

## **Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem – Vezetői program 2020-2024**

Dr. Tonk Márton egyetemi tanár

### **Előzmények, általános megállapítások**

Jelen vezetői program azokat a vezérelveket és operatív terveket tartalmazza, melyek a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem (Sapientia EMTE) rektori tisztségére benyújtott pályázatom kifejtését, alátámasztását, argumentálását képezik. Vezetői programom bemutatása során arra törekszem, hogy abban kizárólag olyan szempontok, teendők, fejlesztési elképzelések kapjanak helyet, melyek véleményem szerint egy 4 esztendősi rektori mandátum alatt ténylegesen kivitelezhető célokat és tevékenységeket képviselnek. Természetesen a Sapientia EMTE-hez, teljes akadémiai közössége szintjén is, számtalan terv, fejlesztési elképzelés, emberi-intézményi vágy kötődik, s ezek nélkül bizonyára az intézmény sem ma, sem pedig a jövőben nem lenne az, ami. Ezzel együtt határozottan gondolom, hogy egy menedzsmenti koncepcióban arra szükséges fókuszálni, amit ezekből a tervekből, vágyakból reálisan el tud érní az egyetem, s melyek esetében adottak a célok eléréséhez szükséges emberi, anyagi, szervezeti és egyéb feltételek. Röviden szólva, a régi magyar közmondást parafrázálva, vezetői koncepciómat az „aki keveset markol, jó eséllyel fog is valamit” elv mentén kívánom körvonalazni.

Formális értelemben pályázatom előzményét és általános keretét képezi továbbá az, hogy 14 esztendeje (2006 óta) irányítom dékánként a Sapientia EMTE Kolozsvári Karának tevékenységét, 4 éve pedig az egyetem Szenátusának tagja és választott elnöke vagyok, mely minőségemben éppen az elmúlt napokban kezdtem el második mandátumomat. Eme hivatali beosztásaimból kifolyólag hosszú ideje tagja vagyok az egyetem Vezetőtanácsának és különböző vezető testületeinek, ugyanakkor tanácskozási joggal jelen vagyok az intézményünket fenntartó Sapientia Alapítvány Kuratóriumának munkálatain. Oktatóként szintén 14 esztendeje dolgozom az egyetemen, ugyanakkor viszont roppant hálás vagyok a gondviselésnek – és természetesen néhai édesapámnak, Tonk Sándornak – hogy már évekkorábban, a Sapientia Alapítvány munkatársaként, jelen lehettem a Sapientia EMTE „születésénél”, kezdeti lépéseinél, létrejötténél. Az egyetem mintegy húsz éves történetével való eme összefonódásom, továbbá az imént hivatkozott adminisztratív funkciók betöltése

pályázatom szempontjából azt jelenti, hogy úgy vélem, jelen pillanatban van egy olyan rálátásom, tudásom egyetemi rendszerünk egészére, mely egyik előfeltételét jelenti a rektori beosztás érdemi betöltésének.

De jelen pályázatom és vezetői koncepcióm előzményét és keretét képezi egy fontos informális vonatkozás is, melynek az elmúlt időszakban többször is hangot adtam. Rektori pályázatomat, rektorrá váló esetleges megválasztásomat sohasem tekintettem életcélnek, még csak egyéni karrierlehetőségnek sem. Húsz esztendővel ezelőtt talán még imponáló volt az akkori fiatalember számára valamely vezetői beosztás vagy titulus. Ma viszont az egyedüli erős motivációs forrásomat az az akadémia környezet, az az akadémiai közösség, az a 20 éves „sapientias” múlt képezi, mellyel szemben úgy érzem, hogy itt és most felelősségem, felelősségeim vannak. Az elmúlt 20 évben megtanultam „együtt lélegezni” az egyetemmel: ha a Sapientianak sikere volt, én is boldognak éreztem magam, ha az egyetemet támadták, mintha emberi mivoltomat kezdték volna ki. Ezen évek alatt a Sapientia egyre világosabban vált többé számomra, mint egy egyszerű egyetem vagy munkahely. Nos, innen fakad az „itteni és mostani” felelősségem, pályázási motivációm – s egyszersmind ez az, amit a Sapientia akadémiai közösségének a jövőre nézvést is őszintén fel tudok ajánlani.

Végül pedig két módszertani szempontot szeretnék megosztani jelen vezetői program kapcsán. A dokumentum tartalmának kialakítása során mindvégig tekintettel voltam Dr. Dávid László 2016-2020-as periódusra szóló rektori menedzsmenti koncepciójának tartalmára. Az abban szereplő célkitűzéseket egyfelől helyeseknek, érdemieknek tartom, másfelől pedig a Sapientia EMTE egyik erősségét is a folytonosságban, illetve az annak alapjául szolgáló világnézeti azonosságban, egyetértésben látom. Ugyanakkor viszont tudatában vagyok annak is – s ez képezi az imént jelzett második szempontot –, hogy egy efféle vezetői koncepciónak, pályázatnak számolnia kell a változás, változtatás elvárásával is, azzal, hogy vannak az akadémiai közösségünknek olyan tagjai is, akik egy vezetőválasztás során igen sokféle változtatásra irányuló igényt képviselnek. Éppen ezért fontosnak tartom azt is hangsúlyozni, hogy vezetői koncepciómnak nyilván részét képezi a Sapientia EMTÉ-hez kapcsolódó megoldandó kérdéseknek kezelése, ám őszintén és naiv állítás lenne azt vállalni, hogy az elkövetkező négy esztendőben a közösség minden egyes tagja minden elvárásának eleget fogok tudni majd tenni.

## **Az egyetem jelenlegi állapota és lehetséges fejlődési irányai**

A Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem EMTE jelen pillanatban az önálló romániai magyar felsőoktatás legfontosabb (magán)intézménye, magyar hallgatói létszáma alapján pedig a teljes romániai magyar – állami és magán – felsőoktatás második legnagyobb felsőfokú képzési központja. A Sapientia Alapítvány Kuratóriuma révén felekezeti felügyelet alatt működik, hálózatos és akkreditált egyetem, 32 alapképzési, valamint 12 mesterképző szak tartozik képzési kínálatába. Célja az erdélyi magyar közösségünk tudományos, oktatói, kutatói, általában vett értelmiségi utánpótlásának biztosítása, a nemzetközi szinten is versenyképes szakmai tudás, valamint a magyar közösség iránti felelősségérzet egyidejű átadása. Mindezeknek megfelelően alapvető céloknak tekintem egy minőségre törő, versenyképes, nemzetközi, de ugyanakkor az erdélyi magyar közösségi elvárásoknak is megfelelő egyetem működtetését, amelynek fejlesztési irányait a Sapientia Alapítvánnyal, a Szenátussal, az egyetemi és kari vezetéssel közösen kívánom körvonalazni, lehetőség szerint minden esetben konszenzuálisan. A stratégiai döntések meghozatalában ugyanakkor mindig tekintettel szükséges lennünk arra a társadalmi, kulturális, tudományos, oktatási közegre, melyben az egyetem működik, hiszen az innen fakadó elvárások megválaszolására a Sapientia EMTE létrejöttkor és érvényes küldetésnyilatkozata szerint is vállalkozott. Ebben a vonatkozásban az egyetemnek állandó tekintettel kell lennie az erdélyi (de ugyanakkor a Kárpát-medencei) magyarságot illető demográfiai viszonyok alakulására, illetve specifikus felsőoktatási eszközökkel való befolyásolására. Ilyen kiemelt célt képez a megfelelő minőségű és mennyiségű magyar nyelvű közoktatás léte, a Sapientia EMTE tehát hangsúlyos szerepet kell vállalnia a közoktatás akut gondjainak (pl. tanárhiány) megoldásában, a tehetséggondozásban, valamint az Erdélyben megszűnt szakoktatás újjászervezésében.

Az egyetem négy oktatási helyszínen (Csíkszereda, Kolozsvár, Marosvásárhely, Sepsiszentgyörgy) működik, bizonyos fókig olyan egymástól eltérő régiókban, ahol más-más hangsúlyokat, más-más stratégiákat kíván meg a tágabb értelemben vett közösségi, társadalmi kontextus. E tekintetben a Sapientia EMTE számára továbbra is napi szintű kihívás az, hogy egyszerre kell tudni megfelelni a kiválósági kutató-egyetem, a munkaerőpiac szempontjából hiteles, legitim tudást biztosító oktató-egyetem, ugyanakkor pedig a közösségi-egyetem mutatóinak és elvárásainak. Mindhárom vonatkozást egyforma fontosságúnak tartom, így elképzelésem szerint az intézményben lehetőséget kell biztosítani az ilyenfajta differenciált

stratégiák alkalmazásának, azok intézményi szintű megerősítésének. Erre kiváló keretet biztosít a már meglévő kari szintű önállóság, melyet – egységes intézményi keret-stratégia mentén – a jövőben is támogatni kívánok. Mindezek meghosszabbításaként határozott meggyőződésemmel, hogy amint azt az oktatási, infrastrukturális, személyi feltételek lehetővé teszik, a sepsiszentgyörgyi oktatási helyszínt is önálló karrá szükséges alakítani, ugyanakkor pedig úgy gondolom, hogy eme feltételek teljesülése vélhetően be fog következni a 2020-24-es időszakban.

Ami most már a Sapientia EMTE eme hálózatának alapparamétereit illeti, sem alap- és mesterképzéses szakstruktúrájában, sem pedig összhallgatói létszámában nem vagyok híve az egyetem nagyobb szabású növekedésének, expanziójának. E jövőkép körvonalazásában két fontos szempont irányadó számomra. Egyfelől abszolút prioritást kell képezzen az egyetem saját, önálló doktori képzéseinek elindítása, mely folyamatban erőforrásainkat kiemelten kell tudnunk e területre koncentrálnunk. Elsődlegesen itt olyan doktori iskolák elindítása, melyek a Sapientia legeredményesebb kutatási területeit képviselik, s mely területeken általában véve nem létezik Erdélyben magyar nyelvű doktori képzés. Ezeket az indítandó képzéseket ugyanakkor egységes intézményi koncepció mentén szükséges körvonalazni, az egyetem oktatási helyszíneinek, karainak együttműködésében, a karok keretében létező oktatói, kutatói, infrastrukturális kapacitásra építve. Az önálló doktori iskolák elindítása érdekében tovább kívánom erősíteni a Kutatásszervezési Osztály tevékenységét, mind a kiválósági tudományos teljesítmények elérése, mind pedig az ilyen irányba ható oktatói ösztönző-rendszerek fenntartása tekintetében.

Az egyetem jelenlegi kiterjedésének, képzési kínálatának, hallgatói összlétszámának egyféle „stabilizálására” (és nem a további expanzióra) való törekvés mellett szóló másik szempont annak a mozgástérnek a biztosítása, melynek feltétele mellett a Sapientia EMTE relatíve gyorsan tud reagálni munkaerő-piaci, képzési kínálati kihívásokra – például szakcserék, az intézményi erőforrások új képzésekre irányuló átcsoportosítása révén. Az egyetemnek változatlan erőssége a viszonylag jó reakciósebesség, a gyors döntéshozatal, a folyamatok nem túlzó bürokráciája. Ezt a versenyelőnyt a jövőben is meg kell tudnunk tartani, a képzési kínálat tekintetében többek között oly módon, hogy nem feszítjük túl az intézmény pénzügyi, személyi erőforrásai által meghatározott kereteket, hogy hagyunk azokban egy szükséges és elégséges mozgástérrel. A rendszernek ez a rugalmassága jelen pillanatban igen kis mértékben adott az egyetemen, hisz jó ideje látjuk: az alapképzési szakkínálat fejlesztése (beleértve a most indítás előtt álló néhány szakot is) elérte a gazdaságosan fenntartható határt, és sem a minősített

tanáraink létszáma, sem a jelenlegi finanszírozási keret ebben nem biztosít jelentős mozgásteret. A Sapientia EMTE képzési kínálata eme túlfeszítettségének enyhítése egyszersmind azzal az eredménnyel is járhat, hogy javulhat az egyes tanulmányi programok oktatói lefedettsége, mind a főállásban, mind pedig a professzorként és docensként alkalmazottak aránya tekintetében, s ezáltal talán biztosítva lehet az akkreditációs feltételek összes szakon való egyidejű teljesítésének a kívánalma is.

Az egyetem erőforrásainak a belső mozgástér megvalósítása érdekében történő átcsoportosítása, a nem gazdaságos képzések és struktúrák „kiváltása” a teljes egyetemi bevételek növekedésétől függetlenül megteremthetik annak a lehetőségét is, hogy előrelépések történjenek az intézmény humán erőforrás-állományának fejlesztésében. Az oktatói állomány korábban már említett túlfeszítettsége mellett (sok oktatónk 2-3 állást tölt be) az oktatás-kisegítő, illetve adminisztratív személyi állomány is bővítésre szorul. A Sapientia EMTE elmúlt két évtizedbeli folyamatos fejlődése eredményeként egyre összetettebbekké váltak az oktatói, kutatási és menedzsmenti feladatok, s ezekkel, személyi lefedettség szintjén az intézmény nem mindig tudott lépést tartani. Éppen ezért fontos teendőnek tartom az egyetem Nemzetközi Osztályának, illetve Informatikai Központjának létrehozását, részben az egyetem karain már meglévő erőforrások átszervezésével, részben pedig a humán-erőforrási állomány bővítésével. A nemzetközi kapcsolatokkal is foglalkozó intézményi struktúra portfóliójába helyezném az Sapientia EMTE általános kommunikációs, arculati és PR-feladatait, melyek az elmúlt időszakban nem feltétlenül tudtak hatékonyan működni, s ugyanakkor – az e célból létrehozott rektorhelyettesi rangú igazgatói beosztás révén – jól definiált hatásköri rendbe és hierarchiába kívánom szervezni az egyetem nemzetközi és kommunikációs osztályát. Az Informatikai Központ – melynek jogállását egyébként egyetemi Chartánk szabályozza – az előbbihez hasonló módon épülhetne fel, s szükségességét, érezhető hiányát az oktatásunkat manapság meghatározó on-line világhoz kapcsolódó számos probléma és kihívás mindennél jobban aláhúzza.

A teljes akadémiai közösséget felölelő, oktatói és adminisztratív munkatársak kapcsán általánosságban kiemelt céloknak tekintem a kölcsönös tiszteleten, odafigyelésen, empátián alapuló, a szó valódi értelmében vett „közösség” megtartását és ápolását, illetve a méltó munkafeltételek és munkakörülmények biztosítását. Egy szóval azt, hogy valóban legyen jó a Sapientián dolgozni, „sapientiásnak” lenni.

És akkor még egy gondolatkört az akadémiai közösségnél maradvá: emberként, oktatóként, s – sikeres pályázatom esetén – egyetemvezetőként is meggyőződéssel vallom a tanár és a diák közötti partneri viszony szükségességének elvét. Az oktatási folyamatot nem az

anyagot alakító szobrász, hanem az élő gondolat megszületése fölött „bábáskodó” tanítómester analógiájaként fogom fel, melynek során elsősorban nem a passzív befogadásnak és befogadtatásnak, hanem az aktív dialógusnak kell érvényesülnie. Amennyiben rektorként lehetőségem lesz erre, ezen elvre kívánom alapozni az egyetem hallgatóit érintő intézkedéseimet is. Ez a partneri dialógus számomra azt jelenti, hogy bár az egyetemen helye kell legyen az óhatatlan és kölcsönös tiszteletnek, valamint egy specifikus intézményi rend felvállalásának, oktatókként, vezetőkként bizonyítanunk kell érzékenységünket, empátiánkat az egyetem hallgatóinak gondjaival, felvetéseivel, javaslataival kapcsolatban. A Sapientia EMTE hallgatóival kapcsolatos konkrét intézkedések szintjén prioritásként jelölném meg a hallgatói lemorzsolódás megelőzését célzó hatékonyabb programok bevezetését (pl. felzárkóztató tevékenységek, tutori programok stb.), valamint a pályaorientációs tevékenységi terület valós megjelenítését, működtetését az egyetem tevékenységi portfóliójában.

### **Javasolt operatív intézkedések a 2020-2024 közötti időszakra**

1. Önálló doktori iskolák akkreditálása, elsődlegesen olyan területeken, melyek tudományos kutatás vonatkozásában az egyetem erősségeinek tekinthetők, illetve mely szakterületeken Erdélyben nincsen számottevő magyar képzési kínálat (1-2 doktori képzés elindítása már sikerként lenne elkönnyvelhető az adott négy éves időszakban);
2. Az előbbivel összefüggésben is, a Kutatásszervezési Osztály jelenlegi stratégiai irányainak fenntartása, esetenként erősítése. Eszközök: a szervezeti egység hatáskörének bővítése, az anyagi erőforrások növelése, az oktatói-kutatói motivációs programok bővítése (pl. a habilitáció megszerzése vonatkozásában);
3. Az egyetemi szintű hallgatói lemorzsolódás ellensúlyozása: felzárkóztató programok, tutori programok, szakmai konzultációk erősítése, pályaorientációs- és karrierirodák tényleges létrehozása és működtetése;
4. Nemzetközi (kiemelt hangsúllyal a nem Kárpát-medencei) kapcsolatok fejlesztése, az egyetem külső kommunikációjának, arculatának, vizibilitásának erősítése. (E tekintetben külön intézkedés-csomagot igényel a jövő évben esedékes, a Sapientia EMTE 20. évfordulójához kapcsolódó intézményi PR- és kommunikáció). A nemzetközi kapcsolatok és intézményi kommunikáció státusát és rendszerét rektorhelyettesi rangú

igazgató irányításával kívánom megerősíteni, az így létrejövő osztályhoz tartozó saját hatáskörrel, illetve büdzsével;

5. Informatikai Központ létrehozása, az egyetem központi és kari szintű erőforrásainak összehangolása, a közös informatikai rendszerek használatának gazdaságossága, honlapok kezelése, az adatvédelemmel kapcsolatos kérdések menedzsmentje céljából. Megfontolandó kezdetben ezt a tevékenységi portfóliót is a 4. pontban szereplő igazgató munkakörébe helyezni;
6. A jelenleg a Szenátus közvetlen alárendeltségében működő Tanárképző Intézet operatív egyetemi struktúrába való helyezése, önállóságának megerősítése, az ehhez szükséges szerkezeti, személyi és pénzügyi feltételek megteremtése;
7. A sepsiszentgyörgyi oktatási helyszín képzési portfóliójának bővülése eredményeként (testnevelés-edző szak, a Sapientia EMTE és a Pécsi Tudományegyetem partnerségében indítandó szobrász- és festészet képzések) az önálló kar jogi, strukturális és pénzügyi működési feltételeinek megteremtése;
8. A tanszéki szintű menedzsment, kontrolling és felelősségvállalás erősítése (a döntéshozatal, a konfliktus-kezelés, a teljesítménykövetés adott szervezeti struktúra szintjén történő erősítése);
9. A 2021-ben esedékes időszakos intézményi ARACIS-felmérés feltételeinek teljesítése;
10. A Jogtudományi Tanszék bevonása az egyetem belső, jogi természetű kérdéseibe: előzetes normakontroll, szabályzatok véleményezése;
11. Az oktatói és adminisztratív személyzet bővítése.

Kolozsvár, 2020. november 9.

**Dr. Tonk Márton**

