

2. VEZETŐI PROGRAM

„Jogod van arra, hogy bármilyen magas posztot elérj, ha hajlandó vagy érte keményen megdolgozni!”

Lee Iacocca

Bevezetés

Szubjektív bevezetés, avagy motivációim

1986 szeptemberében kezdtem meg tanulmányaimat a JATE-n, mint földrajz-történelem szakos hallgató. Az azóta eltelt 31 évben Szegeden tanultam, dolgoztam és éltem. Az egyetemi lét összes lépcsőfokát végigjártam, a gólyától a professzorig. Ezen a hosszú úton sok mindent láttam, hallottam, számos tapasztalatra tettem szert, és mindezek miatt azt gondolom, alaposan ismerem egyetemünket.

Oktatói tevékenységem egy jelentős szeletét képezik a menedzsment tárgyak – vezetés-szervezés, humán erőforrás menedzsment, stratégiai tervezés, projektmenedzsment, üzleti kommunikáció –, ezért úgy gondolom, hogy az egyetem vezetéséről, lehetséges jövőjéről szakmailag megalapozott véleményt tudok kialakítani.

A tudományszervezésben aktívan résztvevő oktatóként/kutatóként (PhD-kurzusok tartása, PhD- és habilitációs eljárások opponálása, etc.) gyakran járok Debrecenbe, Pécsre, és Kaposvárra, ahol számos „jó gyakorlatot” látok. Olyan „jó gyakorlatokat”, amelyeket sajnos Szegeden nem látok. Azt gondolom, ha ezek a technikák/módszerek működnek az ország más vidéki egyetemmein, akkor érdemes volna nálunk is kipróbálni, bevezetni.

Egy alkalommal egy hivatalos beszélgetés első kérdéseként – mintegy bemelegítésként – egy magas rangú felsőoktatási vezető azt kérdezte Tőlem, hogy: *„Mi a véleményed a Szegedi Tudományegyetemről?”*

Erre az alábbi választ adtam: *„Büszke vagyok arra, hogy a Szegedi Tudományegyetem professzora lehetek, mivel az ország egyik legjobb egyeteme. A különböző karokról számos kiváló kollégát ismerek és a diákok egy jelentős részével is komoly munkát lehet végezni. De azt is el kell mondanom, azért vannak komoly problémák is. Véleményem szerint a legnagyobb probléma a **MOZDULATLANSÁG.**”*

Mit értek mozdulatlanság alatt? Úgy érzem, hogy egyetemünk lassan, kifejezetten lomhán követi a külső környezet gyors változásait. Azt gondolom, hogy egy olyan anyagi és szellemi

potenciállal rendelkező szervezetnek, mint a mi egyetemünk, nem az események követőjeként kell viselkednie, hanem azok alakítójaként.

A **DINAMIZMUS**, az **INNOVÁCIÓ** és a **PROAKTIVITÁS** jelszavak mentén kell rövid és hosszú távú **STRATÉGIÁNKAT** kidolgozni és megvalósítani!

Ha nem ezt az utat választjuk, a Szegedi Tudományegyetem nem tudja megőrizni az oktatásban/kutatásban eddig megszerzett pozícióit, és vissza fog esni. Sajnos már vannak ezen negatív folyamat beindulására utaló jelek, a legkomolyabb a sanghaji lista első 500 helyéről történő kicsúszásunk.

Egyetértek a Farkas Beáta által készített vitaanyag azon megállítással, hogy szükség van egy egyetemi közös gondolkodásra.¹ Azt gondolom, hogy egy rektorválasztás és az ennek során megszülető rektori pályázatok kiváló lehetőséget adnak arra, hogy ez a folyamat elinduljon.

Szegeden, Pécsen, Debrecenben, Kaposváron és az ország számos többi felsőoktatási intézményében (pl. Baja, Dunaújváros, ELTE etc.) szerzett tapasztalataimmal és a menedzsment területeken megszerzett elméleti/gyakorlati tudásommal szeretnék ebben a munkában, ebben a vitában aktívan részt venni, ezért dolgoztam ki és adtam be rektori pályázatomat.

Véleményem szerint a közös gondolkodás kiinduló kérdése így hangzik:

**Mit kell annak érdekében tennünk,
hogyan egyetemünk a közeli és távoli jövőben sikeres pályát fusson be?**

¹ Farkas Beáta: Az SZTE jövőképeinek sarokpontjai. Kézirat. Szeged. 2017.

Objektív bevezetés, avagy a vezetői program felépítése

„Az egyik legnehezebb dolog az egyetemi oktató életében, hogy azon vezetési alapelveket és módszereket, melyeket hallgatóinak különféle tantárgyak keretei között oktat, saját magára is érvényesnek tartsa, oktató-kutató munkája során saját magára is következetesen alkalmazza.”

Csath Magdolna

Mindennapi munkavégzésem során a fenti idézet rendkívül fontosnak tartom, ezért ennek szellemében készítettem el rektori pályázatomat is. Ennek során az SZTE-re, mint egy vállalatra tekintek, melynek küldetése az alábbi két fontos „termék” gyártása:

1. A munkaerőpiacon komoly értéket jelentő diplomájával sikeres karriert befutó volt hallgatónk.
2. A tudományos élet piacán színvonalas teljesítményével – publikációival, konferencia- és tantermi előadásaival, etc. – a saját területén ismert és elismert oktatónk/kutatónk. Aki nem csupán munkahelyének, hanem „második otthonának” tekinti egyetemünket, és ezért erősen elkötelezett.

Úgy vélem ahhoz, hogy egyetemünk a fenti küldetését be tudja tölteni elengedhetetlenül szükséges olyan menedzsment területek ismeretanyagát felhasználnia, mint humán erőforrás menedzsment, stratégiai menedzsment, projektmenedzsment, minőségmenedzsment.

Továbbá a napi gyakorlat szintjén használnia kell e területek módszereit, eljárásait, és technikáit (úgy mint SWOT-analízis, emberi erőforrás gazdálkodás, karriertervezés, egyéni- és csoportos teljesítmény-értékelés, professzionális külső és belső kommunikáció, etc.).

Amikor a pályázat megírásához hozzákezdtem, elolvastam az SZTE IFT-jét, melyről az alábbi pozitívumokat tudom elmondani:

1. Az a csapat, amely elkészítette, hatalmas mennyiségű munkát fektetett a dokumentum megírásába. Azt gondolom, hogy ez példamutató és dicsérendő.
2. A munka végeredménye egy kiváló felsőoktatási *minőségbiztosítási kézikönyv*, mely minőségmenedzsment szempontból az ország bármely egyetemén megállná a helyét.
3. A benne megfogalmazott jövőkép és küldetés vonzó,² továbbá ezekhez sikerült irányokat és akcióterveket rendelni.³

² SZTE IFT 2016-2020 4-5. old.

Ezen pozitívumok miatt eredeti szándékom az volt, hogy teljes mértékben az IFT-re támaszkodva írnom meg vezetői programomat. De a stratégiai menedzsment és az üzleti kommunikáció szemüvegén keresztül nézve az IFT-t, az alábbi két fontos negatívumot is rögzítenem kellett:

1. A stratégiai tervezés egyik kiindulópontja a veszélyek és a gyenge pontok meghatározása. Ez az IFT „Helyzetértékelés” című részéből gyakorlatilag kimaradt. A külső környezet elemzésénél még halványan megjelennek a negatívumok, de az egyetem, mint szervezet elemzésénél ez teljes egészében elmaradt. Az IFT készítői csak a külső- és belső környezet pozitív tényezőit – erősségek és lehetőségek – vették figyelembe.
2. A stratégia megalkotásánál és végrehajtásánál elengedhetetlenül fontos a világos fogalmazás. Magyarul a munkatársaknak – a rektortól a portásig – meg kell érteniük, hogy mi az elérendő cél (küldetés és jövőkép) és ennek érdekében kell mindennapi munkájukat végezni. Véleményem szerint az SZTE IFT-je olyan „minőségmenedzsment nyelven” készült, amely egy átlagos egyetemi oktató számára az érthetlenség határát súrolja.

Mindezek miatt vezetői programomat a klasszikus stratégiai tervezés szemléletmódja mentén építettem fel. Ez pedig az alábbi három szóban fogalmazható meg:

ELEMEZZ!

TERVEZZ!

VALÓSÍTSD MEG!

A stratégia fogalmának legérthetőbb és egyben legplasztikusabb megfogalmazása így hangzik: Egy híd azon két pont között, ahol állunk és ahová el szeretnénk jutni. Azaz van a jelenlegi helyzet és van a kívánatos jövő, ahová igyekszünk.

A stratégiai menedzsmentben a jelenlegi helyzet meghatározására – az **ELEMEZZ** szakaszban – általánosan elfogadott és használt technika a SWOT-analízis.⁴ Ezen belül különösen fontos feladat a gyenge pontok és a veszélyek meghatározása, mivel ezek meghiúsíthatják a kívánatos jövő elérését.

³ SZTE IFT 2016-2020 21-41. old.

⁴ Természetesen léteznek további módszerek is, de ezektől most tekintsünk el.

A stratégia menedzsment egyik következő szakaszában – a TERVEZZ szakaszban – nagyon fontos teendő a beazonosított gyenge pontok megsemmisítésére alkalmas stratégiai akciók kidolgozása.

A fenti elméleti megfontolásoknak megfelelően vezetői programot az alábbi logikai ív mentén építettem fel:

1. ELEMÉZZ!

1.1. Rövid SWOT-analízis, különös tekintettel a gyenge pontok és a veszélyek meghatározására.⁵

1.2. A SWOT-analízisből levonható következtetések rögzítése.

2. TERVEZZ!

2.1. A jövőkép meghatározása.

2.2. Stratégiai akciók megfogalmazása a gyenge pontok megsemmisítésére.

3. VALÓSÍTSD MEG!

Mivel úgy gondolom, hogy a stratégia hús-vér emberek számára készül, a fenti lépések megfogalmazása során arra törekedtem, hogy mondanivalómat a lehető legérthetőbben fogalmazzam meg, ezért kerültem a szakzsargon használatát.

⁵ Természetesen tudom, hogy az elemzés részben fontos a PEST-analízis (azaz a küldő környezet elemzése) is, de ennek részletes kifejtése szétfeszítené egy rektori pályázat kereteit. Ezért ettől eltekintettem, de fontosnak tartom, hogy az SZTE következő vezetői csapata elkészítse, elkészítse a teljes PEST-analízist.

1. ELEMÉZZ!

1.1. Rövid SWOT-analízis.

Mivel egy teljes SWOT-analízis – azaz valamennyi tényező leltározása a négy mezőben – egy nagyobb szakértői csapat összehangolt munkáját igényelné, azt a megoldást választottam, hogy egy-egy mezőben csupán az általam 5 legfontosabbnak ítélt tényezőt szerepeltetem!

Azon, hogy egy-egy mezőben valóban az általam legfontosabbnak tekintett 5-5 tényező a legfontosabb-e, lehet vitázni, de véleményem szerint a lentebb felsoroltak egy konstruktív vita kiindulási pontját képezik.

Erősségek

1. Az oktatói/kutatói gárda túlnyomó része erősen elkötelezett az SZTE iránt, komoly SZTE-identitással rendelkeznek.
2. Az oktatói/kutatói gárda jelentős része kiváló oktatói és kutatói munkát végez.
 - A) Számos oktató/kutató egyéni teljesítménye alapján ismert és elismert művelője saját szakterületének.
 - B) Jelentős számú intézet/tanszék, kutatócsoport nemzetközileg is elismert teljesítményt nyújt.
3. A Doktori Iskolákban magas színvonalon valósul meg a tudományos utánpótlás képzése, kinevelése. A Szegeden kiadott PhD-fokozatok a tudományos élet munkaerőpiacán értékesek.
4. A Szegedi Tudományegyetem mint márkanév, kimondottan erős vonzerőt gyakorol a hazai és részben a nemzetközi oktatási piacon.
5. Megkezdődött és folyik az egyetem nemzetköziesítése.

Lehetőségek

1. Az oktatás és a kutatás színvonalának további emelése.
2. A különféle hazai és nemzetközi rangsorokban történő előrelépés.
3. Jelentős áttörés a nemzetköziesítés terén.
4. A hallgatói létszám növelése.⁶
- 5.** A szervezeti kultúra újabb pozitív vonásokkal történő kiegészítése, fejlesztése.

⁶ Bár tekintettel a hazai negatív demográfiai trendekre, maga a hallgatói létszám megtartása is kihívást jelent

Gyengeségek

1. Az IFT-ben megfogalmazott stratégia és a valós folyamatok közötti „rés” és annak fokozatos növekedése.
2. A szervezeti struktúra negatív vonásai és azok erősödése.
3. Nem hatékony humán erőforrás gazdálkodás az oktatói/kutatói állománnyal.
4. Teljesítményértékelés hiánya és az ebből fakadó problémák.
5. A belső kommunikáció hiányosságai.

Veszélyek

1. A külső környezet gyors változásaira jobb válaszokat adó vetélytársak elhagynak bennünket (pl. elhalásszák előlünk a potenciális hallgatókat).
2. A hallgatói létszám jelentős csökkenése.
3. Minőségi oktatók és kutatók más felsőoktatási intézményekbe történő elvándorlása.
4. Minőségi romlás az oktatás és kutatás színvonalában.
5. Az SZTE hírnevének elkopása, romlása.

1.2. A SWOT-analízisből levonható következtetések rögzítése

1.2.1. Elméleti megfontolások

Az én értelmezésében a SWOT- analízis 2-2 mezője szorosan összefügg, az alábbi módon:

✓ **Az ERŐSSÉGEK megszülik a LEHETŐSÉGEKET.**

Ezért e két mező alapján lehet és kell megfogalmazni egyrészt a jövőképet, másrészt az erősségek megtartására irányuló stratégiai akciókat.

✓ **A GYENGESÉGEK létrehozzák a VESZÉLYEKET.**

Ezt egy negatív spirálként kell elképzelnünk. Nézzünk egy példát: A kiváló teljesítményt nyújtó oktatóink egy része eligazol más intézménybe, romlik az oktatás színvonala, megkopik a hírnevünk, kevesebb potenciális hallgató jelentkezik hozzánk, és a lefelé tartó spirál beindul....

Ezen és hasonló negatív spirálok elkerülése érdekében e két mező alapján lehet és kell az előrelépést, a fejlődést megakadályozó tényezők felszámolását szolgáló stratégiai akciókat megfogalmazni.

A fenti elméleti megfontolások alapján első körben az alábbi következtetéseket rögzíthetjük:

1.2.2. Az ERŐSSÉGEK vonatkozásában:

Az SZTE számos komoly erősséggel rendelkezik. Pályázatomban, ebben a mezőben csak 5 illyet soroltam fel, de ez a lista tovább bővíthető. Az erősségekre támaszkodva az SZTE jelenleg is több területen megelőzi vetélytársait.

Az erőiségekkel kapcsolatos első számú feladatunk ezek megőrzése, hiszen a piacon ezek képezik versenyelőnyünket. Az erőiségek másik fontos szerepe, hogy belőlük kiindulva, őket felhasználva meghatározzuk jövőképünket.

Mindkét ezzel kapcsolatos munkát pályázatom „TERVEZZ” részében végzem el.

1.2.3. A LEHETŐSÉGEK vonatkozásában:

Az SZTE előtt az eddig elvégzett színvonalas munka következtében számos komoly lehetőség áll, ezek olyanok, amelyek pozitív pályán tarthatják egyetemünket. A menedzsment szakirodalom a lehetőségekkel kapcsolatban egyetlen egy tanácsot szokott adni, nevezetesen:

„Ragadd meg a lehetőséget!”

Azt, hogy hogyan képzem el ezt a megragadást, pályázatom „TERVEZZ” részében fejtem ki bővebben.

1.2.4. A GYENGE PONTOK vonatkozásában

Az első gyenge pont: Az IFT-ben megfogalmazott stratégia és a valós folyamatok közötti rés és annak fokozatos növekedése.

Az IFT több mint fele – a 43 oldalból álló szöveges részből a 19-43. oldalak – a stratégiával foglalkozik, de oly módon, hogy annak hiányoznak a tényleges helyzetértékelésből származó alapjai. A megfogalmazott stratégiai célok és irányok gyakorlatilag egy kívánságlistát adnak ki.

Ennek oka a reális helyzetértékelés elmaradása. Nézzünk egy példát: Miközben az IFT az oktatói kiválóságra való törekvést tűzi ki stratégiai célként, több karon komoly problémát okoz a minősített oktatói állomány – különösen a professzori kar – előregedése. *Megdöbbsentő, de jelenleg is van olyan karunk, ahol egyetlen egy olyan professzor képezi a professzori csapatot, aki néhány hónapon belül betölti a 65. életévét!*⁷

⁷ Amennyiben szükséges a kar megnevezhető.

Egy másik karunkon mindössze 4 olyan aktív professzor van, aki 65 év alatti – életkoruk az alábbi: 64 év, 61 év, 60 év és 54 év⁸ – és nem látszik, hogy rövid távon kikkel lehetne őket pótolni.

Az gondolom, hogy a fenti néhány adatból is világosan látszik, hogy a közeli jövőben (1-5 év) nyugdíjba vonuló professzorok és vezető oktatók megfelelő minőségben történő pótlása komoly kihívás elé fogja állítani az SZTE-t.

Azt gondolom, hogy a fenti példa is jól mutatja, hogy miért írtam azt, hogy **az IFT stratégiai céljai és a valóság között rés van, amely ráadásul növekszik**. Egyetértek abban az IFT-vel, hogy törekednünk kell az oktatói kiválóságra, de jelenleg ezt a prioritást megelőzi a „tűzoltás” munkája, azaz az előregedő állomány pótlása annak érdekében, hogy megtartsuk az oktatásunk eddigi színvonalát.

Számos további példát tudnék mondani arra, hogy **az IFT-ben rögzítésre került egy szép és valóban elérendő stratégiai cél, miközben ennek eléréséhez a valós alapok hiányoznak**.

A második gyenge pont: A szervezeti struktúra problémái.

Az SZTE jelenleg 12 karból, több mint 100 intézetből, és megszámlálhatatlan egyéb szervezeti egységből (tanszékcsoportok, tanszékek, szakcsoportok, kutatócsoportok) áll. Jól mutatja a fragmentációt, hogy az SZTE-nek van olyan intézete, amely 7 főből áll és van olyan tanszéke, amely 4 oktatót foglalkoztat.

Gyakorlatilag a belső integráció folyamata évekkel ezelőtt leállt. Azaz az integráció jegyében annak idején a szegedi felsőoktatási intézményeket összetolták, megszületett 12 kar, húztak följük egy közös tetőt (SZTE, mint név), de a válaszfalak lebontása azóta sem történt meg.

Természetesen néhány pozitív folyamatot is rögzíthetünk, úgymint: TIK és ezen belül Klebelsberg Könyvtár, a Lektorátus, és Sportközpont működése, továbbá a számos sikeres karközi együttműködés megléte. Ennek ellenére egyértelmű, sőt mondhatjuk azt, hogy vitathatatlan, az SZTE jelenleg egy rendkívül széttöredezett struktúrában folytatja tevékenységét.

Ennek pedig logikus következménye a jelentős mennyiségű párhuzamosság az oktatás területén. Nézzünk egy példát: A turizmust (és annak kisebb-nagyobb részterületeit), mint

⁸ Amennyiben szükséges a kar megnevezhető

tantárgyat, ismereteim szerint jelenleg három karunkon (JYGPK, MK és TTIK) és ezen belül négy tanszék/intézet keretei között oktatják.

Joggal merül fel a kérdés: *Szakmailag indokolt-e ezen fragmentáció a turizmus oktatása terén?*

A példák – a párhuzamosan oktatott tantárgyak és az azonos profilú tanszékek/intézetek – sora igen hosszú lehetne, de most elégedjünk meg annak rögzítésével, hogy:

1. Az SZTE-en indokolatlanul sok a párhuzamosság.
2. Ennek felszámolására, csak halvány kísérletek (átoktatás, közös egyetemi kurzusok) történtek.

Ezen a ponton visszautalnék pályázatom bevezetőjében megfogalmazott **MOZDULATLANSÁG**-ra. Annak ellenére, hogy néhány évvel ezelőtt az **SZTE nemzetközi auditjának egyik legfontosabb megállapítása az volt, hogy nagy a fragmentáció**. Ebben a mezőben nem történt érdemi lépés! Ezt és az ehhez hasonló jelenségeket nevezem én összefoglalóan **MOZDULATLANSÁG**-nak.

A harmadik gyenge pont: Pazarló humán erőforrás gazdálkodás az oktatói/kutatói állománnyal.

A fenti mondat több kisebb problémakörre bontható, de ebből itt csak kettő tipikus mutatókat be:

1. A PhD-fokozatot megszerző hallgatók egy részét – nem csupán a levelezősöket, hanem a nappalisokat is – a fokozat megszerzése után státusz hiányában nem tudjuk megtartani. **Az emberi erőforrással kapcsolatos pazarlásnak tartom, hogy valakit 3-5 év alatt elvezetünk oda, hogy oktató/kutató lehessen, aztán pedig nem tudjuk az egyetem számára megtartani.**

Jobb esetben ezek a fokozatot megszerző kollégák más egyetemen kapnak állást. Azaz oktatót/kutatót képeztünk a konkurenciának. Egy másik megoldás, hogy középiskolában/általános iskolában szereznek állást, és abban reménykednek, hogy egyszer még visszatérhetnek az egyetemre. A legrosszabb eset pedig, amikor ezek az emberek végleg elvesznek a tudomány számára, mert elmennek a gazdasági életbe, ahonnan – elsősorban anyagi okok miatt – ritkán van visszaút az egyetemi szférába.

Azt, hogy mekkora a tülekedés az egyetemi oktatói helyekért jól mutatja, hogy néhány hónappal ezelőtt egyik karunkon tanársegédi státuszt hirdettek meg, melyre 14 fő adott be pályázatot, közülük 9 fő PhD-fokozattal rendelkezett.⁹

2. Oktatóink egy része kettő felsőoktatási intézményben dolgozik teljes állásban, közülük sokan a tudományos tevékenység elszámolásához szükséges nyilatkozatukat (FIR) a másik felsőoktatási intézménynek adják.

Miközben az SZTE-től teljes fizetést kapnak, nem tudjuk akkreditációhoz és egyéb tudományos dolgokhoz teljesítményüket be- és elszámolni. Azt gondolom pazarlás, hogy valakinek fizetést adunk, miközben teljes egészében nem számíthatunk rá.

A fenti két példa szoros összefüggésbe hozható egymással: Miközben az általunk kiképzett PhD-val rendelkező emberek parkoló pályán vannak, mások az SZTE-től kapott teljes fizetés ellenére csak korlátozott mértékben állnak rendelkezésre.

Azt gondolom ez pazarlás, és megoldása is egyértelmű. Ráadásul ezen megoldáshoz – ismereteim szerint – a jogi lehetőségek adottak.

Negyedik gyenge pont: Teljesítményértékelés hiánya és az ebből fakadó problémák.

Az SZTE-n hiányzik, vagy csak formális a korrekt, reális és átlátható teljesítményértékelés. Ebből következően az oktatói állomány egy része „potyautasként” tartózkodik köztünk. Mit értek ez alatt?

- ✓ Az oktatói gárda egy része alacsony színvonalú oktatói teljesítmény nyújt. Ezzel az SZTE mint rombolásához járul hozzá.
- ✓ Az oktatói/kutatói gárda egy része alacsony színvonalú publikációs teljesítményt nyújt.

Ezeket a kollégákat „potyautasként” hosszú évek óta hurcoljuk magunkkal. Azt hiszem, a legtöbb oktató a saját intézetéből, tanszékéről meg tudna nevezni legalább egy kollégát, aki élvezzi az egyetemi oktatói lét valamennyi előnyét, miközben a munkából nem nagyon veszi ki a részét. Joggal merül fel a kérdés:

Hogyan lehetne ezen a szituáción változtatni?

⁹ Amennyiben szükséges, a kar megnevezhető

A gazdasági életben dolgozó menedzserek tudják erre a két szóból álló választ: **reális teljesítmény-értékelés.**

Az ötödik gyenge pont: A belső kommunikáció hiányosságai.

Az SZTE külső kommunikációja kiváló! A helyi rádióban, a helyi sajtóban rendszeresen az SZTE rendezvényeiről, eseményeiről, történéseiről szóló híradások. Az országos sajtóban is jól szerepelünk. Ez nagyon pozitív és nagyon dicséretes. **Ezzel szemben a belső kommunikáció egyirányú!**

A menedzsmentben azt tanítjuk, hogy a szervezeten belüli jó kommunikáció kétirányú: egyrészt felülről lefelé, másrészt letről felfelé.

Ebből a kétirányú kommunikációból érzésem szerint nálunk csak az egyik működik, nevezetesen a felülről lefelé irányuló. Az utasítások, és az azok végrehajtását szolgáló információsáramlás jól működik, rendben van. A honlapunkon is fontos információkat találhatnak munkatársaink.

A másik irány – alulról felfelé – viszont egyáltalán nem, vagy alig működik! Nincsenek olyan csatornák, nincsenek olyan fórumok, ahol egy oktató/kutató elmondhatná ötleteit, javaslatait, esetleges panaszait. Ha egy oktató/kutató nem tagja a szenátusnak, és/vagy valamelyik kari tanácsnak, akkor szinte minimális lehetősége van arra, hogy hivatalos kommunikációs csatornát találjon felfelé. Az SZTE működésével, jövőjével kapcsolatos ötleteit, javaslatait, észrevételeit esetleges panaszát elmondhassa.

Ennek következtében jelentős mennyiségű javaslat, pozitív kezdeményezés már csírájában elhal. Úgy érzem, hogy ezt is felírhatjuk a pazarlásainkat rögzítő listára.

2. TERVEZZ!

Úgy gondolom, hogy az SZTE sikeres jövője érdekében az alábbi stratégiai akciókat érdemes megtervezni:

2.1. A jelenlegi jövőkép finomítása

Az IFT-ben megfogalmazott jövőkép nagyjából egy oldal terjedelmű,¹⁰ ennek az első bekezdése került a „vezetői összefoglaló” első oldalára.¹¹ Az egy oldalas verzió nyelvezete terjengős, kimondottan nehézkes, és a minőségmenedzsmentben használatos varázsigék nehezítik a megértését.

Ezért az IFT jövőképének figyelembevételével – például az abban rögzített 5 funkcionális terület megtartásával –, de annak jelentős rövidítésével és egyszerű megfogalmazásával az alábbi javaslatot teszem a „finomított” új jövőképre:

„Mi a Szegedi Tudományegyetem munkánk eredményeképpen hosszú távon sikeres egyetemmé válunk. Ennek jegyében:

- ✓ ***Elsőségre törekszünk az oktatásban.***
- ✓ ***Elsőségre törekszünk a kutatásban.***
- ✓ ***Az elérhető legjobb minőségre törekszünk a gyógyításban.***
- ✓ ***A lehető legnagyobb mértékben eleget teszünk a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kötelezettségeinknek.***
- ✓ ***Oktatóink, kutatóink, hallgatóink és további munkatársaink számára minden tekintetben vonzó munkahelyeket teremtünk.***

Mindezek következtében mind a hazai, mind a nemzetközi oktatási és kutatási szintéren ismert, elismert egyetemenként kiválóságra törekvő egyetemenként működünk.”

Azt gondolom, hogy ha ezt a jövőképet kommunikáljuk valamennyi dolgozónk felé, akkor ezt megértik, megjegyzik, magukévá teszik, és ami a legfontosabb, mindennapi munkájuk során ennek szellemében cselekszenek.

¹⁰ SZTE IFT 2016-2020 19-20. old.

¹¹ SZTE IFT 2016-2020 4. old.

2.2. Az ERŐSSÉGEK vonatkozásában

A SWOT-ban rögzített 5 erősség	Javasolt stratégiai akció
Az oktatói/kutatói gárda túlnyomó része erősen elkötelezett az SZTE iránt...	Stratégiai akció 1: Ösztönzésmenedzsment rendszer kialakítása
Az oktatói/kutatói gárda jelentős része kiváló oktatói és kutatói munkát végez...	
A Doktori Iskolákban magas színvonalon valósul meg a tudományos utánpótlás képzése, kinevelése...	Stratégiai akció 2: Karriermenedzsment rendszer kiépítése
A Szegedi Tudományegyetem, mint márkanév, kimondottan erős vonzerőt gyakorol a hazai és részben a nemzetközi oktatási piacon...	Stratégiai akció 3: A márkanév további erősítése
Megkezdődött és folyik az egyetem nemzetköziesítése...	Stratégiai akció 4: Professzionális toborzási stratégia kidolgozása

A táblázatban javasolt stratégiai akciók alapvetésének kifejtése:

Stratégiai akció 1: Ösztönzésmenedzsment rendszer kialakítása

A kiváló oktatási/kutatói teljesítményt nyújtó kollégák munkájának elismerése. Egyrészt a szűkös pénzügyi mozgástéren belül anyagilag, azaz aki oktatóként/kutatóként jobb teljesítményt nyújt, az érezze meg ennek pozitív következményeit a pénztárcájában is. Másrészt az ún. „absztrakt mezőben”¹² erkölcsi elismerések – országos, egyetemi- és kari szintű kitüntetések – nyújtása.¹³

Stratégiai akció 2: Karriermenedzsment rendszer kiépítése

A PhD-fokozatot megszerzők pályájának tudatos továbbépítése, karrierösvények definiálása és kiépítése. Ennek során az alábbi kérdésekre kell választ adnunk:

¹² Értsd pénzügyi elismeréssel nem jár, de erkölcsileg fontos.

¹³ Ez már valamilyen szinten működik de érdemes lenne átláthatóbbá és korrektebbé tenni. Ez megnövelné értékét.

- A) A PhD-fokozat megszerzése után milyen munka, milyen lépések vezetnek el a sikeres habilitációhoz?
- B) Hogyan lehetsz docens?
- C) Milyen utat kell bejárnod az egyetemi tanári kinevezéshez?

Stratégiai akció 3: A márkanév további erősítése

Megtalálni azokat a hívószavakat, szlogeneket, amelyek még vonzóbbá teszik az SZTE-et.

Stratégiai akció 4: Professzionális toborzási stratégia kidolgozása

Ennek sikeres megalkotásához első körben az alábbi kérdést kell megválaszolniuk:

- A) Mely földrajzi területről jönnek hallgatóink?
- B) Ki lehet-e terjeszteni ezen „toborzási zónát”?
- C) Ez a kiterjesztés milyen eszközökkel lehetséges?
- D) A középiskolások miért döntenek az SZTE-et mellett?

2.3. A LEHETŐSÉGEK vonatkozásában

Pályázatunk SWOT-elemzés részében kijelentettük, hogy az SZTE-nek számos lehetősége van arra, hogy továbbra is pozitív fejlődési pályán maradjon. Itt kell azonban felhívni a figyelmet arra, hogy egy szervezetnek nem minden lehetőséget sikerül megragadnia, azaz nem mindegyikből válik erősség.

Az SZTE előtt álló lehetőségek megragadására nézzünk egyetlen példát, a **nemzetköziesítést**: Ma Magyarországon minden egyetem beleírja a stratégiájába, hogy részt kell venni a nemzetköziesítés folyamatában, azaz növelni kell a külföldi hallgatók létszámát. Csakhogy azon hallgatók száma, akik Magyarországon kívánnak tanulni, véges. Ebből következően vannak/lesznek olyan magyarországi egyetemek, amelyek sikeresen fognak részt venni a folyamatban, míg mások nem.

Ezért az SZTE-nek végig kell gondolnia, hogy magyarországi – és közép-európai – vetélytársaival szemben milyen versenyelőnyökkel rendelkezik, illetve megfordítva, a vetélytársak velünk szemben milyen versenyelőnyökkel élnek.

Ennek során például magyarázatot kell arra találni, hogy míg az orvosképzésben, Debrecenben 1972, Pécsen pedig 1831 külföldi hallgató vesz részt, addig Szegeden „csak” 1187 hallgató.

Nézzünk még egy példát: A kaposvári egyetem GTK-ján jelenleg 20-25 külföldi PhD-hallgató próbálkozik angol nyelvű képzés keretei között fokozatszerzéssel. Hasonló számokat láthatunk a debreceni egyetem GTK-ján. Mikor lesz a mi GTK-on 30 külföldi PhD-hallgató?

Véleményem szerint ahhoz, hogy az SZTE eredményesen részt tudjon venni a nemzetköziesítés folyamatában, az alábbi kérdéseket kell feltenni:

- ✓ *Vajon az orvostudomány területén milyen versenyelőnyrel rendelkezik Debrecen és Pécs?*
- ✓ *Vajon az egyéb képzési területeken hazai vetélytársaink miért járnak előttünk?*
- ✓ *Vajon máshol mit csinálnak jobban, mint nálunk?*
- ✓ *Vajon miért reagálnak gyorsabban, mint mi?*

Véleményem szerint annak érdekében, hogy ezeket a kérdéseket meg tudjuk válaszolni, az alábbiakat kell tennünk:

1. A nemzetköziesítés folyamatáért felelős vezetőnek/csoportnak be kell építenie munkájába a témával kapcsolatos legfrissebb kutatási eredményeket. Dr. habil Császár Zsuzsa (PTE, TTIK Földrajzi Intézet) egy rendkívül széleskörű kutatást végzett ebben a témakörben. Publikációinak ismerete elengedhetetlenül fontos az SZTE sikeréhez.
2. Meg kell keresni, és ha hasznosnak látjuk, át kell venni más egyetemek „jó gyakorlatát.”

A fenti példa is jól mutatja azt, hogy ahhoz, hogy a lehetőségeket – például a nemzetköziesítés történetéből egy nagydarabot kihasítani – meg tudjuk ragadni, elengedhetetlenül fontos a közös gondolkodás, azaz az SZTE vezetői, oktatói, kutatói feltegyék és megválaszolják ezeket a kérdéseket.

2.4. A GYENGE PONTOK és a belőlük fakadó VESZÉLYEK vonatkozásában

Jelen pályázat „ELEMÉZZ!” elnevezésű részében 5 olyan gyenge pontot határoztam meg, amely véleményem szerint komoly veszélyek kialakulásához vezetnek. Ezért a

„Semmisítsd meg a gyenge pontokat!”

mondat jegyében az alábbi stratégiai akciók megtervezését tartom fontosnak:

Az első gyenge pont: Az IFT-ben megfogalmazott stratégia és a valós folyamatok közötti rés és annak fokozatos növekedése.

STRATÉGIAI AKCIÓ: Az SZTE valódi hosszú-, közép- és rövid távú stratégiájának kidolgozása és elfogadtatása.

FELADAT 1.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Egy „ad hoc” Stratégiai Bizottság” (SB) felállítása, azaz az elnök és a tagok felkérése	Rektor	1 hónap

FELADAT 2.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Egy reális „Helyzetértékelés” elkészítése, ennek során a valós folyamatok feltárása.	Az SB elnöke	3 hónap

FELADAT 3.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
A „Helyzetértékelés alapján a „Stratégiai tervezet” (pontosabban a vitaanyag) elkészítése.	Az SB elnöke	3 hónap

FELADAT 4.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
„Stratégiai tervezet” különböző fórumokon (dékáni kollégium, etc.) történő megvitatása.	Rektor	1 hónap

FELADAT 5.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
A „Stratégia” Szenátus általi elfogadása	Rektor	1 hónap

FELADAT 6.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Az elfogadott összegyűjtési „Stratégia” kommunikálása valamennyi munkatárs felé.	Dékánok	Folyamatos

MEGJEGYZÉS: Ezen stratégiai akció lezárulása után, el kell indítani egy újabb stratégia akciót – pontosabban 12 db párhuzamosat –, melynek keretében a Karok az egyetemi stratégiából kiindulva elkészítik a saját stratégiájukat.

A második gyenge pont: A szervezeti struktúra problémái.

STRATÉGIAI AKCIÓ: A szervezeti struktúra problémáinak konkrét megfogalmazása és döntés előkészítési szakaszba történő eljuttatása.

Ennek kiindulópontja a jelenlegi kari struktúra átgondolása. Alapvetően két lehetőség áll előttünk:

1. Nem kell hozzányúlni a kari struktúrához, minden maradjon a régiben. Magunktól nem kezdeményezünk ilyet, majd ha a fenntartó akar valami ilyesmit, akkor meglátjuk, mit lehetne tenni.
2. Minél előbb hozzá kell nyúlni a kari struktúrához.

Ha az első opciót választjuk, az alábbi kérdéseket kell feltennünk:

- ✓ *Hogyan növelhető a Karok közötti oktatási kooperáció?*
- ✓ *Hogyan növelhető a Karok közötti kutatási kooperáció?*
- ✓ *Hogyan növelhető a szinergia?*

Ha a második opciót választjuk, az alábbi kérdéseket kell feltennünk:

- ✓ Hány karból álljon az egyetem?
- ✓ Szakmailag indokolt-e a bizonyos karok összevonása?
- ✓ Szakmailag indokolt-e újabb karok megalapítása?
 - Pl. Kövessük-e Debrecen példáját, ahol komoly erőfeszítéseket tesznek egy Sporttudományi Kar létrehozására?
 - Megfontoljuk-e a különböző verziókban időnként felmerülő Társadalomtudományi Kar felállításnak ötletét.

A kérdések sora még folytatható lenne, de egyelőre maradjunk annál, hogy próbáljuk meg kialakítani azokat a kereteket, amelyek segítségével hozzákezdhetünk a fragmentáció problémájának megoldásához:

FELADAT 1.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Az „ad hoc” Stratégiai Bizottság” albizottságaként egy „Strukturális Albizottság (SA) felállítása.	A rektor és az SB elnöke	1 hónap

FELADAT 2.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Átvilágítás, azaz a párhuzamosságok feltárása és rögzítése.	SB elnöke	1 hónap

FELADAT 3.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Javaslattétel az SB felé (több alternatíva leírásával) a párhuzamosságok felszámolására.	SB elnöke	1 hónap

MEGJEGYZÉS: A 3. feladat teljesülése esetén a probléma megoldása becsatornázódik az első gyenge ponttal kapcsolatos stratégiai akcióba. Magyarul az SA javaslatainak be kell épülnie az SB által készített „Stratégiai tervzet”-be.

A harmadik gyenge pont: Pazarló humán erőforrás gazdálkodás az oktatói/kutatói állománnyal.

STRATÉGIAI AKCIÓ: A humán erőforrás gazdálkodás hatékonyságának növelése, továbbá a gazdasági élet – humán erőforrás gazdálkodási és pénzügyi – logikájának érvényesítése.

FELADAT 1.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Koncepció kidolgozása a PhD-fokozatot szerzők megtartására.	A Doktori Iskolák Vezetői	3 hónap
A nyugdíjba vonuló vezető oktatók pótlására „utánpótlási tervek” készítése. Karrier ösvények megtervezése a PhD-fokozatot szerzők számára.	A dékánok egyeztetnek a Doktori Iskolák vezetőivel	a koncepció elkészülte után folyamatos

FELADAT 2.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Személyzeti leltár készítése azon oktatókról, akiknek tudományos teljesítményének elszámolása nem az SZTE-hez történik	Dékánok	1 hónap

Egyeztetés ezen oktatók további alkalmazásáról. <u>Alapelv:</u> Aki nem az SZTE-hez adja le nyilatkozatát, attól megválnak. Ez alól csak rendkívül indokolt esetben lehet eltérni!	A rektor egyeztet a dékánokkal	1-3 hónap
A személyi döntések meghozatala.	Rektor	1 hónap

A negyedik gyenge pont: A reális teljesítmény-értékelés hiánya és az ebből fakadó problémák.

STRATÉGIAI AKCIÓ: Teljesítmény-értékelő rendszer kidolgozása és bevezetése

FELADAT 1.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Egy „ad hoc” Teljesítmény-értékelő Bizottság” (TB) felállítása, azaz az elnök és a tagok felkérése	Rektor	1 hónap

FELADAT 2.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
A „Teljesítmény-értékelő Rendszer” kidolgozása	A TB elnöke	12 hónap

FELADAT 3.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
A kidolgozott rendszer különböző fórumokon (kari tanácsok, dékáni kollégium, fenntartó, szenátus) történő megvitatása.	A rektor és a dékánok	4 hónap

FELADAT 4.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
A „Teljesítmény-értékelő rendszer” Szenátus általi elfogadása.	Rektor	1 hónap

FELADAT 5.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Az elfogadott rendszer bevezetése	Dékánok	Folyamatos

Az ötödik gyenge pont: A belső kommunikáció hiányosságai.

FELADAT 1.	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Olyan információs csatornák kidolgozása és bevezetése, amelyek lehetővé teszik az alulról felfelé történő információáramlást.	A rektor által megbízott valamelyik rektor-helyettes	Folyamatos

3. HAJTSD VÉGRE!

Rektori programomban több kérdést megfogalmaztam, számos probléma megoldására javaslatot tettem. Bízom abban, hogy e kérdésekre az egyetemi közös gondolkodás során konszenzusos választ és megfelelő választ fogunk találni.

Abban is bízom, hogy javaslataim és az ezekből fakadó feladatok egy jelentős része beépül a következő rektori vezetés programjába.

Ha ez valójában így fog alakulni, „már csak” egy kevésnek nem mondható munkánk marad, egyetemünk jövője érdekében mindazt megcsinálni, amit megvitattunk, kigondoltunk és elfogadtunk. Azt javaslom, hogy eközben az alábbi tanács szellemében dolgozzunk:

„A Múlt elesett hatalmunkból, a Jövendőnek urai vagyunk.”

Széchenyi István

Szeged, 2017. november 10.

Prof. Dr. Gulyás László