

Vezetői program

(2017. 11. 09.)

*„Az agy gondolkodásra való, és nemcsak gondol-
kodni kell, hanem élvezni, látni a szellemi élet
nagyyszerűségét, az örömeit is.
A tudományokat át kell élni.”
(Szent-Györgyi Albert)*

Személyes motiváció

Rektori pályázatot beadni nagy bátorság és nagy felelősség. Egész életem összefonódott a felsőoktatással: 1990-től egyetlen munkáltatóm a SZTE, illetve annak elődintézménye a JGYTF. Az intézmény iránti elkötelezettség, a tudomány és az oktatás szeretete a legfőbb motivációm arra, hogy vegyem a bátorságot, és vállaljam a felelősséget.

Az elmúlt év során Farkas Beáta közgazdász professzor asszonnyal, a GTK alapító dékánjával és más kollégákkal részt vettem az egyetem helyzetét és pozicionálási lehetőségeit tárgyaló vitaanyag összeállításában. E munka során még közelebb kerültek hozzám az egyetemi kihívások és feladatok. A kari perspektívákon túl összegyetemivé tágult a horizontom.

Ennek tovább szélesítése és mélyítése érdekében rektori koncepcióm kialakítása során tanulmányoztam a legfontosabb releváns dokumentumokat, törvényeket, felsőoktatási stratégiákat, az egyetem intézményfejlesztési tervét, működését meghatározó rendeleteit. Tárgyaltam az egyetemi vezetés tagjaival, a dékánokkal és más meghatározó személyiségekkel, akiknek rálátása van az egész egyetemre. Megerősödött bennem a meggyőződés, hogy egyetemünk valóban kiváló, vezetése komoly és felelősségteljes munkát végzett, aminek szerves folytatása lehetséges. Ezek fényében foglalom össze rektori koncepciómat, melyet megválasztásom és kinevezésem esetén

a fenntartóval és az egyetem megfelelő grémiumaival azonnal újra tárgyalni, frissíteni és pontosítani szándékozom.

2022. július 27-én töltöm be a 65. életévemet. Ezt az utolsó szakaszt erősségeim és gyöngeségeim tudatában az egyetemi kollégák iránti bizalommal és támogatásukra építve örömmel szánom a SZTE rektori szolgálatára.

Tapasztalatok

Eddig nem voltam részese az egyetemi, illetve a kari vezetésnek, nem rendelkezem azokkal a rutinokkal és logikákkal, melyek e feladatkörök ellátása során szerzhetők be. Mindazonáltal számos alkalommal volt részem nagy létszámú és viszonylag nagy költségvetésű nemzetközi projektek irányításában, s nemzetközi tapasztalataim révén megismerkedhettem más egyetemek működési kultúrájának jellegzetességeivel.

1997–2000 között részt vettem az első átfogó kelet-közép-európai térség társadalmi, vallási és egyházi változásait elemző kutatásban (Aufbruch), annak kvalitatív kutatási részlegét irányítottam. 10 volt szocialista országban országonként 3–7 fős szociológusokból, történészekből és teológusokból álló szakmai közösség vezetését és irányítását jelentette ez a feladat. 10 évre rá, 2007–2009 között a kutatást megismételhetjük, ezúttal az egész projekt irányítását végezhettem, minthogy fp6-os pályázatot nyertem (CITIZENS-2004-7.2.1, project ID: 28899). Ezúttal az országok körét 10-ről 14-re bővíthettük, s a vallási-egyházi dimenziókat kiegészíthettük az értékekre és az oktatásra fókuszáló dimenziókkal.

Az oktatásfejlesztés területén a vallástudomány mint egyetemi szak akkreditációs eljárásában és országos szintű képviselőként végeztem említésre méltó munkát. A JGYTF-en 1992-től vallástudományi betétlapos képzést indítottunk, 1996-ban,

részben az Aufbruch-kutatáshoz kapcsolódóan Alkalmazott Vallástudományi Kutatócsoportot alapítottam az akkori JATE BTK keretében. 1999-ben sikeresen akkreditáltuk a vallástudomány egyetemi szakot – amely e tudományág első implementációját jelentette a magyar felsőoktatás történetében. 2000-ben, immár az SZTE BTK-n vezetésemmel vallástudományi tanszék alakult, amely mindezidáig az ország egyetlen vallástudományi tanszéke, amelynek vezetését a mai napig ellátom. 2016-tól az egyetem Filozófiai Doktori Iskolájában vezetésemmel valláselméleti alprogram indult, amely révén az egyetemi szintű vallástudomány-oktatás az egyetemi képzés teljes vertikumában jelen lett. A tanszékvezetésen túl intézetvezetője voltam az egyetem Összehasonlító Kultúratudományi Intézetének. Jelenleg pedig a Társadalomtudományi Intézet kinevezés előtt álló intézetvezető várományosa vagyok.

A vallástudomány egyetemi és felsőoktatási implementációjának tudománytörténeti és lexikológiai megalapozását sikerült kollégáimmal elvégezni. Kétkötetes szöveggyűjteményt állítottunk össze a magyar nyelvű vallástudomány történetének legkiemelkedőbb alakjainak munkásságából. Másrészt sikerült megfelelő átdolgozással magyar nyelven kiadni az Oxford vallástudományi lexikont, amely több mint 8000 szócikkkel a tudomány egyik fontos kézikönyve. Előkészületben van a vallástudomány kézikönyve, csupa magyar szerzők tanulmányaival, akiknek jó része saját tanítványom.

Legfőbb tudományos kutatómunkám kezdettől a kortárs társadalmi és vallási változások kutatására koncentrált a kelet-közép-európai kultúrrégióban. 1991-ben a Bécsi Egyetemen a magyarországi rendszerváltásnak a katolikus egyházra vonatkozó kihívásait elemeztem, amely akkoriban az első modern értelemben vett pasztorálteológiai mű volt, amely Magyarországgal foglalkozott. 1996-tól, bécsi habilitációmát követően a doktorimban felvetett kérdéseket tovább szisztematizáltuk és

Paul M. Zulehener, valamint megboldogult Tomka Miklós professzorokkal elindítottuk a régióra vonatkozó kutatásunkat, amely 10, majd 2007-től 14 országban reprezentatív mintán felvett survey adatokkal, továbbá tematikus fókuszpontokra koncentráló kvalitatív adatokkal dolgozott. E kutatásokra és az ezekhez kapcsolódó szakirodalmi kutatásokra, valamint az érintett összes országban végrehajtott többszörös tanulmányi utakra alapozva dolgoztam ki a régióspecifikus vallásértelmezés elméleti alapjait, melynek első kötete 2014-ben jelent meg *Vallásnézet* címmel a kolozsvári Korunk Kiadó gondozásában, amely egyben akadémiai doktori értekezés. Második kötete pedig *Verwundete Identitäten. Freiheit und Populismus in Ost-Mittel-Europa* (Herder Verlag) címmel megjelenésre vár. Nem túlzás állítani, hogy a „sebzett identitás” elmélete a régióban és a régión kívül is egyre inkább releváns elméletként van számontartva, egyre több egyetem és társaság, beleértve az Európai Bizottságot hív meg a témában előadások tartására és kér szakértői hozzászólást.

A kilencvenes években Ausztriában részt vettem egy kétéves vezetőképzésen, melyet a *Gesellschaft für Personalentwicklung* szervezett, s melyen vezetési alapismereteket sajátíthattunk el. Éveken át voltam koordinátora és munkatársa az SOS szegedi telefonos lelkisegély-szolgálatnak, amely feladatra intenzív mentálhigiénés képzés során készülhettem fel. Ezek a képzések és tapasztalatok sokban támogattak az önreflexióm, a vezetési kultúráim, valamint az intézményhez és a munkatársakhoz való hozzáállással kapcsolatos szakszerűségi igényem kialakításában. Tudományos eredményeim és a felsőoktatás fejlesztésében elért sikereim elérték azt a pontot, amely lehetővé teszi, hogy teljes figyelmemet és energiámat az egyetem irányítási feladatának szenteljem.

Vízió

Az egyetemről, tudásról, képzésről leginkább Wilhelm von Humboldt eszméi meghatározóak számomra. Születésének 250. évfordulóján azonban már önmagában

az is kérdésesnek tűnik, hogy az egyetemnek, a felsőoktatásnak van-e szüksége eszményekre, vagy inkább pusztán pragmatikus gazdasági és társadalmi célok kiszolgálására kell szorítkoznia. Meggyőződésem és hitem szerint, nem különben a modern intézményfejlesztéssel kapcsolatos szakirodalom alapján megalapozottan állítható, hogy az egyetemnek is szüksége van víziókra, melyek arculatát, kínálatát, közösségét és kultúráját fémjelzik, s melyek alkalmassá teszik arra, hogy autonóm módon vegyen részt a társadalomban elé tornyosuló feladatok rá eső részének megoldásában. Semmit nem veszített aktualitásából Humboldt eszméje, amely szerint az egyetemnek felnőtt, felelős, értelmét helyesen használó és nagy tudású polgárokat kell kibocsájtania, akik azon túl, hogy szakmájukban kiválóak, kiváló emberek is. Az egyetemnek feladata és küldetése, hogy a hallgatókat bevezesse a tudomány tágas világába, és képessé tegye őket arra, hogy önállóan és alkotó módon eligazodjanak benne. Az egyetemnek önállónak és függetlennek kell lennie, mert csak ilyen feltételek mellett képes a tudományt magas színvonalon és a gyakorlati kényszerekkel szabadon szembe nézve művelni és képviselni. Az egyetemi autonómia a mindenkori társadalmi feltételek értő figyelésében, a kihívásokra adott megalapozott válaszokban, a fenntartóval és a partnereivel való igényes és megbízható kapcsolattartásban mutatkozik meg.

„Magyarország védi a Magyar Tudományos Akadémia és a Magyar Művészeti Akadémia tudományos és művészeti szabadságát. A felsőoktatási intézmények a kutatás és a tanítás tartalmát, módszereit illetően önállóak, szervezeti rendjüket törvény szabályozza. Az állami felsőoktatási intézmények gazdálkodási rendjét törvény keretei között a Kormány határozza meg, gazdálkodásukat a Kormány felügyeli.” (Alaptörvény X. 3.) A Fokozatváltásban pedig ezzel összhangban az áll: „A magas szintű autonómia a magyar felsőoktatás erőssége, ugyanakkor személyes elköteleződés és felelősségvállalás nélkül az egyes intézmények nem képesek a kívánt

módon hozzájárulni a teljes intézményrendszer és végső soron a magyar társadalom kollektív teljesítményéhez.” (3. fejezet)

A humboldti vízióra ma különösen is fontos emlékeztetni, amikor az egész világon terjed a tényeket ignoráló (*post-factual, post-truth*) szemléletmód, amikor a klasszikus egyetemi kultúrában megszerezhető tudások a mágikus és alternatívnak nevezett tudásokkal szemben elveszítik relevanciájukat, és amikor a felsőoktatásnak tudományidegen eszmékkel és tervekkel szemben kell saját jelentőségéről számot adnia.

Szegedre az egyetem – Klebelsberg Kuno és az akkori kormány döntése alapján – kényszerből költözött, s feladatául azt kapta, hogy a tudomány magas szintű művelésével és átadásával ellensúlyozza azt a veszteséget, amit a világpolitikai döntések miatt az országnak el kellett szenvednie. Az egyetem Szegedet várossá tette, az országot pedig számos tudóssal, orvossal, tanárral, íróval, költővel ajándékozta meg. Meggyőződésem szerint ma is rendelkezik minden lehetőséggel arra, hogy nemes feladatát továbbra is teljesítse. Rektori pályázatomban ennek a vízióknak az elkötelezettjeként terjesztem be, ennek elmélyítésén és megvalósításán törekszem minden képességemmel és erőmmel dolgozni, ennek feltételeit igyekszem megerősíteni és fejleszteni.

Olyan egyetemet szeretnék,

- amely színvonalas tudományművelésről és oktatásról ismert szerte a világon, amelyre polgárai büszkén tekinthetnek, s jó hírére kelthetik bármerre járnak;
- amely igényes és kreatív művészeti, sport- és szórakozási lehetőségeket kínál;

- ahol a vezetés szolgálatot, támogatást, fejlesztést és kezdeményezést jelent, és ez határozza meg az intézményi kultúrát;
- ahol érzékenyek vagyunk a kisebbségekre, a kiszolgáltatott helyzetben lévőkre, és érzékenyíteni akarunk irántuk;
- ahol minden erőnkkel, eszközeinkkel és igyekezetünkkel ellenállunk a mobbing és a munkahelyi zaklatás minden formájának;
- ahol képességeik mentén előnyben részesítjük a sérült és segítséggel élő hallgatókat és munkatársakat,
- ahol összességében jó érzés kutatni, oktatni és tanulni, az egyetem polgárának lenni.

Ehhez a vízióhoz kérem az egyetem polgárainak, a szenátusnak és a fenntartónak a támogatását, ennek megvalósítására teszek ígéretet.

Alapvető feladatok

A rektori pályázatok nélkülözhetetlen elemei közé tartoznak a Nemzeti Felsőoktatási Törvény (Nftv) és újabban a Fokozatváltás c. (fv) felsőoktatási stratégia összefoglaló jellegű hivatkozásai. Ismerem és magaménak vallom ezeket a törvényi és koncepcionális kereteket. Álláspontom szerint ezek a szövegek iránymutatóak, nem jelentenek kényszerzubbonyt, hanem az adott intézmény sajátos igényeinek és súlypontjainak meghatározásához nyújtanak normatív támpontokat. Tudatában vagyok annak, hogy a jelzett szövegek sokféleképpen érthetőek, ami folyamatos egyeztetésekre és dinamikus értelmezési kultúra ápolására készíti a vezetést és az egész intézményt. E szövegek ismeretében és figyelembevételével teszi magát az egyetem és annak vezetése képessé a felsőoktatás által elvégzendő feladatok és fejlesztések hogyanjának megtalálására. Ebben a diskurzusban e hatályban lévő dokumentumok jelentik azt a nyelvet, amin beszélünk, hogy értsük egymást.

Ebben az értelemben van jelentősége számomra a fv 1.3-as pontjának, amely arra a kérdésre ad perspektivikus választ, hogy „mit kell megváltoztatnunk”. A dokumentum ígéretet tartalmaz arra nézve, hogy a változáshoz a kormány biztosítja a megfelelő kereteket. Ám nem pusztán erre alapozva kell és lehet változtatni, hanem az egyetem rendelkezésére álló tudományos, oktatási, személyi és vagyoni forrásaira támaszkodva is. A fv válaszai az egyetemen művelt tudományterületek többségére nézve konkrétabbak, a többire nézve sejtethetőek. Refrénként olvasható benne a tudományművelés legfontosabb feladata: a társadalmi változások és igények elemző és reflektált figyelembevétele, s a felmerülő kihívásokra adható megalapozott válaszok megtalálása és bemutatása. Az elsősorban regionális illetékességű egyetemünk a fv-ban említett és ott nem említett megatrendek regionális relevanciáinak figyelembe vételével működik, s ezt az összpontosítást támogatva és erősítve kell folytatnia tevékenységét.

Ebben a folytatásban megkülönböztetett szerepet szánok az egyetem pontosabb és öntudatosabb profilmeghatározásának, a kiemelten sikeres kutatási és képzési területek erősítésének és az egyetemen belüli hangsúlyok tisztázásának. E tisztázási folyamatban az egyetem döntéshozó és döntés-előkészítő fórumainak jelentős szerepet szánok. És ugyanezért szükségesnek látom az egyetem elsődleges hazai és nemzetközi stratégiai partnereivel való perspektívaállító, kontextuselemző és megoldást kereső együttműködések felerősítését.

Az intézményfejlesztési terv öt funkcionális területre bontva tárgyalja az egyetem jövőképeének legfőbb vonásait: oktatás, kutatás, harmadik misszió és társadalmi felelősségvállalás és gyógyítás. A tervben e területek kellőképpen világosak, adatokra támaszkodóak, koncepcionálisan tárgyaltak. A tervben foglaltak megvalósítása mellett elkötelezett vagyok, miközben tudom, hogy ezek a területek a legna-

gyobb mértékben összefüggenek egymással, és csak a tárgyalhatóság érdekében választjuk szét őket. Az alábbiakban néhány területet érintve saját megfogalmazásban írom le az ott rögzítetteket.

Kutatás

Egyetemünk 2010 óta kutatóegyetem, 2013 óta kiemelt egyetem. Egyetemünkön az alapkutatások és az alkalmazott kutatások közötti egyensúlyt fenn kell tartani, s mindkettőt a saját logikája szerint kell kezelni és támogatni. Az előbbire a nemzetközi kritériumoknak és színvonalnak történő megfelelés vonatkozik, ami bármely tudományterületre nézve vitathatatlan és kérlelhetetlen követelmény. A tudomány művelése egyszerre a hétköznapi szorgalom és következetesség, valamint a rendkívüli elkötelezettség összjátéka. Bármennyire is tudjuk, hogy számos kutatás megvalósításához rendkívül költséges eszközökre van szükség, a vezető tudósok egybehangzó álláspontját magam is osztom, miszerint a teljes elkötelezettség – a tudomány „démona” (Max Weber) általi lenyűgözöttség nélkül a legfelszereltebb kutatóhelyen sem születik kiemelkedő eredmény. A tudományos kutatás a vezető kutatókkal az élen a maga útját járja, melyet az egyetemi vezetésnek tisztelettel akceptálnia és a rendelkezésre álló eszközökkel támogatnia kell.

Az alkalmazott tudományok művelésére vonatkozik az az evidens törekvés, hogy munkájukat a piaci, vállalati és civil társadalmi igényekhez igazítsák, beleértve a kkv-szektorral való együttműködést. Az utóbbi időben egyetemünkön két elemzés is készült, melyek az egyetem egészének és karainak pozícióját és lehetőségeit vizsgálták különböző nemzetközi kimutatások szerint. A két, egymástól független vizsgálat eredményei és következtetései nagy mértékben egybecsengenek. Egyetemünkön jelentős erőfeszítésekre van szükség ahhoz, hogy a nemzetközi tudományometriai kritériumok szerint pozícióját javítsa. Sikeres és mértékadó nemzetközi tapasztala-

latok alapján a publikációs aktivitás mind az intenzitás, mind a színvonal tekintetében rendszerszerűen serkenthető. E célnak elérése olyan prioritás, amely elsőbbséget élvez más természetű intézményi érdekekkel szemben.

A kutatási szféra támogatásával kapcsolatban mind Martinek Tamás és Kemény Lajos rektorhelyettesek, mind Farkas Beáta professzornő megalapozott elemzéseit megszívlelendőnek tartom. Ezek az egyetemi nyilvánosság számára hozzáférhetőek, s helyenként már kari szinten is tárgyalásra kerültek. A tudománymenedzsment vonatkozásában jelzés értékkel kiemelek néhány konkrét ajánlást, melyeket magam is elsődleges vitaalapnak tekintek.

Az SZTE profilját egy-egy tudományágon belül lehet és érdemes kialakítani, a tudományterületeknek kiegyensúlyozottan kell fejlődési lehetőséghez jutni, és törekedni kell arra, hogy a szükséges források minden terület számára rendelkezésre álljanak.

A K+F aktivitás szervezeti alapegysége a kutatócsoport, aminek vezetője felelősséggel tartozik a teljesítményért. A kutatócsoport döntéseiben (HR, pénz) független legyen. Teljesítményértékelési rendszer bevezetése, kutatócsoportok szintjén minőségfókusszal, kumulatív impaktfaktor evaluálásával és időszakos független bírálatok alapján felsőbb vezetői figyelemmel kísérve. A lemaradó csoportokra felzárkóztatási, az újakra HR-stratégia kialakítása. Az oktatási terhelés racionalizálása modern e-oktatási módszerekkel. A tudományos publikálási aktivitás ösztönzése/segítése nagy adatbázisok által látható folyóiratokban – ahol releváns. Ehhez szorosan kapcsolódik, hogy a karok teljesítményindikátora legyen a kiváló kutatócsoportok fenntartása/bevonzása/kialakítása. Doktori iskolák követelményrendszerének áthangolása: kumulatív impaktfaktor helyettesítése minőség mérésére alkalmas indikátorokkal, bírálattal.

A társadalom-, valamint a bölcsészettudományokban kétségtelenül vannak olyan tudományágak, amelyek nem vagy nagy nehézséggel tudnak a nemzetközi mérésekben érzékelhetően megjelenni. Ezt figyelembe véve is alulreprezentáltak az SZTE nemzetközi rangsorokban mért tudományos kibocsátásában. Miután a GTK kivételével épp ezeken a területeken szenvedtek el nagy hallgatói létszámvesztést, ez lehetőséget ad a felszabadult kapacitások kutatási hasznosítására. E területen felzárkóztatásra van szükség, amely nemcsak kari, hanem egyetemi szintű döntéseket is igényel.

Oktatás

Az egyetemre jelentkezők létszáma összességében csökkenő tendenciát mutat, jóllehet a különböző képzési kínálat vonatkozásában ezek a tendenciák széles skálán mozognak. Az egyetem vezetése az elmúlt években felerősítette a hallgatói létszám stabilizálására és növelésére vonatkozó igyekezetét, amelyet tovább szükséges folytatni. A demográfiai adatok, a felsőoktatási tér nemzetközi kinyílása és más faktorok arra mutatnak, hogy a következő években az egyetemnek hihetetlenül koncentrált, professzionális és elkötelezett módon kell törekednie arra, hogy beiskolázási sikerességét felerősítse. Az országon belül és az országon kívüli magyarlakta területeken élők elsődleges címzettjei az egyetem oktatási kínálatának. A verbuválási stratégia finomítása során azonban tekintettel kell lenni arra is, hogy az egyetem hozzá tudjon járulni a határon túli magyar közösségek megerősítéséhez az értelmiségnevelés eszközeivel. A nem magyar ajkú hallgatóság verbuválása kiterjed a globális térre. Józan megfontolásokat igényel a külföldi és a magyar hallgatók arányának keretek között tartása, valamint a külföldi hallgatók köréből elsődlegesen a kiválók megnyerése.

Az oktatás területén az elmúlt néhány év a bolognai rendszer alapú oktatási struktúrát tovább finomította a KKK-k megújításával. E kereteken belül fel kell erősíteni azt a törekvést, hogy az egyetemi oktatás módszertanát a kor igényeihez még

jobban odaillesszük, esetenként felzárkóztathassuk. Olyan képzési, továbbképzési, minőségbiztosító és fejlesztő rendszereket kell alkalmazni, melyek az oktatókat arra sarkallják, hogy a legmagasabb színvonalon, az oktatott tárgyak tematikáját folyamatosan korszerűsítve, a mai igényeknek megfelelő módszertannal tanítsanak. Haldéktalanul fel kell erősíteni a hallgatói visszajelzések rendszerességét, ezek rendszeres értékelését, valamint a jogos észrevételek konkrét következtetésekig menő érvényesítését. Amint a tudomány művelésére is igaz, az oktatás minőségét is elsősorban maga az oktató belső elkötelezettsége, a szakmai és a hallgatók iránti hiteles szeretete hajtja és teszi eredményessé. A kutatók mellett a tanárok sem gépek azonban, az oktatás irányításának figyelembe kell venni a tanári munkát veszélyeztető faktorokat, és ezek elhárítására folyamatosan törekedni kell.

Az egyetem oktatási küldetéséhez nem csak a magyar nappali szakos hallgatók tartoznak, hanem lényeges hányadot alkotnak a nem magyar nyelvű nappali szakos hallgatók, és az élethosszig tartó tanulás (Life Long Learning) missziójából is törekszik az egyetem kivenni a részét. Ehhez a területhez tartozik minden olyan iskolarendszeren kívüli képzés, amelyet a felnőttképzésre vonatkozó jogszabályok rögzítenek; minden olyan képzés, melynek résztvevői a nemzeti köznevelésről szóló törvény szerint előírt tankötelezettségüket teljesítő felnőttek, akik nem állnak a képző intézménnyel tanulói vagy hallgatói jogviszonyban, melyet egyetemünkön a Felnőttképzési Központ koordinál. Az iskolarendszeren belüli képzés fejlesztése mellett az egyetemnek nem csupán érdeke, hanem felelőssége is az ezen kívüli képzésben és továbbképzésben első számú szereplőként részt venni.

Harmadik misszió

Egyetemünk földrajzi elhelyezkedése révén adott kulturális és piaci közegben tájékozódhat, amelynek korlátai közismertek. Az ebből fakadó súlyos kérdésekkel továbbra is foglalkoznia kell, amikor profilja világosabb kontúrú meghatározására

törekszik. Kezdeményező szerepet kell vállalnia az egész régió felsőoktatási hálózatának összehangolásában és felerősítésében. A régió társadalmi szerkezetének, demográfiai jellegzetességeinek, termelési sajátosságainak mélyreható változásai olyan kérdések elé állítják az itt élőket, amelyekre csak az egyetem aktív és elkötelezett közreműködésével található megbízható válaszok. Ebben a folyamatban komolyan felmerül a mobilképzések és a közösségi főiskolák kérdése.

A földrajzi elhelyezkedés nyelvi meghatározottságot is jelent, amelyből a globalizáció nyelvi kihívásaira tekintünk. Aligha lehet túlhangsúlyozni a nyelvi kompetencia fejlesztésének jelentőségét az egyetem összes tanára és dolgozója, valamint a teljes virtuális jelenlétére vonatkozóan. Miközben évekkel ezelőtt még nemzetközi lehetőségeinket az európai uniós tagságunkból fakadó előnyökre alapozhattuk, időközben a környező országok felé megfogalmazott kínálatban ez elveszítette jelentőségét. Egyszerre szükséges az egyetemi kutatás és képzés profilírozása, valamint ennek egy tágabb kulturális tér képzési hálózata viszonylatában történő elhelyezése.

A harmadik misszió vonatkozásában tehát a földrajzi meghatározottságból kell kiindulni, miközben az egyetem mint társadalom az egyetem polgárai számára élhető tér kell legyen, a városban és a városon túl is érzékelnie kell a társadalmi trendeket és szükségleteket, s ezekre a maga eszközeivel választ kell felkínálnia. Külön érzékenységet és érzékenyítést szeretnék szorgalmazni a hátrányos megkülönböztetések, a szegregáció, bármely természetű kirekesztéssel szemben, s ahol csak lehetőség mutatkozik rá, támogatni szeretném a sérültek, segítséggel élők egyetemi lehetőségeit, s nem utolsósorban a pro bono aktivitást. Az egyetemet nem csak a tudomány és az oktatás vonatkozásában tekintem universitasnak, hanem az emberi együttélés vonatkozásában is támogató, befogadó és elfogadó közösségnek. Az intézményi kultúra vizsgálatai is alátámasztják ugyanis, hogy a harmadik misszióbeli érzékenység és nyitottság a többi feladatkör ellátására is pozitív hatással van.

Egészségügyi ellátás

Az egészségügyi ellátás területe az egyetemen a legplasztikusabban és legkézfelfoghatóbban mutatja be, mennyire összefügg és egymásra szorul a tudományos kutatás, az oktatás és a problémamegoldás (itt a gyógyításra fókuszálva). Az egyetem munkatársainak és költségvetésének is nagyjából a fele erre a területre esik, amely súlynak az egyetem stratégiai tervében és vezetői hozzáállásában is meg kell mutatkoznia. Az egyetem pozíciójának meghatározásában és folyamatos finomításában meghatározó jelentősége van e területnek, az illetékes dékánok és a Klinikai Központ vezetőjének a döntés-előkészítési folyamatokba történő intenzív bevonásával képzelhető el e terület megfelelő működtetése és az universitas egészében való integrált jelenléte. „Az egészségértéklánc egyes elemeinek hatékony és magas színvonalú működtetéséhez kapcsolódóan számos infrastruktúra- és eszközfejlesztés szükséges, jelen stratégiai időtávon belül megvalósítandó, illetve előkészítendő a potenciális források bevonása esetén történő megvalósításhoz.” (Ift 3.2.4) Az idézetben foglalt célkitűzés megvalósításához maximális igyekezetre van szükség. Programomban erre a területre nézve tanúsíthatom, hogy tudatában vagyok súlyának és összetettségének, s ehhez mérten szándékozom kezelni.

Működés

A szervezeti működést meghatározó „Szervezeti és Működési Rend” az iránymutató alapidokumentum. Erre alapozva az itf célként tűzi ki a szervezet integráltabb és átláthatóbb, folyamatokon alapuló működésének előmozdítását, az integráció óta fennálló párhuzamosságok és a fragmentáltság csökkentését. (3.2.5)

Egyetemünkön általános tapasztalat az exponenciálisan megnövekedett bürokratikus teher, akár a pénzügyi, akár más kimutatásokkal. Ezek nagy részben országos rendeletek következményei, ugyanakkor az az ügyviteli technika, amelyet e

téren az egyetem használ megfelelő informatikai fejlesztések során megújítható, hatékonyabbá tehető, és ez által csökkenthető az egyes kutatóra és oktatóra eső papírmunka.

A dékánokkal történt egyeztetések egyik közös pontjaként rögzítendő feladatnak ítélem a központi egységek munkájának fejlesztését. Az egyetem menedzsmentjének kulcsfontosságú szereplőiről van szó, az egyetem vezetése, a karok és más egységek közötti szervezeti térben. E terület elemző áttekintése után a kancellárral való egyetértésben kezdeményezni fogom a munkatársak továbbképzését, a bürokratikus munkafolyamatok leegyszerűsítését, az illetékességek és hatáskörök monitoringját és racionalizálását.

Fejlesztési súlypontok

A korábbi rektori pályázatok alkalmával még nem volt kancellári rendszer, így a rektornak a gazdálkodási és intézménymenedzsment területeken is teljes illetékességű vezetőnek kellett lennie. A kancellári rendszer bevezetésével a fenntartó igyekezett szétválasztani az egyetem irányításának két feladatkörét, az akadémiaiit és a gazdasági-stratégiait. Előbbi irányításában a rektor és a szenátus a kulcsszereplő, utóbbiban a kancellár és a Konzisztórium. (V. ö. Nftv 13. par. és 13.A par. és az egyetemi SZMSZ 24-32 és 38-48). Ugyanakkor az egyetemi döntések sokaságában a tudományos és oktatási terület elválaszthatatlanul összefonódik a működtetési területtel, a két terület magas fokon egymásra utalt.

A rendelkezésre álló költségvetési adatok, az egyetem bevételi forrásainak és kiadásainak rendszere alapján az utóbbi években elnyert sikeres pályázatokkal együtt a működtetést súlyos problémák terhelik. Ezek súlya olyan, hogy az egyetem összes következő stratégiai döntésének ennek orvosolására, illetve ennek tudatában

kell megtörténnie. A finanszírozási nehézségekre vonatkozóan naivitás, mi több felelőtlenség lenne közvetlen és gyors megoldást ígérni. Amit ígérni lehet az, hogy a megfelelő döntések előkészítésében, meghozatalában és végrehajtásában a finanszírozási kényszerek mellett figyelembe veszem az egyetem intézményének és munkatársainak terhelhetőségi képességeit.

Ezek tudatában, a következőkben olyan fejlesztési súlypontokat sorolok fel, amelyek erre a szoros együttműködésre épülnek, a feladat- és hatáskörök tiszteletben tartásával.

Nyilvánosság

A mindenki számára hozzáférhető internet és a közösségi média megjelenése óta a hallgatói orientáció és az intézményi jelentőség nagymértékben függ az online jelenlét mennyiségétől és minőségétől. Nem szorul különösebb érvelésre az, hogy az elmúlt évek erőfeszítéseinek folytatásaként mindenképpen szükséges nagy hangsúlyt fektetni az egyetem külső kommunikációjára, elsősorban az online területre. Az ún. *corporate design* frissítésére és következetes kiépítésére sürgető szükség mutatkozik.

Disszemináció

Egyetemünk tudományos eredményeinek megjelenítése a magas kategóriás nemzetközi folyóiratokban a kiemelt fejlesztések közé tartozik. E tekintetben a különböző tudományágak kibocsájtása egymástól értelemszerűen nagyon eltér. A publikációs stratégiák és a publikációs kultúra az elmúlt 10 esztendőben is érzékelhetően változott, az ezzel való lépéstartás csak komoly és összehangolt intézkedésekkel lehetséges. Bár a különböző tudományágak más-más lehetőségekkel rendelkeznek, a nemzetközi disszeminációt minden tudományágban az elsődleges prioritások között

kell kezelni. Már az MA-szintű oktatástól kezdve, de különösen a PhD-oktatási szinten a nagy világnyelveken való publikációkat minden képzésben be kell illeszteni a követelmények közé. Létre kell hozni olyan – akár a kari határokon átívelő – egységet, egységeket, programokat, amelyek a nemzetközi publikációs tevékenységben segítségére vannak a kutatóknak és oktatóknak. Megfontolásra ajánlom egy Academic Writing Center felállítását a cincinatti, illetve az oslói egyetemen működő ilyen centrumok mintáját és tapasztalatait figyelembe véve, nem csak a hallgatók, hanem a kollégák publikációs igyekezetének támogatására. E terület sikeres fejlesztésére számos további jó nemzetközi példa áll rendelkezésre, melyeket *mutatis mutandis* egyetemünkön is meg lehet valósítani.

Teljesítményértékelés

Egyetemünk több karán is évente ismétlődően folyik az oktatók és kutatók teljesítmény-, illetve terhelésmérése. Ezek rendszeresen képet adnak az adott kar kapacitásainak kihasználtsági fokáról és az intézetek vagy tanszékek közötti különbségekről. Ezek nélkülözhetetlen eszközök a megalapozott tervezésre, a differenciált támogatási rendszer kialakítására, s a karok közötti együttműködés lehetséges erőforrásainak feltérképezésére is. Bár az egyetem részben más logikával működik, mint valamely termelőüzem, a teljesítmények itt is mérhetőek, és közép-, illetve hosszú távon nem maradhatnak következmények nélkül. A külső körülmények figyelembevétele mellett a belső kapacitások optimálisabb kihasználása is elemi feladata az egyetem kutató és oktató rétegének. Szükségesnek látom szorgalmazni a különböző diszciplínákhoz és kari sajátosságokhoz illeszkedő teljesítmény- és terhelésmérés rendszerének fejlesztését, melynek eredményeit érvényesíteni kell az intézeti, kari és egyetemi szintű tervezésben egyaránt. Elérendő célnak tűzhető ki, hogy az egyetem minden kutatása, képzése és munkatársa az értékelésekkel együtt tegye le névjegyét

a nyilvánosság elé, ezzel igazolván az egyetem tudományos rangját, üzenve a tudomány iránt érdeklődőknek itthon és külföldön egyaránt.

Vonzó egyetem

Akár a kutatói és oktatói utánpótlást, akár a hallgatói jelentkezéseket tekintjük, a motivációk között a tudományos színvonal és a képzési kínálat mellett ott szerepel az egyetem összképe, az egyetemhez köthető imázs vonzereje. Bármennyire is elsődleges jelentőségű az egyetem alkalmazottai számára a saját bevétel és ennek szakmán belüli eszközökkel és forrásokkal való kiegészíthetőségi lehetőségei, az a közeg, amelyben a munkavégzés folyik, vagyis az egyetem közösségi kultúrája döntő mértékben befolyásolja a választást, a maradást és az egyetem jó hírének keltését. Általánosságban fogalmazva, törekedni szeretnék az egyetem belső tereinek vonzóbbá tételére, azoknak a lehetőségeknek a feltérképezésére és alkalmazására, melyek az egyetem polgárai számára magasabb fokú jó érzést és megelégedettséget biztosítanak.

Erősíteni szeretném azokat a tereket, ahol az egyetem polgárainak lehetősége van a nem munkavégzéshez kapcsolódó önkifejezésre, egy szóval sokrétű kreativitásuk fejlesztésére és bemutatására. Nyilvánvalóan ezek a tevékenységek nem igényelnek központi irányítást, de mindenképpen szükségük van a bátorításra és elismerésre. Külön hangsúlyt szánok a hallgatói kreatív terek támogatására, nem utolsósorban bízva az EHÖK hathatós közreműködésében és kezdeményező fantáziájában.

Hot topics

Az alábbiakban nyíltan és őszintén szeretnék megemlíteni három olyan téma-területet, amelyekről az egyetemi és kari vezetőkkel folytatott elemzéseim alapján úgy éreztem, hogy ezekre vonatkozóan a leginkább megoszlottak a vélemények, és a

legtöbb érzékenység kapcsolódik hozzájuk, továbbá többek között ezekre a területekre vonatkozóan fogalmazódott meg a határozottabb rektori vezetésre vonatkozó igény. Nyilvánvaló, hogy mindhárom témában átfogó ismeretek alapján lehet konkrét intézkedési terveket felépíteni, itt a hozzáállásomat meghatározó szempontokat szeretném röviden bemutatni.

Tudományterületek

A tudományterületek egymáshoz való viszonya, az egyetemi struktúrában elfoglalt helye, a pályázati és egyéb forrásokból való részesedése nagy feszültségű témakör, számos elágazással, egyben sérülésekkel terhelt. A STEM (sciences - beleértve az orvosi tudományokat, technology, engineering, mathematics), social sciences, humanities (történelem, filozófia, nyelvek és vallástudományok) és CAD (creative art disciplines) együttes jelenléte mind a kutatás, mind az oktatás területén mindaddig nélkülözhetetlen, amíg az egyetem universitasként definiálja magát. A négy nagy terület súlya az egész világon eltérő, amit részben a kemény adatokkal igazolható ráfordítási és hasznossági mutatók magyaráznak, részben a tudományokkal kapcsolatos társadalmi, politikai diskurzus. A különböző logikájú és eltérő indikátorokkal számoló értékelések a tudományterületek eredményességét intézményekre vetítve mutatják be, amelyben a STEM-terület képviseli a legmagasabb impaktfaktort. Ezzel párhuzamosan a többi három terület is meghatározó az egyetem profilját, hallgatói vonzását, a társadalomban való jelenlétét illetően. Az értékelési rendszerek erre a három területre is érvényes mutatókat dolgoztak ki, melyek részben fedésben vannak a sciences mutatóival. Az egyetemi vezetésnek abban látom a feladatát, hogy minden területet a saját logikája és értékelési kritériumai szerint kezeljen. Két okból is. Egyrészt az egyetem jelenlegi valósága mind a négy területen értékelendő, fejlesztendő és fejleszthető. A jelenlegi eredményeket és kapacitásokat, a megszerezhető forrásokat úgy kell hasznosítani, hogy arra vonatkozzanak,

amire érvényesek. A másik ok pedig az elcsépeltnék hangzó, de ettől még messze nem elégségesen megvalósított interdiszciplinaritás követelményének figyelembevétele. A tudomány világának minden világszínvonalú elemzése hangsúlyozza, hogy a tudomány minden ága az ember világát és az emberek társadalmát elemzi, ez jelenti azt az abszolút keretet, amelyben munkálkodik, s ebben egyik tudományterület sem exkluzív illetékességű és érvényességű. Ha az egyetemen tudományról és a tudomány eredményeit naprakészen bemutató oktatásról beszélünk, akkor a területek összefüggéseit éppen úgy szem előtt kell tartani, mint sajátosságaikat. Az egyetemi vezetés feladata ennek az egyensúlynak fenntartása, minden területen a tudományosság kritériumainak következetes érvényesítésével. Az egyetem minden kutatási és oktatási egységének elsősorban eme kritériumok mentén kell meghatároznia saját jövőképét, fejlesztési és intézkedési tervét. Erre vonatkozóan az egyetem jelenlegi tudományos és oktatási állagát elemző tanulmányok az egész egyetemre nézve megfelelő kiindulási alapot jelentenek, melyeket a karokon és az intézeteken a saját helyzetre vonatkozóan érdemes tovább elemezni és vitatni.

Kari struktúra

Az egyetemi rendszer legnagyobb egységei a karok, amelyből jelenleg 12 van a SZTE-n. Az SZTE 2000-től működik ebben a rendszerben, amely az integráció óta bővült, illetve módosult. (ZMK 2003, FOK 2007). Számos szempontból sikerült universitast építeni a korábban önállóan működő intézményekből, az innovatív egyetemfejlesztést sok tekintetben gátolja a többé-kevésbé kényszerű kari autonómia logikája és kultúrája. Ez erőteljesen befolyásolja, talán meg is határozza a tudományos és oktatási együttműködést, megnehezíti az egyetemi szintű döntés-előkészítést, a meghozott döntések eredményes érvényesítését. Jelenleg a karok képviselik a kutatás és oktatás egyetemi vertikumát, a karok kezelik az egyetemre befolyó külön-

böző bevételeket, a karokon érvényesül a középszintű döntés-előkészítés és döntéshozás logikája, a kari dékánok rendelkeznek a munkáltatói jogokkal. Mindezek alapján állítható, hogy a karoknak van egyeteme.

Nem kevésbé igaz azonban a birtokviszonyok felcserélésével elhangzó állítás, az egyetemnek vannak karai. Az egyetem egészére vonatkozóan zajlik a finanszírozás meghatározó része, az egyetem egésze jeleníti meg azt a tudományos és oktatási rangot és súlyt, ami az SZTE-t Magyarországon a kutatóegyetemek sorában tartja, az egyetem egészének vezetése hivatott az egyetemről tárgyalni a fenntartóval, az egyetem egésze biztosítja a karokon kutató és oktató kollégák számára a legalapvetőbb működési feltételeket, s a teljes ügymeneti háttérrel. Az egyetem egésze és a karok közötti viszonyt nem szerencsés az említett birtokviszonyra alapuló logikák mentén felfogni. A hangsúlyt inkább az egyetem előtt álló feladatok és az erre vonatkozó illetékességek összehangolt működése szempontjából kell értelmezni. Az egyetem előtt álló feladatok pedig az ift-ben rögzített öt területen oszlanak meg, amelyekhez egyetemi, kari, intézeti, kutatócsoport, háttérintézményi illetékesség kapcsolható.

A karok közötti együttműködés területének komplex problémarendszeréből egy területet szeretnék megemlíteni, az át-oktatás témakörét. Ez ügyben számos kar között tartós és kevésbé tartós megállapodások vannak, s az együttműködést a saját kari érdekek érvényesülésének vagy csorbulásának vélt vagy valós konfliktusai terhelik, s összességében egy régóta húzódnó, megoldatlan helyzetet jelölnek. E probléma elsődleges forrása az egyetemi integráció következetes végigvitelének elmulasztása. Álláspontom szerint elérkezett az idő arra, hogy az oktatott kurzusok egyetemi szintű tematikus és illetékességi térképét megfelelő szakértelemmel megrajzoljuk, s ez alapján hozzunk az oktatást együttműködést racionalizáló és stabilizáló döntéseket. Ennek a tantárgytematikai térképnek további jelentősége abban áll, hogy a karok valós adatokon nyugvó módon ráláthatnak egymás erősségeire és

gyöngeségeire, ezek alapján tervezhetik az együttműködéseket, valamint oktatókra vonatkozó személyzetpolitikai stratégiájukat. E példa kiemelésével egyben azt is alá akarom húzni, hogy az erről való döntéseket kizárólag megbízható adatok és a kari illetékesekkel való intenzív tárgyalás alapján lehet meghozni, s záros határidőn belül meg is kell hozni.

A karokról való gondolkodást a feladatokról való gondolkodásnak kell meghatározni, ez alá kell rendelődnie mindazoknak az erőforrásoknak, melyekkel a karok rendelkeznek, s ezek legészszerűbb és leghatékonyabb felhasználása a döntő faktor az egyetem szerkezetével kapcsolatosan felmerülő kérdésekben.

Klinikai hiány kezelése

Az egyetem költségvetési adatai szerint a Klinikai Központ folyamatosan maga előtt görget egy igen tetemes hiányt, amely jelentős teherterhelés az egyetem költségvetése számára. E hiány kialakulása és fennállása összetett probléma, melynek megoldási kísérletei eddig nem vezettek eredményre. A hiány három forrású, részben a betegellátás alulfinanszírozottsága, melyet sem az egyetem, sem a fenntartó nem vitat. Másrészt a különböző klinikák eltérő jellegű és eredményű gazdálkodása. A klinikai egyenlegek változása ugyanis azt mutatja, hogy a Klinikai Központ hiánya nem egyenletesen termelődik a benne működő majdnem 20 klinikán. Harmadrészt a klinikai gazdálkodásirányítás helyzete.

Az egyetem az orvosi karok és a klinikák nélkül nem képzelhető el. A hiány kezelésének csak olyan megoldásai jöhetnek szóba, amelyek nem kérdőjelezik meg a medicinának az universitasban elfoglalt helyét. Az orvostudományi karok működése pedig nem képzelhető el a kutatás – oktatás – gyógyítás hármásának megbontásával.

Az SZTE gazdálkodása kiegyensúlyozott, de a régóta görgetett fedezethiány megnehezíti mind a likviditás kezelését, mind a működést, ami akadályozza a fejlesztést. Bármiféle fejlesztés az elmúlt években kizárólag európai uniós forrásból valósulhatott meg, ami egyrészt determinálja a fejlesztési célt, másrészt a lehetőségek messze alatta maradnak az igényeknek és a szükségleteknek. A fedezethiány oka hosszú ideig szinte kizárólag a klinikum volt, 2017-től kezdve az SZTE 25Mrd feletti összeggel keresztfinanszírozta a gyógyítást. Sajnálatos módon az oktatási normatívák mértékének alacsony volta és a csökkenő diáklétszám miatt a nagy karok gazdálkodása is jelentős, méretükhöz képest a klinikumot messze meghaladó hiánnyal küzdenek. Az általam idézett tanulmány bemutatta a 3 legnagyobb létszámú kar (TTIK, BTK, JGYPK) hallgatószámának csökkenését, ezek mindegyike éves szinten félmilliárd Ft körüli fedezethiányt termel. A Klinikai Központ hiánya 2016-ban mintegy 4Mrd Ft volt, idén a hatékonyságjavító intézkedések hatására ez az összeg 3Mrd Ft körül várható. Összességében az SZTE pályázati, azaz egyszeri, nem működési bevételek nélkül – *ceteris paribus*, ha nem lesz klinikai konszolidáció – mintegy 1,5Mrd Ft fedezethiánnyal zárja az évet.

A helyzet megoldásában a rektor azon túl, hogy támogatja a kancellár hatékonyságjavító intézkedéseit, leginkább a bevételnövelést hivatott elősegíteni, egyrészt a támogatások és a NEAK-bevétel javítása, másrészt a piaci bevételek növelésénél.

Az egyetem költségvetési hiánya azonban egyáltalán nem csupán a klinika vonatkozásában igényel figyelmet, ezért egyértelműen külön szükséges foglalkozni a 3 nagy kar gazdálkodásának áttekintésével, a struktúrák átalakításával, mivel ezen a karokon (pl. ahol a bevétel 60-70%-át teszi ki a fedezethiány), az oktatási szerkezet és a létszám felülvizsgálata nélkül, csak a normatívaemelésben bízva, nem vár-

ható áttörés. A hallgatói létszám növelése elengedhetetlen, különösen azokon a karokon, ahol a kutatási, pályázati bevételek mértéke alacsony azok jellegénél fogva, itt a jóval aktívabb bel- és külföldi toborzás segítségével vissza kell állítani az SZTE régió is túlmutató vonzerejét, és más egyetemektől elvonva kell növelni a létszámot. Ez elengedhetlenné teszi az oktatási szerkezet átalakítását.

A klinika esetében, tekintettel arra, hogy annak finanszírozása jóval alacsonyabb fajlagosan, mint a többi egyetemi klinikáé, a gondos és transzparens működtetés alapvető elvárása mellett a finanszírozás emelését tűzöm ki elsődleges célul. A jelenlegi fajlagos finanszírozás minden kimutatás alapján az egyetemi és a közkórházi átlag alatti szinten fedezi a gyógyítás költségeit úgy, hogy az SZTE Szent-Györgyi Albert Klinikai Központja a régió egyetlen teljes körű és az ellátás minden szintjén szolgáltató intézménye.

A pályázati források 2020-ban elapadnak, az SZTE immanens érdeke, hogy addigra fenntarthatóvá válják a gazdálkodása, a folyó bevételek tegyék lehetővé a működés fenntartását, a szükséges pótlásokat, beruházásokat.

Az egyetem vezetése eddig is és ez után is mindent el kell kövessen, hogy a fenntartó, elsősorban is az egészségügyi kormányzat az SZTE klinikáin zajló gyógyítást a klinikai betegállomány és eljárások jellegéhez igazítva finanszírozza. Másrészt mindenképpen érdemes elsősorban a Klinikai Központ vezetését teljes munkaidejű, az egészségügyi finanszírozásban jártas hazai vagy külföldi szakember vezetésére bízni, akinek figyelme és energiája nem oszlik meg a központ vezetése, a saját klinikájának vezetése, gyógyítói praxisa és a tudományos tevékenysége között.

Végül, de nem utolsósorban a hiány kezelésén túlmenően is a medicina egyetemen belül súlya azt követeli, hogy társrektori szinten legyen képviselve az egye-

tem legfelsőbb vezetésében. A medicinaért felelős társrektor, a Klinikai Központ professzionális és osztatlan irányítása és az orvoskari dékán jelenti azt az erős hármast, amelynél többet menedzsmenterősítésben az egyetem a hiány orvoslására vonatkozóan maga felelősségi körén belül nem tehet, ennyit azonban haladéktalanul meg kell tennie.

Vezetési kultúra

Egyetemünk bizonyos értelemben gyors váltásokra volt kényszerítve az elmúlt két évtizedben. Az universitas kereteiben való kari együttműködések, a bolognai folyamatra történő átállások, a demográfiai viszonyok megváltozása, az európai és Európán kívüli felsőoktatási szféra rapid változása és a virtuális világ jelentőségének exponenciális növekedésének meghatározó hatásaira eddig nem sikerült megfelelő vezetési kultúrával, a különböző szintű vezetési kompetencia megújításával válaszolni. Ezen a területen látom a leglényegesebb kihívást, amelyre egyetemünk saját erejéből is válaszolni képes, és akár rövid távon is komoly előrelépéseket mutathat fel. A külső körülmények megváltoztatása nem egyetemi feladat, de a belső viszonyok professzionalizálása igen. Számos európai egyetemen már végbement a vezetési kultúra megújítása, ezekből a tapasztalatokból lehet és szükséges tanulni. A kompetenciaszintek jogi szétválasztása mellett a döntési illetékességek megerősítése, a döntés-előkészítés szisztematizálása mellett a meglátások határozott beépítése, az illetékességi területek érdekérvényesítésének rendszerezése mellett a döntések végrehajtásához szükséges források adekvát elosztása, az intézményi kommunikáció csatornáinak egyértelműsítése stb. Ezek és mások képezik a korszerű egyetemi vezetési kultúra lényeges elemeit, amelyek a tanulságok szerint valóban képesek a hatékonyabb, munkatárs- és hallgatóbarát egyetemi jelleg megerősítésére.

A rektori feladatkör elsősorban az egyetem tudományos és oktatási tevékenységének irányítására vonatkozik, vagyis a közvetlen rektori team mellett azokkal az

egyetemi illetékesekkel való újszerűbb együttműködési modellek érvényesítésére van szükség, akik a karokat képviselik (Dékáni Kollégium), az oktatási és kutatási munkát segítik. Az első számú vezető feladatát és illetékességét elsősorban abban látom, hogy a különböző egységek és területek képviselőivel intenzív, egymásra építő, erős bizalmi rendszerű és szakszerű együttműködést alakítson ki és tartson fenn. Tárgyszerű viták és az érdekek világos megjelenítése mentén lehet remélni a kari és az egyetemi feladatok stabil preferenciáinak kimunkálását. Nem konfliktust kerülő, hanem a konfliktusokat értőn kezelő vezetésre van szükség.

A korszerű vezetésnek az egyetemet „tanuló intézménynek” (*learning organization*) kell felfognia, mert a folyamatosan változó körülmények szakszerű kezeléséhez csak egy folyamatosan tanuló intézmény képes megfelelni. A modern menedzsmentben közismertek a tanuló intézmény legfontosabb ismérvei, a közösen kialakított és osztott jövőkép, a csoportos tanulás eszközei, a vezetésben részt vevők belső meggyőződése, a folyamatos önfejlesztés és az eseti problémák rendszerszintű értékelése. Meg vagyok győződve arról, hogy ennek a felfogásnak mentén az egyetem egészében a vezetési kultúra tovább professzionalizálható, ami akár már rövid távon is érzékelhető előrelépéseket tesz lehetővé.

Minden intézménynek és azon belül az egyes egységeknek és irányoknak is megvan a maga életciklusa, ami idősebb intézmények esetén eljut a kezdeti víziótól a bürokratikus kiépülésen át ahhoz a fázishoz, amelyben döntést kell hozni a fennmaradással, illetve annak hogyanjával kapcsolatban. Egyetemünkön szükségesnek látszik ebből a szempontból végigelemezni a különböző egységeket és magát az egyetem vezetési hagyományait is. A rapid dinamikával változó közeg az egyetemet fegyelmezett, a hagyományokat újraértékelő és egyben bátran kezdeményező, nem kapkodó, de változásbarát intézményfejlesztési magatartásra készíti. Úgy tapasztalom, hogy az egyetemi egységek vezetői világosan látják, hogy komoly változásokra

van szükség az egyetem küldetésének magas szintű megvalósítása, hazai és nemzetközi rangjának megőrzése és emelése érdekében. Rektori feladat építeni ezekre a belátásokra, és ezeket szakszerűen irányított döntés-előkészítési folyamatokba csatornázni. Ezt a szemléletet osztó rektori teammel a szükséges változtatások kijelölését és végigkísérését megvalósíthatónak látom.

A rektori teamet teljes jogú de különböző területekért felelős rektorok teamjének tekintem. Mindenekelőtt feltétlenül szükségesnek tartom, hogy az egyetem orvostudományi karainak és a Klinikai Központhoz tartozó tevékenységeknek a legmagasabb szinten, a rektornak megfelelő jogosultságokkal legyen e teamben felelőse, amelyet (kísérletképpen) társrektori pozíciónak nevezek, amely pozíciót jogi értelemben létre kell hozni, de addig is tartalmában érvényesíteni kell. Ezzel összhangban a jelenlegi rektorhelyettesi szerepeknek a fenti vezetői terv logikája mentén további finomhangolására van szüksége. Az oktatási rektorhelyettes feladatkörét a tehetséggondozással egészíteném ki, a tudományos és innovációs helyettes feladatköréhez hozzátenném a pályázati területet, a közkapcsolati és a nemzetközi ügyek feladatkörét stratégiai és innovációs, valamint a public relations egész vertikumáért felelős helyettesi pozícióvá alakítanám. A rektori team közvetlen támogatására szakértői tanácsot állítanék fel. Felsőoktatási elemzésekhez értő, nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező, az egyetemet jól ismerő szakemberekből álló tanács (6-8 fő), akik igény szerinti rendszerességgel elemzik az egyetemi intézkedések hatását, tudományos és oktatási területre vonatkozó döntés-előkészítéshez adatokat szolgáltatnak és elemzéseket készítenek, segítik a rektori vezetést a stratégiai döntések meghozatalában.

Zárszó

Vezetési elképzeléseim mottójául egy Szent-Györgyi Alberttől vett idézetet választottam. Tudósként, a tudományra vonatkozóan fogalmazta meg tapasztalatát

és elvárását: „át kell élni”. Rektori koncepcióm alapját képezi ez a meggyőződés, melyet érvényesnek tekintek az egyetem minden missziójára nézve, s vezetői munkám és magatartásom egyik legfontosabb ethosának tartok. Az előtártak szíves elfogadását, intenzív vitáját és pályázatom támogatását kérem és remélem a Szenátustól!