Demeczky Nóra*

*Infografika
Szűcs Krisztina*

Fotó – infografika
Gosztom Gergő
Kudász-Gábor Arion
Lakos Máté
Oravecz István

Fotó – IV. fejezet
Feilden Clegg Bradley Studios

Betűtípus
Katyi Ádám – Westeinde Caption

Papír
borító – ofszet 300 g
belív – ofszet 120 g

Példányszám
300

Nyomda
EPC Nyomda

Koncepció és szöveg © 2015
MOME Laboratory

Minden jog fenntartva.

 **MOHOLY-NAGY MŰVÉSZETI EGYETEM**
MOHOLY-NAGY UNIVERSITY OF ART AND DESIGN BUDAPEST


L A B O R A T O R Y

Együttműködő partner



KORMÁNYBIZTOS
KIEMELT BUDAPESTI BERUHÁZÁSOK

Honlap
campus.mome.hu

ISBN 978-615-5134-08-1

