

KÖZÖSSÉG – KISZÁMÍTHATÓSÁG – KREATIVITÁS – KIVÁLÓSÁG

Pályázat a Szegedi Tudományegyetem
Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
dékáni megbízásának ellátására

2025. január 13.

Pályázati adatbázisban szereplő azonosítószám: 4-152/2024.

Dr. Habil. Jancsák Csaba
tanszékvezető, egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem
Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
Alkalmazott Társadalomtudományok tanszék

Tartalom

A pályázó válasza az SZTE JGYPK dékáni tisztségére kiírt pályázati kiírásban foglaltakra.....	3
ELŐSZÓ	5
ELKÉPZELÉSEK, RÉSZLETES TERVEK A JGYPK VONATKOZÁSÁBAN (OKTATÁSRÓL, KUTATÁSRÓL, EGYÉB FELADATELLÁTÁSRÓL)	7
Gondolatok a sikeres kari vezetésről	7
Versenyhátrány: mikromenedzsment, improvizáció, szervezeti anarchia	9
Gondolatok a szervezeti struktúráról.....	10
A szervezeti struktúra és kultúra optimalizálása.....	11
A jó szakemberek bevonása és a teljesítmény elismerése	13
Gyakorlatorientált oktatás VS kutatások és elmélet.....	15
Hallgatói szolgáltatások, kapcsolat a HÖK-kel.....	16
Juhász Gyula Pedagógiai Szakkollégium.....	17
JGYPK oktatási ombudsman	18
ELKÉPZELÉSEK A KÖZFELADAT FINANSZÍROZÁSI SZERZŐDÉSBEN MEGHATÁROZOTT INDIKÁTOROK TELJESÍTÉSÉNEK ELŐSEGÍTÉSÉRE VONATKOZÓAN	20
Felsőfokú oktatási közfeladatok.....	20
Kiemelt ágazati célok.....	22
A társadalmi kohézió dimenziója.....	23
Nemzetköziesítés, nemzetközi piacképes képzések.....	24
Nemzetközi képzési és mobilitási programok a Karon.....	25
Teljesítményarányos minőségi támogatás, publikációs mutatók	41
A kari teljesítményértékelési rendszer (TÉR).....	44
ELKÉPZELÉSEK ÉS RÉSZLETES TERVEK A GAZDÁLKODÁSRÓL.....	46
Családbarát kari juttatások, kedvezmények.....	48
ZÁRSZÓ	50
Felhasznált források	51

Prof. Dr. Rovó László

Rektor Úr

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM

REKTORI HIVATAL

6720 Szeged, Dugonics tér 13.

A pályázó válasza az SZTE JGYPK dékáni tisztségére kiírt pályázati kiírásban foglaltakra

Tisztelt Rektor Úr!

Alulírott dr. Jancsák Csaba ezúton tisztelettel nyújtom be jelentkezésemet az SZTE JGYPK dékáni tisztségére kiírt pályázatra, ezzel együtt válaszomat a pályázati kiírásban foglaltakra.

A pályázati kiírás szerint: „A megbízandó dékán feladata a hatályos jogszabályok, valamint a Szegedi Tudományegyetem Szervezeti és Működési Szabályzata Szervezeti és Működési Rendje, továbbá a Juhász Gyula Pedagógusképző Kar Ügyrendje alapján a rektor és/vagy a kancellár által átruházott hatáskörben, valamint a rektor és/vagy a kancellár által meghatározott körben az Egyetem képviselője, valamint a kar képviselője, a Kari Tanács üléseinek előkészítése és az ott hozott határozatok végrehajtásának megszervezése, a rektor és/vagy a kancellár által átruházott hatáskörben a kari humánpolitikai munka irányítása, a kari oktatási, kutatási szervezeti egységek, a kari oktatási tevékenység irányítása és ellenőrzése, a kancellár által átruházott hatáskörben a kari hivatali szervezet irányítása, felügyelete, a kari ügyekben a kiadmányozási és a kar rendelkezésére álló, központi kezelésben tartott pénzügyi keretek tekintetében a Szenátus által meghozott döntések, megalkotott szabályzatok, valamint a rektor és a kancellár utasításai alapján kötelezettségvállalási jog gyakorlása.”

Ezen feladatok végzését vállalom, és hiszem, hogy legjobb tudásom szerint, a Kar, az Egyetem és Hazánk javát szolgálva, a jogszabályok és az SZTE dokumentumaiban leírtak szerint tudom végezni.

A pályázati kiírás továbbá így szól: „A magasabb vezetői beosztás betöltésének feltétele a Juhász Gyula Pedagógusképző Karon főállású egyetemi/főiskolai tanári vagy egyetemi/főiskolai docensi jogviszony fennállása. A pályázónak rendelkeznie kell hazai és nemzetközi felsőoktatási elismertséggel, legalább 3 éves vezetői, irányítási jártassággal, a kar számára is értékes kapcsolatrendszerrel és fejlesztési elképzelésekkel, továbbá az általa művelt tudományterületen elismertséggel. A pályázónak meg kell felelnie a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvényben, a Szegedi Tudományegyetem Szervezeti és Működési Szabályzata Szervezeti és Működési Rendjében, valamint Foglalkoztatási követelményrendszerében (FKR) rögzített feltételeknek.”

2004 óta az SZTE JGYPK (korábban JGYTFK) főállású munkavállalója vagyok eddigi pályám során tanársegéd, főiskolai adjunktus, egyetemi adjunktus, főiskolai docens munkakörökben dolgoztam 2019-ig, amikor az SZTE rektorától egyetemi docensi kinevezést kaptam.

Az SZTE kötelékében eltelt éveimben oktatói feladataim mellett abban a megtiszteltetésben részesültem, hogy két cikluson keresztül részt vehettem a SZTE Szenátusának munkájában (póttagként majd tagként, korábban a vezetői megbízással nem rendelkező oktatók képviselőjeként, majd a JGYPK képviselőjeként). A szerepet az egyetem eszméjének híveként felelősségteljesen láttam el, a határozathozatalok során minden döntés esetében előzetesen alaposan tájékozódtam, és világossá tettem, nyilvánosan megfogalmaztam az álláspontomat. Ezt még ifjú koromban a jogelőd intézmények és az első éveit nyitó Szegedi Tudományegyetem vezetőitől, vezetői oktatóitól tanultam.

2017-től 2020-ig oktatási dékánhelyettesi feladatot vállaltam a JGYPK-n.

Legutóbbi évekbeli egyetemi közéleti szerepvállalásomat megelőzték a JGYTF, JGYTFK, JGYPK Kari Tanácsának tagjaként és a különféle bizottságokban, illetőleg az SZTE-nek az ezredforduló idején történő újjászületésekor az integrációt előkészítő SZFSZ Szenátusa tagjaként, majd az SZTE Egyetemi Tanács tagjaként ellátott szerepek, melyek jelentősen formálták személyiségemet és gazdagították ismereteimet.

Az eltelt évtizedek alatt oktatói, kutatói és szervezési szakmai tapasztalataimhoz a Kar és az Egyetem működésének, értékeinek, missziójának és küldetésének alapos megismerése társult. A Juhász Gyula Pedagógusképző Karra és az SZTE-re nem elsősorban, mint oktatáskutató szociológus tekintek, hanem az Alma Materhez és az egyetemi közösség iránti kötődéseim elmélyülése okán érzelmekkel is (bár tagadhatatlan az eltökéltségem a szakmai nézőpontok pluralizmusában rejlő értékek felhasználása, illetve a kutatási tényeken alapuló fejlesztések iránt).

Doktori tanulmányaimat a Debreceni Egyetemen folytattam (2012-ben szereztem PhD minősítést), a Pécsi Tudományegyetemen 2021-ben habilitáltam. Oktatója vagyok az SZTE Neveléstudományi Doktori Iskolának, témakiírója a PTE Oktatás és Társadalom Neveléstudományi Doktori Iskolának.

Tagja vagyok az MTA köztestületének, a Pedagógiai Tudományos Bizottságnak és a Nevelésszociológiai Albizottságnak. 2016-tól az MTA elnöke megbízott az MTA–SZTE Elbeszélt Történelem és Történelemtanítás Kutatócsoport vezetésével. 2017 óta látom el az MTA Szegedi Területi Bizottság Szociológiai Munkabizottság vezetését. Három évvel ezelőtt az IKIKK-et irányító rektorhelyettestől, Prof. Dr. Kónya Zoltántól megbízást kaptam az SZTE IKIKK Társadalmi Felelősségvállalás Kompetenciaközpont szakmai vezetésére.

Kutatói érdeklődésem és aktivitásom kirajzolódik az MTMT publikációs adatbázisából. Összes tudományos közleményem száma 187, az ezekre eső független hivatkozások száma 421, Hirsch indexem 12.

Pályázatomban ismertetem a dékáni feladatkörrel kapcsolatos helyzetértékelésemet a Kar működéséről, valamint a dékáni feladatokkal kapcsolatos terveimet és elképzeléseimet a pályázati kiírásban foglaltak szerint.

A pályázat elnyerése esetén az a célom, hogy a SZTE JGYPK – együttműködve egyetemünk többi karával – továbbra is meghatározó szerepet töltsön be a hazai felsőoktatási képzésekben, élen járjon a kompetenciáiból adódó a K+F+I területeken, valamint a szakmai közéletben is.

Szeged, 2025. január 13.


Dr. Habil. Jancsák Csaba
tanszékvezető, egyetemi docens

ELŐSZÓ

A Juhász Gyula Pedagógusképző Kar hagyományai szerint Magyarország legrégebbi tanár- és pedagógusképző intézménye, mely szegedi működésének száz éves évfordulóját három év múlva ünnepli. A kar az ezredforduló óta szerves részévé vált a százéves Szegedi Tudományegyetemnek, melynek oktatási, képzési, kutatási és értelmiségnevelő missziójához komoly hozzáadott értékeket mutathat fel. Intézményünk elsődleges hivatásának az alap- mester, az osztatlan pedagógus- és tanárképzés továbbá a szak- és szakirányú képzések, illetve rövid ciklusú továbbképzések eredményes megvalósítását tekinti, de az oktatás és képzés mellett ugyanakkora hangsúlyal vallja a humanista, értékörző és -teremtő értelmiségnevelő küldetését. Értékvilága hagyományosan ember- és hallgatóközpontú mentalitáskultúrát alkot.

Az SZTE polgáraiként valljuk, hogy az oktatás és képzés magas szinten folytatott kutatási feladatok vállalása nélkül nem valósulhat meg eredményesen, ezért törekszünk a kutatási eredmények az oktatási folyamatokba való beemelésére, a tényeken alapuló oktatásfejlesztésre.

Ugyanakkor korszerű felsőoktatás nem működhet a hazai és nemzetközi tudományos közösségbe való beágyazottság nélkül, illetve a Kar és az Egyetem falain túlmutató intézményi, vállalati és civil szervezetekkel való élő kapcsolatok nélkül. Mindezt nemcsak a képzés gyakorlati vetülete miatt tekintjük fontosnak, hanem amiatt is, hogy a munkapiac és a munkaerőpiac szereplőitől kapott visszajelzések és igények alapján folyamatosan modernizáljuk a szakjainkat, képzéseinket, illetve új képzéseket, képzési elemeket fejlesszünk.

Az Európai Oktatási Térségben és a globális térben megjelent új kihívásoknak való magas szintű megfelelés végett kiemelten fontosnak tartjuk az egyetem **nemzetköziesítési** törekvéseinek támogatását, az abban való komoly részvételt.

A formálódó pedagógus- és tanárképzés területén a hagyomány és modernitás szinergiája jelenti a Kar missziójának talapzatát.

A változó társadalmi szerepelvárások Karunkat innovatív légkör megteremtésére ösztönzik. Ez a változásra való készség, a kihívásokra való gyors és tervezett reagálás nem mond ellent a Kar múltjában gyökerező tapasztalatok felhasználásának és hagyományos értékeink megőrzésének, hanem azt üzeni nekünk, hogy a jogelőd intézményeket olyannyira jellemző mikroklima, a **pozitív támogató légkör**, a kari polgárok együttműködése a közös célok kitűzésében és a célérés eszközeinek közös kialakításában is meg kell jelenjen.

Ez a szervezeti klíma komoly erőforrást jelenthet ahhoz, hogy a Kar alap- és kiegészítő feladatainak ellátása a társadalmi és gazdasági környezet gyors változásainak közepette is pozitív irányban változzon.

Karunk „Juhász Gyula...” kezdettel bíró jogelőd intézményei (JGYTF, JGYTFK) évtizedek alatt nagy tekintélyre és általános elismertségre tettek szert, mely az oktatók, nem oktatók és hallgatók közös erőfeszítéseinek és együttműködésben végrehajtott feladatvállalásainak volt köszönhető.

Napjaink hajszolt (VUCA¹) világában, amikor a napi praxis és a mikromenedzsment sok esetben hangsúlyosabbá válik a Kar létezésének alapvető céljánál, oktatási filozófiájánál és az egyetemhez kötődő oktatói és hallgatói generációkon átívelő értékek (tudás, szolidaritás, közösség, empátia, autonómia, szubszidiaritás, véleményszabadság, etika, intellektuális becsületesség) szerinti működésnél, különösen fontos, hogy az üzemeltetés mellett a vízió és a misszió közös

¹ VUCA = Volatility – változékony / hirtelen változó; Uncertainty – bizonytalan / kiszámíthatatlan; Complexity – összetett / bonyolult; Ambiguity – kockázatos / többértelmű

átgondolására, megbeszélésére és **közösségi tervezésre** legyen szándék, jusson idő és figyelem a Kar vezetése részéről. Következésképpen a karnak AVICA² vezetőkre van szüksége. Meggyőződése, hogy az új kihívásoknak való korszerű válaszok megalkotása, az „újragombolás” máshogy nem valósulhat meg, mint a Kar minden polgárának bevonásával, bevonódásával. Az SZTE nagy szervezetében a kari szint nem egy középkori tartományt jelent, nem uralom típus, hanem helyzetfüggő vezetési és kooperációs feladat, partnerként mind az egyetem vezetésével, mind pedig a kari munkatársakkal és a hallgatók képviselével.

E szöveg szerkezetét, gondolataim és terveim megfogalmazását úgy végeztem el, hogy az megfeleljen a kar haladó hagyományainak, továbbá az Egyetem és annak vezetése pragmatikus szemléletének – e pályázati anyag tehát kevésbé egy „termelési regény”-szerű szöveget jelent (pl. a sok szép eredmény felsorolását), hanem inkább konkrét jövőterveket, célokat, és a célérés eszközeit tartja a középpontban, ezért a jelenlegi helyzet és eredmények abban a vonatkozásban szerepelnek csak majd, amelyekből továbblépés, innováció, fejlesztés eredeztethető a véleményem szerint.

E dokumentumban az előbbiekben leírtak talaján mutatom be gondolataimat.

Meggyőződése, hogy a dékáni hivatás **szolgálat**, amely az alábbi elveken kell alapuljon:

- Az értékordozó: a kar polgárai (oktatók, nem oktató kollégák, hallgatók)
- A hatáskör-átruházás hatékony (az intézet- és tanszékvezetők, szakfelelősök jól képzett és elkötelezett szakemberek – bevonódásukra több lehetőséget és nagyobb figyelmet kell biztosítani)
- Támogatni kell a munkavállalók autonómiáját és szakmai kvalitásainak fokozott felhasználását
- A karon belül szükséges a bizalom és a nyitottság légkörének újra kialakítása és megőrzése (pozitív támogató szervezeti személyiség és mikroklíma)
- A kar céljainak eléréséhez fel kell használni a csoportdinamikát és személyközi kapcsolati eszközöket is (hatékony együttműködés az egyetem vezetésével, egységeivel, a társkarokkal, a testvérintézményekkel; értékeink talapzatán állva túl kell látni a kar ablakain, és a „parkolóból” ki kell lépni a nemzetközi szakmai és tudományos térbe)
- A munkavállalókra úgy kell tekinteni, mint akiket érzéseik, személyes terveik, vágyaik (és félelmeik) vezérelnek (a kar polgárainak éreznie kell a közösségiséget és továbbá a támogatást a vezetés részéről a munkaköri szerepmegvalósításban, az életpályatervezésben és a munka-magánélet egyensúly megőrzésében)
- Nyílt belső kommunikáció és transzparencia (a vezetésnek elérhetőnek és megszólíthatónak kel lennie, illetve a kar polgárai releváns előzetes és hasznos információkkal kell, hogy rendelkezzenek az őket érintő történésekről, változásokról)
- A dékáni feladatok hétköznapi megvalósításában, valamint rövid-, közép- és hosszútávú tervezésben, döntések előkészítésében fontos az egyetem többi karával és az intézmény vezetésével való együttműködés („az egyetem csapatában focizás” képessége, illetve e képesség fejlesztése)
- Akkor igazságos és méltányos egy változás, ha azt az érintettek még a változtatás előtt elfogadhatónak tartják

² AVICA = Agile – agilis; Value-oriented – értékőrző és értékteremtő; Inspired/Inspiring – inspirált és inspiráló; Collaborative – együttműködő; Appreciative – elismerő

ELKÉPZELÉSEK, RÉSZLETES TERVEK A JGYPK VONATKOZÁSÁBAN (OKTATÁSRÓL, KUTATÁSRÓL, EGYÉB FELADATELLÁTÁSRÓL)

Gondolatok a sikeres kari vezetésről

„A szervezeti környezetben az emberi együttműködés korlátai nem az emberi természet korlátai, hanem a menedzsment találékonysága annak felfedezésében, hogyan lehet megvalósítani az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségeket.” McGregor

A szervezetek mélyebb megértésével foglalkozó tudományterületek művelői körében nagy népszerűségnek örvend McGregor fentebb idézett megfigyelését is közlő műve³, amelynek alapvető tézise, hogy a vezetői sikeresség leginkább attól függ, hogy a vezető miképpen tekint a beosztottakra.

Ebből kiindulva mondhatjuk, hogy a vezetői viselkedés akkor hatékony, a munkatársak akkor fogadják el, akkor lesznek motiváltak a feladatvégzésre, ha a vezető ismeri a beosztottak céljait és szükségleteit, érvényes célok elérését sarkallja és ugyanakkor ehhez megfelelő jutalmakat is tud rendelni, kilátásba helyezni, és a céléréshez való eszközöket biztosítja illetve az ahhoz vezető utakat nyitva- és „tisztán” tartja, mindezzel pedig növeli a munkatársak elismertségét, megbecsülését. Ezért a beosztottak azt érzékelik, hogy **a vezető segíti őket a saját személyes szakmai és az intézmény szervezeti céljainak elérésében.**

Karunk esetében ez azt jelenti, hogy feladat és helyzet specifikus módon persze, de összességében mégis egyszerre kell megvalósítani 1. a **támogató** vezetési stílust (amikor a vezető barátságos, törődik a munkatársakkal, azok munkahelyi jólétével, szakmai fejlődésével, státuszával), 2. a **participatív** vezetési stílust (konzultációk a beosztottakkal, a javaslatok/ötletek figyelembevételével), 3. **célracionális** / teljesítménymotivált vezetési stílust (öszönző célok kitűzése, magas elvárások de egyúttal bizalom is), 4. a **direktív** vezetési stílust (pontos munka tervezés-szervezés, ellenőrzés, teljesítményértékelés, minőségirányítás) és 5. **helyzetfüggő** / adaptív vezetést (változásra nyitottság, gyors reagálás képessége).⁴ Ennek ellenpólusaként pedig azt kell mondanunk, hogy eredményes kari vezető nem lehet autoritárius személyiség.

³ McGregor 1960, 1966

⁴ House 1971, Fiedler 1980; House & Aditya 1997, House & Jacobsen 2001, Juhász & Krén 2024

A vezetés hatékonyságát és eredményességét ugyanakkor az is meghatározza, ha hiányok szüremkednek elő a feladatra való készség és képesség tekintetében⁵. Egy személyi döntés meghozatalakor érdemes ezt is átgondolni. Van, akiből hiányzik a szükséges készség, képesség, ezért nem vállal felelősséget (mert sem képesség, sem önbizalom nem támasztja alá a felelősség vállalását). Jellemzője a diktáló / uralkodó típus, amely a hiányosságot előírással (utasítással) pótolja. Ezt a „nem kész és nem képes” típust erős feladat, s gyenge kapcsolat-orientáltság jellemzi.

A második halmazba a „kész, de nem képes” típus sorolható, amely motiváltsággal rendelkezik, de nincs képessége a vezetői feladatok elvégzéséhez, ezért folyamatos és agresszív kontrollálás jellemzi (pl. mikromenedzsment), erős kapcsolat orientáció mellett.

A harmadik halmazba tartozó vezető jellegzetessége, hogy a részéről bár minden képesség-készség megvan, de nincs motiváció. Ez a személy „képes, de nem kész” a vezetésre és ezért alacsony színvonalú feladatvégzés várható. A szervezet feladatvégzését tovább nehezíti, ha a személy nárcisztikus.⁶ Egy közel kétszáz fős munkavállalói körrel bíró oktatási egység, amelynek évenként több ezer fiatal felsőszintű képzése és tervszerű tudatos személyiségfejlesztése az elsőrendű feladata – amely eredményességének fokmérője a felsőoktatási életszakaszon messze túlmutató módon a munkaerőpiaci sikeresség és a társadalom tagjaként való boldogulás – esetében a korábbi sorokban leírtak messze elkerülendők. A szervezeti mikroklimát, a szervezeti személyiséget jelentősen meghatározza a vezető személyisége, habitusa, vezetői stílusa, képességei.

Mindebből következik, hogy a Kar jövője szempontjából a „kész és képes” vezető, amely az intézmény működését részleteiben is érintő gazdasági és társadalmi kihívások vonatkozásából, az elkövetkező komoly kihívásoknak való megfelelés lehetőségével bír. Ez a személy figyelembe kell vegye a „delegáló-felhatalmazó” mintákat, hangsúlyt kell helyeznie az empowerment-re, a felhatalmazásokra és töretlenül hinnie abban, hogy a munkatársak elkötelezettek és jól képzettek, ezt serkenteni és karbantartani, az új belépőket így kiválasztani, a vezetői utánpótlást így képezni, és mindehhez biztosítani azokat az erőforrásokat, ami alapján a munkatársak önállóan és motiváltan tudnak cselekedni.

A karnek tehát „**elismerő vezetésre**”⁷ van szüksége.

⁵ Vö. Argyris 1971

⁶ „aki mások nélkül nem tudja ébren tartani önbecsülését. Nem tud létezni rajongói közönség nélkül. A szabadság növeli benne a bizonytalanságot, melyet csak úgy győzhet le, ha mások arcán látja »grandiózus énjének tükörképét«” Lasch 1996: 26

⁷ Whitney 2010

Versenyhátrány: mikromenedzsment, improvizáció, szervezeti anarchia

„Nem az sodor bajba, amit nem tudsz,
hanem amit holtbiztosan tudsz, csak éppen rosszul.”

Mark Twain

Vannak olyan szervezetek, amelyeknek nincsenek egyértelmű preferenciái, értékrendetlenségbe süllyedtek, avagy improvizatív módon, inkonzisztens és rosszul meghatározott preferenciák, célok és identitások alapján működnek, de ez stagnálást jelent.

A demográfiai folyamatok, a munkaerőpiaci átrendeződés, a technológiai fejlődés jelentős hatással van a kar képzési portfóliójához hasonlatos intézmények jövőjére. A kiváló hallgatókért, a motivált hallgatókért (és általában a hallgatókért) folyó küzdelem azt is jelenti, hogy a társintézmények konkurencia versenyében a korszerű, kutatási tényeken alapuló, gyakorlatorientált, az új nemzedékek sajátosságait figyelembe vevő, arra építő képzések elismertsége meghatározza a felsőoktatási képzés- és képzőhely-választást.

A **kollaboratív tudásépítés**, az innovatív módszertanok alkalmazása, a kooperatív légkör és az legmodernebb IKT technológiák használata ma már nem a modernitás, a modernizálás jelszavai, hanem a jelen valósága és szükségszerűség a Kar és az Egyetem küldetésnyilatkozatának való megfelelés, illetve a felsőoktatási színtér szereplői által megfogalmazott a társadalmi elvárásoknak való alapszintű megfelelés szempontjából.

A stagnálás az elvesztegetett lehetőségek, az öndicséret és az önhazugságok által jön létre és az „életjelenségek” lassú eltűnését, élőhalott-létet eredményez.

Ezzel szemben a magas színvonalú egyenszilárdságú működést fejlődőképességgel megtámasztó szervezetek önkritikusak, önismerettel rendelkeznek és tanuló szervezetként üzemelnek.

A fejezet első mondatában szereplő problémavilág úgy jön létre, hogy a szervezet célélérése egy laza ötletgyűjtemény⁸ (nem pedig összefüggő struktúra) és a cselekvések nem a preferenciákon (értékelköteleződéseken) alapulnak, hanem éppen fordítva: a szervezet tagjai a cselekvéseken keresztül fedezik fel a víziót, missziót, értékeiket, normáikat preferenciá(i)kat, amelyek flexibilisen változnak (pl. ötletelés által)⁹, némelykor a valóságot hozzáfeszítve a vágyakhoz.

A kihívásokra adott válaszok kidolgozásába, a problémamegoldási kísérletekbe a résztvevők bevonása/bevonódása nem rendszerszerű, improvizatív.

A vízió hiánya és a misszió zavarai mellett az is fokozza a lefelé tartó spirált, a tartalmi devalválódást, hogy a működési folyamatokat a szervezet tagjai, a kockázatviselők (a munkavállalók és a hallgatók) sem látják át, nem értik, éppen ezért az sem világos a számukra, hogy milyen következményekkel járnak a megoldási kísérletek, vagy, hogy miképpen lehet megoldani a problémákat olyan megoldásokkal, amelyekre nincs bizonyíték. Ez a negatív kondicionálás, konformizmushoz, a szerepmegvalósítás mímeléséhez vagy letargiához vezet, és az innovációra, megújulásra való képességek és skillek elvesztéséhez.

⁸ Cohen & March & Olsen 1972

⁹ Vö. Parkinson 1990

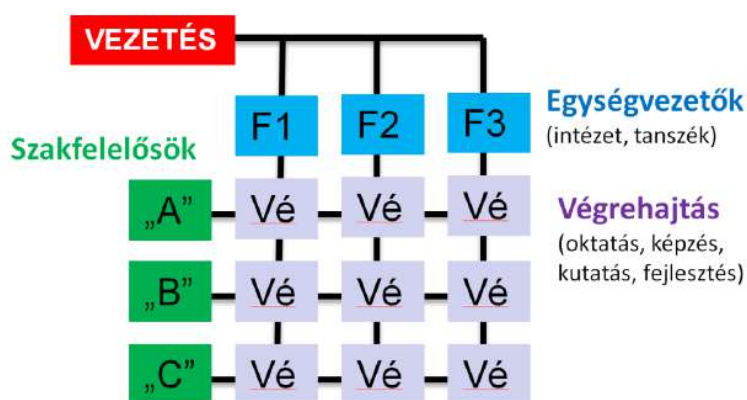
Gondolatok a szervezeti struktúráról

„Nem lehet megoldani problémákat ugyanazzal a gondolkodásmóddal, amivel csináltuk őket.”

Albert Einstein

Az Egyetem és a Kar vonatkozó dokumentumaiban megfogalmazott misszió és a szerepmegvalósítást illetve a feladatellátást leíró irányelvek, valamint a 21. századi felsőoktatás előtt álló új kihívásoknak való megfelelés arra engednek következtetni, hogy érdemes átgondolni az intézmény szervezeti formáját a kari szint vonatkozásában, mégpedig a laposabb forma működőképességének relevanciája szempontjából. Ez természetesen meghaladja e dokumentum kereteit és a szerző lehetőségeit, de felvetés szinten nem mehetünk el emellett a kérdés mellett.

Meglátásom szerint lépéseket kell tenni arra, hogy a Kar a jelenlegi lineáris és egyes részben „ad-hoc”-nak látszó¹⁰ struktúrája egy többdimenziós szervezeti forma felé mozduljon el. Egy olyan mátrix szervezeti formára gondolok, amelyben a funkcionális munkamegosztás kombinálva van a képzési-, tématerületi, szaktárgyi specifikumokkal. Az alábbi ábrán ezt láthatjuk. A két dimenzió vezetői együtt döntenek a metszésponti problémákról (kollaboratív vezetési kultúra). Ennek a változásnak eredményeképpen felhasználhatóvá válik a kettős irányítás üzemelésében rejlő többlet erőforrás és az innovációra való motiváltság, amikor az egység vezetője és a szakfelelős közösen menedzsel egy képzést.



A vonatkozó jogszabályokban, akkreditációs szabályozókban és egyetemi iránymutatásokban, szabályzatokban megfogalmazottak szerint (a felelősséggel együtt járó módon) a szakfelelős a képzés megvalósításába és fejlesztésébe nagyobb beleszólással bírna, amely természetesen hatással van az oktatók és vendégoktatók/óraadók bevonásának tervezésére és az egységre vonatkozó költségvetés tervezésére is. Úgy vélem ezzel a szakok és képzések minőségmegőrzése, minőségfejlesztése, minőségirányítása, illetve bevételszerző képessége

¹⁰ Milyen szakmai, oktatási képzése, fejlesztési okok indokolják azt, hogy az egyes dékánhelyettesek alá mely oktatási tevékenységet folytató egységek (intézetek, tanszékek) tartoznak, és ez támogatja-e a képzések és oktatók közötti szinergiák hatékony felhasználását?

is növelhetővé válna (pl. új, piacosított képzési szolgáltatásokkal). Ugyanakkor ez nem csak a modellváltott egyetem új típusú szerepmegvalósítási módozatait színesítené, de a hagyományos oktatási és képzési feladatellátás esetében is pozitív hozadékkal járna, hiszen a szaknívójáért járó szakmai felelősségvállalás mellett növelné a szakfelelős javaslattételi kompetenciáit és döntésekbe való bevonódását (karunk képzési palettájának legnagyobb része ilyen típusú, tehát nem „piacosítható”).

A modell előnyeiként azt feltételezhetjük, hogy elősegíti az együttműködést, a változásokhoz való dinamikus alkalmazkodóképességet, és a rugalmasságot, miközben fenntartja a fókuszot az egyes képzésekre (képzési szolgáltatásokra); lehetővé teszi a gyors döntéshozatalt, elősegíti az innovációt, javítja a költségkontrollt és a minőségbiztosítást. Azonban nem hallgatjuk el a modell hátrányait sem. A szakirodalmak elsőként általában a vezetői rivalizálás megjelenését (az egységvezető és a szakfelelős között), illetve az egyeztetési és koordinációs idő- és energiabefektetés megnövekedését és a csapatmunka fokozódásában rejlő konfliktusokat határozzák meg, mint veszélyforrás.¹¹

E modell természetesen előzetes vizsgálat és hatáselemzés, illetve a kar polgáraival való egyeztető megbeszélések folyamán, a korábban leírt alapelvek mentén alakítható ki.

Hangsúlyozom, hogy e modell nem egy konkrét szervezeti struktúra, hanem egy **működési elv**. Nincs ok emiatt a kari struktúra forradalmi megváltoztatására, mindössze **finomhangolásra van szükség**, a karunk jelenlegi működésében csírájában létező, az európai felsőoktatásban eredményesen alkalmazott szemléletmód meghonosításával. Fontosnak tartom, hogy az egységek alkotta struktúra mellett jelenjen meg a „termék-logika” is, amely értéktelítő folyamatként tekint az oktatásra. A szakfelelős ne csak felelős legyen, hanem *szakgazda*, akinek kompetenciakörébe tartozik a beiskolázás, a célcsoport igényeire szabott szolgáltatások, releváns gyakorlólhelyek, alumni-kapcsolattartás, és az oktatók felé innovatív fejlesztési folyamatok kezdeményezése.

A szervezeti struktúra és kultúra optimalizálása

„Bármelyik jó katona azt mondja a tisztjének:

»Az a te dolgod, hogy meggyőzéssel érdd el azt, hogy ezt végrehajtsák«.

Ha bármikor túl sok embert kell hadbírótság elé állítanod, akkor valami baj van a vezetéseddel.”

Chester Irving Barnard

Természetesen nem minden szervezet alkalmas a modern típusú struktúrák kialakítására. Hazánk egyik legjelesebb felsőoktatási intézménye és annak komoly történelmi múlttal rendelkező kara esetében a modernitás fogalma mindig a hagyományok, az universitashoz kötődő értékek és specifikus normák szűrőrendszerén át értendő. Például a felsőoktatásban hagyományos transz-történelmi érték a megfontolt változtatásra való nyitottság. Nem is lehetne ez másképpen, hiszen a Római Katolikus Egyház, illetve a brit és az izlandi parlament mellett az emberi civilizáció legtartósabb, legállandóbb intézményeinek sorában az Egyetem

¹¹ Kiss & Pallai 2018, Kadosa & Francsovics 2005

intézménye következik, mert „az 1520 óta folyamatosan létező 85 intézmény között 70 egyetem van”¹². Arra is gondolok, hogy az egyetemek „állandóságát” a hagyomány (megőrzése) és a modernitás (kihívásaira adott válaszok) együttélése okozta, és e hagyomány/modernitás viszonyrendszer az oktatók, nem oktató munkatársak és hallgatók alkotta egyetemi közösség értéktranszfer folyamatai által formálódik aképpen, hogy a napi praxis szűrőjén át őrződik meg, illetve értékváltásokon esik át úgy, hogy közösségi vélekedések és az értékorientációk cselekvésmintákat is jelentenek.

Ebből az is következik, hogy nem életszerű és nem is szükséges megszüntetni a működőképes hierarchiát. Egyetemünk szabályozó és irányító dokumentumai jól leírják ennek kereteit és az alá-, fölé-, mellérendeltségek viszonyait. Nem kérdés, hogy a kar ebben a referenciakeretben kell létezzen és működjön, de az **eredményes formálódás** és az arról való **együttgondolkodás** elemi és közös érdekünk.

A lépéseket tehetünk a kari modellünk optimalizálására, finomhangolására.

Az első annak átgondolása, hogy miképpen lehet a bürokratikus elemeket lazítani (a felesleges jóváhagyási lépések kiiktatása, a túlzottan formális protokollok átalakítása.)

A második annak átgondolása, hogy a létrehozható-e hatékonyabb és szélesebb körű irányítás (a többrétegű felügyelet és ellenőrzés csökkentése, a kiegyensúlyozott autonómia létrehozása).

A harmadik annak átgondolása, hogy mely döntések körét lehet decentralizálni (a döntések intézeti/tanszéki/szakcsoporti vagy bizottsági döntéshozatalhoz delegálása, illetve a hallgatói képviselőhöz delegálása a szubszidiaritás elvének megvalósítása, az agilitás és a kezdeményezőkéesség érdekében).

A negyedik annak átgondolása, hogy részleteiben hogyan valósítható meg és milyen eredményeket okozhat a nyitott vertikális kommunikáció (a hierarchiában felfelé történő információáramlás motiválása és az arról való gondoskodás, hogy a vezetés üzenetei egyértelműen haladjon az egyes kollégákig).

Az ötödik annak átgondolása, hogy milyen lehetőségek vannak nemzetközi és hazai „oldalsó” szakmai kapcsolatok kiépítésére és a „régiek” felelevenítésére (hálózatépítés az információ- és tudásátadásban, közös pályázatok, projektek megvalósítása)

A hatodik annak átgondolása, hogy hol lehetséges laposítani a szervezetet (a felesleges, mert a reakciókéességet és az innovációt akadályozó hierarchia kiküszöbölése pl. a „szolgálati út” sokszor félreértett misztifikálása egy tömbház lakóival kb. azonos számosságú munkavállalói „tömeget” alkotó karon belüli „alkutya felkutya kommunikáció”¹³ elvárása esetében)

A hetedik annak átgondolása, hogy miképpen lehet sarkallni és támogatni Agilis Team-ek megszületését, a kari önmenedzselő szakmai csoportokat (pl. intézeti/tanszéki konferenciák szervezői, folyóiratok szerkesztősége, kutatócsoportok – az egyébként remekül működő – Kari Tudományos Pályázatnál nagyobb források elérésére)

Ezen folyamatok természetesen csak a kari polgárok önkéntes részvételével zajló közös gondolkodás és aktív diskurzus eredményeként, a korábban leírt alapelvek mentén megvalósíthatóak.

¹² Kerr, C. 1982; Berdal 1993: 163 idézi Hrubos 1995: 95

¹³ „... a hierarchizáltság rejtett-szegyelltt, de azért sunyin, fölfelé hízelkedő, lefelé fölényt éreztető elemei nagyon is erősen jelen vannak.” Hankiss 1982: 16

A jó szakemberek bevonása és a teljesítmény elismerése

„Az Élet 10%-a, ami veled történik,
és 90%-a, ahogyan reagálsz a történésekre.”

John C. Maxwell

„Az eredményt a folyamatos megújulás és tanulás, valamint az új ötletek biztosítják. Mindehhez azonban jó szakemberekre van szükség, és előtérbe kell helyezni a demokratikus vezetést, a mentorálást és a csapatmunkát.”¹⁴ A demokratikus vezetés megvalósításának alapelveiről, illetve a mentorálás és a csapatmunka fontosságáról való gondolataimat korábban részleteztem, most a „jó szakemberek” képzésekbe és képzési szolgáltatásokba való bevonódásáról szeretnék néhány gondolatot megosztani.

Először is szeretném hangsúlyozni, hogy a Kar oktatói állományát jó szakembereknek tartom, (ahogy jó szakembereknek látom a nem oktató munkatársainkat is)! Ugyanakkor szükségesnek látom (éppen a korábban leírt hallgatókért folyó verseny okán) a neves és szakmai körben elismert külső szakemberek bevonását a képzésekbe. Erre lehetőséget teremtenek az akkreditációs szempontok és elvárások, de a hallgatók részéről is fokozódó igényeket láthatunk. A külső szakemberek erősítik a képzések gyakorlatorientáltságát, a **munkaerőpiaci elvárásoknak való fokozottabb megfelelést** és hozzáadott értéket jelentenek a brandépítő hatásokban is. Ennek eléréséhez azonban fel kell adni a bürokratikus oktatásszervezési hagyományokat és modernizálni kell azon tekintetben, hogy az ilyen szakemberek heti rendszerességgel óratartásra egyáltalán nem vagy csak nagyon nehezen vehetők rá, tehát – ha ezt szeretnénk, akkor – nyitottá kell válni egyes tantárgyak és kurzusok esetében a moduláris vagy tömbösített kontaktórák szervezése felé és élni a hallgatói munkaórán kifejezett kreditértékekbe foglalt önálló ismeretszerzési módok, önálló feladatmegoldással való rész-felkészülés alkalmazásának lehetőségével. Tapasztalatom az, hogy a vendégoktatásra felkért személyek nem az óradíj mértéke, hanem a feladat mint kihívás és a nagy múltú intézmény nagy múltú karán való oktatás értéke alapján köteleződnek el a felkérés elfogadásában. Ugyanakkor mégis arcpirító tud lenni, ha a jelenlegi szűkös óradíj összege szóba kerül. (Ez nemcsak a külső oktatókra igaz, hanem a főállásúakra vonatkozó óradíjak eseti bérkiegészítésére is.) Mindezek okán átgondolásra javaslom a következőket.

Az intézetek és a tanszékek oktatási autonómiájának, gazdálkodási lehetőségeinek és felelősségének szempontjából, a vállalkozási és bevételszerző képességének növelése céljából időszerű élni a modellváltás következtében megnyíló lehetőségekkel, például a „piacosítható” képzések és szolgáltatások menedzselésével, fejlesztésével. Elismerendő, hogy erre voltak törekvések a Kar vezetése részéről, de a kimunkálás, algoritmus tervezés nem jutott el az átlátható és az érintettek/érdekeltek által méltányosnak és működőképesnek tartott fázisba, szabályozásba, irányelvek leírásába. Meg kell alkotni azt a működőképes rendszert, gazdasági-pénzügyi modellt, amely az ötlettől, a kidolgozáson keresztül, a megvalósításon és fejlesztésen át érdekelté teszi a létrehozókat és a megvalósítókat – személyükben és a szervezeti egység (intézet, tanszék) szinten egyaránt. Ebben a dékáni elvonást, overhead-et méltányosan, a lehető legkisebbre kell tervezni és mint egy nonprofit vállalkozás esetében a bevételek nagy részét kell a képzést/szolgáltatást üzemeltetésére és üzemel-

¹⁴ Belényesi 2018: 6

tetőire fordítani. Az ilyen ötletek és szándékok támogatása és menedzselése dékáni szinten is feladat kell legyen!

Egy sikeres egyetemi Kar mint szervezetnek¹⁵ sajátja az elismerten erős kultúra (a mindenki által elfogadott érték- és normarendszer), a rugalmasság (alkalmazkodóképesség), és további fontos jellemzője, hogy a Kar jól illeszkedik az Egyetem stratégiájához. A munkatársak elégedettsége¹⁶ több tényezőtől függ, és a különféle komponensek más-más oldalról támogatják a Kar céljainak elérését és a feladatvállalás szakmai színvonalának fejlődését. A felsőoktatás korábbiakban sajátosságai okán a kari munkatársak esetében az elégedettség értelmezési kereteit az egyén elvárásai (szükségletek, vágyak, karrier tervek) és az intézmény által felkínált „jutalmak” közti kongruencia jelenti. Ebből kifolyólag nem független az étellel (éleltszakasszal, életpályával, életvilággal) való elégedettségtől, az egyes személy életkörülményei, az életével való általános elégedettsége hatással van a munkával kapcsolatos attitűdökre és viszonyra. A Flow-elmélet¹⁷ ezt azzal egészítette ki hogy a munkavégzésben az autentikus életöröm, az „áramlat” megélése okozza a **munkával való elégedettséget**. Néhány gondolatot szükségesnek tartok itt megosztani. Herzberg idézett műve szerint az elégedettséget a foglalkozás jellege, a vezetés stílusa, a bérezés, a béren kívüli juttatások és kedvezmények, az előrelépési lehetőség tervezhetősége, a jó munkahelyi mikroklíma, az életkor, az iskolai végzettség, a nem (nő v. férfi), a társadalmi környezet, a foglalkozási presztízsrangsorban elfoglalt hely, a munkavállaló személyisége/habitusza határozza meg. Tárgyunk szempontjából mindezt azért fontos hangsúlyosan kezelni, mert a kari vezetésnek a következők esetében jelentős ráhatása van a munka-elégedettségre és ezáltal az eredményesség biztosítására, növelésére: a foglalkozás jellege, a vezetés stílusa, a bérezés, a béren kívüli juttatások és kedvezmények, az előrelépési lehetőség tervezhetősége, és a jó munkahelyi mikroklíma megteremtése.

Úgy gondolom, hogy a kari vezetésnek **hatékony lépéseket** kell tennie

- a célok összehangolására (hogy a munkavállalók valóban higgyenek abban, amit a Kar el akar érni),
- a szervezeti kultúra fejlesztésére, hagyjon fel az emberek hibáztatásával (először keresse a hibát a folyamatokban),
- képezze a kari szintű egységvezetőket a munkatársak tiszteletére,
- vessen véget az uralkodói és zsarnoki szerepmegvalósításnak,
- szüntesse meg a taktikázást és a szekértábor-szervezést,
- támogassa a munkavállalókat az önálló feladatvégzésben,
- a jogszabályoknak és az adott feladatnak megfelelően engedje, hogy a munkatársak rugalmas munkavégzésben dolgozzanak,
- támogassa a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését,
- legyen figyelemmel a munkatársak és a közösség egészségi állapotára (szomatikus, pszichés és szociális), egészséges életmódjára, életvitelére és szükségleteire,
- a közös sikereket közösségi élményként ünnepelje.

¹⁵ Kotter & Heskett 1992, Bíró & Serfőző 2003

¹⁶ Herzberg 1968

¹⁷ Seligman 2008, Csíkszentmihályi 2022

Gyakorlatorientált oktatás VS kutatások és elmélet

Jelen felsőoktatásunk egyik legnagyobb kihívása, hogy miképpen lehet a helyes arányt kialakítani az alapfeladatot jelentő oktatási/képzési és a tudományos kutatási szerepelvárások között. (Megjegyzem, hogy e dilemma – úgy látszik – mindig háttérbe szorítja a harmadik, az értelmiségneveléssel kapcsolatos elvárásoknak való megfelelés kérdéseit, s ezt nem tartom helyesnek, amikor a Kar jövőtervezéséről gondolkodunk, mert a Kar képzési portfóliója okán a legnagyobb kihívások és ebből fakadó nehézségek e területen jelentkeznek. De erről majd később.)

Először azt vegyük vizsgálat alá, hogy milyen lehetőségei vannak a Karunknak a bekezdés elején felvetett kérdések eldöntésében és ezek mentén való változások kezdeményezésében. Kiinduló állításom kétfókuszú. E kettősség abból fakad, hogy a kar által folytatott képzések esetében nagy és egyre nagyobb elvárás az inert, életidegen, „naftaliszagú” elméletek elhagyása (a hallgatók fejének szecskákkal való megtömésének¹⁸ elkerülése) és a pragmatikus szemléletmód, a gyakorlatorientáltság innovatív megvalósítása, tehát a bevezetés az egyes szakmaterületek hétköznapi praxisába. Ez azzal jár, hogy szükséges a munkapiaci gyakorlatot folytató szakemberek tudásának bevonása és aktív részvétele a Kar munkájában. Az ilyen – a szakmai hivatások megvalósításában részt vevő – személyek érdeklődésnek homlokterében a konkrét feladatvégzés áll és kevésbé az új kutatási eredmények kinyerésére való szenvedélyes kíváncsiság. Ezek a szerepkomplexumok nem állnak ellentétben a Kar küldetésnyilatkozatával. Az oktatói munkában komoly tekintéllyel, a képzések eredményes megvalósításában nagy hozzáadott értékkel szerepelnek a gyakorlat képviselői és az ő általuk hordozott tapasztalati tudás. Ugyanakkor éppen a fenti szerepmegvalósítás eredményességi célkijelöléséből következik az is, hogy a hatékony gyakorlat- és praxisorientált képzőtevékenység nem valósulhat meg olyan alkalmazott kutatások folytatásával, amely a szakmai tématerület esetében új eredményeket, a hétköznapi szakmai praxis mélyebb megismerését és – a képzésbe való szerves bevonása folytán – a képzések kutatási tényeken alapuló fejlesztését, tehát korszerűségét is meghatározza. Ezen kutatási tényeken alapuló fejlesztések azonban nemcsak a képzések tartalmi elemeit kell, hogy érintsék, tehát nemcsak arról van szó, hogy az ilyen saját (kari oktatók és kutatócsoportok által folytatott a hálótervekben, a tantárgyleírásokban, a tantárgyak oktatási és segédanyagaiban megjelenő) kutatásalapú fejlesztések jöjjenek létre, de ezeken kívül szükséges monitorozni az oktatási és képzési folyamatok hatékonyságát, azaz hatás- és értékelő vizsgálatok eredményei által formálni, modernizálni a képzéseket és a képzések részelemeit is.

Úgy gondolom, hogy – az első olvasatra kértégtűnek tűnő – válasz megtalálása és az ebből kiinduló kari innovációk létrejötte nem elérhetetlen célkitűzés: szükséges tehát a kar vezetése részéről annak az elismerése, kialakítása és támogatása, hogy az egyes szakok és képzések megvalósításában **egyszerre legyen jelen a gyakorlatorientált szemléletmód és a kutatások eredményeinek beépítése**. Az előbbi esetében az elvárás a praxist képviselő munkatársak felé a szakma gyakorlásának köréből származó ismeretek bővítése és folyamatos frissítése, az utóbbiban pedig az új kutatási eredmények létrehozása és azok publikálása, megosztása. Az előbbi körbe tartozó munkatársak a munkapiaci elismertség növeléséhez, az utóbbiba tartozó munkatársak pedig a hazai és nemzetközi tudományos elismertség növeléséhez járulhatnak hozzá. Szeretném azt hangsúlyozni itt, hogy a fentiekben leírtak a dékáni vezetés felé való új szerepelvárások-

¹⁸ Szent-Györgyi Albert

kat is jelentik. Egyrészt a hozzáadott **értékek létrehozóinak komolyabb elismerésére és az innovatív tevékenységek nagyobb támogatására** van szükség. Ehhez pedig szükségesnek látom a teljesítményértékelési rendszer finomhangolását.

Térjünk vissza egy pillanatra az e fejezet kezdetén tett zárójeles megjegyzésben leírtakra, mégpedig arra, hogy az oktatási és képzési feladatok eredményes megvalósítása nem jöhet létre anélkül, hogy az értelmiségnevelést, mint célt nem emeljük be a látóterünkbe. Az értelmiségnevelés szempontjából fontosnak tartom az Egyetemünk és a JGYPK által egy évszázad óta képviselt, őrzött és az új nemzedéknek továbbadott tradicionális értékeket, valamint a „nagy elődök”, ikonikus kari oktatók, illetve az általuk létrehozott tudás tiszteletét. Ennélfogva, amikor a múlt században vagy megelőző korszakokban született elméleti tudáselemek szerepeltetésének a modern oktatás számára való újragondolásáról beszélek, akkor a „nagy könyvek” és elméleti alapok esetében nem azoknak a képzéseinkből való kiradírozása, hanem éppen ellenkezőleg a tudás korszerű módon való bevonása, érvényes értékeinek megjelenítése mellett érvelek. Meggyőződésem, hogy az út a JGYPK kiválósági céljainak eléréséhez a műveltség alapú és a pragmatikus oktatási filozófiák szakspecifikus arányát megvalósító szerepelvállalás és feladatvégzés, amely esetben Karunk „place of excellency”-vé válhat, hozzájárulva a Szegedi Tudományegyetem küldetésének megvalósításához.

Ehhez a tervszerű és tudatos személyiségfejlesztéshez Karunk, Egyetemünk és kultúránk által őrzött társadalmi értékekkel azonosuló, a közös célokat elfogadó, az egyetemi és a kari küldetésnyilatkozatunkban leírtakat valló és képviselő, önmagukban bízó és a kari közösség tagjaként megbecsültségnek örvendő munkatársak aktív részvétele szükséges, különösen akkor, amikor a felsőoktatás környezetéből fakadó új kihívásoknak¹⁹ való megfeleléshez, valamint az új hallgatói generációk sajátosságainak és új típusú sebezhetőségeinek²⁰ ellensúlyozásában, kiküszöbölésében, a szakmai nívv megőrzésében és emelésében szilárd talapzatra, eleven kari érték- és normarendszerre van szükség.

Hallgatói szolgáltatások, kapcsolat a HÖK-kel

E területen alapos tapasztalatokkal rendelkező oktatóként e területet elvi és elméleti szinten e helyütt nem részletezném, vélekedésem, illetve kutatási megállapításaim az MTMT-ben megtalálhatók, elérhetőek online az SZTE és az MTA repozitóriumokban.

Néhány alapvető állítást szeretnék azonban itt is tenni:

Létre kell hozni a működőképes és eleven **kari öregdiák szövetséget**, illetőleg megfelelő forrás biztosításával támogatni kell a működését. (Erre volt egy kari kísérletünk a kétezres évek végén az Alumni Mozgalom elindításával, de az források hiányában elsorvadt). Az alumnusaink nemcsak a kari PS és marketing, illetve forrásteremtés szempontjából fontosak a számunkra, hanem a minőségbiztosításhoz szükséges munkapiaci visszajelzések miatt is, továbbá releváns módon bevonhatóak a kari oktató- és képzőtevékenységbe, illetve pl. a

¹⁹ instabilitás, értékválság/értékváltás, társadalmi és gazdasági válságjelenségek, globalizmus/globalizáció

²⁰ individualizáció, elmagányosodás, begubózás, internetaddikció, a manipulációnak való kitettség, a tudás létrehozása iránti tisztelet átalakulása, a „nagy elődökről” és szerzőségről való vélekedések tévképzetei, az olvasási kultúra átalakulása, a műveltség devalválódása, a lefelé tartó tudatlansági spirál

mesterképzések felvételi elbeszélgetéseibe és a záróvizsga bizottságokba is (hiszen az ő érdekük is, hogy a képzések folyamatosan modernizálódjanak és ezáltal a diplomáink értéke ne csökkenjen).

A hallgatók képviselőivel hagyományosan jó a kari vezetés kapcsolata. A Hallgatói Önkormányzatnak a kar életét meghatározó döntésekbe való bevonódását növelni szükséges, ezen igényekre nemcsak, hogy nyitott vagyok, hanem messzemenően támogatom azt.

A **Tamási Áron Klub** közösségi tér tartalmának kialakítását, programszervezését és a klub vezetését a Hallgatói Önkormányzatra kell bízni. Ehhez források biztosítása is szükséges.

A kari költségvetésben a **HÖK működésének támogatását** jelentő évi 340eFt-ot növelni kell, a szerepmegvalósításhoz szükséges szintre.

Juhász Gyula Pedagógiai Szakkollégium

A felsőoktatás a fiatalok sikeres életpályájához való hozzáadott értékei között a legfontosabbak közé tartozik a szakmai és értelmiségi kompetenciák kialakítása, illetve a hallgatói „értelmező” közösségek létezése (melyek megerősítik a felsőoktatási tudástartalmak internalizálását és komoly társadalmi tőkeforrást jelentenek a későbbi életpálya során). Ezek együttese a szakkollégiumi létben jelenik meg.

A Kar hagyományaitól nem áll távol ezen kollegiális közösség mentorálása, hiszen a jogelőd alapításának első időszakában a mai Főépület adott otthont a szegedi Eötvös Kollégiumnak, és Karunkon napjainkban is intézeti szintű támogatással működik két szakkollégium (a Szegedi Társadalomtudományi Szakkollégium és a Művészeti, Művészetpedagógiai és Művészetközvetítő Szakkollégium), melyek hozzájárulnak a hallgatói kulturális és közélet színesítéséhez és nivójához, ám céljuk és hatókörük szerint nem azonosak a Kar legfőbb küldetésével és nem bentlakásos közösséget jelentenek.

Mindezek okán kezdeményezem a JGYPK mentorálásában és szakmai felügyeletével működő (bentlakásos) **pedagógusképző szakkollégium** létrehozását (a Teleki Blanka Kollégium infrastruktúrájának és férőhelyei egy részének bevonásával). A magyar társadalom jövője szempontjából elengedhetetlenül fontos az oktatási rendszer megújítása, hatékonyságának növelése. Ez csak magas szinten képzett, kiváló pedagógusokkal képzelhető el. A köznevelési és felsőoktatási törvények rendelkeznek a pedagógusképzés jogszabályi kereteiről. A felsőoktatási képzések megfelelően biztosítják a leendő pedagógusok elméleti felkészítését. Ezt a képzést egészítené ki hatékonyan egy létrehozandó pedagógiai szakkollégiumban folyó munka. A szakkollégium küldetése olyan, a tanítást hivatásként végző, elkötelezett pedagógusok képzése és közösséggé formálása lenne, akik a kiemelkedő iskolai munka mellett a hazai köznevelés vezetői kompetenciákkal is rendelkező, a pedagógus szakmát megújítani képes szakemberei lehetnek, emellett környezetüket alakítani tudó, pozitív jövőképpel rendelkező társadalmi problémákra érzékeny értelmiségiekké válhatnak.

A szakkollégium saját szakmai programot dolgozna ki, mely kiegészíti a felsőoktatási intézményekben folyó pedagógusképzést és illeszkedik a Szakkollégiumi Mozgalom ill. a Szakkollégiumi Charta alapelveihez.

A program alapvetően háromelemű lenne: egyrészt egyéni és közösségi kompetenciák fejlesztése (egyéni fejlesztési terv; mentorálás; közösségfejlesztés; közösségi programok); másrészt pedagógus mesterségre való felkészítés (már az első évtől az iskolai munka minden területét érintő szakmai gyakorlat szakvezető pedagógus irányításával, nem gyakorlóiskolá-

ban; aktuális szakpolitikai kérdések megismerése; pedagógus életpályára való felkészítés; pedagógiai tematikájú előadások, kurzusok, szakmai műhelyek, workshopok, stb.); harmadrészt tehetséggondozás (tudományos diákköri tevékenység; kutatómunka; publikációk; konferenciák; stb.).

A szakkollégiumi koncepció részleteinek kidolgozásában, ugyanakkor a későbbi **Védnöki Tanács** és **Mentortanári Kör** létrehozásában a Kar számíthatna jelenlegi és egykori (idősebb, ugyanakkor aktív) nyugállományú oktatóira is, valamint az oktatás-nevelés különféle színterein értékteremtő módon sikeresen működő egykori diákjaira. A szakkollégium humán erőforrását egy szűkebb és egy tágabb bázis biztosítaná. Egyrészt szükséges az intézmény napi operatív feladatait ellátó személyzet (a szakkollégiumi munkát irányító, felelős igazgató, a szakkollégiumi programot és képzést szervező személy), másrészt a szakkollégiumi képzés megvalósításában közreműködő oktatók, mentorok, szakvezetők (itt az egyetem kötelékébe tartozó személyekre és a szegedi közoktatási intézményekben tanító szakvezetőkre érdemes támaszkodni).

A szakkollégiumi munka – jellegéből adódóan – az elitképzést szolgálja. A szakmai programnak, a személyi és tárgyi feltételeknek, a szakkollégistákat jobb teljesítményre ösztönözve, ezt a célt kell szolgálniuk.

A szakkollégiumnak egyúttlakó bázissal kell rendelkeznie. Erre a célra meg kell teremteni egy 30-50 fő lakhatását és képzését szolgáló infrastruktúrát. Ez elengedhetetlen feltétele a munkának, hiszen az életvitelszerű egyúttlakás olyan szocializációs bázist is jelent, amelyből fakadó eredményeket lehetetlen – vagy lényegesen nehezebb – elérni pusztán direkt pedagógiai eszközökkel. A szakkollégium közösségének széleskörű autonómiával és önkormányzatisággal kell rendelkeznie.

A szakkollégium a hallgatók munkáját rendszeresen nyomon követi és differenciáltan értékeli. Szükséges kialakítani egy a hallgatói és oktatói visszajelzésekre, a külső szakértők bevonásával végzett monitorozásra épülő, a szakmai programot rendszeresen felülvizsgáló minőségbiztosítást.

A szakkollégium működési forrását normatív módon finanszírozott állami támogatás jelentené.

JGYPK oktatási ombudsman

Pályázatom következő megvalósítani tervezett projekteleme a **kari oktatási ombudsman** szerepkörének létrehozása. A következő sorokban ezen elképzelés melletti érveimet mutatom be.

Véleményem szerint e modern funkció jelentős mértékben képes hozzájárulni a fair munkahelyi, szervezeti viszonyok fenntartásához, megerősítéséhez, az integritás, esélyegyenlőségi és etikai elvek érvényesüléséhez, ezen keresztül a hallgatói elégedettség növeléséhez és a munkatársak elköteleződésének megerősítéséhez.

A Kar vezetésének, munkavállalói, hallgatói képviselteinek új, korszerű lehetőséget kínál a munkavégzéssel kapcsolatos tárgyalások, hallgatói csoportokkal történő egyeztetés során alkalmazott közvetítői eljárás, a kari ombudsman ennek a megteremtésére és kibővítésére alkalmas, ilyen folyamatokat hatékonyan tud segíteni.

Az ombudsman működésének lényege, hogy független más szervezeti egységektől, olyan módon működik közre a fenti szervezeti célkitűzések elérésében, hogy operatív, az

egyes ügyekben döntéshozó szerepet nem vállalhat, nem is vehet részt ilyen testületekben, pl. fegyelmi testület/bizottság, működésének igénybevétele a munkatársaknak (beosztottaktól vezetőkhöz) önkéntes, azonban a további érintettek kötelezően együttműködnek az ombudsmannal a vita megállapodásos megoldásának kísérletében, az ügy feltárásában, rendezésében. Az ombudsman hozzáférhet a szükséges információkhoz, személyekhez, így módja van a vitás ügy olyan megoldását segíteni, amely az érintettek számára kölcsönösen elfogadható, az így lezárt vita az érintettek titoktartása mellett lezárható, a szervezeten belüli együttműködés fenntartható, legtöbb esetben azt megerősítve, javítva. Természetesen előfordulhat olyan kérdés, amely megállapodásos úton jogszabály alapján nem rendezhető, ebben az esetben az ombudsman tájékoztatást ad a hozzá forduló személynek a megfelelő eljárás megindításához. Amennyiben a megállapodás lehetséges lenne, de arra a felek nem jutnak el, úgy természetesen fordulhatnak a szokásos panaszeljárásokhoz, bármely egyéb érdekérvényesítési eszközhöz, de az ombudsman előtt elhangzott javaslatokat, elismerő, vagy lemondó nyilatkozatokat nem használhatják fel, ezek tekintetében az ombudsman és a felek egyaránt titoktartásra kötelezettek, melyet csak közösen oldhatnak fel. Ez teljesen összhangban van a polgári jogviták során alkalmazható közvetítői eljárások szabályaival, annak analógiájaként tekinthető. Ez az intézmény/szerep az utóbbi egy-két évtizedben terjedt el a felsőoktatásban, mára a világ legnagyobb, legsikeresebb egyetemi karainak többségén működik ombudsmani iroda.

Az ilyen funkció kialakítása egyszerre szolgálja az intézmény érdekeit, ugyanakkor a hallgatók (és a munkavállalók) számára olyan többlet lehetőséget biztosít a szervezeten belüli működésükkel kapcsolatban, amely egy fajta juttatásként (caféteria) is értelmezhető. Ezért is szokás a Társadalmi Felelősségvállalás körébe is tartozó eszköznek tekinteni.

Az egyetemi ombudsmanok működése egységesen elfogadott nemzetközi sztenderdek alapján történik, e szabályok, normák alapján működő intézményeket magas szintű elfogadottság jellemzi, ezért az ombudsmani intézmény hozzájárulhat a Kar image-ének javításához, az ahhoz való elkötelezettség erősödéséhez.

Az egyetemi szférában az ombudsman feladatai rendszerint az alábbiak (a konkrét példa a Berkeley irodája alapján): jelzések, panaszok fogadása (kifelé anonim módon); felmerülő konfliktusok elemzése; stratégiák kidolgozása a viták elkerülésére és feloldására; az információk és a lehetőségek azonosítása, tisztázása; konfliktus és kommunikáció coaching; mediáció (facilitálás és más alternatív vitarendezési eljárás alkalmazása); csoportmunka facilitálása; esetre, szervezetre, „személyre” szabott tréningek konfliktuskezelésben; erőforrások feltérképezése; éves jelentés kiadása.

Az ombudsman működése számos értékkel bír a szervezet számára, a konfliktusok ilyen informális megoldása jelentős pénzügyi megtakarítással jár ahhoz képest, mintha ezek a konfliktusok eskalálnának, igazgatási, vagy peres eljárásokba torkollnának. A megoldások más megoldásoknál olcsóbbak, igazságosabbak, a felek számára jobbak, hasznosabbak, megerősítik a fair viszonyokat, megállapodásokat, etikai és szervezeti normákat, érdekek érvényesülését.

Az ombudsman intézményének (pozíciójának) bevezetése összhangban van az Egyetem és a Kar céljaival.

Az oktatásról, kutatásról és egyéb feladatellátásról szóló terveket részleteiben a következőkben ismertetem a finanszírozás és gazdálkodás kérdéseire fókuszálva.

ELKÉPZELÉSEK A KÖZFELADAT FINANSZÍROZÁSI SZERZŐDÉSBEN MEGHATÁROZOTT INDIKÁTOROK TELJESÍTÉSÉNEK ELŐSEGÍTÉSÉRE VONATKOZÓAN

„A 2021-ben indított új egyetemi modell új lehetőségként jelent meg Egyetemünk számára. Habár ez az előttünk álló időszakra vonatkozóan korábbi kitűzött céljainkat alapvetően nem változtatta meg, olyan eszközrendszert adott a kezünkbe, amellyel még hatékonyabban tudunk dolgozni kiválóságunkért, Egyetemünk oktatási, kutatási és harmadik missziós fejlesztéséért”.

Prof. Dr. Rovó László rektor

A Szegedi Tudományegyetem Tanulmányi és vizsgaszabályzatának az új társadalmi kihívásoknak való megfelelés céljával történt korszerűsítésének a JGYPK-ra vonatkozó egyik legnagyobb eredménye a megtartó képesség növelése, a lemorzsolódás csökkenése volt. Az új képzések létrehozásával és indításával, illetve a régebb óta üzemelő képzések körében konstatalható trendek következtében a kar hallgatóinak létszáma növekedik.

A JGYPK az egyik legnagyobb létszámú kar az egyetemen, amelynek személyi és képzési sokszínűségét, nem problémaforrásnak, hanem erőforrásnak tekintjük, amely számos hozzáadott értéket hordoz az SZTE szerepmegvalósításához.

A finanszírozási szerződés megalapozza azt, hogy a Kar működése kiszámítható, tervezhető legyen.

Felsőfokú oktatási közfeladatok

A közfeladat-finanszírozási szerződésben meghatározott indikátorok első része a Felsőfokú oktatási közfeladat támogatása körébe tartozik. Ezek a hallgatói létszám alapján számított bázis alaptámogatáson felül a következők:

- Elvart kreditmennyiséget, vagy azt meghaladó kreditet teljesített hallgatók aránya
- Hallgatói lemorzsolódás aránya
- A regionális megtartó erő (a képzés helye szerinti régióban elhelyezkedett hallgatók) [ez utóbbiban jelenleg érintett képzési területek szempontjából nem releváns a kar vizsgálata, de véleményem szerint erre is érdemes figyelmet szentelni, pl. a pedagógusképzések szempontjából különösen fontos szerepmegvalósítási cél lehet]

A Szegedi Tudományegyetem 2019-ben karunk munkatársainak részvételével hozta létre az SZTE Junior Akadémiát, mely sikeresen hajtja végre küldetését, a fiatalok felsőoktatásba való átmenetének támogatását, a Szegedi Tudományegyetemre való vonzását és beiskolázás szervezett segítségét. Ugyanakkor ezen egyetemi egység ezen felül jelentősen hozzájárul a hallgatóink sikeres és boldog felsőoktatási életszakaszához is, amikor képzéseivel felkészíti az egyetemi hétköznapiakra a leendő hallgatókat, és ugyanez mondható el az egység által megvalósított Tanítsunk Magyarországot program komoly hozzáadott értékéről.

Karunk törekvéseiben megjelenik a dékáni vezetés szándéka a hallgatói lemorzsolódás csökkentésére és erre jó lehetőség mutatkozik a további fejlődésre a legutóbbi évben létrehozott, még „szárnyait bontogató” hallgatói centrum eredményes szerepvállalásának értő támogatásával. Minderre nagy szükség mutatkozik, ezért a dékáni vezetésnek további lépéseket kell tenni a HH és HHH hallgatók esetében a rezilienciát, megküzdési képességet fejlesztő, illetve a hátrányokat kompenzáció és ezáltal esélyteremtő programok elindítására, amely összeköthető akár a belépésekor elvégzett hallgatói kompetenciaméréssel (és akkor személyre szabott fejlesztés is történhet már a tanulmányok megkezdésekor), avagy az egyes tárgyakat alacsony eredményességgel (pl. vizsgatesztek esetében 70% alatt teljesítő) hallgatóknak meghirdetett szabadon választható fejlesztő tréningkurzusok kidolgozásával, elindításával. A pedagógusképzésből fakadó kari sajátosságaink alapján magabiztosan állíthatjuk, hogy a kari emberi és szakmai erőforrásokat hatékonyan lehet bevonni a lemorzsolódás ellen ható küldetés megvalósításába. Amely hallgatói skill-, kompetencia- és képességfejlesztés eredményesebben valósulhat meg, mint a vizsgaidőszak „időszak”-jellegét megszüntető újabb és újabb vizsgalehetőségek meghirdetésével, avagy a felsőoktatási hagyományoktól távol álló „továblökdösés” kultúrájának meghonosításával. A felsőoktatási életszakasz mérföldkövei a vizsgák, amelyek és maga az egész a vizsgaidőszak éppen az életre, a munkapiac elvárásaira készíti fel a hallgatókat azzal, hogy (kutatásokkal bizonyított informális pedagógiai módszertanok alapján) a célratartás képességét fejleszti és a felelősségvállalásra nevel. A képzéseink esetében a minőségelvet nem adhatjuk fel, de meg kell tennünk a szükséges fejlesztéseket, amelyek a hallgatók lemorzsolódása esetében korszerűek, hatékonyak és értékeket hordoznak. Ezen oktatói feladatvállalások finanszírozásához nem szükséges többletforrás, mert a feladatvégzés elismerése beépíthető a teljesítményértékelésbe, illetve a kötelező óraszámokról szóló dékáni határozathozatalba, mint elszámolható munkafeladat.

A korábban megszakított felsőoktatási életút, a képzésből nem tervezett kilépés alkotta kihívások való válaszok esetében az SZTE lemorzsolódás csökkentési terv az irányadó dokumentum és a kar esetében is alkalmazható a képzések közötti átjárás lehetőségének biztosítása, avagy az SZTE+ program.

A regionális megtartóképesség tématerületéről kevés információval rendelkezik a kar. Véleményem szerint az alumnusok nyomkövetéses vizsgálata szintúgy megvalósítható a meglévő erőforrásokkal, tehát plusz költségvetési források nélkül is. Ezt a kutatást fontosnak tartom, de nem az indikátoroknak megfelelés miatt, hanem azért is, mert a 3-5 éve végzett alumnusaink által adott visszajelzések éles és komplex képet mutathatnak a képzéseink munkaerőpiaci bevalásáról, a munkapiaci elvárásokról, amelyek az oktatás fejlesztéséhez remekül felhasználhatóak.

A JGYPK a hallgatói statisztikákból kiolvashatóan jellemzően Dél-alföldi rekrutációs bázissal bír, leginkább a régióból fogad és a régió számára képez diplomás szakembereket. Ugyanak-

kor néhány szak esetében ez az „akciórádiusz” túlmutat a közigazgatási régió határain (a gyógypedagógus, a művészetközvetítés, a sporttudományi képzési területek hallgatói összetétele országos hatókört mutat, de kirajzolódik egy nemzetközi dimenzió is.

A hatókör bővítése szempontjából, a későbbiekben egy külön fejezetben kifejtett nemzetköziesítési dimenzióra itt csak egy példát hozok: Az angol nyelven folytatott Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak, illetve a részismereti képzés, tehát a Human Resource Counselling képzések hallgatói összetétele alapján látható, hogy ez az innovatív feladatvállalás globális érdeklődéssel és beiskolázási hatókörrel bír. Ugyanakkor a képzés specifikus jellege folytán ilyen terveket (megfelelő szakmai támogatás és az elindításhoz szükséges erőforrások mellett) alkothat a kar más szakok esetében is, ehhez azonban a kari vezetésnek hozzá kell tennie azt a menedzsmentet, amely a sikeres megvalósításhoz szükséges és **élő kapcsolatháló** kialakítását eredményezi: az oktatási térben működő intézményekkel, közfeladatot ellátó háttérszervezetekkel (pl. a Szent Ágota Gyermekegészségügyi Szolgálat), az oktatás világának forprofit vállalkozásaival (oktatási IKT fejlesztő cégek, taneszkögyártó, oktatási tartalomfejlesztő, és magánoktatási vállalkozások), gyakornoki programok kialakítására nyitott transznacionális és nagyvállalkozásokkal (pl. BYD, Bonafarm, BP, GEHealthCare), közéleti aktorokkal (pl. országos nemzetiségi önkormányzatokkal) és civil és szakmai szervezetekkel (pl. a szerbiai Vajdasági Magyar Képző-, Kutató- és Kulturális Központ központjával, a Délvidékkutató Intézettel, a Dévai Szent Ferenc Alapítvánnyal).

Szükségesnek látom átgondolni azt, hogy az alábbiak esetében a csak a működésre fordított forrásokon felül vannak-e lehetőségek más, fejlesztést, pozitív elmozdulást is eredményező források bevonására, illetőleg az előbbiekkal szoros összefüggésben az alábbi speciális keretek céljainak eléréséhez tartalmi innovációk megtételére.

- Kis szakok képzésének támogatása
- Fogyatékkal élő hallgatók utáni kiegészítő támogatás
- Mórakalmi Komplex Fejlesztő Centrum
- Nemzetiségi képzés kiegészítő támogatása
- Szülőföldi képzés támogatása – kihelyezett képzések

Kiemelt ágazati célok

A kiemelt ágazati célok intézményi elérésének vonatkozásában a **Kar releváns specifikumai**, az oktatók alkotta humántőke és a magas szintű szakmai színvonal jelentette kulturális tőkefelhalmozásból fakadó erőforrásai komoly hozzáadott értékeket hordoznak, amelyek mozgósítását és hatékony felhasználását az egyetem más (pl. stratégiai, illetve a feladatvégzést ellátó központi) szervezeti egységeivel kooperatív együttműködésben kezdeményezni és menedzselni kell a dékáni vezetésnek, kiemelten pedig

- Az egyetemi sport (szakmai hozzájárulás egyetemi sportstratégia eredményes megvalósításához)
- A nemzetköziesítés (a Nemzetközi és Központi Igazgatósággal való együttműködés)
- A társadalmi kohézió (az IKIKK Harmadik Missziós Klaszterével és az SZTE IKIKK Roma Kiválósági központtal való együttműködés)
- A tehetséggondozás (a SZTE Junior Akadémiával, és a szakkollégiumokkal való együttműködés) területén.

Úgy gondolom, hogy szükséges megvizsgálni azt, hogy milyen **humánerőforrások** vannak jelen a Karon, amelyek (mivel nem történt ilyen felvetés) egyelőre nem vagy csak szűk körben ismertek, a latencia körébe tartoznak és bevonhatók vállalati kutatás-fejlesztésből (K+F+I) származó bevételek, valamint vállalati szolgáltatási együttműködésből származó bevételek, illetve az ezekhez vezető kari képességek fejlesztésére. Úgy gondolom, hogy a proaktivitás e téren is fontos része a dékáni feladatkörnek, továbbá a karon született ötletek felvetése és prezentálása az egyetem vezetése felé.

Amint korábban kifejtettem, feltett szándékom az SZTE stratégiai vezetésével szoros együttműködésben a hazai partnerekkel újonnan létesített támogatás-jellegű (nem pályázati) együttműködések, illetve – középtávú célként – a nemzetközi partnerekkel újonnan létesített (nem pályázati) támogatás-jellegű együttműködések kezdeményezése és előkészítése az egyetem vezetése számára, javaslatként az elfogadásra. Különös tekintettel a **külső szervezetek által megrendelt képzések** bevételeinek, a meghirdetett részismereti képzések bevételeinek, a **felőttképzések bevételeinek** és a **pedagógustovábbképzések bevételeinek** növelésére részben a számosság növelésével, részben az adminisztratív folyamatokon túl is megvalósuló kíséreléssel, mentorálással, irányítással és az azt megvalósítók érdekeltségének növelésével, a **bevéterszerző képesség professzionizálódásának** elősegítésével.

A társadalmi kohézió dimenziója

Véleményem szerint a JGYPK küldetése és szerepmegvalósítása során komoly hozzáadott értékekkel bír az alábbi, a „**Sustainable Development Goals**” körébe tartozó területeken:

SDG 1 – A szegénység felszámolása fenntartható fejlődési célhoz kapcsolódó output

SDG 3 - Egészség és jóllét fenntartható fejlődési célhoz kapcsolódó output

SDG 4 - Minőségi oktatás fenntartható fejlődési célhoz kapcsolódó output

SDG 5 - Nemek közötti egyenlőség fenntartható fejlődési célhoz kapcsolódó output

SDG 10 - Egyenlőtlenségek csökkentése fenntartható fejlődési célhoz kapcsolódó output

SDG 16 - Béke, igazság és erős intézmények fenntartható fejlődési célhoz kapcsolódó output

Meggyőződés, hogy e célok esetében a Kar elismertséget jelentő módon járulhat hozzá az SZTE 3. missziójának megvalósításához. E cél elérése érdekében azonban mélyíteni kell a **kooperatív légkört** a társkarokkal és az egyetem központi irányítási, stratégiai és fejlesztési egységeivel.

A 3. misszió további támogatása: Tudástár és Tankönyvmúzeum

Az Egyetem és a Kar társadalmi felelősségvállalási küldetése körébe tartozik a tudománynépszerűsítés, és az egyetemi hallgatók, illetve régióink tanuló ifjúságának érzékenyítése a tudományos megismerés és az SZTE irányában (beleértve a természettudományos és műszaki képzések támogatását is).

Nemcsak a feladatfinanszírozási terv indikátoraiból levezethető, de hagyományos küldetése is a Karnak az ilyen irányultságú, illetve érdeklődésű gyermekek és közoktatási tanulók becsatornázása és bevonása az intézménybe (az SZTE általános iskoláiba, a Báthory Gimnáziumba és az egyetemi STEM képzésekbe egyaránt). Mindennek bizonyítottan eredményes támogatója a flow-módszertanok talaján álló, a legmodernebb múzeum és élménypedagógiai elemeket megjelenítő **Interaktív Természetismereti Tudástár**. Ennek okán fon-

tosnak tartom a Tudástár további támogatását és a Kar jövőbeli szerepmegvalósításába való hangsúlyosabb részvételét.

Ugyanez mondható el a **Tankönyvmúzeum**ról, mely jelen formájában való megszületésének a kötetek nagy részét adományozó Alapítvány tagjaként egyik kezdeményezője és lelkes támogatója voltam, és vagyok napjainkban is.

Nemzetköziesítés, nemzetközi piacképes képzések

„Az akadályok azok az ijesztő dolgok, amiket akkor látsz,
amikor leveszed a szemed a célról.”

Henry Ford

A Szegedi Tudományegyetemnek egyik kiemelt szinten kezelt, meghatározó célja a nemzetköziesítés, amely feladataiban a JGYPK-nak is szerepet kell vállalnia. A dékáni feladattervek szempontjából ezt az egyik legfontosabb küldetésnek tartom. Amint az a következők tényekből ez kirajzolódik, ezen a területen van mit serkenteni, aktivizálni és a kitűzött célok elérését támogatni a dékáni vezetésnek.

A Kar jelenlegi nemzetközi beiskolázása többféle forrásból és finanszírozási formából táplálkozik: részben az állami és ösztöndíjas programok (például Stipendium Hungaricum, Makovecz, CEEPUS), részben a teljes önköltséges – azaz tandíjfizető – hallgatói kör biztosít bevételt. Ez utóbbi szegmens különösen fontos a Kar számára, hiszen saját forrást jelent, ami hozzájárulhat a fenntartható gazdálkodáshoz és a képzési portfólió fejlesztéséhez.

Példaként: az általam vezetett tanszéken jelenleg két szakot hirdetünk meg, amelyeken összesen 15 kínai hallgató tanul **teljes tandíjfizetés** mellett, szemeszterenként 4000 euróért. Ez a létszám és a magasabb tandíj komoly bevételi forrást jelenthet (az egyetemnek, a karnak és a tanszéknek is), ezért stratégiai szempontból fontos hasonló, minőségi, idegen nyelvű képzéseket fejleszteni és akkreditálni.

Ugyanakkor a Kar egyéb – esetenként alacsonyabb tandíjjal működő – képzései nem tudnak ilyen mértékben hozzájárulni a saját bevételhez. Itt további innovatív fejlesztésre van szükség. Erre jó példa az **Instruction of English as a Foreign Language (MA)** program, amelynek éves/féléves tandíja 2500 euró. Ha e képzésre nem érkezik nagyobb volumenű nemzetközi hallgatói jelentkezés, a Kar piacról származó forrásai érdemben nem növekednek számottevően. Sajnos az eddigiekben erre a szakra senki nem jelentkezett külföldről. El kell ismerni, hogy a nemzetköziesítési mutatókat mindenképpen javítja, ugyanakkor költségvetési szempontból kevésbé előnyös, úgy, mint a magasabb tandíjú (bevéfelszerző képességű) programok. Emiatt hangsúlyossá válik a célirányos képzésfejlesztés – például további művészeti, pedagógiai vagy társadalomtudományi szakokon, angol nyelven – amelyek a nemzetközi piacon is keresettek, és megfelelő tandíjbevételt is biztosíthatnak.

A Kar jövőbeni stratégiájának ezért az lehetne az egyik központi eleme, hogy olyan képzéseket alakítson ki, amelyek:

1. **Nemzetközileg vonzóak** (például új, hiánypótló specializációk).
2. **Magasabb tandíjat** is meghirdethetnek, ezzel biztosítva a piacképességet és a stabil pénzügyi hátteret.
3. **Szervesen illeszkednek** a Kar tudás- és intézményi kapacitásához, hogy minőségi oktatást lehessen nyújtani a bejövő hallgatóknak.

Ahol a tandíj összege alacsonyabb, mint például az angol nyelvoktatásra felkészítő mesterképzésnél, ott a hallgatói létszám növelésével vagy a képzés kiegészítő bevételi forrásokkal való összekapcsolásával (például rövid kurzusok, online modulok, szakmai konferenciák) lehetne kompenzálni a kieső bevételt. A már most is sikeres kínai tandíjfizető csoportokkal elért eredmények pedig megalapozzák annak a lehetőségét, hogy a Kar bővítse a minőségi idegen nyelvű kurzuskínálatot, és ezen keresztül nagyobb arányban és hosszabb távra tudjon külföldi hallgatókat bevonni.

Nemzetközi képzési és mobilitási programok a Karon

Az Erasmus+ program a JGYPK-n

A JGYPK az Erasmus+ keretében régóta együttműködik számos külföldi felsőoktatási intézménnyel, amelynek eredményeként **számos bejövő (fogadott) hallgatót** és oktatót tudtunk vendégül látni az elmúlt években. A mellékelt adatok alapján a Kar több mint 100 aktív vagy nemrég lezárt Erasmus-szerződéssel rendelkezik, amelyek között olyan európai intézmények szerepelnek, mint például:

- **Ausztia:** Graz (GRAZ04, GRAZ09), Innsbruck (INNSBRU03), Klagenfurt (KLAGENF01), Bécs (WIEN10)
- **Németország:** Bielefeld (D BIELEFE01), Erlangen (D ERLANGE01), Flensburg (D FLENSBU01), Frankfurt (D FRANKFU01), Freiburg (D FREIBUR02), Hildesheim (D HILDESH01) stb.
- **Csehország:** Brno (CZ BRNO05), České Budějovice (CZ CESKE01), Hradec Králové (CZ HRADEC01), Liberec (CZ LIBEREC01) stb.
- **Spanyolország:** Barcelona (E BARCELO01), Bilbao (E BILBAO01, E BILBAO02), Granada (E GRANADA01), Lleida (E LLEIDA01) stb.
- **Olaszország:** Bari (I BARI02), Campobasso (I CAMPOBA03), Latina (I LATINA02), Macerata (I MACERAT02), Palermo (I PALERMO04), Urbino (I URBINO01) stb.
- **Románia:** Kolozsvár (RO CLUJNAP01, RO CLUJNAP07), Nagyvárad (RO ORADEA01, RO ORADEA02), Temesvár (RO TIMISOA01) stb.
- **Szlovákia:** Nyitra (SK NITRA01), Komárom (SK KOMARNO01), Besztercebánya (SK BANSKA01), Rózsahegy (SK RUZOMBE01) stb.

- ...és még számos további partnerintézmény Bulgáriától (BG VELIKO01) Törökországon (TR ISTANBU05, TR BURSA01) át egészen Norvégiáig (N ELVERUM02) és az Egyesült Királyságig (UK NEWCAST01).

Információim szerint, jelenleg egy szabályozás miatt a Kar küldő félként nem vagy csak erősen korlátozottan tud hallgatókat vagy oktatókat mobilitásba küldeni, ugyanakkor a fogadó szerepünk változatlanul aktív és nyitott. Ezt tükrözi az a tény is, hogy a szerződéseink többsége lehetővé teszi, hogy az európai partnerintézményekből hozzánk érkező hallgatók és oktatók számos tudományterületen (pl. **Education (011)**, **Fine arts (0213)**, **Music and performing arts (0215)**, **Languages (023)**) elérhető kurzusokat vehessenek fel és teljesíthessenek.

A következő időszakban kiemelt célok a dékáni feladatkörben:

- Az Erasmus+ fogadó kapacitásunk további **erősítése** (intézményi adminisztratív felkészültség, idegen nyelvű kurzusok kínálatának bővítése, tutor-rendszer fejlesztése).
- A szabályozás enyhülését követően a **küldési oldalon** is szeretnénk visszaépíteni a mobilitásokat, hiszen a külföldi tapasztalatszerzés rendkívül fontos a magyar hallgatók számára.

A Stipendium Hungaricum: nemzetköziesítés és bevételi lehetőség

Ahogy pályázatomban korábban részletesen ismertettem, a **Stipendium Hungaricum (SH)** ösztöndíj a Külgazdasági és Külügyminisztérium finanszírozásában valósul meg, és jelentős potenciált hordoz a JGYPK számára:

- **Fogadott hallgatók száma:** Az SH hallgatók ideérkezése a Kar számára állandó bevételi forrást jelent, hiszen a költségeket az ösztöndíjrendszer fedezi.
- **Idegen nyelvű képzések:** Az SH-hallgatók többsége angol nyelvű programokat keres, ezért a Kar nemzetközi versenyképességét az idegen nyelvű kurzuskínálat bővítésével szeretném megerősíteni (akár teljes szakok akkreditálásával is).
- **Kiegészítő előnyök:** A hallgatók jelenléte növeli a multikulturális közösségi életet, javítja a nemzetköziesítési mutatókat, és hosszú távon a teljes, **fizetős** nemzetközi hallgatói kör is felfigyelhet a Karra.

A JGYPK-n az elmúlt években – a tényadatok szerint – nem volt SH-hallgató, és jelenleg sincs regisztrált jelentkező. Céлом ezen változtatni: összehangolt marketing- és toborzási tevékenységgel, valamint az angol nyelvű programok fejlesztésével **be kívánom vonni** a Stipendium Hungaricum ösztöndíjasokat is.

Az új Pannonia program

A nemzetköziesítés elősegítését és a globális együttműködések bővítését ígéri a **Pannonia program**, amely az egész világ kiválósági központjaira fókuszálva kívánja fejleszteni a magyar felsőoktatási intézmények és a partner országok intézményei közötti hallgatói, oktatói és kutatási mobilitást. E program keretében, dékáni programom prioritásaként:

- Az egész világra kiterjedve visszakaphatja karunk a forrást az oktatói, kutatói és hallgatói mobilitás küldő lábának a visszaépítésére.
- Támogatható a mobilitás és a közös kutatás-fejlesztés szélesebb spektruma a világban bárhol, akár Kínában vagy az USA-ban lévő partnerekkel.

E területeken valóra válthatom a szakmai együttműködés erősítését és tovább építését, amit dékánként én nem elkezdni hanem – a bizonyítottan működő partnerségek folytatásaként – magasabb szintre tudok emelni. Továbbá:

- Megvalósítható az új, többnyelvű képzési kínálat kialakítása a karon.
- Növelhető a közös kutatási projektek száma, amelyekben az oktatók és hallgatók is részt vehetnek.

A Pannonia program célja, hogy a **minőségi együttműködésekhez** plusz pénzügyi és szervezési háttérrel nyújtson, kiegészítve az Erasmus+ és Stipendium Hungaricum, illetve a főként Kárpát-medencei Oktató/Kutató/Hallgatói cseréket finanszírozó Makovecz Program által nyújtott lehetőségeket.

Mindezek alapján meggyőződésemm, hogy a **nemzetköziesítést** (Erasmus+, Stipendium Hungaricum, Pannonia, Makovecz, CEEPUS) és a **Kar nemzetközi arculatának fejlesztését** szolgáló törekvésekre erőteljesebben kell építeni a JGYPK jövőjében.

1. **Erasmus+**: továbbra is szívesen fogadunk hallgatókat számos európai egyetemről, és célunk a küldés feléléde is a szabályozás enyhülésével.
2. **Stipendium Hungaricum**: saját, stabil bevételi forrást és új fejlesztési lendületet hozhat, ha idegen nyelvű képzések formájában sikerül az SH-hallgatókat megnyernünk.
3. **Makovecz program**: a Kárpát-Medencei mobilitás elősegítését érhetjük el a program segítségével, fenntartható együttműködések kialakítása, meglevő kapcsolataink ápolása válik lehetővé.
4. **Pannonia program**: Európai és globális hálózatainkat erősíti, és további lehetőséget teremt a mobilitási cserék mellett a közös kutatás-fejlesztésre összpontosító tudományos együttműködések kifejlesztésére.

Dékáni munkámban kiemelten törekednék ezen programok integrált menedzselésére, hiszen ezek kölcsönösen erősíthetik egymást. Ezáltal a JGYPK olyan nemzetközi szereplővé válhat, amely egyszerre szolgálja a magyar hallgatók és oktatók szakmai fejlődését, a külföldi diákok és partnerek befogadását, valamint a tudományos kutatások fejlődését is.

Tervezett fejlesztések és stratégiai célok

1. **Erasmus+ bővítés:** A bejövő hallgatók fogadásában szerzett tapasztalatokat szeretnénk **kiterjeszteni a kiutazó magyar hallgatók** mobilitására is, hogy minél többen élhessenek a külföldi tanulmányok előnyeivel. A további BIP (Blended Intensive Program) lehetőségek, illetve a hosszabb távú tanulmányi mobilitások is támogatandók.
2. **IISMA és más távoli partnerországok:** Tovább erősítenénk a Kar vonzerejét a délkelet-ázsiai és más kontinensekről érkező diákok számára, különösen az angol nyelvű kurzuskínálat bővítésével és kulturális programok szervezésével.
3. **CEEPUS karunkon való indítása:** Arra törekszünk, hogy a Közép- és Kelet-Európában meglévő egyetemi partnerekkel közösen **kutatási és oktatási projekteket** indítsunk, és az ennek keretében megvalósuló mobilitásokat is növeljük.
4. **Stipendium Hungaricum:** Szorosan kapcsolódik az előző pontokhoz a Stipendium Hungaricum ösztöndíjprogram bővítése, amely révén a Kar hosszú távon is jelentős nemzetközi beágyazottságot és stabil bevételi forrást szerezhet.
5. **Makovecz Program erősítése:** a Kárpát-Medence tudományos életének tartós és biztos alapjait tudja a magyar nemzeti és az SZTE illetve a kar tudományos és oktatási értékeinek és érdekeinek összehangolásával elősegíteni.
6. **Új Pannonia program:** Fontosnak tartom, hogy a globális Tudományos Kutatás és Oktatás fókuszában a JGYPK még intenzívebben kapcsolódjon be a az egész Világra kiterjedő felsőoktatási együttműködésekbe, növelve hallgatóink, oktatóink és kutatóink mobilitási és projektlehetőségeit.
7. **A külhoni magyar nyelvű intézményekkel és képzésekkel való kapcsolat erősítése:** közös innovációk, képzés- és oktatásfejlesztés, kutatások, vezetői és oktatói együttműködés (kiemelten a Kárpát-medencei felsőoktatási tér és a közigazgatási határokon átívelő kulturális és szocioregiók esetében)

Meggyőződésem, hogy a nemzetköziesítésben való előrelépéshez a kari oktatási egységek és munkatársaink releváns tudással rendelkeznek és motiváltak az új kihívásoknak való megfelelésre, melynek eredményes megvalósításához a kar belső erőforrásainak felhasználásával hozzátehető az a kicsi plusz, amely szükséges a sikerhez.

Teljesítményarányos minőségi támogatás, publikációs mutatók

A közfeladat finanszírozási szerződésben a teljesítményarányos minőségi támogatás soraiba tartoznak a publikációs mutatók.

Az MTMT statisztikáiból látható, hogy minőségi teljesítménymutatók tekintetében nőtt az intézmény olyan tudományos publikációinak száma, amelyeket közlő tudományos periodikák WoS/Scopus azonosítóval rendelkeznek, és amelyek legalább Q2 minősítésű fo-

lyóiratban jelentek meg.²¹ Az SZTE tudományos hatókörét és hatását jelzi, hogy nőtt a munkatársai által folytatott kutatások eredményeire vonatkozó, a legmagasabban minősített D1, Q1, Q2 periodikákban megjelent közleményekben szereplő idézetek száma is.

E szempontból a fontos számítási adatok az MTMT-ből származnak, ezért hangsúlyos elvárás, hogy a Kar publikáló munkatársai a közleményeik (elsősorban a tudományos közlemények) adatait vigyék fel az MTMT-be és folyamatosan frissítsék, tartsák karban a műveikre történt hivatkozások bevitelével, importálásával is.

A statisztika és a számítások a következő adatokból származnak:

- Tárgydőszakban megjelent tudományos közlemények száma az MTMT-ben
- A tudományos folyóiratcikkek száma
- A könyvek száma
- A könyvrészletek száma
- A konferenciaközlemények száma
- Olyan tudományos közlemények száma az MTMT-ben, amelyek WoS/Scopus azonosítóval rendelkeznek
- A külföldi kiadású szakfolyóiratban megjelentetett idegen nyelvű és magyar tudományos folyóiratcikkek a száma (MTMT WoS/Scopus azonosítóval rendelkező teljes tudományos közlemények száma)
- A Q1 minősítésű folyóiratban megjelent tudományos közleményeinek száma
- A Q2 minősítésű folyóiratban megjelent tudományos közleményeinek száma
- A D1 minősítésű folyóiratban megjelent tudományos közleményeinek száma

Az adatok feldolgozása úgy történik, hogy az úgynevezett kompozit publikációs minőségi kibocsátás indikátor esetében kétszeres súllyal szerepel a D1, egyszeres súllyal a Q1-es, és a 0,5-szörös súllyal a Q2 folyóiratokban való, továbbá ötszörös súllyal a WoS TOP10 idézettségű article, review típusú közlemények 2 évre számolt átlaga.

Az intézmény adott évet megelőző 5 évben megjelent, WoS/Scopus azonosítóval rendelkező közleményeire kapott, legfeljebb az adott évig megjelent WoS/Scopus azonosítóval rendelkező idézők száma az MTMT-ben (a legutóbbi öt év vonatkozásában).

Az MTMT vonatkozó statisztikai áttekintve láthatjuk, hogy akar publikációs mutatói változtak, ebből rögtön kitűnik, hogy az oktatási funkciójú publikációk száma jelentősen csökkent. Ennek hátterében feltételezhetjük, hogy az oktatók aktivitása más pl. tudományos és művészeti publikációk felé fordult.

JGYPK	2019	2020	2021	2022	2023	2024 ²²
összes közlemény	804	612	695	580	744	523
tudományos	587	466	513	452	495	277
művészeti	118	75	117	185	213	233
oktatási	50	39	29	10	17	3

A további változások útját jelenti: egyrészt az oktatási célú közleményeknek oly módon való specifikálása, hogy kurzusonkénti oktatási segédanyagok kifejlesztésével és belső, IKT alapú megosztásával erősítsük a kar képzéseinek színvonalát (tankönyvek, kurzusjegyzetek, inte-

²¹ 2020: D1=356, Q1=797, Q2=334; 2023: D1=331, Q1=810, Q2=343

²² Feltételezhetően a 2024. évi adatok nem mutatják a teljes képet.

raktív segédanyagok, ehhez CooSpace használata), másrészt pedig az új tudományos trendeknek és az ezekből fakadó KPI elvárásoknak megfelelően a D1, Q1-2 publikációk számának növelése.

Mindennek köztes szinterei a JGYPK által kiadott periodikák/lapok, publikációs fórumok, amelyek megerősítése és működésük biztosítása, MTA-elismertségük növelése, és emellett a nemzetközi szakmai/tudományos térbe való bevezetése (DOAJ, SHERPA, ROMEO) szükséges a Kar részéről (akár annak a hosszútávú tervezésével, hogy miképpen lehet nemzetközi szerkesztőséggel és double blind peer review folyamatok alkalmazásával a Scopus/WoS belépést kezdeményezni. De felvethető az az út is, hogy az adott szakmaterület hivatásgyakorlóinak (tanítók és iskolák, közművelődési szakemberek és intézmények) szakmai tudományos ismeretterjesztő fórumává váljon. Az előbbi jövőtervhez természetesen szükséges a korábban leírt nemzetközi szakmai tudományos kapcsolatok fejlesztése, az utóbbihoz a hazai kapcsolatok és olvasottság növelését elősegítő folyamatok kezdeményezése és támogatása szükséges a dékáni vezetés részéről.

	ISSN	DOI	Megjelenés	Open Access	Lektorált	MTA értékelés	közlemények száma az MTMT-ben	Az MTMT-ben regisztrált szerzők közleményei:	A folyóirat idézettsége az MTMT-ben	Utolsó megjelenés
Docere	i.	n.a.	2017-	n.a.	n.a.	-	34	33	6	n.a.
Közösségi Kapcsolódások (KA-POCS)	i.	i.	2021-	-	-	-	101	86	14	2024. 4. szám
Módszertani Közlemények	i.	i.	2012-[1961-]	n.a.	-	-	213	179	64	2023. 4. szám

Ezen közlési felületek céljainak és küldetésnek kialakítása természetesen a szakmai közösség és a szerkesztőség szándékait kell tükrözze, hiszen ők alkotják a lapot, ugyanakkor a kari teljesítményértékelésben elfoglalt pozíciónak megfelelő módon szükséges is ezt elismernie.

A tudománykommunikáció új elvárásai, a tudományos teljesítmény értékelésének globális trendjei új kihívásokat szültek. Ezek a nemzetközi tudományos térben való megjelenés és a megjelenés helyének az átgondolt választása. A két tényező egyéni és közösségi válaszok és stratégiák kialakításának szükségességét is magával hozta, mégpedig azt, hogy a legnagyobb súllyal a D1 és Q1 minősítésű tudományos periodikában való közlemény bír, ennek okán a dékáni vezetésnek meg kell találni annak a módját, hogy miképpen tudja hatékonyan motiválni a munkatársakat ilyen közlemények megjelentetésére, ennek egyik legkézenfekvőbb útja a **célzott premizálás**, a „D1, Q1-2 publikációk” szerzőinek a pénzbeli jutalmazása, de hatékony a kari teljesítményértékelésben való nagyobb hangsúllyal történő elismerés, vagy az óraterhelésben való kedvezmény. A dékáni vezetés másik feladata, hogy támogatni kell a publikálásra motivált kollégákat az ilyen D1/Q1-2 közlemények megjelentetési folyamatában is! A támogatás pénzbeli források biztosítását (forrásteremtést) jelent a Kar részéről, mert ezen magas minősítésű folyóiratokban való Open Access megjelenés jelentős összegbe kerül, akár 1Mft-ba is, amelyet a szerző nem tud biztosítani. Az egyetem ilyen célokra elkülönített

keretéből is pályázható forrás, de ez a Kar részéről is fontos, jövőbe való befektetést jelent, tehát a dékáni vezetésnek foglalkoznia kell ezzel. A támogatás ugyanakkor nemcsak pénzbeli lehet, hanem például az (elsősorban) angol nyelvű közlemény végleges változatának megalkotásakor a nyelvi lektorálás, mint egyfajta belső szolgáltatás biztosítása, és akár a magyar nyelvű tanulmányszöveg szakfordításának támogatása is létrehozható „juttatás” lehet, de nagy hatékonysággal működhet a Kar szakembereinek mentori szereppel való bevonásával a „tedd, hogy tudd” módszertan alapján történő aktuális publikáció angol szövegváltozatának megalkotását célzó személyes kompetenciafejlesztés. Mindenek előtt meg kell vizsgálni azt, hogy van-e ilyen célra felhasználható szabad kapacitás a Karon és ha igen, akkor az miképpen tehető érdekeltté.

A kari teljesítményértékelési rendszer (TÉR)

A felsőoktatás világát érintő nemzetközi változások alapján kimondható, hogy napjainkban az egyes munkavállaló esetében az egyéni teljesítmény már nem elsősorban a tudományos közösség értékei alapján mérettetik meg (pl. a premizálás és a munkahelyi előmenetel kapcsán), hanem fókuszáltan a szervezeti célok eléréséhez (a szervezeti teljesítményhez) való hozzájárulás szempontjából is. Az új finanszírozási rendszer azzal a következménnyel jár, hogy a kar teljesítményértékelési rendszere esetében érvényesített jelenlegi logika és algoritmikus gondolkodás nem feltétel nélkül alkalmazható, ezért újragondolásra szorul. Egy korszerű, „finomabb irányítást és folyamatértékelést lehetővé tevő” indikátorrendszer végre lehetővé teszi az Egyetem és egyetemi polgárok teljesítményének értékelését és ez alapján differenciáltabb elismerését.”²³

Amit át kell gondolni, illetve korszerűsíteni kell:

- A kari TÉR visszamenőlegesen értékeli a teljesítményt. Nem alkalmazza a jövőre vonatkozó vállalások kitűzésében és azok megvalósításának ellenőrzésében rejlő lehetőségeket. Ezért azt sem támogatja, hogy a személyes célok a kari/egyetemi szervezeti célokkal magasabb fokú összhangban legyenek. Az új finanszírozási rendszer véget a célok kitűzését, megtervezését is menedzselni kell a kari vezetésnek, az intézetek/tanszékek vezetőinek. Tehát a teljesítményértékelés nem egy az eredmények utólagos megbeszélgetésének eszköze kell legyen, hanem a jövő feladatainak irányítása.
- Átkell gondolni, hogy milyen mértékű és mélységű változásra van szükség a hagyományok és a modernitás együttes érvényesítése szempontjából: milyen módon fejezhető ki és vehetők figyelembe az értékelésben a munkakörhöz, illetve a karrierelőmenetelhez kapcsolódó hagyományos jellegű elvárások, amelyek a finanszírozás szempontjából irrelevánsak. Ahogy a Kar felé, úgy az oktatók felé is számtalan új szerepelvárás jelent meg, amely az IKT technológiák fejlődéséből és a munkahelyek átalakulásából fakadtak (pl. megszűntek az intézeti könyvtáros, tanszéki segédmunkatárs, hivatalsegéd szerepek, ma már az oktatók végzik a vizsgaeredmények könyvelését), napjainkban az oktatói szerepkomplexumban sokféle tevékenység és feladatvégzés van jelen, ugyanakkor ezek nem (vagy kevésbé, illetve) kapcsolhatók a finan-

²³ Rovó 2021:7

szírozást meghatározó mutatókhoz. Tulajdonképpen ezek azok az externáliák, amelyek hatással vannak az intézményi/kari sikeresség eléréséhez, de nem vagy nehezen lehet számosítani azokat, illetve nem kifejezhetőek a finanszírozási szerződés indikátorai szerint. Pl. mi történjen a következő feladatok értékelésével szakdolgozatok témavezetése, fiatal oktatók mentorálása, nemzetközi/országos lap szerkesztőségében vagy doktori eljárásokban való közreműködés – ezek pl. a belépéskor pályázati feltételek az egyes oktatói állások esetében)

- Meg kell vizsgálni, hogy miképpen lehet kifejezni a napjainkban egyre inkább meghonosodó (és a nemzetköziesítési célok szempontjából alapvető) közösségi erőfeszítések által történő eredményt, az indikátorhoz való közösségi hozzájárulást (pl. Q1-es tanulmány nemzetközi szerzőtársakkal).
- Át kell gondolni, hogy lehet-e, és ha igen akkor miképpen akár intézeti, tanszéki szinten specifikált szempontokat és dimenziókat nyitni és figyelembe venni a teljesítményértékelésben. (Karunk missziójának képzési és tématerületi sokszínűsége miatt ez szinte evidenciaként fakadó felvetés.)
- Át kell gondolni, hogy a hallgatói lemorzsolódás csökkentése, illetve a külföldi hallgatók bevonása esetében hogyan fejezhető ki pl. az egyes hallgatót támogató mentori szerep megvalósítása, avagy pl. a képzés kidolgozásában való részvétel.
- A lemorzsolódás elleni küzdelem és a hallgatók képzési előrehaladásának támogatása esetében hogyan akadályozható meg az a lefelé nivellálódás, a minőségvesztés és az oktatói autonómia elsoványodása.
- Miképpen valósulhat meg a TÉR úgy, hogy abban tere legyen magának az oktatónak, munkatársnak, tehát az értékelés folyamatba az elejétől a végéig bevonásra kerüljön maga a kockázatviselő is.
- Fontos átgondolni a TÉR adatgyűjtésének idődimenzióit is (pl. oktatási teljesítmény, tudományos teljesítmény értékelésének adatgyűjtési időszaka) a viszonylag könnyű utólagos értékelés helyett milyen következményekkel jár a megvalósításra, ha a jövőtervek megvalósítását értékelné a rendszer. Illetve érdemes annak átgondolása, hogy a jelenleg működő teljesítményértékelésből 3-5 éves ciklusokra vonatkozó személyekre és egységekre lebontott mutatók készítése és azok elemzése miképpen járulhat hozzá a célok elérésének sikeréhez.
- Be kell emelni a kulcsindikátoroknak való megfelelést a kari vezetők és az egységvezetők teljesítményértékelésébe (ez a jelen valóságnak való megfelelést jelent)
- Ugyanígy meg kell jelenjen a kari TÉR-ben a szakfelelősök kompetencia- és felelősségi köréből fakadó feladatteljesítés (ez a szakok működtetésének fejlesztéséhez járulhat hozzá)

Vezetői elképzeléseimben a teljesítmények értékelése, tehát egy **eredményességet támogató kari TÉR** sokkal inkább jövőorientált szempontokat, illetve ezek elérésének premizálását jelenti, amelynek lényegi eleme a személyes jövőtervek kialakításakor a munkavállalóval való (egység)vezetői megbeszélés és ezáltal a szervezeti, kar, intézményi céloknak való jobb megfelelés, és az ezek teljesülésének vizsgálata állnak a fő fókuszban, ugyanakkor ezek vizsgálatában az áttételes hozzáadott értékeket is el kell ismerni, be kell számítani. Mindezek által termem a kari TÉR korszerűsítése, amelyet az egységekkel és munkatársakkal történő kvantitatív és kvalitatív módszertanokat egyaránt felhasználó kutatás előzne meg és amely szabályzat **közösségi tervezéssel** születne.

ELKÉPZELÉSEK ÉS RÉSZLETES TERVEK A GAZDÁLKODÁSRÓL

Egy kar működését leíró tervek minden eleme egy összefüggésrendszert mutat, amelyben a tervek minden részeleme megszerkesztett és az egészhez pedig beszerkesztett. Ennek okán – a másként elkerülhetetlen ismétlések kiküszöbölése végett – szeretném hangsúlyozni, hogy a korábbiakban (különösen a feladatfinanszírozási szerződés vonatkozásában) már leírt elképzeléseket nem ismétlem meg e részben, hanem csak a kiegészítő jellegű elképzeléseket. E fejezetben tehát azok az elképzelések és részletes tervek szerepelnek a gazdálkodásról, mely a finanszírozási helyzet jelen pillanatban való ismeretében született és ilyen módon tartalmazza a Kar fenntarthatóságára és gazdasági egyensúlyára vonatkozó rövid és hosszú távú elképzeléseit, valamint a szervezeti egység személyi fejlesztésére vonatkozó közép- és hosszú távú elképzeléseit, amelyeket korábban nem mutattam még be.

A JGYPK az Egyetem decentralizáltan gazdálkodó szervezeti egysége, de ezzel együtt szerves részét képezi annak és ebből kifolyólag erőforrásaival hatékonyan hozzá kell járuljon az intézmény célkitűzéseinek eléréséhez, amelyek a fenntartó által képviselt feladatterületek szerint alapvetően ezeket jelentik: tehát a felsőoktatási tevékenységhez, az intézmény képzési tevékenységéhez kapcsolódó oktatáshoz, a térség társadalmi és gazdasági fejlődéséhez (az intézmény alaptevékenységéből származó szellemi értékek közösségi célú megismertetésével és gazdasági hasznosításával), az egyetem gazdasági, társadalmi és nemzetközi kapcsolatainak fejlesztéséhez, az oktatási, tudományos kutatási, hallgatói, tanuló, oktatói, kutatói, tanári támogatási programokhoz, a rászorultsági alapú támogatás biztosításához, a tehetésgondozó programok működéséhez.²⁴

A gazdálkodás kérdésében az SZTE szabályzatai és felsőbb jogszabályok rajzolják körül a működési teret. Aki az intézmény legutóbbi évek béli formálódását követte, jól látja, hogy a felsővezetők szintjétől a kari vezetők, intézet-, tanszék- és szakcsoportvezetők körén át, egészen a munkavállalókig és munkavállalói közösségekig (ld. munkavállalói tanács, szakszervezetek) milyen komoly erőfeszítések történtek az új kihívásoknak való megfelelés, és intézményünk 21. századi működésének megalapozásához. Egyetértek Rektor Úr állításával, mely szerint „Egyetemünk olyan egyenszilárd egységet képez, amely gyorsan és hatékonyan tud reagálni az előre nem látható, nehéz kihívásokra is.”²⁵

Vezetői tapasztalataimból kifolyólag minden ilyen vonatkozó szabályozónak rigorózus módon való megfelelés mellett érvelek, tekintettel az SZTE prudens működését meghatározó intézményi alapelveire és hagyományaira.

A finanszírozási helyzet ismeretében elképzeléseim homlokterében az áll, hogy a dékán által irányított egység esetében a missziók fenntarthatóságára és a gazdasági egyensúlyra együttesen kell fókuszálnunk, kiemelten pedig a közfeladat finanszírozási szerződésben leírt vállalásokra, a bevételszerző képességek növelésére, ilyen „termékek” kifejlesztésére és a felelős forrásfelhasználásra.

„Az Egyetem a költségvetés elkészítése során egyetemi kar, Klinikai Központ szintig alakítja ki a bevételi és kiadási keretek összegét. Ezt követően az adott egyetemi karon, Klini-

²⁴ 2021. évi IX. törvény a közfeladatot ellátó közérdekű vagyonkezelő alapítványokról

²⁵ Rovó 2021: 10

kai Központon belül történik a további keretkiosztás. A Kari Tanács igényei szerint jogosult további döntést hozni a rektor és a kancellár jóváhagyásával a Szenátus által a kar számára jóváhagyott költségvetési keretek karon belüli, a gazdálkodási joggal felruházott egyéb egységek (intézetek, tanszékek, kutatócsoportok stb.) közötti felosztásáról.”²⁶

A Kari Költségvetés felosztásáról a Gazdasági és Kubatúra Bizottság munkájának eredményeként megszületett tervet a Kari Tanács véleményezi, ahol szükséges módosításokat javasol. E terv mélyreható számítások alapján születik meg. Az intézmény modellváltásának és a finanszírozás megváltozott rendszerének okán szükségesnek látom a tervezési folyamatok új kihívásoknak megfelelő jövőbeli korszerűsítését, a költségvetés egységekre vetítését létrehozó számítások képletének és a számítás alapegységeinek átgondolását.

Ahol releváns az egyes képzéseket, mint önálló értékteremtő folyamatot definiáljuk. ahol az input és az output között kimutatható hozzáadott érték képződik (ezt nevezhetjük az intézmény hozzáadott értékének) ahol a bevételek és kiadások tervezése még a képzés meghirdetése előtt történik és egy jól tervezhető megosztási modell szerint a képzés "gazdája" (szakgazda, szakgazda intézet/tanszék) ennek tudatában végzi a hallgatói rekrutációs feladatokat, illetve tervezzük az óradíjak kifizetését (külső szakértő óraadók meghívását). A további feladatvállalások (bármilyen ami az értékteremtő folyamathoz hozzáadott értéket képvisel) hozzájárulását elismerjük és azt a Kar által befektetett tőkeforrásoknak tekintjük (kulturális, presztízs, társadalmi és pénztőke). Ezáltal a kari szervezeti egységek fenntarthatósága és gazdasági egyensúlya rövid és hosszú távon jól tervezhetővé válhat.

A korábbiakban bemutatott mátrix jellegű egység/szak irányítás működési elv érvényesítése a gazdálkodásra is pozitív hatással tud hatással lehet, amikor pl. a szakfelelős felel azért, hogy a szak költségvetése rendben legyen, mert nyomon követi azt, tehát követi a szak fedezetének meglétét. Ezzel feloldható az a eredményes működés ellen ható látszólagos ellentét, mely szerint a szakfelelős azt a szempontot követi, hogy a hallgatók óraterhelése legyen ideális, az tanszék-/intézetvezető pedig azt, hogy az oktatók óraterhelése legyen ideális. E felelőségek és feladatok persze meg kell jelenjenek a kari teljesítményértékelés rendszerében is.

A humántőkével való gazdálkodás esetében, a Kar személyi fejlesztésére vonatkozó rövid- és közép távú elképzeléseimben az áll, hogy a korábbiakban leírt magasabb rendű jogszabályoknak, intézményi és kari szabályzatoknak megfelelően sarkalni szeretném a **fiatalítást**, az **ifjabb oktatói generáció előlépése** ügymenetének maximális felgyorsítását, és ezzel együtt az utánpótlás, az új belépők (demonstrátor, gyakornok, tanársegéd, tudományos segédmunkatárs) arányszámának hatékonysági szempontú növelését.

Szükségesnek tartom a fiatal oktatók köréből a leendő szakfelelős és egységvezető nemzedék kinevelésének elindítását (ezt, tehát a **vezetői utánpótlásképzést**, kezdeményezni szeretném kari és egyetemi szinten egyaránt).

De fontosnak tartom azt is, hogy megőrizzük és alkalmazzuk az **idősebb oktatói generációk** által felhalmozott tudástőke-forrásokat. Mindez által hatékonyan felhasználjuk a Juhász Gyula Pedagógusképző Karra mintegy száz éve jellemző generációk közötti értéktranszfer folyamatok komoly hatását a hagyomány és modernitás viszonyrendszerének értéktelített – a közép- és hosszútávú működést, illetve a fenntartható fejlődést megalapozó – megalósulásához.

²⁶ SZTE Gazdálkodási Szabályzat 2023: 15

Családbarát kari juttatások, kedvezmények

„A legvégén nem az fog számítani,
hogy mennyi év volt az életedben,
hanem hogy mennyi élet volt az éveidben.”

Abraham Lincoln

Egyetemünk 2018 óta része a családbarát felsőoktatási intézmények közösségének. El kell mondanunk, hogy a családbarát szemléletmód nem ekkor jelent meg intézményünkben és karunkon, mondhatjuk, hogy elemeiben aktuálisan, bár a történelmi korszakok sajátosságait mutatva, a társadalmi és gazdasági kihívásoknak megfelelni kívánva jelen volt az alapítástól kezdve. Ez a humanista szemléletmód az egyike a felsőoktatáshoz kapcsolódó tradicionális társadalmi értékeknek. Azonban a változó világ formálódásra és újratervezésre kötelez minket, a jelenlegi kar polgárait. E témakörben a kari specifikumok abból adódnak, hogy a pedagógusképzést folytató intézmények mikroklímája sajátos, és közelebb áll a közoktatási intézmények (munkavállaló- és hallgatóbarát) világához, mint a kutatóintézetekéhez, a forprofit szervezeti egységekéhez. Ezen specifikumok és sajátosságokból az is következik, hogy fontosnak tartjuk a **pozitív támogató munkahelyi légkör** kialakítását és megőrzését. Pályázatom első részében ennek szakmai elveiről és számomra zsinórmértékként szolgáló alapjairól részletesen kifejtettem a gondolataimat, ezért e részben csak a konkrét cselekvési javaslataimat írom le:

Megvalósítani tervezett család- és munkavállaló barát intézkedések

Karunk esetében részleteiben megvizsgálendő és ahol releváns ott az egyetem vezetésével megvalósítható (a vezetés felé kezdeményezhető) elemek:

A foglalkoztatás módja (atipikus illetve rugalmas foglalkoztatás olyan formában, hogy a munka túlóra, vagy külső szerződés nélkül is elvégezhető legyen!)

- Rugalmas munkaidő kedvezmény (a jogszabályon túl, pl. jogosultság kiterjesztés 8+év
- Távmunka engedélyezés, „home-office” lehetőségek, és ezek támogatása tárgyi eszközök, szolgáltatások biztosításával.
- Munkabeosztás, egyéni igényeket figyelembe véve rövidebb időszakra, alkalmakra.
- Rugalmas munkavégzés igénybevétele szabályzatokkal és a szerződésben való rögzítéssel.
- Pluszszabadság
- Családos hallgató munkarendje, vizsgarendje (TKVSZ)

Orvosi ellátások (amennyiben a jelenlegi SZTE kapacitásokkal elvállalható)

- Családbarát szülészeti igénybevitelének lehetősége
- Rendszeres szűrővizsgálatok lehetőségének megszervezése és biztosítása

Az emberi erőforrás fejlesztés támogatásának további lehetőségei

- „JGYPK Vándorbölcső” szimbolikus juttatás a Kar vándorbölcsőjének odaítélésével (az SZTE esetében megvalósult és van egy ilyen!)
- Munkaidőnek csekély részét érintő, munkahelyi gerinctorna

- Kisgyermekes munkavállalók parkolási támogatása a kari parkolók használatában (díj-kedvezmény, „családdal érkezők” parkolóhely bevezetése, a lehetőségek függvényében)
- Idős munkavállalók támogatása (méltányos munkabeosztás)
- A Hattyas-sori baba-mama szoba nyitvatartási rend szerinti működtetése (kari hallgatók szakmai gyakorlatába való beszámítással) és annak nyilvánossá tétele a hallgatók felé (ez elsősorban a levelező hallgatók esetében jelent szolgáltatást és pozitív üzenetet, de ez a gyermekmegőrző szolgáltatás kiterjeszthető kari konferenciák idejére, avagy ha a kari kolléga pl. GYES-en van és kapcsolattartás végett beugrik a karra. Továbbá a főépületben is létre kell hozni és üzemeltetni kell egy baba-mama szobát.
- Az egyetemhez tartozó szabadidős egységek ingyenes/kedvezményes látogatásának lehetősége a munkavállalók és családjaik számára.
- Munkavállalók sportolásának támogatása (Sportközpont / Topolya; pl. edző-, fitneszterem, uszodabérlet biztosítása, sportolási kedvezmények biztosítása)
- Kismamák munkába való visszatérésének támogatása (GYES közbeni kapcsolattartás, bevonódás támogatása)
- A program keretében további tanácsadásként megvalósuló támogató szolgáltatások lehetséges jogi, vállalkozási, egészségügyi területeken.

Mt. változáshoz kapcsolódó felvetések:

- Az apaszabadság második öt napjára a terv szerint 40%-os munkabér jár, ezt a Kar kiegészíthetné 100%-ra, így az apaszabadságot igénybe vevő családnak nem kellene jövedelem csökkenést elszenvednie akkor, amikor a legnagyobb szükség lehet a kiadások fedezésére. (Ha kevés ilyen apa munkavállaló van, akkor a költségvetési vonzata minimális, az „üzenet értéke” nagyon jelentős!)
- A munkavállalókra vonatkozó kedvezmények bizonyos elemeit „ki lehetne terjeszteni” a hallgatókra is. Ilyen például, hogy az apaszabadság helyett, akinek gyermeke születik, tíz napra (vagy akár többre is) hivatalosan is felmentést kap minden jelenléti kötelezettség (gyakorlat, labor, előadás, feladat beadás) alól, s ez önmagában nem eredményezheti a félév teljesítésének megtagadását. (Ez nyilvánvalóan jelenthet az adott képzés számára nehézséget, de jóval kisebbet, s ritkábban, mint pl. az Erasmus távollét esetében.)
- A tájékoztatókat össze lehetne kapcsolni a családbarát kedvezményekről szóló tájékoztatókkal, amit nem csak az új belépők számára (vagy azon munkavállalók számára, akik ezt kifejezetten kérnek) lehetne átadni, hanem az Kar honlapján, hivatalos fórumain, csatornáin közzétenni, terjeszteni.
- Az érintett munkavállalói kör is kiterjeszthető, amennyiben ez indokolt, a 8 éves kor helyett 10, 12, akár 14 éves korig (Ennek „költségeit” és a fokozott védelem hatásait azonban előzetesen bizonyára vizsgálni szükséges. Itt is lehet, hogy az igénylők alacsony száma miatt minimális a költségvonzat, ha a munkavégzés nem is sérül, akkor nincs ilyen vonzata.)
- Az érintett kör számára elérhető, felkínálható rugalmasabb munkavégzés tipikus formáit érdemes az egyetemi körülményekkel összhangban meghatározni, az ezzel kapcsolatos lehetőségeket a tájékoztatóban szerepeltetni, s a munkahelyek közvetlen vezetőivel is megismertetni, ajánlásokban megfogalmazni. Ide tartozhat az otthoni munkavégzés technikai feltételeinek biztosítása (eszközök, VPN csatorna, stb.).

- Azzal kapcsolatban is tájékoztatást kell nyújtani, hogy a munkavállaló milyen képzésekre, mennyi időt fordíthat a munkaidejéből, ezt a Kar hogyan és milyen mértékben támogatja (A költségvonzatokat itt is vizsgálni kell, pl. a fizetős képzések támogatása kizárható, de hangsúlyozhatóak a kari/társzari képzések, karok közötti kooperáció eredményeként!)

ZÁRSZÓ

A dékáni szerepmegvalósításról szóló tervek legfontosabb elemeinek tekintem az előbbiekben leírt lehetőségek megvizsgálását, ahol a hatáskörből eredően megvalósítható ott a megvalósítást, amely esetben meghaladja a dékán kompetenciaszintjét, akkor a megvalósításának felvetését a döntéshozók felé.

Ezen feladatok ellátására a pályázatomhoz mellékelt dokumentáció, az eddigi oktatói/kutatói és vezetői feladataim alapján alkalmasnak tartom magam, a feladatok elvégzését vállalom, és hiszem, hogy legjobb tudásom szerint Karunk, az Egyetem és Hazánk javát szolgálva, a hatályos jogszabályok és a vonatkozó dokumentumaiban leírtak szerint tudom végezni.

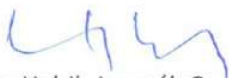
Büszke vagyok arra, hogy a legnemesebb európai humanista egyetemi értékvilágot őrző intézmény oktatója lehetek, aki magam is ezen épületek falai között szereztem az első diplomámat (és húsz éve kezdődő juhászgyulás tanári pályámon az oktatói mintáimat), illetve legmélyebb közösségi-közéleti élményeimet.

A következő, kihívásokkal teli időszakban a dékáni program megvalósítása során a következő alapelveket szeretném érvényesíteni.

Az eddigi vezetői működésem során igyekeztem ezeket zsinórmértékként tartani magam előtt, megválasztásom esetén ugyanerre fogok törekedni.

- **transzparencia** – a döntések és azok hátterének nyílt kommunikációja
- **szubszidiaritás** – a döntések előkészítésében és meghozatalában az érintettek, stakeholderek, a majdani megvalósítók aktív bevonása
- **célracionalitás** – tervezést és a működést támogató és leíró szabályzati keretek aktualizálása, a hiányzóok létrehozása, innovatív feladatmegvalósítás
- **értékelkötelezett szervezeti személyiség** – megszólítható, „emberarcú” vezetői jelenlét, koordináció, motiváció, serkentés, kiszámíthatóság
- **leading** – támogató jellegű szerepmegvalósítás, helyzetfüggő vezetés és koordináció
- **partnerség és kooperáció** – a Kar és az Egyetem hagyományaiból eredő kollegiális együttműködés a vezetői testületekkel, rektori, intézet- és tanszékvezetőkkel, a gyakorlóiskolák és -óvoda vezetésével, illetve a hallgatókkal és közösségeik vezetőivel
- **képviselő** – a Kar által az SZTE számára komoly hozzáadott értéket képviselő oktatási-nevelési- képzési és tudományos-kutatási hagyományainak, tapasztalatainak és referenciáinak képviselője az SZTE különféle fórumain és testületeiben
- **kollaboratív szemlélet** – a Kar közösségiségének erősítése és a munkatársak személyes elkötelezettségének növelése a Kar és az Egyetem sikeres szerepmegvalósításához, a kitűzött céljaink eléréséhez

Szeged, 2025. január 13.



Dr. Habil. Jancsák Csaba
tanszékvezető egyetemi docens

Felhasznált források

SZTE-léptékű dokumentumok

<https://u-szeged.hu/szabalyzatok>

1. Szegedi Tudományegyetem Küldetésnyilatkozat
2. Prof. Dr. Rovó László: „Új modell, új lehetőség a kiválóságunkért!” rektori pályázat (2021. november 26.) <https://u-szeged.hu/sztehirek/2021-december/prof-dr-rovo-laszlo> [2024.09.01.]
3. 2021. évi IX. törvény a közfeladatot ellátó közérdekű vagyonkezelő alapítványokról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2100009.tv> [2024.11.07.]
4. Szegedi Tudományegyetem Szervezeti és Működési Rend (2024. október 28.)
5. A Szegedi Tudományegyetem Szervezeti és Működési Szabályzat Foglalkoztatási Követelményrendszere (2024. március 25.)
6. A Szegedi Tudományegyetem Gazdálkodási Szabályzata (2023. december 10.)
7. Rektori-kancellári együttes körlevél az Intézményfejlesztési Tervhez kapcsolódó egységszintű fejlesztési tervekről (2024. október 8.)
8. Rektori-kancellári együttes utasítás a működtetésben közreműködő vezetőkre vonatkozó célmeghatározó és teljesítményértékelési rendszerről (CTÉR) (2024. március 4.)
9. Kancellári utasítás a Szegedi Tudományegyetem Önköltségszámítási szabályzatához kapcsolódó Kalkulációs egységek meghatározásáról és alkalmazásáról (2023. december 19.)
10. Rektori-kancellári együttes utasítás az egyetemi döntéshozatal során alkalmazandó összeférhetetlenségi szabályokról (2023. november 17.)
11. A Szegedi Tudományegyetem nemek közötti esélyegyenlőséget támogató terve 2022-2027
12. A Szegedi Tudományegyetem hallgatói esélyegyenlőségi terve (2024. november 25.)
13. A Szegedi Tudományegyetem dolgozói esélyegyenlőségi terve (2024. november 25.)

JGYPK Kari dokumentumok

<https://www.jgypk.u-szeged.hu/karrol/kari-szabalyzatok/aktualis-szabalyzatok>

1. SZTE JGYPK Kari Ügyrendje (2024.09.26.)
2. JGYPK Küldetésnyilatkozat
3. Szabályzat a Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Karán a tudományos és művészeti tevékenységet támogató pályázati keret elosztására (2020.11.17.)
4. A Szegedi Tudományegyetem hallgatói által fizetendő díjakról és térítésekről, valamint a részükre nyújtható egyes támogatásokról (SZTE. 2022. június 27.)
5. Költségtérítési szabályzat ügyrendje (2017. 09. 28.)
6. Teljesítménymérési szabályzat (2024. szeptember 26.)
7. Minőségpolitikai Nyilatkozat (2022. november 24.)
8. Az oktatói munka hallgatói véleményezésének szabályzata (2024. szeptember 26.)
9. SZTE JGYPK Kari Tanulmányi Ügyrend (2022.09.30.) és Mellékletei: 1. sz. melléklet: A JGYPK Tanulmányi Bizottság Ügyrendje; 2. sz. melléklet: A JGYPK Kari Kreditátviteli Bi-

zottságának ügyrendje és eljárási rendje; 3. sz. melléklet: Kedvezményes tanulmányi és vizsgarend iránti kérelem; 4. sz. melléklet: A SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar szakdolgozatokkal kapcsolatos ügyrendje; 5. sz. melléklet: Kari igazolások kiadásának eljárásrendje; 6. sz. melléklet: A szakdolgozatok és diplomamunkák titkosítási eljárásáról és kezelésükre vonatkozó speciális szabályokról szóló SZTE JGYPK Titkosítási szabályzat

10. Dr. Döbör András: Dékáni program, vezetői elképzelése és részletes tervek (2020. január 15.) <https://www.jgypk.u-szeged.hu/hirek/szte-jgypk-2020-január/kari-ertekezeslet-2020> [2024.09.01.]

Felhasznált szakirodalmak

- Argyris, C. 1971. A vezetés aktív módszere. Budapest: KJK
- Bakacsi, Gy. 2004. Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula
- Barnard, Ch. I. 1938. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press
- Bär, S 2005. A Céh. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Belényesi, E. 2018. Közigazgatási szervezeti kultúra. Budapest: NKE
- Berdal, R. 1993. Public Universities and State Governments: Is the Tension Benign? In: Berg, C. [ed.]: *Academic Freedom and University Autonomy*. Bukharest: UNESCO, pp. 162-172
- Bíró B. & Serfőző M. 2003. Szervezetek és kultúra. In Hunyady Gy. & Székely M. [szerk.] *Gazdaságpszichológia*. Budapest: Osiris, pp. 481-541.
- Cohen, M.D. & March, J.G. & Olsen, J.P. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1): 1–25. doi:10.2307/2392088
- Csikszentmihályi, M. 2022. Flow - Az áramlat. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Fiedler, F. E. 1980. A hatékony vezetés személyiségjellemzői és helyzeti meghatározói, In: Pataki Ferenc: *Csoportlélektan*. Budapest: Gondolat Könyvkiadó
- Hankiss, E. 1982. Diagnózisok. Budapest: Magvető
- Herzberg, F. 1968. "One More Time: How Do You Motivate Employees?". *Harvard Business Review*, 46. 1. pp. 53–62.
- House, R. J. & Aditya, R. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23 (3), pp. 409-473. DOI: 10.1177/014920639702300306
- House, R. J. 1971. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, September, pp. 321-338.
- House, R. J., & Jacobsen, Ch. 2001. Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model and Tests. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 75-112. DOI:[http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00065-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00065-0)
- Hrubos, I. 1995. A felsőoktatási rendszer válaszai a változó társadalom kihívásaira. *Szociológiai Szemle* 1995.4. pp. 93-109. https://epa.oszk.hu/05000/05067/00016/pdf/EPA05067_szoc_szemle_1995_04_093-110.pdf [2025.01.09.]

- Juhász, M. & Krén, H. 2024. Az adaptív vezetés jellemzői a vezetési stílus és a szervezeti kultúra összefüggésében. Magyar Pszichológiai Szemle 79.3.
DOI:<https://doi.org/10.1556/0016.2024.00088>
- Kádár, P. & Kovács G. 2023. A teljesítményfinanszírozás kihívásai a szervezeti és egyéni teljesítménymenedzsment rendszerek kialakítására a modellváltó egyetemeken. EDUCATIO 32 (3), pp. 470–485
- Kadosa, Gy. & Francsovcics, A. 2005. Vállalati gazdaságtan. Budapest: Amicus Kiadó
- Kerr, C. 1982. The Uses of the University. Cambridge: Harvard University Press
- Király, G. & Kovács, G. 2022. A tudomány tömegesedésének hatásai a felsőoktatás működésére. Educatio, Vol. 31. No. 2. pp. 169–185.
<https://doi.org/10.1556/2063.31.2022.2.1>
- Kiss, S. & Pallai, É. 2018. Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek. Budapest: NKE
- Kovács, G. 2019. A bizalom szerepe egy felsőoktatási reform megvalósulásában: a fenntartói megállapodások esete. Vezetéstudomány, Vol. 50. No. 6. pp. 2–13.
- Lasch, C. 1996. Az önimádat társadalma. Budapest: Európa
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation, Psychological Review 50. 4. pp. 370–396.
- Maxwell, J. C. 2022. A csapatjáték 17 vitathatatlan törvénye. Budapest: Bagolyvár
- McGregor, D. 1960. The Human Side of Enterprise., Magyarul: McGregor, D. A vezetés és ellenőrzés hagyományos szemlélete. [pp. 153-161.] és McGregor, D.: Az egyéni és szervezeti célok integrációja. [pp. 162-171.] In: Horváth Ferenc [szerk.] 1966. Ember és termelékenység. Budapest: KJK pp. 153-171.
- Parkinson, C. N. 1990. Parkinson törvénye vagy az Érvényesülés Iskolája. Budapest: Minerva
- Perrow, Ch. 2002. Szervezetszociológia. Budapest: Osiris
- Seligman, M. 2008. Autentikus életöröm. Budapest: Laurus Kiadó
- Sinek, S. 2017. A jó vezetők esznek utolsónak – Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot? Budapest: HVG Könyvek kiadó
- Sinek, S. 2020. Végtelen játék. Budapest: HVG Könyvek kiadó
- Wess, R. 1999. Attila győzelmi titkai - Mit üzen a nagy hun napjaink vállalkozóinak? Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
- Whitney, D. [et al.] 2010. Appreciative Leadership: Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization. New York: McGraw-Hill Education