

**A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM  
VEZETÉSÉRE  
VONATKOZÓ ELKÉPZELÉSEIM**

**Dr. Szabó Gábor**  
egyetemi tanár, az MTA rendes tagja  
SZTE Optikai és Kvantumelektronikai Tanszék

## 1. Bevezetés

A szegedi és hódmezővásárhelyi felsőoktatási intézmények integrációjával 2000. január 1-én létrejött az ország egyik legjelentősebb felsőoktatási intézménye, a Szegedi Tudományegyetem. Az intézmény a küldetését 2008-ban elfogadott Stratégiai Összefoglalójában a következőképp határozza meg: *„A Szegedi Tudományegyetem olyan gazdag hagyományokkal rendelkező, a magyar felsőoktatás magas presztízű felsőoktatási intézménye, amely hivatásának tekinti az alap-, és mesterképzés, a tudományos (doktori) képzés, a felsőfokú szakképzés és a szakirányú továbbképzés szintjein megvalósuló minőségi oktatási tevékenység folytatását. A Szegedi Tudományegyetemnek az oktatástól elválaszthatatlan küldetése a betegellátás, valamint a nemzetközi összehasonlításban is versenyképes kutatás művelése, a kutatóegyetemi jelleg biztosítása. Kutatói-alkotói tevékenysége átfogja az alap- és alkalmazott kutatást, a művészeti alkotó tevékenységet, a termék- és szolgáltatásfejlesztést. A Szegedi Tudományegyetem, mint a Dél-alföldi Régió egyik legnagyobb szervezete kiemelt felelősséget érez az iránt, hogy aktív szerepet vállaljon a régió társadalmi, gazdasági, kulturális fejlődésének, életének formálásában, karitatív tevékenységével a helyi szereplők, az itt élők iránt szolidáris magatartást tanúsítson. A Szegedi Tudományegyetem mindezen tevékenységeivel arra törekszik, hogy kivívja a helyi társadalom, és a szélesebb értelemben vett közvélemény elismerését, támogatását.”*

Látható, hogy az Egyetem törekvéseiben egy modern egyetem összes fontos feladata megjelenik. Bár az országban 2000-ben lezajlott integrációs folyamat nem mindenütt volt sikeres, a szegedi felsőoktatási integráció alapjaiban helyes volt, az SZTE-ben megvan az a potenciál, hogy egy európai léptékű, nemzetközileg versenyképes egyetemmé váljon. Az SZTE-t létrehozó karok mérete, és intézményi kultúrája igen eltérő volt, ami a kezdeti kommunikációt nem könnyítette meg, de az egyetemnek hosszú távon éppen ez a diverzitás jelenti egyik legfőbb erősségét. A diverzitásban rejlő lehetőségek minél jobb kiaknázásához a belső kohézió további erősítése szükséges.

Küldetésének megvalósításához az intézmény a karok stratégiáira, és megfelelő elemzésekre építve, továbbá figyelembe véve a regionális és városi fejlesztési terveket, elkészítette stratégiáját és erre épülő Intézményfejlesztési Tervét (IFT). Konceptióm vázolója során abból indulok ki, hogy az érvényes IFT egy olyan, konszenzussal kialakított dokumentum, amely fő vonalakban meghatározza a közeljövő feladatait, így a mindenkori rektornak az a dolga, hogy az IFT-t végrehajtsa, vagy szükség esetén kezdeményezze annak megváltoztatását. Az IFT természetesen nem egy statikus dokumentum, így tartalma mellett legfőbb értékének azt a módszert tartom, ahogy elkészült. Úgy vélem, hogy a karok

elképzeléseinek szakszerű elemzéseken és stratégiai módszertanon alapuló integrálása továbbra is a követendő technika az IFT továbbfejlesztésére. A stratégiaalkotásban a tartalomhoz hasonló fontossággal bír a konszenzus szintje, hiszen ennek hiányában egy olyan méretű és komplexitású szervezetben, mint az SZTE még a legkiválóbb stratégia végrehajtása is meghiúsulhat. Az IFT színvonala a jövőben ráadásul tovább javítható azáltal, hogy a stratégiai célmutatók követésével lassanként olyan idősorok alakulnak ki, amelyek igen hasznos visszajelzést adnak arra nézve, hogy az intézmény egésze, illetve részei mennyire a kijelölt úton haladnak. (Mindezekkel kapcsolatban már 2010 őszén igen fontos feladat adódik, hiszen a MAB munkatervében 2011-es dátummal szerepel az SZTE akkreditációja. Az ennek alapjául szolgáló egyetemi és kari önértékeléseket tehát várhatóan az ősz folyamán el kell készíteni.)

Az előzőekből következően koncepcióm felvázolása során elsősorban olyan kérdésekkel kívánok foglalkozni, amelyek az IFT-ben nem, vagy más hangsúllyal szerepelnek. Nem szándékozom a karok mindegyikének részletes elemzésével foglalkozni, részben mert a kellő szakszerűséget a terjedelmi korlátok aligha tennék lehetővé, főképp azonban azért, mert ahhoz, hogy az IFT-hez képest újat mondhassunk, elengedhetetlen egy kellő mélységű konzultáció a karok vezetőivel.

A Szegedi Tudományegyetem lehetőségeit és mozgásterét nagymértékben meghatározták a hazai felsőoktatás lehetőségei. Problémáinak jó része ebből fakad, illetve azokból a helyes, vagy kevésbé szerencsés válaszokból, amelyeket a magyar oktatáspolitikai az elmúlt időszakban megjelenő kihívásokra adott. Az SZTE – nem kis mértékben korábbi nemzetközi hírű egységeinek teljesítményére támaszkodva – az elmúlt években Magyarország meghatározó felsőoktatási intézménye lett. (Mutatja ezt az SZTE nemzetközi összehasonlításban megszerzett helye és presztízse, mutatják a nagy hazai, regionális és nemzetközi pályázataink sikerei, s mutatják azok az elismerések, amelyek az SZTE teljesítményét az integrált egyetem létrejötte óta eltelt években, különösen az elmúlt két-három évben honorálták.). Nézetem szerint azonban helyes, ha az elmúlt időszak eredményeinek tudatában vagyunk, azokat el is ismerjük, de az előttünk álló helyzet reális felmérésére s az ebből következő feladatok meghatározására koncentrálnunk. Mivel az erőter, amiben a Szegedi Tudományegyetem a következő esztendőkből is mozogni fog, erősen művelődéspolitikai és felsőoktatás-politikai meghatározottságú lesz, ebben az összefüggésben is utalni kívánok a terület néhány fontos összetevőjére.

## **2. A hazai felsőoktatás helyzete**

A következőkben néhány, a magyar felsőoktatásban, illetve annak társadalmi környezetében lejátszódott folyamat elemzésével kívánok foglalkozni. Az utóbbi egy-másfél évtizedben néhány korábban elindult folyamat következményei kitapinthatóvá váltak, illetve lényeges átalakulások/átalakítások történtek, amelyek vázlatos áttekintése véleményem szerint elengedhetetlen az intézmény jövőbeli mozgásterének meghatározásához. Céлом nem valami öncélú múltba révedés, és különösképpen nem valamiféle „bűnlajstrom” felállítása, hanem azon folyamatok rövid áttekintése, amelyeknek a következményeivel kimondva, vagy kimondatlanul ma is találkozunk. A mai magyar felsőoktatásban érzékelhető problémákkal kapcsolatban gyakran találkozunk olyan sommás megállapításokkal, hogy ezek a bolognai rendszer következményei. Bár a bolognai rendszer bevezetése valóban számos lényeges hibával történt – ezekre még alább visszatérek – de a „minden bajunk a bologna folyamatból származik” megközelítés leegyszerűsítő, a lényegét elfedi, sőt veszélyes is, mert téves diagnózishoz vezet, és ezzel megnehezíti a problémák kezelését.

### **2.1. A felsőoktatás tömegesedése**

A magyar felsőoktatásban az 1990/91 tanévben az összes hallgatói létszám 102 ezer volt, ami a 2005-ös tanévre 420 ezer fölé nőtt. Eközben már érezhetően megindult a demográfiai csökkenés, ezért a relatív beiskolázási arány csaknem ötszörösére nőtt. Ez nyilvánvalóan azt jelentette, hogy a magyar felsőoktatás a nemzetközi trendeknek megfelelően átállt a tömegképzésre. A konfliktus abból keletkezett, hogy az oktatáspolitikai ezt egyszerűen úgy oldotta meg, hogy beengedte a nagyobb létszámú és ismereteiben szerényebb tudásszintű hallgatót az elitképzés rendszerébe. (Súlyosbította a helyzetet, hogy a hallgatói létszámot a finanszírozás kulcsfontosságú elemévé tette, miáltal logikusan megnehezítette azt is, hogy később, a felsőoktatás folyamatában bekövetkezzék a szükséges minőségi szelekció.) Hogy ez milyen kihívást jelent a felsőoktatás számára, azt talán a természettudományos oktatás területéről vett példával lehetne illusztrálni. (Az oktatási rendszer elemzése során főképp a természettudományos területéről fogok példákat idézni, aminek fő oka az, hogy ezt a területet ismerem jobban, de meggyőződésem szerint a felvetett problémák általánosak.) P. Adey és munkatársai mérései szerint (M. Shayer, P. Adey „Towards a Science of Science Teaching”, Heinemann Educational Press, 1981) az angol nomenklatúra szerinti szuper szelektív középiskolákban – ez az adott korosztály 8%-át jelenti, ami lényegében megfelel a 90/91-es beiskolázási aránynak – a tanulók 90%-a képes formális gondolkodásra, miközben azonos korú teljes populációban ezt a szintet a tanulóknak csak

mintegy 30%-a éri el. Teljesen világos, hogy az a képzési rendszer, amely a 90-es években még hatékony lehetett, sem a tartalmakat, sem a módszertant tekintve nem lehet alkalmas a radikálisan kibővült meritési körből származó hallgatói tömegek képzésére. Ezzel a folyamattal a magyar felsőoktatás az eltelt 15-20 évben nem tudott érdemben szembeszállni, a módszerek és tartalmak még a bolognai rendszer egyébként igen nagy felfordulással járó bevezetése során sem változtak lényegesen. A felsőoktatásba belépő hallgatók kompetenciái és az elvárások közötti szakadékot tovább növelte az, hogy közben a közoktatásban a különböző reformok következtében lényegesen csökkent a tanulók tudásszintje. A jelenség a természettudományok területén már nyilvánvaló – talán azért mert itt egyszerűbben mérhető –, de megismétlem, hogy minden bizonnyal általános problémáról van szó.

## ***2.2 Felvételi rendszer***

Az utóbbi néhány évben alapjaiban átalakult a felvételi rendszer. A fő probléma nem az, hogy a pontszámítását lényegében folyamatosan változtatgatták, időnként több mint vitatható szempontokat érvényesítve (pl. a különböző tanulmányi versenyekért járó többletpontok megvonása, a hátrányos helyzet többletponttal történő figyelembe vétele, stb.) hanem az, hogy az átalakulás oda vezetett, hogy a felsőoktatásnak gyakorlatilag nincs ráhatása arra, hogy milyen tartalmakat mérjen a felvételi rendszer. Ennek a következményei pl. a fizika vagy a kémia területén már jól mérhetően jelentkeznek. Ezekben a szakokban már évek óta az elsős hallgatókkal az első tanítási héten felmérő dolgozatot íratnak. Az eredmények azt mutatják, hogy a felmérőn elért pontszám a hallgatók mintegy 30-40%-ánál gyakorlatilag nem korrelál a felvételi pontszámokkal. Ez nyilván azt jelenti, hogy pusztán a felvételi pontszámok emelése a rendszer változatlanul hagyása mellett nem oldja meg a problémákat.

## ***2.3. Finanszírozási modell***

A magyar felsőoktatásban elvileg 1998-ban bevezették a normatív finanszírozást. Ez azonban csupán a bázisfinanszírozás átnevezését jelentette, miután nem az történt, hogy megvizsgálták volna a különböző szakok, szakcsoportok tényleges képzési költségeit, és ennek megfelelően meghatározták volna a normatívákat, hanem önkényes normatívákat vezettek be, amelyeket úgy igazítottak, hogy az intézmények gyakorlatilag az előző évben még bázisra járó összeget kapják meg. (Azt, hogy valójában nem vezették be a normatív finanszírozást az is mutatja, hogy jó néhány évig még ezeket a „papír normatívákat” is csak arra használták, hogy a hallgatói létszámnövekedésből származó többletforrásokat eszerint

összák szét, mint ahogy a központi béremlések fedezetét is bázisalapon kapták meg az intézmények.) Az intézmények azonban belső elosztásukban általában a normatívákat használták, ami néhány éven belül feszültségeket okozott azzal, hogy a költségigényes, kísérletes szakokat oktató karok esetében, alulfinanszírozáshoz vezetett. A finanszírozási modellnek volt egy további elvi hibája is, mégpedig az, hogy csak a hallgatói létszámokból indult ki, mintha a felsőoktatás kizárólagos feladata az oktatás lenne, teljes mértékben figyelmen kívül hagyta a tudományos kutatást. Ebben a helyzetben ugyan lényeges változást jelentett a három pillérű finanszírozási modell bevezetése, de ez sem úgy történt, hogy az egyes elemekben valamiféle többletforrás jelent volna meg. Így pl. a tudományos normatíva nem azt jelentette, hogy a tudományos tevékenység valódi finanszírozásban részesül, hanem azt, hogy a források egy része más néven érkezik. A problémák tehát nem oldódtak meg, bár azt a hatást nem szabad alulbecsülni, hogy a kutatásintenzív karokra nehezedő nyomás enyhült. A három éves fenntartói szerződésre való átállás ugyan nagyon pozitív változásnak tűnhet, különösen azzal, hogy a nagyobb kiszámíthatóság mellett teljesítményalapú finanszírozást irányoz elő. Sajnos azonban magát a teljesítményt nem valamiféle központilag – természetesen komoly szakmai munkával – kidolgozott mutatókkal definiálták, hanem az intézmények által javasolt mutatókat alkalmazzák. Így a belső struktúrát illetően a helyzet gyakorlatilag változatlan maradt, a normatívák továbbra sem a tényleges költségeken alapulnak, azaz egy adott kar még a legprudensebb gazdálkodás mellett is veszteséges lehet. A három éves szerződés másik alapvető előnye a kiszámíthatóság lenne, ezért különösen sajnálatos, hogy a gyakorlatban a fenntartó a szerződést már az első évben sem tartotta be. Mindenképpen új elem – amely akár kulcsszerepet játszhat a konszolidáció felé vezető úton – a kutatóegyetem cím megjelenése. Ennek természetesen az a feltétele, hogy a címhez a későbbiekben kiszámítható működési támogatás is kapcsolódjon, mivel a jelenlegi TÁMOP pályázatot a legjobb esetben is csak kényszermegoldásnak tudom tekinteni.

#### ***2.4. A bolognai rendszer bevezetése***

Az eredeti szándék szerint a bolognai rendszer jóval többet jelentett (volna), mint pusztán a többciklusú képzés bevezetése. A fő cél egy versenyképes, transzparens, átjárható és kölcsönösen elismert képesítéseket adó (európai) oktatási rendszer kialakítása, amelynek egyik eszköze a kétciklusú képzés. Mindezt jól illusztrálja, hogy az oktatási miniszterek 2003-as berlini találkozóján kiadott kommunikációjában az szerepel, hogy a következő (2005-ös) miniszteri találkozóra jelentés készül a minőségbiztosítás, a kétciklusú képzés, valamint a tanulmányok szakaszainak és az oklevelek elismerésének témakörében. Itt tehát a kétciklusú

képzés egy, a három esedékes feladat közül. Sajnálatos módon elsikkadt az is, hogy a kommuniké kiemelten fontos szerepet szánt a felsőoktatási intézményekben folyó kutatásnak. Ezzel kapcsolatban egy igen lényeges megállapítást feltétlenül érdemes szó szerint idézni. „A Miniszterek tisztában vannak azzal, hogy ezen célok [hogy a kutatás egyre nagyobb szerephez jusson mint a technológiai, szociális és kulturális fejlődés motorja Sz.G.] megvalósításának útjában olyan akadályok vannak, amelyeket a felsőoktatási intézmények egyedül nem tudnak megoldani. Erős támogatásra, beleértve a pénzügyit is, és megfelelő döntések meghozatalára van szükség az érintett kormányok, és európai testületek részéről.” Ami ebből nálunk megvalósult, az a kétciklusú képzés erőltetett bevezetése volt. Az erre vonatkozó tervek ráadásul több helyen hibásak voltak, másutt a jó javaslatok is gellert kaptak. (Szeretném ismételtelen hangsúlyozni, hogy céloom az elemzés, és nem a felelősök keresése. Ez már csak azért is így van, mert utólag már nehéz megmondani, hogy miért, milyen mértékben felelős az oktatási, illetve pénzügyi kormányzat, és maga a felsőoktatás.) Az egyik alapvető hiba az volt, hogy az új rendszert az azonnali takarékoság kényszere alatt vezették be. A bevezetésnek az eredeti tervek szerint keretet adó 2004-es, Magyar Univerzitás Program még többletforrásokkal számolt, 2005-re pl. konkrétan 12 mdFt-tal. A többletforrásokból semmi sem lett, sőt forráskivonás történt, később az egész Program feledésbe merült. Hasonlóan fontos probléma volt az is, hogy a tartalmi keretek megalkotása (a KKK-k kialakítása) nem valamiféle stratégia mentén történt, sőt fordítva ültünk a lovon, amennyiben először megszülettek a BS/BA szakok KKK-i anélkül, hogy ismert lett volna az MS/MA szakszerkezet. Ennek, valamint a felsőoktatási lobbik részéről érkező nyomásnak az eredményeképpen egy áttekinthetetlenül zavaros rendszer jött létre, amelyben bizonyos fogalmak – pl. szakirány – minőségileg mást jelentenek a különböző szakterületeken. További problémát jelent véleményem szerint az is, hogy a BS /BA fokozat esetében formálisan úgy kellett összeállítani a kurrikulumokat, hogy a hallgatók alkalmassá váljanak a munkaerőpiacra való kilépésre, még azon szakok esetében is, ahol a tényleges munkaerőpiaci igény igen korlátozott, ezért a fő feladat a mesterképzésre való előkészítés lenne. Ez gyakorlatilag az összes korábbi ú.n. kutató szak esetében káros, mert értékes időt vesz el a szakmai alapozástól, miközben nyilvánvaló, hogy a hallgatók nagy többsége mester szakon tovább kíván tanulni. (Az önmagában is sok mindent meghatároz majd, hogy a mester keretszámokat a későbbiekben hogyan fogják elosztani. Ez eddig nem volt nagyon lényeges, mert a hallgatók jelentős része a mintatantervben elképzelt időkeretben nem szerezte meg bachelor fokozatát, de ez a nagyon közeli jövőben alapvető problémákat vet fel.)

A munkaerőpiaci igények folyamatos felmérése és ismerete nyilvánvalóan fontos, még akkor is, ha tudatában vagyunk annak, hogy különböző területeken, különböző pontosságú és hitelességű információkat szolgáltatnak: könnyebb prognosztizálni a mérnöki, vagy éppen bizonyos tanári területeken, s jóval nehezebb a bölcsészet területén, vagy éppen a jogi végzettségénél.

Nem lehet nem észrevenni, hogy a magyar bolognai rendszer egyik nagy vesztese a tehetséggondozás. A rendszer uniformizál, és nem teszi lehetővé azt, hogy aki biztos abban, hogy mester szakon továbbtanul, az bachelor szinten tudása mélyebb megalapozására szánhassa energiáit. Nem mellékes az sem, hogy a TDK mozgalmat, ami a magyar felsőoktatás igen nagy értéke, nehéz elhelyezni a kétlépcsős rendszerben.

Európai léptékben az egységes európai felsőoktatási tér (EFT) kialakítása a cél, a bolognai rendszer bevezetése ennek egyik eszköze. Az EFT kialakulása ugyan a kívánatosnál talán lassabban halad, de hosszútávú stratégiájuk kialakítása során a magyar felsőoktatási intézményeknek is az EFT-ben kell elhelyezni magukat. Az EFT egyik kulcseleme az európai léptékű mobilitás, aminek megteremtése pl. az idegennyelvű képzések területén akár rövidtávú feladatokat is jelenthet számunkra.

### ***2.5. Tanárképzés a bolognai rendszerben***

Az utóbbi időben talán ezen a téren dűl a legnagyobb vita, aminek fő oka az, hogy bizonyos területeken nyilvánvalóvá vált, hogy a helyzet katasztrofális. A probléma általános, de a katasztrófát talán a legmeggyőzőbben az alábbi számok mutatják (Tél Tamás Fizikai Szemle, 2010/3). A 2009 őszi adatok szerint nappali tagozaton főszakosként biológiából 9, fizikából 4, földrajzból 31, kémiából 1, környezettanból 0, matematikából 40, informatikából 10 tanárképzést választó hallgató iratkozott be az egész országban, miközben az ezen szakokról nyugdíjba menők száma évente 6-700-ra becsülhető. (A helyzetet persze árnyalja az is, hogy amellet, hogy eszerint pl. a természettudományi szakok lényegében megszűntek, más területeken jelentős a túlképzés. Ez azután oda vezet, hogy a média időről-időre – természetesen általánosítva – felkapja a munkanélküli pedagógusok ügyét, ami a jelentkezési hajlandóság szempontjából további károkat okoz a hiányszakmákban is.)

Itt is látni kell azt, hogy igen mély problémakörrel van szó, melynek igazi okai talán leginkább az általános társadalmi értékválságban keresendők. Az is tény, hogy a kedvezőtlen folyamatok jórészt már a 90-es évek végén megindultak, tehát nem arról van szó, hogy a bolognai folyamat lenne az oka mindennek. Az ugyanakkor kétségtelen, hogy a tanárképzés beleeröltetése a kétlépcsős rendszerbe igen nagy károkat okozott. A főbb problémák a



következők. A szakmai alapozás súlya lényegesen csökkent, már a BS/BA szinten is (mellesleg itt is mindenféle tárgyakat kényszerítenek a hallgatókra valamiféle munkaerőpiaci hivatkozással, miközben nincs olyan pedagógusi munkakör, amely bachelor fokozattal betölthető, ráadásul a BS szakdolgozat írása feleslegesen időt von el), az MA szinten pedig már csak összesen 30 szakmai kredit van. A kétszakos képzés gyakorlatilag megszűnt, mert a major/minor kombinációból továbblépő hallgatók esetében a minor szakra vonatkozó összesen 50 szakmai kredit messze nem elegendő arra, hogy a hallgatók szakmai tudását a megfelelő szintre fejlesszék. Talán nem ennyire közvetlenül tetten érhető, de mindenképpen fontos szempont, hogy a hallgatók a bachelor szinten szemük előtt tévesztik a pedagógusi pályát. Ez éppen azokat kedvetlenítheti el, akik hivatástudatból lépnének erre a pályára. Azt gondolhatnánk, hogy a felsorolt komoly hátrányokkal szemben legalább valamelyes kárpótlást ad a kétlépcsős rendszertől elvárt legfontosabb előny, a rugalmasság. A tanárképzés magyar rendszere azonban egyáltalán nem rugalmas. Ha valaki, pl. elvégezve a fizika BSc-t úgy dönt, hogy bár eddig nem vette fel a tanár szakot, mégis tanár szeretne lenni, akkor két választása van. Vagy felvesz egy speciális pedagógia modult, és 5,5 év alatt lesz belőle pl. egy fizika – játék-, és szabadidő szervező szakos tanár, vagy komolyan vesz egy másik természettudományos diszciplínát, ekkor 7,5 év múlva lehet belőle pl. fizika-kémia szakos tanár, ami aligha életszerű. Bár a példákat főként a természettudományos területről vettem, humán szakos kollégák véleménye alapján meggyőződésem, hogy a probléma általános, a természettudományos szakok „csak” abban különböznek, hogy ott már a közvetlen kihalás fenyeget.

Látni kell ugyanakkor, hogy általános társadalmi problémáról van szó, melyhez szorosan hozzá kell kapcsolni a tanári szakma társadalmi és anyagi megbecsültségének kérdését. Elithez méltó szelekciót megvalósítva, elitképzés során, elithez méltó társadalmi és anyagi megbecsültséggel és ahhoz kapcsolódó életpálya-moddellel számolva orvosolható csak a probléma. A Szegedi Tudományegyetemnek megvan a tapasztalata, és meg kell, hogy legyen a lehetősége, hogy országos szinten és saját képzési rendszerében ezt a folyamatot elősegítse.

## ***2.6. A felsőoktatás szerepe a (regionális) gazdasági fejlődésben***

A 80-as évektől kezdve számos fejlett országban megfogalmazódott az, hogy a tudásalapú gazdaság korszakában a gazdasági fejlődés egyik lehetséges modellje az, hogy közvetlenül a „tudásgyár”, mint mag körül alakulnak ki a gazdaságilag sikeres high-tech klaszterek. Ezzel összhangban a felsőoktatás is egyre nagyobb mértékben elfogadta azt, hogy

küldetése kibővül azzal, hogy a gazdaság fejlesztésében közvetlenül is részt vállal. (Egy igen sikeres példa az USA-ból Austin, amelynek fő városképi jellemzőjét a 80-as években a recesszió által tönkretett cégek betört ablakú, elhagyatott épületei jelentették. 2007-re Austin a Wall Street Journal gazdasági vitalitás listáján az első, a leginnovatívabb város rangsorban a harmadik helyen állt. Mindennek háttérében egy, az SZTE-től nem nagyságrendben különböző egyetem, a University of Texas, Austin áll.) A pólus program első változata még a fejlődés kulcsát az SZTE, és a városban levő kutatóintézetek körül kiépülő tudásgazdaságban látta. A pólusprogram időközben más irányba kanyarodott, de az SZTE küldetése e téren véleményem szerint nem változott.

## ***2.7. Kutatóegyetemek***

A tudományos kutatás a felsőoktatási intézmények egyik alapvető feladata, ezért a kutatóegyetem elnevezés némiképp félrevezető lehet, hiszen azt az intézményt, ahol kutatás nem folyik, aligha lehet egyetemnek nevezni. A kutatóegyetemekre, vagy szerencsésebb elnevezéssel kutatás intenzív egyetemekre vonatkozóan nincs nemzetközileg általánosan elfogadott definíció, de mindenütt olyan intézményt értenek alatta, ahol a kutatás intenzitása meghalad egy bizonyos szintet. Az, hogy a kutatás intenzitását hogy lehet mérni, önmagában sem egyszerű kérdés, ennek megfelelően a kutatóegyetem kritériumok is országról-országra különböznek. Az alábbi három feltétel azonban általánosnak tekinthető. Egy kutatóegyetemnek B és M szinten a diplomák széles spektrumát kell kínálnia, az egyetem belső rendszerében a tudományos kutatásnak a fő prioritások között kell lennie, valamint az intézménynek megfelelően nagy kutatási bevétellel kell rendelkeznie. A fentiek mellett a kutatóegyetemektől elvárható – ez éppen Magyarországon külön hangsúlyozandó – a szellemi tulajdonnal történő tudatos gazdálkodás, illetve a technológia transzferben történő aktív részvétel.

Mindezeket az általános megjegyzéseket azért volt szükséges előrebocsátani, mert Magyarországon úgy tűnik, ebben a kérdésben sok kárt okoz a kapkodás. A 2005-ös felsőoktatási törvény már megalkotta a kutatóegyetem fogalmát, de a végrehajtás teljesen érthetetlen módon négy évet váratott magára, majd gyakorlatilag néhány hét alatt a cím elnyerésére vonatkozóan is, és az intézmények támogatására vonatkozóan is pályázati kiírások születtek. Ha Magyarország a felsőoktatás nemzetközi versenyképességét komolyan gondolja, akkor ezt a kérdést megfelelő szakmai átgondolás után tartósan rendezni kell. Nem világos, hogy ezen a téren a jövőben mi várható, de a Szegedi Tudományegyetem vezetésének elsődleges feladatai közé tartozik, hogy tudatosítsa az új művelődési kormányzatban ennek a

kérdésnek a kiemelkedő fontosságát és elérje, hogy a kutatóegyetemi cím ne csupán „propagandisztikus célokra” felhasználható védjegy legyen, hanem folyamatos és kiszámítható finanszírozást is jelentsen ezen intézmények számára. A kutatóegyetemi cím nézetem szerint olyan, nemzetközi szinten is folyamatosan és magasán jegyzett intézményt takar, mely egyaránt letéteményese a magas színvonalú oktatásnak és kutatásnak.

### **3. Következtetések, követendő stratégia**

Az előző fejezet elemzése alapján számos olyan következtetés adódik, amelyet a következő néhány év tervezése során nem szabad figyelmen kívül hagyni.

- A 2.1., 2.2. pontok alapján világos, hogy szembe kell néznünk a tömegképzés problémájával. Ehhez az oktatás módszertani eszközök fejlesztése mellett az is szükséges, hogy segítsünk hallgatóinknak abban, hogy a számukra megfelelő szintet találják meg. Az nyilvánvaló, hogy hallgatóink egy nem elhanyagolható része jelentkezéskor rosszul ítéli meg képességeit. Az, hogy mindenki elvégezze az általa választott szakot illúzió lenne, sőt veszélyes is, mert ennek eröltetése könnyen minőségromláshoz vezethet. Mivel azonban az SZTE csaknem a teljes magyar felsőoktatási vertikumot képes felkínálni, azt már sokkal realisabb célnak látom, hogy hallgatóink többsége valamilyen, a képességeinek megfelelő végzettséggel hagyja el egyetemünket. Ehhez az lenne szükséges, hogy a tanulmányaikban lemaradó hallgatók számára egy belső karrier tanácsadási szolgálat induljon be, valamint további előfeltétel a karok közötti szorosabb kommunikáció.
- A közoktatás színvonalának ugrásszerű növekedése nem várható, ezért a továbbiakban is számolni kell azzal, hogy a hallgatóink egy részének szüksége lesz a középiskolából hozott hiányok pótlására. Ezt fel kell vállalnunk még annak tudatában is, hogy alapvetően ez nem a mi feladatunk lenne. (E téren általában is tanulmányozni érdemes a meglévő nemzetközi tapasztalatokat: a színvonalas felsőoktatási tanulmányokra való felkészítés feladata több országban, immár intézményesen, a felvételi rendszerhez – ezen belül a középfokú oktatáshoz és / vagy a felsőoktatáshoz – kapcsolódó intenzív és szelektív felkészítő programok rendszerének bevezetésére került sor.) A Szegedi Tudományegyetemnek országos szinten kezdeményező szerepet kell vállalnia egy stabil tudásszint-emelési rendszer kialakításában, s meg kell találnia a lehetőséget arra is, hogy intézményi szinten ez a tudásfejlesztési program mielőbb beindulhasson.
- A 2.3.-ban tárgyalt finanszírozási modell egyik következménye, hogy bár az intézmény egésze működik, igen nehéz reális költségbecslést adni a belső

folyamatokra. (Arra az egyszerű kérdésre sem könnyű válaszolni, hogy egy adott szakos hallgató képzése mennyibe kerül. A normatíva erre nézve még eligazítást sem ad, ha a képzésért felelős egység költségvetését elosztjuk a hallgatók számával, az sem reális, stb.) Ez lényegében azt jelenti, hogy feladatainkat úgy kell terveznünk, hogy nem tudjuk, hogy mennyibe kerül, csak azt, hogy mennyit kapunk érte. Ki kell ezért dolgozni egy kontrolling / vezetői információs rendszert, amelyből a költségek legalább becsülhetők. Figyelembe véve az SZTE méretét és komplexitását, ez egyáltalán nem triviális feladat. Ebben a munkában segítségünkre lehet a folyamatmodellezésre korábban megnyert HEFOP, illetve a vezető információs rendszer kifejlesztését segítő TÁMOP pályázat.

- A bolognai rendszer felülvizsgálatát már az előző oktatási kormányzat is tervezte, de az új kormány ebben a kérdésben az eddigi megnyilatkozások szerint még radikálisabb álláspontot képvisel. Feladatunk ezért elsősorban az, hogy bekapcsolódva a megfelelő szakmai testületek munkájába, próbáljuk a folyamatokat megfelelő mederbe terelni. Ami viszont ettől függetlenül egyfajta „házi feladatunk”, az a tudományos diákköri rendszer megvédése. Ezen a téren a Szegedi Tudományegyetemnek igen nagy hagyományai vannak és kifejezetten biztató, hogy a magasan jegyzett, különböző természettudományos és humán-tudományi szekciók mellett a közgazdasági vagy éppen pszichológiai szekciókban is egyre jobb eredményeket látunk. Az SZTE vezetését ez a körülmény is arra kötelezi, hogy országos szinten a legkövetkezetesebben támogassa a magyar felsőoktatási rendszernek ezt a nemzetközileg is egyedülálló és hatékony tudományos tehetséggondozó programját, miközben saját háza táján, a saját forrásaiból is biztosít forrásokat a működtetéshez. A TDK támogatása két TÁMOP pályázat kereteibe is beilleszthető. Fontos, hogy a TDK mozgalom megmentésébe/fejlesztésébe a Hallgatói Önkormányzat is bekapcsolódjon. Az SZTE adottságai az EFT-be történő bekapcsolódáshoz jók. A két legfontosabb erősség az egyetem mérete, és a mobilitás támogatásában kulcsszerepet játszó munkatársak szakértelme, amely egyebek mellett az Európai Minőségi Díj elnyeréséhez is vezetett. Az idegen nyelvű képzésekben jelenleg az egészségüggyel kapcsolatos szakok jelentik a legnagyobb volument. Ezen a téren a jövőben sem várható lényeges változás, úgyhogy a terület az érintett karok számára bizonyára továbbra is fontos erőforrás lesz. Az egyéb szakterületek esetében az idegen nyelvű képzések spektruma mindenképpen szélesítendő, még akkor is, ha egyes szakok iránt Európa nyugati felén is alacsony a kereslet. Az egyetem csak akkor lehet

nemzetközileg versenyképes, ha idegen nyelven is universitasként tudja magát felmutatni. Egy fontos új elem a lézerközpont (ELI) megjelenése, ami az oktatás területén is komoly, nemzetközi dimenziót jelent.

- A tanárképzéssel kapcsolatban a 2.5. pontban bemutatott anomáliák úgy tűnik több szakmai szervezetnél és a versenyszférában is elérték az ingerküszöböt. Erőteljesen megfogalmazódott az, hogy a tanárképzést egyciklusúvá kell alakítani. Ezeket a törekvéseket a magam részéről támogatom azzal, hogy alapvető tartalmi újragondolásra van szükség, mert az egyciklusú képzés önmagában nem old meg semmit. Hosszú távon a finn modellt tartom a követendő példának, amely szerint a tanárképzés az elitképzésről szól. Ehhez az szükséges, hogy a tanárszakra jelentkező hallgatók közvetlen anyagi ösztönzést kapjanak, de az oktatói karban is kiemelkedő tudású, a világ szakmai élvonalával lépést tartani képes, és a gyakorlat iránt is érzékeny szakemberekre van szükség. Mindez úgy vélem világosan kijelöli az SZTE helyét. A BTK-n, JGYPK-n, TTIK-n, illetve a gyakorló iskolákban meglévő kompetenciák összefogásával az Egyetemnek kulcsszerepet kell játszania a rendszer kialakításban, és későbbi működtetésében. Ez a BTK, a JGYPK, a TTIK – és többi a tanárképzésben érintett kar ZMK, MK, MGK – szoros és alkotó együttműködését tételezi föl. Arra van szükség, hogy valódi tudományos közösségek alakuljanak ki, amelyekben a szaktudományok, a szakmódszertan, és a pedagógikum művelői együttműködnek.
- A Szegedi Tudományegyetem minden szempontból regionális tudásközpont. Ez már megalakulásának pillanatában is így volt, de az utóbbi évek fejlődése is ebbe az irányba mutatott. A folyamatnak talán leglátványosabb részét a Dél-alföldi Élet-, és Anyagtudományi Kooperációs Kutató Központ, illetve később a két regionális tudásközpont, a KNRET és DNT létrejötte jelentette, valamint az, hogy az SZTE mindvégig meghatározó szereplője a Biopolisz programnak. A sikerek mellett azt is látni kell, hogy – amint erre Lengyel professzor kutatásai is rámutattak („Knowledge-based local economic development for enhancing in lagging areas of Europe”, in: Universities, Knowledge Transfer and Regional Development, Edward Elgar, 2009) – a szegedi kutatási-fejlesztési potenciál lokális gazdasági hatása nem éri el azt a szintet, ami a méretek alapján elvárható lenne. Ennek egyik oka, hogy a helyi ipar fejlettsége, néhány kedvező kivételtől eltekintve, megnehezíti a kapcsolatok kiépítését, illetve ezzel párhuzamosan még az is, hogy a csúcstechnológiai iparágak betelepülése elmarad a várakozásoktól. A magyarázat azonban nem jelentheti azt, hogy a helyzetet

elfogadjuk. Ezen a téren áttörést jelenthet az ELI, amelynek hatása a témához közvetlenül kapcsolódó területeken remélhetőleg messze túlnyúlik majd. Az ELI lehetőségei azonban csak akkor lesznek kiaknázhatók, ha az előkészítést időben megkezdjük. A következő néhány évben egy fordított hatás megjelenésére is számíthatunk, amikor egy nagy ipari projekt megjelenése generál a felsőoktatás számára új esélyeket. A kecskeméti Mercedes projekt ugyanis várhatóan az SZTE számára is jelentős lehetőségeket nyit meg, amelyek akár egyfajta kitörési pontot is jelenthetnek az MK számára, de profitálhat belőle a TTIK és a JGYPK is.

- A kutatóegyetemi cím elnyerése nagy megtiszteltetés az SZTE számára, de megtartása, sőt helyzetünk erősítése legalább ilyen fontos. A kutatóegyetemi cím nézetem szerint olyan nemzetközi szinten is folyamatosan és magasan jegyzett intézményt takar, mely komplex kiválósági pólusként egyaránt letéteményese a magas színvonalú oktatásnak és kutatásnak, és amelynek „kiválóságát” a Szegedi Tudományegyetem esetében a műszaki- és természettudományok, az élettudományok, a társadalomtudományok, a humán tudományok és a művészetek magas szintű művelése és oktatása egyszerre és együttesen jelenti. A kutatóegyetemi státusz tehát teljes összhangban van egyetemünk küldetésével és megfelel lehetőségeinknek. A cím azonban nem tekinthető egyfajta hűbéri birtoknak, a megtartására komoly erőfeszítéseket kell tennünk. Itt elsősorban arra gondolok, hogy a kutatóegyetemi státusz nem tartható fenn, amennyiben nem sikerül valóban nemzetközi kaliberű kutatókat egyetemünkre hozni, illetve itt tartani. Ehhez szükségesnek látom egy megfelelő és transzparens program beindítását, amelynek modelljéül talán leginkább az MTA Lendület programja szolgálhatna. A kutatóegyetemi státusz egyik fontos eleme a szellemi tulajdon létrehozása és védelme, valamint a technológia transzfer. Az utóbbi években mindkét területen nagyon jelentős fejlődés történt, úgyhogy itt a feladat főképp a megkezdett út folytatása.
- Az elmúlt néhány évben az SZTE példátlanul sikeres volt infrastrukturális fejlesztési források elnyerésében. A közeljövő feladata a beruházások tényleges lebonyolítása mellett, az extenzív fejlődési szakaszokat követően szükségessé váló konszolidáció menedzselése. Ebben a szakaszban a fő hangsúlyt nem további kapacitások létrehozására, hanem a meglévő infrastruktúra felújítására célszerű helyezni.
- A fejlesztések között különleges szerepet játszik az ELI. A 240 millió € volumenű beruházás kisugárzása évtizedeken keresztül meghatározó befolyással lehet a város, és az egyetem fejlődésére.

## **4. Az intézmény működésének keretei**

### **4.1. Gazdálkodás**

Az SZTE működésének pénzügyi keretei alapvetően biztosítottak, vannak azonban olyan problémák, amelyekkel foglalkozni kell. Volumenében a legnagyobb, és egyben a legkomplexebb témakör a klinikai központ finanszírozása. A komplexitást az jelenti, hogy problémák egy része az egészségügy általános finanszírozási helyzetéből adódik, egy további rész abból, hogy a progresszív betegellátás nincs megfelelően elismerve, és további gondot okoz az, hogy az amortizáció pótlása nincs rendezve gyakorlatilag azóta, amióta a klinikák felügyelete az oktatási tárcához került. Speciális szegedi problémaként mindehhez hozzájárul még az is, hogy a városi egészségügyi integráció során bizonyos ígért pénzügyi támogatások nem realizálódtak. Aligha kétséges, hogy a működésben belső tartalékok is vannak, amelyek a helyzet javításához felhasználhatók, az nagy biztonsággal állítható azonban, hogy a teljes rendezés belső eszközökkel nem lehetséges, arra is szükség van, hogy a külső feltételek javuljanak. (Az alakuló kormány eddigi deklarációi alapján remény is van arra, hogy az egészségügy többletforrásokhoz jut.) Első lépésként egy szakszerű, és teljes körű átvilágításra van szükség, amelynek az a célja, hogy tisztázza a korábban felsorolt tényezők szerepét a hiány kialakulásában. Ez nemcsak a problémák kezelése szempontjából fontos, hanem abban is segít, hogy az intézmény többi egysége is megértse azokat. (Ez utóbbit is igen fontosnak tartom, mert a meg nem értett problémák gyanakvást szülnek, ami hosszú távon igen kedvezőtlenül hat az intézmény működésére.) Az átvilágítás azért is fontos, mert az esetleges többletforrások megjelenésekor sokkal hatékonyabban tud fellépni egy olyan intézmény, amely saját belső helyzetével tisztában van. A belső tartalékok feltárásához és főképp kihasználásához megfontolandó, hogy a klinikai központ önállósága az egyetem gazdálkodási rendszerén belül növekedjen. Annak megállapítása, hogy az önállóság határai hol húzódnak, további konzultációkat igényel.

Karaink között is vannak olyanok, amelyek tartósan hiánnyal küszködnek. A tartós hiány különösen azért veszélyes, mert általában oda vezet, hogy a kar tovább veszít versenyképességéből, és így negatív spirálba kerül. A negatív spirált megtörni csak többletforrásokkal lehet, amelyek volumene valószínűleg nem olyan nagy, hogy az SZTE belső erőből ne tudná biztosítani. Ehhez az szükséges, hogy a Szenátus meggyőződhessen arról, hogy az adott kar világos tervekkel rendelkezik saját konszolidálására.

A gazdasági rendszer hatékony működtetésének fontos eleme a transzparencia. Az átláthatóság felfogásom szerint nem önmagában az adatokhoz való hozzáférést jelenti,

(feltételezem, hogy a megfelelő felhatalmazással rendelkezők számára jelenleg is az egyetem minden adata hozzáférhető) hanem azt, hogy maga rendszer áttekinthető, az adatok pedig megfelelő szempontok szerint feldolgozva állnak rendelkezésre. A transzparencia növelése ezért alapvetően szakmai feladat, hiszen annak meghatározása, hogy milyen feldolgozásra van szükség, egyáltalán nem triviális.

#### ***4.2. A hallgatói önkormányzat***

Az SZTE Hallgatói Önkormányzata az érdekvédelem területén hatékonyan működik, sőt az autonómia érvényesítésére a közelmúltban újabb jogosítványokat szerzett. Az EHÖK által kezelt források ma már igen számottevőek, ezért szükséges itt is – csakúgy, mint az egyetem gazdálkodásának más területein – a megfelelő transzparencia biztosítása. A HÖK szerepét mindenképpen erősítendőnek tartom az oktatás minőségének javításában. Egy lehetséges feladatot már korábban a tudományos diákkörök kapcsán felvettem. Emellett fontosnak tartanám pl. egy olyan mentor rendszer kiépítését, amelyben felsőbb éves hallgatók szervezeten segítenék az elsőéveseket tanulmányaik kezdetén. Fontos, hogy a HÖK mobilizálható forrásaival bekapcsolódjon a minőségi oktatás olyan elemeinek fejlesztésébe, mint a szakmai gyakorlatok színvonalának növelése, vagy a szakkollégiumi rendszer kiépítése. USA-ban szerzett tapasztalataim azt mutatják, hogy a hallgatói közérzet javításért egy hatékonyan és transzparensszerűen működő hallgatói önkormányzat igen sokat tud tenni.

#### ***4.3. Érdekvédelmi szervezetek***

A munkavállalói képviselők az SZTE szervezetében formálisan élni tudnak törvény által biztosított jogosítványaikkal. Az már nem formális, hanem tartalmi kérdés, hogy milyen mértékben érzik azt, hogy az egyetem vezetése partnernek tekinti őket. Erre azért is nagy szükség van, mert a munkahelyek megőrzése a mai gazdasági körülmények között nem mindig lehetséges, de a józan együttműködés nagyon sokat segíthet abban, hogy az elkerülhetetlent a legemberségesebb módon lehessen levezényelni. A közalkalmazotti szféra nem tudja a maguk helyén kiemelkedően teljesítő dolgozókat bérezéssel megfelelően elismerni. Az oktatói-kutatói körben a tudományos előmenetel – még akkor is, ha a részletek kérdésében vita van – ad egy megfelelő visszacsatolást. Fontos lenne a nem oktatói körben is életpálya modellek kidolgozása, amelyhez az érdekképviselők fontos hozzájárulást szolgáltatathatnának. Egy speciális eleme az életpálya modellnek a fiatal nők számára annak biztosítása, hogy maguk dönthessék el, hogy gyermekszülés után, mikor, milyen módon kapcsolódnak vissza a munkába. Az ezt elősegítő speciális munkavégzési formáknak a fejlett



országokban már komolyan kialakult gyakorlata van, amelynek hazai meghonosítása roppant időszerű lenne. Ez alapvetően az egyetemi vezetés különböző szintjeinek a feladata, de az érdekképviselők itt is komoly segítséget nyújthatnának.