

# VITAINDÍTÓ

**Papp Z. Attila**

## **Quo vadis Sapientia?**

### **1. Bevezető**

A vitairat (kétértelmű) címe kissé hangzatos, ám szándékom ennek éppen ellenkezője: tárgyilagosan és röviden, vállaltan kritikai szemlélettel górcső alá szeretném venni a Sapientia – Erdélyi Magyar Tudományegyetem eddigi létezésének néhány fontosabb állomását, majd pedig olyan kérdéseket, kihívásokat fogalmazok meg, amelyek – úgy gondolom – az intézmény további léte szempontjából kulcsfontosságúak. Előljáróban azonban azt is le kell még szögezmem, hogy a vitairat elsősorban felsőoktatás-fejlesztési, illetve szociológiai szervezetfejlesztési megközelítésű,<sup>1</sup> de természetesen figyelembe veszi az erdélyi magyar kisebbségi társadalom, valamint az egyetem alapítása körüli magyar–magyar viszonyrendszer némely mozzanatát is. Tudatában vagyok annak is, hogy egy induló egyetem életében 5 év meglehetősen rövid idő, ám mégis elégséges arra, hogy egy lélegzetvételnyi külső értékelésre és néhány kérdés megfogalmazására sort kerítsünk.

### **2. Kezdetektől – nagyon vázlatosan – napjainkig**

Egy egyetem, így az EMTE történetét is többféle módon meg lehetne írni, történeti, politológiai, jogi összefüggésekbe ágyazva lehetne ismertetni az indulás és az azóta eltelt időszak eseményeit. Jómagam ezt nem teszem, de felvillantom, hogy ilyen jogos értelmezésekkel magának az intézménynek a megvalósíthatósági tanulmánykötetében is találkozhatunk,<sup>2</sup> ám akit csak az eseményszerű kronológiai felsorolás érdekel, az az EMTE honlapján talál – igaz, nem a jelenig tartó – összesítéseket.<sup>3</sup>

Az indulás megemlézésekor azonban nem feledkezhetünk meg három nyilvánvaló dologról: 1. az egyetem létrehozásának ötlete, illetve magyar közpénzekből való támogatása a Fidesz 1998-as hatalomba kerülésének köszönhető; 2. a romániai magyarok magyar nyelvű felsőoktatási kínálatának bővítése – különböző módokon – már 1990-től elkezdődött; 3. az önálló

magyar egyetem „állami verziója” már 1990-től élesen megjelent, a magyar magánegyetem gondolata azonban csak később.

A magyar kormány 1999-es bejelentését, miszerint évi mintegy 2 milliárd forinttal támogatni kívánja a romániai magyar felsőoktatás fejlesztését, úgy is értelmezhetjük, mint a politika győzelmét a civil szféra fölött. Magyarán: az új lehetőség (a korábbi egyetemi jövőképek, koncepciók forgalmazása ellenére) váratlanul és felkészületlenül érte az erdélyi magyar felsőoktatás kibővítésén fáradozókat. Váratlanul, mert kevesen gondolták, hogy egy ilyen nagy horderejű vállalkozást kvázi tollvonással be lehet indítani, és felkészületlenül, mert a helyi (erdélyi magyar) szakértelem nem termelte, pontosabban: korábban nem termelhette ki egy felsőoktatási intézmény megalapozásakor szükséges, intézményfejlesztésben járatos szakértői, tanácsadói réteget. Mindez nem is lett volna gond, hiszen ilyen szakértelmet lehetett volna akár Magyarországról vagy Nyugatról is importálni, ám az új lehetőséggel a többé-kevésbé a Fidesz klientúra rendszerébe tagozódó elit oly módon azonosult, hogy az egyetemalapításhoz szükséges induló szerkezetből kimaradtak az „idegen” szereplők.

Így nem meglepő, hogy a legmegbízhatóbb partnernek az erdélyi magyar történelmi egyházak számítottak, akik 2000 elején létrehozták a Sapientia Alapítványt, amely áprilisban nyilatkozatot tett közzé az „Erdélyi Magyar Magánegyetem” létrehozásáról. E nyilatkozatban többek között (a nem definiált) európai értékekre hivatkozva a román–magyar kapcsolatok színtereként értelmezik a születendő „univerzitas”-t, amely nem gátolja az adófizetőként a magyarokat is megillető állami magyar nyelvű intézmény létrehozását.<sup>4</sup> Könnyen beazonosítható, hogy e nyilatkozatban még benne van egy kis távolságtartás a magánegyetemmel szemben, ugyanakkor az egyetemi eszme meglehetősen humboldti vonásokat tükröz: „univerzitas”, „európai értékek”. Mindebből egyenesen következik az az elv is, hogy a létrehozandó egyetem képzései semmiképpen sem lehetnek a már létező magyar nyelvű képzések konkurenciái, ami viszont ellentmondás. Ugyanis: ha „univerzitas”-ban gondolkodunk, óhatatlanul indítani kell olyan szakokat, amelyek nagy valószínűséggel már léteznek a BBTE-n (hiszen az „univerzitas”-nak például a bölcsész jellegű képzések fontos elemét jelentik). E nyilatkozat továbbá megemlíti a majdani intézmény lehetséges helyszíneit is: Nagyvárad, Kolozsvár, Marosvásárhely és Székelyföld.

Egy másik fontos, ám az előbbtől tartalmában nem sokban különböző dokumentum a majdani és időközben sajnálatosan elhunyt rektornak, Tonk Sándornak a *Magyar Kisebbségben*<sup>5</sup> megjelent tanulmánya a romániai magyar magánegyetemről. A tanulmányt vitaanyagnak szánták, de valójá-

ban a lassan beinduló egyetemszervezés „munkatervének” tekinthető, hiszen a szöveg végén említett feladatlistát lassan el is végezték: létrehozták az alapítványi irodát, célpályázatot írtak ki az indítandó képzésekre, a már említett helyszínek ugyanazok maradtak (Székelyföldön eldőlt a csíkszeredai helyszín), az egyetem hálózatszerűen indult be stb. Fontos azonban megjegyezni, hogy – amúgy természetes módon – az egyetem a későbbiekben nem „univerzitas” lett, nevébe bekerült a tudományegyetem kifejezés, a képzési kínálat pedig helyenként gyakorlatorientált, főiskolai jellegű.

2000 októberében az alapítvány kuratóriuma elfogadta az egyetem küldetésnyilatkozatát is,<sup>6</sup> amelyben – az előbbiek szellemiségének megfelelően – többek között az áll, hogy „minőségre és nem tömegképzésre törő, versenyképes, a nemzetközi elvárásoknak megfelelő egyetem létesítése a cél”. Itt újabb ellentmondást érhetünk tetten: a 21. század hajnalán a felsőoktatás eltömegesedését tagadni meglehetősen merész vállalkozás, hiszen a modern felsőoktatás legnagyobb kihívása éppen az, hogy mit tud kezdeni az eltömegesedéssel, vagy ha úgy tetszik: milyen differenciáló oktatásszervezési stratégiával oldja meg a tömegképzésen belül az elitképzést. Romániában, Erdélyben egy induló intézmény a BBTE „árnyékában”, más romániai nagyvárosok (nem föltétlenül magyar nyelvű) felsőoktatási kínálata közepette a tömegképzést talán nem szabadna ilyen határozottan elutasítani.

Ám az idézet másik kulcskifejezését is kibonthatjuk: mit jelent a minőség? Miért van egyáltalán a minőség és tömegképzés szembeállítva? Minden bizonnyal azért, mert a küldetésnyilatkozat szövegezői nem voltak tisztában e fogalommal, azaz koncepciójukban összerosódik a (szövegben később valóban szereplő) *színvonal* kifejezés és a *minőség* fogalma. A kurrens pedagógiában és oktatásfejlesztési szótárban ugyanis e két fogalom nem fedi egymást. A színvonal a szovjet típusú felsőoktatás sajátja, míg a minőség a partnerközpontú modern felsőoktatás sajátja. A színvonal normativitást feltételez, a tanítási gyakorlatban sokszor pedig rugalmatlanságot jelent, a minőség pedig azt jelenti, hogy az oktatási folyamatokat alárendeljük a külső és belső partneri igényeknek, mint például a munkaerő-piaci szereplők vagy a diákok elvárásai.<sup>7</sup> Ebben az összefüggésben minőség és tömegképzés nemhogy kizárnák, hanem éppenséggel feltételezik egymást.

E szövegben nincs helye az alapítás körülményeit hosszasan részletezni, az előbbi három dokumentum rövid ismertetését pusztán csak azért tartottam fontosnak felidézni, mert az egyetem hivatalos alapítóinak és (ellentmondásos) szándékainak megismerése szempontjából relevánsak. Míg az alapítók retorikájukban ezt a képzelt elitizmust képviselték, addig a tényleges egyetemszervezés körül beindult a politikai, gazdasági és akadémiai

mozgolódással jellemezhető „vadfejlesztéses hőskorszak”. És mindez részben a magyar–magyar, részben pedig az erdélyi lokalitások gyakran kusza és informális viszonyrendszerében. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy az egyetem létrehozása egy olyan *omnibusz projekt*, amelyre mindenki, minden kisebb-nagyobb lobbicsoport rápakolta a maga kis érdekét és elképzelését. Az egyetem első lépésben ingatlan-beruházás (is) volt, így értelemszerűen ezzel foglalkozó cégek, személyek „indultak be”. Mivel az egész rendszer képlékeny is volt, és az ilyen mozgásokhoz vélhetően politikai támogatottság is szükséges, természetesen, aki akár Magyarországon, akár Romániában nagyobb kapcsolati–politikai tőkével rendelkezett, nagyobb sikerrel szerezhetett meg olyan információkat, amelyeket majd átválthatott más típusú tőkévé.<sup>8</sup>

Akadémiai szinten két lépcsőben indultak meg a mozgolódások. Először a különböző, többé-kevésbé kiforrott képzési koncepcióval rendelkező lokális érdekek törtek felszínre. Ezek közül az egyik leglátványosabb a marosvásárhelyi állami román nyelvű Petru Maior Egyetem magyar tanárainak mondhatni szakmai vágyaikkal együtt testületileg történő átvándorlása az új intézménybe. Másik jellegzetes példa a csíkszeredai KAM betagozódása a helyi karra. Többé-kevésbé ebbe a logikába sorolhatjuk azt is, hogy a nagyváradi PKE és az új intézmény a létrehozás pillanatában gyakran kinyilvánította valamiféle integrálódását, ám ez a későbbiekben teljesen lekerült a napirendről, nemcsak a jogi, akkreditációval kapcsolatos (és a váradiak által gyakran hangoztatott) akadályok miatt, hanem mondhatni retorikai szinten is. Jelenleg tehát két egyetem él egymás mellett, ugyanazon forrásból táplálkozva. Hasonló módon a kolozsvári „kar” létrehozására tett kísérlet is egyfajta lokális akadémiai érdekérvényesítés jeleként értelmezhető. Túl azon, hogy Kolozsvár centrum szerepe majd mindegyik alapító dokumentumban kiemelt helyen szerepel, érthető, hogy az új intézmény legfontosabb döntéshozó helyszíne késztetést érzett és érez súlyának akadémiai értelemben történő növelésére is.

A lokális érdekek új szerkezetbe való intézményesülése azonban csak egyfajta keretet jelölt ki, az intézmény tényleges működése, és nem utolsósorban az akkreditációs feltételeknek való megfelelés az oktatók rekrutációjára is messzemenően kihatott. Szembesülni kellett azzal a ténnyel, hogy a legnagyobb rekrutációs bázist a BBTE tanárai képezik. Noha a Küldetésnyilatkozat szerint a két intézmény „a stratégiai komplementaritás” jegyében szeretett volna működni, már itt sejteni lehetett, hogy előbb-utóbb konkurenskékké fognak válni: a BBTE-ről egyre többen tanítottak át a Sapientia-ra, néha úgy tűnt, mintha az EMTE a BBTE magyar tanárainak mellékállású foglalkozása lenne.<sup>9</sup>

De konfliktusok nemcsak „terepen”, azaz Erdélyben voltak, hanem Magyarországon is.<sup>10</sup> Ezek közül a legszembetűnőbb a HTMH és az OM közötti ellentét. Az EMTE a HTMH-hoz tartozott, egy egyetemalapítás azonban mégiscsak oktatásszervezési feladat lenne. Az OM szeretett volna nagyobb szakmai beleszólást, a HTMH viszont nem akarta a „projektet” kiengedni a kezéből, hiszen akkor csökkent volna a Fidesz vezérkarának és környezetének erdélyi presztízse. Kompromisszumként létrejött az OM-ben is egy programiroda, amelynek szakmai szerepeket kellett volna ellátnia, de a hőskor „vadfejlesztés” ingatlanügyei ezt nem tették lehetővé, ezért meglehetősen háttérbe is szorult. A 2002-es kormányváltás után az OM teljesen visszavonult, az EMTE teljes szakmai-pénzügyi támogatása a HTMH fennhatósága alá tartozott. Fontos azonban azt is megjegyezni, hogy a ciklus végére a HTMH-n belül gyakorlatilag már csak egy referens foglalkozott az EMTE ügyeivel. Mindezzel csak azt szeretném kihangsúlyozni, hogy mindaz, amit eddig vagy a későbbiekben esetlegesen kritikaként fogalmazhatunk meg az EMTE-vel kapcsolatosan, gyakran a magyarországi finanszírozó fél hallgatóságos beleegyezésével (is) történt.

A 2001 októberében (ideiglenes működési engedéllyel) képzéseket indító egyetem egyik sarkalatos pontja a Kuratórium és a Szenátus viszonya volt. Körülbelül két évig e két testület gyakorlatilag lefedte egymást. Mára ez a helyzet mondhatni rendeződött, ám az intézmény kezdeti szakaszában ez komoly és talán máig kiható kérdéseket vetett fel. Alapvetően működőképes struktúra lehetett volna ez, ha teljesen független testületekről lett volna szó. Az egyik (a Kuratórium) egyfajta társadalmi tanácsként a finanszírozó és/vagy ellenőrző funkciót tölthette volna be, míg a Szenátus az akadémiai végrehajtó szerepet. Mivel ez nem így történt (hiszen ugyanazon tagokról) van szó, mondhatni intézményesült az ellenőrizhetetlenség. Az egyes helyszínek meghatározó vezetői ezt tudták is, ezért a maga részéről mindegyik lokalitás előremenekülő fejlesztésekbe kezdett, azaz minél nagyobb szeletet akart kimetszeni a közös tortából. A testületek összetételével kapcsolatosan azonban továbbá az is felvethető, hogy mivel az intézmény létrehozásával megbízott Sapientia Alapítványt az erdélyi magyar egyházak hozták létre, a Kuratórium tagjai az egyházak delegáltjai. Civil ellenőrzés szempontjából ez szintén talán üdvös is lehetett volna, ám egy nagy horderejű, új intézmény létrehozása céljából stratégiai és az egyetemi menedzsmenttel kapcsolatos döntéseket hozó szerv számára – mondjuk ki – ez elfogadhatatlan.

Az természetesen már önmagában is nagy kihívás, hogy egy (a kisebbségi társadalmon belüli) nagy horderejű támogatás során kialakult hurráopti-

mizmusban a szereplők egyaránt építkezzenek, ugyanakkor önmaguk ellenőrzésére is berendezkedjenek. Mivel a rendszer felépítésébe külső tanácsadókat nem vontak be, nem véletlen, hogy az összeállt szisztémán belül sok gazdálkodási, ügyviteli, menedzsmenttel, iratkezeléssel stb. kapcsolatos probléma keletkezett, amelyeket egy 2004-es (magyarországi cég által) végzett auditálás is kimutatott.<sup>11</sup> Érdekes, a jelentés akkori fogadtatását a belső szereplők azzal intézték el, hogy e mű semmi újat nem mondott, hiszen „mi ezt eddig is tudtuk”. Kérdés azonban, ha mindezekről tudtak, a meghatározó szereplők miért nem tettek lépéseket a helyzet korai orvoslására?

Ha már a külső szemek láttelepeinél tartunk, érdemes megemlíteni, hogy a HTMH megbízásából 2004 decemberétől több mint fél éven keresztül intézményfejlesztési tanácsadói munkára került sor, amelynek egy-két hozadékát a későbbiekben még fel fogjuk vetni.

### 3. Egyetemszervezés, működtetés – erdélyi módra

Mielőtt jómagam is teljesen abba a hibába esnék, hogy hosszasan tűnő fecsegésbe kezdek az egyetemről, és pusztán „csak” a tanításról és a diákokról feledkezem meg, rögzítsünk néhány alapot.

2003-ban és 2004-ben az EMTE és a PKE támogatása a magyar költségvetési törvényekben a Külügyminisztérium fejezetében a „Határon túli magyar felsőoktatás támogatása”, míg 2005-ben és 2006-ban a „Határon túli magyarok oktatási és kulturális programjai támogatása” alcímben szerepelt. Az intézmények 2003-ban 1958 millió, 2004-ben 1531 millió, 2005-ben pedig 1656 millió forint támogatást kaptak. Igaz, a 2005-ös megszorításokat kissé enyhítette az, hogy a 2005 novemberében meghirdetett Szülőföld Alap pályázatai során az EMTE 100 millió forintot nyert.

Jelenleg az EMTE-n három helyszínen zajlik oktatás: Marosvásárhelyen, Csíkszeredában és Kolozsváron.

*Marosvásárhelyen* a Műszaki és Humántudományok Karon 7 szakon: Pedagógia szak – szociálpedagógia szakirány, Társadalmi kommunikáció és közkapcsolatok szak, Informatika szak, Mechatronika szak, Számítás-technika szak, Automatizálás szak, Kertészeti szak.

*Csíkszeredában* két karon, 9 szakon: Gazdaság- és Humántudományok Karon: Általános közgazdaságtan szak, Könyvelés és gazdálkodási informatika, Agrárközgazdaságtan szak, Környezetgazdaságtan szak, Román-Angol szak; illetve a Műszaki és Társadalomtudományok Karon: Élel-

miszeripari mérnök, Környezetmérnök szak, illetve Társadalmi kommunikáció és PR szak, valamint Szociológia – vidékfejlesztés szakirány.

*Kolozsváron* két szakon zajlott eddig képzés: Környezetföldrajz, Fotóművészet, filmművészet, média szakok. 2006 őszétől Nemzetközi kapcsolatok, európai tanulmányok szak is indult, így már karként definiálják magukat: Természettudományi és művészeti Kar.

*Nagyvárad* teljesen külön intézményként működik, említsük meg az ott működő karokat és szakokat is: Alkalmazott Tudományok és Művészetek Kar (Kereskedelmi, turisztikai és szolgáltatási egységek szak, Menedzsment, Képzőművészet, Zenepedagógia szakok) és Bölcsészettudományi Kar (Angol, Német, Román nyelv és irodalom szakok, Angol–Román nyelv és irodalom szak, Filozófia, Református didaktikai teológia, Szociális munka, Szociológia).

Összesítve a 2005/2006-os tanév adatait a két intézmény fontosabb jellemzői ekképpen néztek ki:

2005/2006 tanév	Szakok száma	Diákok száma	Tanári állások száma	Főállású oktatók száma
EMTE	18	2300	337	146
PKE	12	1216	186	62
<b>Összesen</b>	<b>30</b>	<b>3516</b>	<b>523</b>	<b>208</b>

*Forrás: HTMH*

Ha az előbbi szakok felsorolását akár vázlatosan is áttekintjük, megállapíthatjuk, hogy nevükben meglehetősen hasonló szakok is szerepelnek a különböző helyszíneken. Szociológia két helyen, társadalmi kommunikáció és PR kétszer, román–angol szak kétszer, valamilyen környezettudomány többször. Hogy a különböző szakokon zajló hasonló nevű képzések konkrétan mit fednek, ahhoz természetesen a tanmeneteket kellene összevetni, valószínű lényeges különbségeket is találnánk. Azonban, ha a potenciális munkaadói oldalról nézzük ezeket, nem gondolom, hogy e különbségek relevánsak lennének. Ha valaki konkrét munkára például szociológust vagy PR szakembert keres, nem biztos, hogy fontos lenne számára az, hogy Csíkszeredában például több kurzus volt vidékfejlesztéssel kapcsolatosan, míg Nagyváradon debreceniek tanították meg a statisztika alapjait, vagy Marosvásárhelyen néhányszor pesti vendégtanárok is megfordultak. Mindezt azért fontos kihangsúlyozni, mert szembeötlők az intézményen belüli párhuzamosságok, noha az eredeti elképzelések szerint ezt kizártnak gon-

dolták az alapítók. Ám ettől függetlenül, e párhuzamosságoknak költséghatékonysági vetületei is lehetnek, hiszen ugyanazon tantárgyak oktatását egy intézményen belül meg lehetne szervezni kevesebb (utazó?) oktatóval is.

A párhuzamosságoknak azonban nemcsak intézményen belüli, hanem intézményen kívüli vonatkozásai is vannak. Szintén az alapítók szándékának mond ellent az a tény is, hogy olyan szakokat indítanak, amelyek az állami magyar nyelvű (BBTE) képzésben már léteznek. És itt újra megemlíthetnénk néhány szakot, amely vagy amelyhez hasonló létezik az állami szektorban (szociológia, angol, különböző közgazdasági szakok, Európa-tanulmányok például.)

Ha a két egyetem karainak elnevezéseit vizsgáljuk meg, különösebb nyelvi leleményesség nélküli, ám „érdekes” összetételű kifejezésekkel gazdagodhatunk. A karok elnevezései azonban nem nyelvileg „érdekesekek”, hanem egyetemszervezési szempontból, hiszen az EMTE (és a PKE) Chartájában is írva vagyon: „A kar az egyetem működési alapegysége, mely egymáshoz közel álló vagy rokon szakokat tartalmaz.”. Talán a váradi Bölcsészettudományi Kart leszámítva mindegyik esetben megkérdőjelezhetjük a karok létét, hiszen egymástól igencsak távol álló szakterületek vannak egymás mellé bezúfolva. Az intézeti kultúra fontos jeleként értelmezhető szervezési forma két további szempontból is elgondolkodtató: az egyik az, hogy ezek a képződmények „társbérletként” vagy „albérletként” működnek, másik szempont a tervezhetőséget veti fel. A karokon belül komoly, szakmához kapcsolódó pozícióharcok zajlanak, nem ritka az sem, hogy például a „társbérletbe” kényszerült akadémiai törzsek jószerével nem is kommunikálnak egymással. Az „albérlet” jellegű együttélés az az eset, amikor az egy karba szervezett különböző szakterületek közül valamelyik kvázi tulajdonosként viselkedik, a másik szakot csak megtűrt entitásként kezeli (legjellemzőbb példa erre a Marosvásárhelyen működő kar, amelyen belül továbbá akár nemi jellegű törésvonalakat is be lehetne azonosítani). A karokon belüli ellentétekkel azonban valójában nem az a baj, hogy másfajta szakterületek egy intézményi egységbe kényszerültek, hanem az a gond, hogy ilyen szerteágazó érdeklődési területekre építve nem lehet költséghatékony oktatást szervezni, illetve nem lehet markánsan megjeleníthető kari stratégiát sem építeni. Innen pedig már csak egy lépés annak a beismerése is: ha nincs határozott kari stratégia, akkor meglehetősen nehezen lehet összintézményi, egyetemi szintű stratégiát is elképzelni. Pedig egy egyetem stratégia vagy fejlesztési terv nélkül nehezen tud akár rövid távon is fennmaradni (és nemcsak a román törvénykezésnek való megfelelés miatt, hanem egyáltalán).



A karokkal kapcsolatosan az már csak hab a tortán, hogy a későbbiekben, ha lehetséges lesz pályázatokon megjelenni, a majdani nyugati egyetemi partnerek valószínűleg furának, valamiféle keleti ínycséségnek<sup>12</sup> fogják gondolni, amikor azt látják, hogy a szociálpedagógusok és mechatronikusok, avagy a fotóművészek és a majdani EU-s szakemberek egy egységbe tartoznak.

És itt elérkeztünk egy másik lényeges ponthoz: az egyetem külső kommunikációjához, az egyetem imázsának menedzseléséhez is. Az EMTE történetét több síkon is meg lehetne írni, ezek közül az egyik mindenképpen a kifelé mutatott imázs története lehetne. És e megközelítésben igenis számba kellene venni nemcsak a hivatalos, ünnepélyes események kommunikációját, a különböző helyi sikertörténeteket (nemzetközi versenyeken való sikeres szerepléseket, külföldi cégekkel való sikeres együttműködést, az államvizsgázók jó szereplését stb.), hanem olyan kényes ügyeket is, mint az egykori rektorhelyettes és az egyik kolozsvári oktató közötti tettelegességig fajuló vitát,<sup>13</sup> a frissen épített marosvásárhelyi főépület megrepedését<sup>14</sup> vagy az egykori csíkszeredai dékán – „hivatali hatáskör túllépése miatti” – leváltását.<sup>15</sup> Az intézeti imázs menedzselésének fontos eszköze lehetne az egyetem honlapja is, amely jelenlegi formájában nagyon vázlatos, egyáltalán nem aktualizált, elavult, a magyar nyelven kívüli (angol és román) megjelenítés felszínes avagy hiányos – és mindez egy olyan intézmény esetében, amelyben számítástechnikusokat, illetve majdani angol és román szakos tanárokat, fordítókat képeznek.

#### **4. Az EMTE néhány aktuális kihívása<sup>16</sup>**

A szándékoltan vázlatos és kritikai áttekintés után végezetül vegyünk számba néhány olyan területet és azzal kapcsolatos kihívást, amelyek, úgy gondolom, meghatározóak lesznek az intézmény életében. A felsőoktatási intézmények fejlesztésekor rendszerint négy nagyobb célterületet szoktak megjelölni, ezek pedig a szervezeti működésre, a képzési kínálatra, a kutatásokban való részvételre, valamint az egyetem saját partnereinek nyújtott szolgáltatásaira vonatkoznak. Az EMTE esetében e négy terület mellett kiemelt helyen meg kell említenünk az akkreditációt, hiszen ha az intézmény nem nyeri el a végleges akkreditációt, az egész egyetemi vállalkozás veszélybe kerülhet. Szintén lényeges egy kezdő intézmény esetében a társadalmi, környezeti betagozódás kérdését is felvetni. Az alábbi kihívások jó részét akár az egyes helyszínek vagy karok szintjén is körüljárhatnánk, ám jelen célból talán elégséges egyetemi szinten végiggondolni e kérdéseket.

#### *4.1. Akkreditáció*

Kétségtelen, a legfontosabb cél a végleges akkreditáció megszerzése, amelynek jogi feltételei adottak. A román akkreditálás egyaránt zajlik „fehér” (jogilag áttekinthető, formális) és szürke-fekete (kevésbé áttekinthető, informális, gyakran politikailag is befolyásolt) zónában. Az EMTE-nek ebből kifolyólag két stratégiát kell e tekintetben folytatnia: egyrészt mint intézmény fel kell készülnie a jogszabályi előírások maximális betartására, másrészt olyan kapcsolatokat kell ápolnia, amelyek gördülékenyebbé teszik a végleges akkreditálási folyamatot. Itt fontosak egyrészt azok az egyetemek, ahol a végzősök államvizsgáznak, de ugyanilyen fontos az akkreditációs bizottsággal vagy politikai szereplőkkel fenntartott (informális) kapcsolatok ápolása is. Intézményen belül lényeges lenne az akkreditációs elvárások „visszacsurgatása”, azaz lebontása kari, tanszéki szintre is, és mindenhol kinevezni az ezzel kapcsolatos feladatokért felelős személyeket.

#### *4.2. Szervezeti működés konszolidálása*

A legfontosabb annak tudatosítása, hogy az egyetemnek gyakorlatilag nincsen SZMSZ-je (Szervezeti és Működési Szabályzata). Chartája természetesen van, hiszen az jogszabályi előírás (is), ám e dokumentum kimutathatóan nem a hálózatszerű egyetemszervezést modellel, hanem a klasszikus „közegyetem” (egy helyszínes) működési módját. (Ezt nagyon jól látuk a kar definíciójánál és az EMTE-n való alkalmazásánál is.)

A majdani SZMSZ-nek és más még megírandó szabályzatoknak „életségűeknek” kell lenniük, azaz az intézeti kultúrában meghonosodott dokumentum-irtózatot legyőzve a mindennapi működésnek a szabályzatokba foglaltak szerint kellene történnie. Külön fontos az egyes helyszínek és karok közötti viszony szabályozása, főleg annak beismerése mellett, hogy az intézményben előfordulhatnak párhuzamosságok is. A szabályzatok léte nem önmagában fontos, hanem a normális, hatékony működéshez, ezért az érintettek számára betartásuk és betartatásuk, szankciók lehetősége mellett, kötelező érvényű.

A szervezet szabályozásának csúcspontját a sokat emlegetett minőségirányítási rendszer kiépítése kell, hogy jelentse, amelynek egyaránt ki kell térnie a tanszéki, kari és összintézeti szintű kulcsfolyamatokra is. Erre azért van többen között szükség, mert a szervezet egyre nagyobbá kezd válni, egyre markánsabban jelennek meg az intézménnyel szembeni (külső és belső) elvárások, és – ezt sem szabad tagadni – a versenyhelyzet is nő: egyrészt azért, mert ahogy korábban már jeleztük, már a BBTE magyar nyelvű kép-

zései is konkurenciává váltak, másrészt a demográfiai hullámvölgy miatt csökken az egyetemi korúak aránya is.

A szervezetfejlesztést stratégiai döntések is befolyásolják. Ezért arra a kérdésre is választ kell kapni, hogy az EMTE és PKE továbbra is fenntartja-e majdani integrációjának kérdését. Ha igen, akkor a két intézmény tervezési folyamatait összhangba kellene hozni, ha nem, akkor ezt nyíltan fel kellene vállalni, és a konkurenciális helyzet elismerése mellett kellene folytatni a szervezetfejlesztési munkát, amelynek ki kell hatnia akár a döntéshozó testületek összetételére is.

A szervezetfejlesztés melletti elköteleződés függ a (kisebbségi közösségben amúgy érthető módon szűkös) humán erőforrástól, főképp az egyetem életében kulcspozícióval rendelkező személyektől. Az európai modern egyetemvezetés a menedzserizmus irányában hat, ezért az intézménynek, amennyire lehet, meg kell terveznie a vezető réteg rekrutációját úgy, hogy az elég tegyen az új (tömeg-felsőoktatással, egységes európai egyetemi térséggel jellemezhető) kihívásoknak és a román jogszabályoknak is.

A szervezeti konszolidációnak továbbá figyelembe kell vennie az intézményen belüli szubkultúrák létét is, a néha – kívülállók számára – rendiesnek és informálisnak tűnő viszonyrendszereket. Az egyetem működtetőit belülről ismerők hosszas történeteket tudnak mesélni arról, hogy ki kicsodának a kicsodája (pl. fia, felesége, férje, keresztfia), hogyan kerültek különböző személyek az intézménybe stb. A humán erőforrás rekrutációjának felemás szabályozottsága azonban nemcsak a tényleges működésre hat ki, hanem komoly imázsformáló tényező is.

A szervezeti működés erősítésének összhangban kell lennie a pénzügyi-gazdálkodási tervezéssel, amely a támogatások politikai okokból történő instabilitása miatt nehézkes. Ezért is lényeges a pénzügyi több lábbon állásra való törekvés, amelyen belül a majd lehívható EU-s pénzek is fontos szerephez juthatnak.

Az egyetemnek és a jelenlegi finanszírozónak is fel kell készülnie, hogy a mindenkori magyarországi belpolitika történései kihatnak az egyetem támogatására. Már rövid távon is elképzelhetetlen, hogy a finanszírozó fél szakmailag gyakorlatilag nem partnere az egyetemnek, azaz nincs tényleges ráhatása a kizárólag felsőoktatási kérdésekre. Ebből a logikából is levezethető az – az amúgy a magyar közigazgatás támogatáspolitikájában tevékenykedők esetében néha visszatérő – a kérdés, miszerint nem lenne-e célszerűbb az EMTE támogatását és szakmai felügyeletét az oktatási tárcára bízni? És ha igen, ez milyen új felelőségekkel és követelményekkel jár az egyetemre nézve (és magára a tárcára is, hadd tegyük hozzá)?

### 4.3. Képzési kínálat diverzifikálása

A képzési kínálat az EMTE eddigi életében egyelőre növekedési tendenciát mutatott. A közeljövőben azonban valószínű, hogy a kereslet-kínálat, illetve a költséghatékonyság függvényében összehangoltan újra kell gondolni: mely helyszíneken, milyen szakok működjenek tovább. A képzések tartalmának a munkaerő-piaci elvárásokkal összhangban kell lennie, ezért egyrészt lényeges lenne a munkaadói oldal elvárásait intézményesítve becsatornázni az átadandó ismeretek szintjére, másrészt olyan know-how-kat is át lehetne adni a végzősöknek, amelyek segítségével önmaguk is munkahelyet teremthetnek (modulszerűen lehetne vállalkozásfejlesztési, román és angol szaknyelvi kurzusokat tartani, vagy EU-s ismereteket átadni minden hallgatónak, szaktól függetlenül)

Az egyetem hálózati működése nagy lehetőségeket rejt magában, de a belső és külső párhuzamosságok miatt ugyanakkor komoly kockázatokat is hordoz. Érdemes itt felvetni Kolozsvár szerepét is, nevezetesen azt, hogy az EMTE milyen lehetőségekkel tud, vagy egyáltalán van-e értelme egy nagy múltú egyetem árnyékában alapképzéseket indítani és fenntartani?

A bolognai rendszer bevezetésével újra kell gondolni az összes helyszínen az alap- (BSc.), illetve mesterképzések (MA), valamint a másoddiplomás, esetlegesen a doktori (PhD) képzések jövőjét is.

A képzési kínálat az elkövetkező években nem biztos, hogy csak kizárólag magyar nyelvű kell, hogy legyen, hiszen a valódi felsőoktatási mobilitás feltételezi az államnyelv és egy-két idegen nyelv szakmai és „csevelyszintű” ismeretét is. A kredittranszferre épülő többlépcsős felsőoktatási rendszerben elméletileg elképzelhető, hogy az EMTE diákjai más intézményekben teljesítenek krediteket, illetve máshonnan, külföldről is fogadnia kell diákokat.

A képzési kínálatnak fontos részévé kellene válnia a Romániában egyre nagyobb teret nyerő felnőttképzésnek is. E piaci alapon működő rendszerben szintén elképzelhető, hogy a képzések nem kizárólag magyarul zajlanak.

Az egyetemi, kari képzési kínálatot több évre előre megtervezve és rendszeresítve felül kell vizsgálni.

### 4.4. Kutatások

Az egyetem életében a kutatások és ezek eredményeinek közlése a helyi és nemzetközi kapcsolatok ápolását, bevételi forrást és presztízsnövekedést jelenthetnek. Az intézménynek jó lenne egységes kutatási stratégiában is gondolkodnia és (főképp a társadalomtudományokban) a hálózati szétszórtság előnyeit is kihasználni.

A Kutatási Programok Intézetének szerepét óhatatlanul át kell gondolni, hiszen egyrészt fokozatosan kiforrott versenyhelyzet áll be a romániai magyar felsőoktatás terében (és e szempontból meggondolandó, hogy a lehetséges erőforrásokat belső kutatásokra használják-e el vagy sem?), másrészt pedig a romániai magyar tudományosság több más olyan háttérintézménnyel is rendelkezik, amelyek már betöltik a KPI-hez hasonló (kutatástámogatási) funkciót. Magyarán, fel kellene tenni a kérdést: a KPI marad „az állam az államban”-szerű állapotában, avagy funkcióját valamelyest megváltoztatva egyértelműen az EMTE-n folyó kutatásokat és azok közlését<sup>17</sup> támogatja?

#### *4.5. Egyetemi szolgáltatások*

Az egyetemnek meg kell találnia az elitképzés és tömegképzés közötti egyensúlyt. Az eltömegesedett felsőoktatás kihívásaitól nem tekinthet el, ezért olyan szolgáltatásokat is nyújthat, amelyek ezt az új hallgatói közönséget célozzák. A felnőttképzés és a másoddiplomás képzések más korösszetételű csoportok intézményi integrálását is jelentik, megnövekedhet például a gyerekes, kisbabás hallgatók aránya, ami megköveteli, hogy „baba-baráttá” tegyék az intézményt. Az egyetemi (kari, tanszéki) könyvtár szervezhet programokat, bevezetheti a tagdíjas külső olvasói státust, ami elismertséget eredményezhet stb.

Ha az egyetem képes hallgatóinak az igényeit felismerni, és saját eszközeivel kielégíteni azokat, az nemcsak azonnali pluszbevételeket fog eredményezni, hanem olyan azonosulást is eredményez, amelyből az intézmény hosszabb távon jóval többet profitálhat.

#### *4.6. Helyi társadalmakkal, az erdélyi magyar közösséggel való kommunikáció*

A korábbiakban már szó volt az intézmény imázsáról, külső kommunikációjáról. Mivel több helyszínen működő egyetemről van szó, lényeges a helyi társadalmakba való integráció, főképp a Székelyföldön, ahol kisebb mértékben létezik ilyen hagyomány, illetve a szélesebb értelemben vett romániai (és magyar) társadalomba is. A társadalmi elfogadottság azonban a többi helyszínen is aktuális, hiszen ahol az új intézmény hagyományokkal találkozik, ott igencsak fel kellene mutatnia újdonságából származó hozzáadott értékét.

Az új intézménynek nemcsak a munkaerőpiac szempontjából fontos tudásokat kell továbbadnia, hanem olyan új identitásokat is ki kell termelnie, amelyek a kisebbségi közösségen belül is elfogadottá és hosszú távon fenntarthatóvá teszik az intézményt.<sup>18</sup> Az új – lojalitásra is épülő – identitás kialakítása viszont nemcsak a hallgatókra, az oktatókra érvényes, hanem az

összes egyetemi szereplőre, így a döntéshozó testületekre is. Ilyen szempontból is elgondolkodtatóak azok a hírek, miszerint a katolikus egyház gyulafehérvári teológiai képzését a BBTE-be szeretné becsatornázni,<sup>19</sup> miközben az EMTE-t működtető Sapientia Alapítvány alapítója, illetve képviselője a stratégiai döntéseket hozó Kuratóriumnak is tagja.

Röviden: az egyetemnek kommunikációs stratégiára is szüksége lenne, illetve etikai kódexre, amelyre építve kiküszöbölhetőek lehetnének az intézmény arculatát ért negatív hatások.

\*\*\*

Végezetül, ha már vitairatra kérték fel a szerzőt, tegyünk fel két kérdést is:

1. Ön mit gondol, a fenti (4.1–4.6 alatt részletezett) kihívásokra milyen válaszok születnek a következő 5 évben a Sapientia – EMTE-n?
2. És mit gondol arról, hogy 15 év múlva e kihívások milyen mértékben lesznek még érvényesek, illetve milyen új kihívásokkal kell szembesülnie majd az intézménynek?

### Jegyzetek

- <sup>1</sup> Fontosnak tartom saját EMTE-vel kapcsolatos pozíciómat is tisztázni. Az egyetem megvalósíthatósági kötete (lásd a 2. sz. lábjegyzetet) számára háttér tanulmányt készítettem, 2001–2002-ben dolgoztam az OM akkori programirodájában (Nemzetközi és Határon Túli Oktatásfejlesztésért Programiroda), ahol többek között szakmai programokat szerveztünk az új intézmény számára, 2004 decemberétől 2005 júniusáig szakértőként vettem részt a budapesti Expanzió Kft. által vezetett, az EMTE szervezetfejlesztésére irányuló munkálataiban.
- <sup>2</sup> Berki Anna – Ulicsák Szilárd – Bárdi Nándor: *Erdélyi Magyar Tudományegyetem megvalósíthatósági tanulmánya*. HTMH, 2001. március.
- <sup>3</sup> A honlapon, külön címeikkel ellátva, kétszer is olvashatunk ilyen vázlatos történeti áttekintést: egyszer *Az egyetem története* címmel, amely 2003 októberéig sorol fel eseményeket, másodszer pedig a Sapientia Alapítvány leágazásaként kronológiát is találunk, amely már 2006 májusáig adatol.
- <sup>4</sup> A nyilatkozat teljes szövegét lásd az EMTE honlapján.
- <sup>5</sup> Lásd *Magyar Kisebbség* 2000/1, 110–118.
- <sup>6</sup> A küldetésnyilatkozat teljes szövegét lásd az EMTE honlapján.
- <sup>7</sup> A magyar nyelv nagyon plasztikusan vissza is adja e különbséget: színvonalas például az a tanár, aki nagyon jól „leadja az anyagot a hallgatóknak”, minőségi

- órát tart az, aki a diákok többsége számára érdekes előadás keretében használható tudást ad át.
- 8 Az egyetem körüli ingatlanügyekről lásd például: Szállodaprivatizáció magyar segédlettel Székelyföldön. *Népszabadság*, 2001. december 19; Az erdélyi magyar egyetem ingatlanügyei. Négyszögöltre mennek. *HVG* 2006. augusztus 26., 101–103.
  - 9 Ez nemcsak a „mezei” oktatókra érvényes, hanem rektor, rektorhelyettesek esetében is.
  - 10 A rendszerbe beépített konfliktusokról lásd részletesebben: Papp Z. Attila *Kívülről, belülről az EMTE jelenlegi helyzetéről*. TLA Könyvtár, Budapest, 2002. Kézirat. E konfliktusok egy részének leírása olvasható még Bárdi Nándor: *Tény és való. A budapesti kormányzatok és a határon túli magyarok kapcsolattörténete. Problémakatalógus*. Pozsony, Kalligram 2004. 195–198.
  - 11 A jelentésről a nyilvánosságban is megjelentek információk, lásd például: *A lát-lelet negatív. Átvilágítás: EMTE a működésképtelenség határán?* In [www.transindex.ro](http://www.transindex.ro) (2004. 03. 23.) Itt érdemes megjegyezni azt is, hogy 2003-ban egy hazai cég által, kizárólag a gazdálkodással foglalkozó jelentés is készült, amely szintén sok negatívumra hívta fel a figyelmet, ám amelynek részletei nem jelentek meg a nyilvánosságban.
  - 12 Mint ahogy a szó szoros értelmében keleti ingyenségnek számít a csíkszeredai Gazdasági és Humántudományok Kar kutatóintézete, a Körösi Csoma Sándor Keletkutató Központ.
  - 13 Tettlegességig fajuló konfliktus. *Szabadság*, 2003. november 20.
  - 14 Ma döntenek a falrepedések ügyében. *Népújság*, 2006. március 24.
  - 15 Elesik a finanszírozástól az egyetem? *Hargita Népe*, 2004. március 22.
  - 16 A tanulmány e ponton részben támaszkodik a már említett tanácsadói munka eredményeire (lásd még az 1. sz. lábjegyzetet is).
  - 17 A kutatástámogatás, illetve a közlési lehetőség, mint említettük, az egyetem presztízsének is fokmérője. Érdekességképpen megjegyezhetjük, hogy 2005-ben a Sapientia – EMTE 146 főállású oktatója közül mindössze 2-en közöltek egy-egy cikket nemzetközileg is jegyzett folyóiratokban (73 oktatóra 1 tanulmány). Ez a BBTE esetében mintegy 1700 oktatóra 269 cikket jelent (6,3 oktatóra egy cikk). Forrás: <http://www.ad-astra.ro/carte-alba/methodology.php>
  - 18 Az intézményi identitást és fenntarthatóságot szolgálják az angolszász egyetemi világban kialakított, azóta térségünkben is terjedőben lévő vendiák (alumni) szervezetek.
  - 19 Lásd például: Elvi megállapodás a BBTE vezetősége és a katolikus egyház között. *Krónika*, 2006. augusztus 1.