

MENEDZSERI TERV
a kolozsvári Természettudományi és Művészeti Kar
tevékenységére és vezetésére
2013-2017

Dr. Tonk Márton egyetemi docens
tonkmarci@sapientia.ro
+40-723-387819

A menedzseri tervben tárgyalt főbb témakörök:

1. A kar jelenlegi helyzete: képzési kínálat, oktatói-hallgatói létszámok és mutatók; infrastruktúra; költségvetési-pénzügyi mutatók
2. Misszió és általános célkitűzések
3. Oktatási-képzési célkitűzések: alapképzések akkreditációja; magiszteri képzések; alapképzési szakkínálat bővítése
4. A tevékenységek személyi feltételeinek optimalizálása: oktatói állomány fejlesztése; oktatást-kisegítő és adminisztratív személyi állomány fejlesztése; hallgatói közösség
5. Fejlesztési-beruházási célkitűzések: ingatlan-beruházás, ingatlan-fejlesztés; eszköz-beruházás, eszköz-fejlesztés
6. Költségvetési-pénzügyi célkitűzések

I. A Sapientia EMTE kolozsvári Természettudományi és Művészeti Karának jelenlegi helyzete

1. Képzési kínálat, oktatói-hallgatói létszámok és mutatók

Az egyetem kolozsvári Természettudományi és Művészeti Karán (a továbbiakban: Kolozsvári Kar) jelen pillanatban négy alapképzési (*Környezettudomány, Fotográfia, filmművészet, média; Nemzetközi kapcsolatok – Európai tanulmányok, Jog*), illetve egy nemzetközi együttműködésben végzett magiszteri (Budapesti Gazdasági

Főiskola, *Nemzetközi tanulmányok*) szak működik. Előbbiek közül két szak véglegesen akkreditált (Média-, illetve EU-szakok), a másik kettő ideiglenes működési engedéllyel rendelkezik, a szakok keretében pedig mintegy 260 hallgató tanul, 31 főállású és további 20 meghívott oktató irányításával. A szakok és az egyetemi oktatók három tanszékbe szerveződnek – Környezettudomány Tanszék, Média Tanszék, Jogtudományi és Európai tanulmányok Tanszék –, az itt zajló oktatási és oktatásszervezési tevékenységeket 3 fő labor-technikai/gyártásvezető, 2 fő szakkönyvtáros, 9 fő adminisztratív munkatárs segíti elő. A kari szintű személyi állomány átlagéletkora – oktatókat, adminisztrációt egyaránt beleszámolva – a 35-40 év közötti sávban helyezkedik el, a 31 főállású oktatóból pedig 18 doktori fokozattal rendelkezik.

2. Infrastruktúra

Infrastrukturális tekintetben a Kolozsvári Kar két helyszínen, a Déva utca 19. szám alatti bérelt épületben, illetve – kisebb mértékben – az egyetem központi egységeinek helyet adó Bocskai-házban működik, előbbiben kapott helyett a kar TV-filmstúdiója, a Környezettudomány Tanszékhez tartozó szaklaboratóriumok, az informatika-laboratórium, valamint a könyvtár is. A diákok lakhatási körülményeinek részleges biztosítását szolgálja a Fellegváron (Suceava u. 17.) található bérelt épület, melyben egy 32 fő befogadására alkalmas kollégium működik, önfenntartó rendszerben.

3. Költségvetési-pénzügyi mutatók

Költségvetési-pénzügyi téren a Kolozsvári Kar az egyetem éves normatív-működési finanszírozásának 10%-ból gazdálkodik (az intézményi szintű 30%-30%-10% leosztási algoritmusnak megfelelően), ehhez a bevételhez adódnak hozzá a kar saját forrásaiból származó jövedelmek (tandíjbevételek, vizsgadíjak, eljárási díjak, saját gazdasági tevékenységből származó bevételek, stb.), valamint a kötött felhasználású kutatási pályázatokból, projektekből származó likviditások. Jelen pillanatban a kar éves szintű pénzügyi forgalma kb. 900.000 euró, melyből mintegy 60% a normatív-működési finanszírozásból származó bevétel.

II. A kar missziója – általános célkitűzések

A fentebb vázolt helyzetjelentésből jól látható, hogy hallgatói-oktatói létszámát tekintve a Kolozsvári Kar az egyetem legkisebb ilyen típusú szervezeti egysége. Ez az állapot egyfelől összhangban van az egyetem 2000. évi alapításakor megfogalmazott stratégiai elvekkel (a vonatkozó dokumentumoknak megfelelően a kar középtávon tervezett maximális hallgatói létszáma mintegy 450 diák), másfelől viszont a Kolozsvárhoz kapcsolódó felsőoktatási realitásokkal is. Románia egyik kiemelt jelentőségű egyetemi városában, nagy múltú és nagy kapacitású felsőoktatási intézmények szomszédságában a Sapientia EMTE kolozsvári karának nem lehet és nem is szabad, hogy célja legyen a tömegképzésre irányuló „versenyfutásban” való részvétel – ezt sem az egyetem általános missziója, sem pedig a kolozsvári realitások nem indokolják. Meggyőződésem – melyhez dékáni pályázatom sikeressége esetén az elkövetkező négy évben (is) tartani kívánom magam –, hogy a Kolozsvári Kar célja és érdeke egy relatíve kis létszámú, minőségi (ha úgy teszik, elit-) képzés biztosítása; ez az a stratégia, mely megfelel a tágabb értelemben vett kisebbségi közösségünk igényeinek, érdekeinek, s egyszersmind ez az a célkitűzés, melynek megvalósításával a kar közép- és hosszútávon is sikeres lehet a kolozsvári (és általában a romániai) „felsőoktatási vadkapitalizmus” viszonyai között. Úgy gondolom tehát, hogy a Kolozsvári Kar misszióját nem a „hallgatót, minden áron”, hanem a „minőséget, minden áron” logikája kell meghatározni, s ehhez az általános célkitűzéshez szükséges hozzáigazítani az egyes tanszékek keretében megfogalmazódó képzési-fejlesztési stratégiákat.

III. Oktatási-képzési célkitűzések

1. Alapképzések akkreditációja

Az elkövetkező négy esztendő oktatási-képzési feladatai, célkitűzései tulajdonképpen két kategóriába sorolhatók. Egyfelől prioritást képeznek a karon jelenleg még ideiglenes működési engedéllyel rendelkező szakokhoz kapcsolódó tudományos, oktatási, fejlesztési teendők, s ezek sorában kiemelt jelentőségű a *Környezettudomány szak* végleges akkreditációjának megszerzése. Az önfelmérő dosszié elkészítésére, illetve az ARACIS-ellenőrzésre a most megpályázott mandátum időtartama alatt, a 2014. év utolsó negyedében kell sorra kerülnie, s ennek értelmében igen fontos feladat a szakhoz kapcsolódó és a kari szintű menedzsment kompetenciájához tartozó akkreditációs követelmények teljesítése. Ezzel párhuzamosan szintén fontos célkitűzést képez az intézményi építkezés „feleútjánál” tartó *Jog szak* hangsúlyos fejlesztése, főállású oktatói állományának megteremtése.

2. Magiszteri képzés

Az oktatási-képzési célkitűzések második kategóriáját a képzési kínálat bővítésére vonatkozó elképzelések jelenthetik. Ismert tény, hogy a Sapientia EMTE végleges akkreditációjával megteremtődött annak a lehetősége, hogy az egyetemi fokú képzés második ciklusában, a mesterképzésben is részt vehessen intézményünk. Az sem ismeretlen akadémia közösségünk számára, hogy a jelenleg érvényes törvényi-normatív rendelkezések, valamint intézménypolitikai megfontolások alapján döntések születtek az ún. *nemzetközi mesterképzők* kidolgozásra és elindítására nézve. Elvi tekintetben meggyőződésem, hogy a jelen kényszerű megoldása nagy előnyökkel járhat a jövőre nézve, s az elindított, intézményközi együttműködésekben zajló nemzetközi mesterképzőket célszerű a későbbiekben is egy ilyen típusú szervezeti keretben működtetni. (Ebben a kontextusban egy másik lényeges, konkrét célkitűzés a kar angol nyelvű képzési kínálatának a bővítése is.) A 2013-2017-es időszak első felében a kari szintű oktatásfejlesztési intézkedések sorában kiemelt jelentőségűnek kell lennie a mesterképzők elindításának, melyek közül jelen pillanatban kettőnek körvonalazható a realitása: *Filmkultúra és dokumentumfilm-készítés*, illetve *Nemzetközi tanulmányok*. Összegzésképpen mindenképpen elmondható, hogy jelen menedzseri terv első számú oktatási prioritásaként a kari szintű magiszteri képzés elindítását, akkreditálását jelölném meg.

3. Alapképzési szakkínálat bővítése

Ami a Kolozsvári Karon jelenleg létező alapképzési kínálatot illeti, ennek bővítése az akadémiai közösséggel folytatandó konzultáció eredményeinek függvényében képzelhető el, megfelelő kisebbség-, felsőoktatás- és intézménypolitikai argumentumok fennállása esetén. Az elkövetkező négy esztendőre nézve viszont a BSc/BA szakkínálat fejlesztése menedzseri tervemben lehetőségként, de nem prioritásként van megjelölve.

A Kolozsvári Kar alap- és magszteri szintű képzési kínálatának bővítésében referencia-dokumentumoknak kívánom tekinteni a három tanszék vezetői mandátumát elnyert oktató kollegák menedzsmenti terveit. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy az elkövetkező négy esztendő bármely típusú oktatáskínálati bővítésének kizárólag a kari szintű diszciplináris homogenitás, és nem a heterogenitás fokozásának irányában kell hatnia.

IV. A tevékenységek személyi feltételeinek optimalizálása

1. Oktatói állomány fejlesztése

A korábbiakban megjelölt prioritások – szakakkreditáció, mesteri képzések indítása –, a 2011/1. számú Tanügyi Törvény előírásai, de egyszersmind a Sapientia EMTE hosszú távú eredményességéhez kapcsolódó intézményi érdekek abszolút prioritásként jelölik ki az oktatói erőforrások tanszéki, illetve kari szintű fejlesztését, optimalizálását. Konkrét célkitűzést képez e tekintetben a doktori címmel még nem rendelkező oktatók fokozatszerzése, melynek elérésében hatékony eszközt jelent az érvényben levő egyetemi szabályozásaink következetes betartása, „behajtása”. Ugyanakkor úgy vélem, hogy az indítandó mesterképzések, a *Jog* szak kiépítése, illetve a különböző szakokhoz kapcsolódó, előírt oktatói mutatók teljesítése indokoltá teszi az elkövetkező periódusban újabb oktatói állások kialakítását és versenyvizsgára való kiírását. Pályázatom sikeressége esetén abban kívánom partnerré tenni a karon

működő tanszékeket, hogy a meghirdetett oktatói állásokra kizárólag jól felkészült, szakmai-emberi értékekkel egyaránt rendelkező, az intézmény szempontjából elkötelezett és motivált személyek jelentkezését fogadják el – a hallgatók mellett ugyanis oktatóink jelentik a kar igazi szakmai-erkölcsi garanciáját. Ebben a gondolatkörben végül azt kívánom még kiemelni – jóllehet ez elsősorban tanszéki kompetencia –, hogy a kari szintű lehetőségekhez mértén kiemelt figyelmet kívánok fordítani az oktatók tudományos és publikációs tevékenységének nyomon követésére, az erre vonatkozó egyetemi szintű minőségbiztosítási előírások betartására.

2. Oktatást-kisegítő és adminisztratív személyi állomány fejlesztése

A nem oktató emberi erőforrások tekintetében kezdeményezni kívánom a kari állomány további három személlyel való bővítését. A kar új székhelyének átadását követően ugyanis elgondolásom szerint szükség lesz egy stúdióvezetői, illetve egy épületgépész-gondnoki beosztás létrehozására; másfelől pedig az egyetem és a kar bekapcsolódása az európai szintű mobilitási programokba (ERASMUS, CEEPUS, stb.) teljességgel indokoltá teszi egy nemzetközi kapcsolatokkal foglalkozó – legalább részmunkaidős – állás létrehozását. Utóbbtól a kari szintű nemzetközi kapcsolatok koordinálását és fejlesztését, a stúdióvezetői beosztástól pedig a 2013. évben átadásra kerülő TV- és filmstúdió legalább önfenntartó menedzsmentjét várnám el.

Végül pedig, a kari szintű személyi állományra vonatkozóan kiemelt célnak tekintem mind oktatói, mind pedig adminisztratív vonalon a kölcsönös tiszteleten, odafigyelésen, empátián alapuló, a szó valódi értelmében vett közösség megtartását és ápolását, illetve a méltó munkafeltételek és munkakörülmények biztosítását.

3. Hallgatói közösség

Oktatóként, oktatáspolitikusként, s – sikeres pályázatom esetén – kari vezetőként is meggyőződéssel vallom a tanár és diák közötti partneri viszony szükségességének az 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 lehetőségem lesz erre, majdani

dékánként is erre az elvre kívánom építeni a hallgatókat érintő kari szintű stratégiákat. A dialógus számomra azt is jelenti, hogy – az óhatatlan és kölcsönös tisztelet betartásának feltételével – érzékenyeknek kell bizonyulnunk a kari hallgatói közösség gondjaival, felvetéseivel, javaslataival kapcsolatban.

Minőségi oktatás, minőségi intézmény, minőségi Kolozsvári Kar csak minőségi egyetemi hallgatók jelenlétében képzelhető el. Mandátumom ideje alatt éppen ezért a megfelelő szintű tanulmányi- és vizsgakritériumok következetes betartása, a hallgatók objektív (és nem „laza”) értékelése, valamint a karon meghirdetett helyek általános felvételi eljárás útján való betöltése mellett kívánok kiállni.

A kari szintű szervezeti- és menedzsmenti stratégiában, a hallgatók viszonylatában további két intézkedés megtételét tartom igen lényegesnek: a) a tutori programok és tevékenységek támogatását, valamint a kari szintű intézményesülés feltételeinek megteremtését; b) hallgatói Karrier Iroda létrehozását és működtetését.

V. Fejlesztési-beruházási célkitűzések

1. Ingatlan-beruházás, ingatlan-fejlesztés

Az infrastrukturális beruházások sorában a 2013. évben kezdődő kari vezetői mandátum első számú kihívása a Kolozsvári Kar új (és saját) székhelye építési munkálatainak befejezése, valamint a 2013/14-es egyetemi év Tordai úti ingatlanban való elkezdésének biztosítása. Az őszi tanévkezdésig hátralevő idő rövidsége, illetve az átköltözéshez szükséges előfeltételek komplexitása komoly feladat elé állítja a kari szintű menedzsmentet: folyamatosan részt kell vállalni az építkezés hátralevő fázisaihoz kötődő finanszírozás biztosításában; meg kell tervezni és versenypályázatra kell kiírni az épület bebútorozását; elő kell teremteni az új ingatlan bútorzatához, illetve belső infrastruktúrájának kialakításához szükséges forrásokat; részt kell vállalni a kivitelezési szerződés (illetve maga az épület) Sapientia Alapítványról Sapientia Egyetemre való átírásának folyamatában; ütemtervet kell kidolgozni a 2013. március

– augusztus közötti időszakra az épületbe való át- és beköltözés vonatkozásában. Mindezen – a jelentős részben a lezárás előtt álló vezetői ciklusban elkezdett – tevékenységekből látható, hogy a soron következő négy évre szóló menedzsmenti tervnek a periódus első negyedére nézve kötelező módon ezen célok elérését kell kitűznie. Ugyanakkor az építés alatt álló ingatlan, az abban lévő oktatási és speciális felületek egyik fontos biztosítékát jelentik a korábban bemutatott oktatási-képzési fejlesztések végrehajthatóságának.

A Kolozsvári Karhoz kapcsolódó – saját vagy bérelt – ingatlanállomány tekintetében prioritásként jelölöm meg a bentlakás-feltételek bővítését, javítását, s mérlegelés-elő kalkuláció tárgyaként kívánom kezelni a jelenlegi két bérelt ingatlan (Suceava u., illetve Déva u.) egyikének kollégiumi céllal való működtetésének legelőnyösebb konstrukcióját.

2. Eszköz-beruházás, eszköz-fejlesztés

Eszköz- és laboratórium fejlesztések során megvalósítandó célként tűzöm ki az új TV- és filmstúdió korszerű felszerelését, illetve a környezettudományi szaklaboratóriumok, valamint az informatika laboratórium eszközparkjának fejlesztését. Ezek az eszközfejlesztések nem csupán a kari szintű akkreditációs folyamatok, hanem az intézmény versenyképessége szempontjából is halaszthatatlanok. További szakspecifikus célkitűzés egy kriminológia laboratórium létesítése a jogászképzés számára, melyet infrastrukturális-financiális tekintetben szintén kiemelt tevékenységként kívánok kezelni. Az elkövetkező négy éves ciklus hasonlóan fontos célkitűzése a Kolozsvári Kar teljes számítógépparkjának a felújítása, valamint a könyvtári beszerzések volumenének minimum a jelenlegi szinten való tartása.

VI. Költségvetési- és pénzügyi célkitűzések

A Kolozsvári Kar tevékenységéhez kapcsolódó, az eddigiekben részletezett működési és fejlesztési célok megvalósítása direkt módon feltételezi a forrásösszegek

növelését. Az elkövetkező időszakban a felhasználható anyagi eszközök növekedése csupán egyetlen költségvetési fejezet esetében származhat majd a kiadásoldal csökkentéséből (vö. bérleti díjak, a Déva utcai ingatlan felszabaduló bérleti díja, melynek összegét előzetes kalkulációk szerint nem kell majd teljes egészében a Tordai úti ingatlan rezsiköltségeire fordítani), ezt leszámítva tehát a karnak – az optimális működés biztosítása érdekében – többletbevételeket kell tudni realizálnia. A források növelésének alapvetően két útja lehetséges, mindkét alternatíva részét képezi a megpályázott mandátum időszakára vonatkozó menedzseri terveimnek, elképzeléseimnek. Az egyik lehetőség a kar saját bevételeinek a növelése, önálló gazdasági tevékenység (stúdióhoz, laboratóriumokhoz, infrastruktúrához kapcsolódó szolgáltatások, stb.), projektalapú partnerségek és pályázatok, illetve nemzeti és európai szintű kutatási programok révén. Ez utóbbiak tekintetében szakmailag is igen fontosnak tartom az egyes tanszékek erősebb mobilizációját, hatékonyságát a nemzetközi kutatási projekteken való részvétel terén. A másik lehetőség a kar normatív alapú működési támogatásának növelése, melynek elérésében, megvalósításában a legfontosabb argumentumot éppen a jelenleg is hatályos egyetemi szintű normatív költségvetési kalkulációs szisztéma képezi.

A kari szintű pénzügyi stabilitás és biztonság elérése érdekében megfontolandó lehetőségnek tartom az intézmény pénzeszközeinek rövid- és középtávú befektetését is, megfelelő garanciákkal és elfogadható várható hozammal rendelkező gazdasági tevékenységekbe. Ugyanakkor fontosnak tartom a kar pénzügyi tartalékainak növelését is, legalább az egy szemeszternyi teljes önerőből való működtetés kivitelezhetőségének biztosításával.

Kolozsvár, 2013. január 13.

