

# KÖZGAZDÁSZ

A BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM LAPJA

39. évfolyam 4. szám

MELLÉKLET

1999. május

## RÁCIÓ és INTEGRÁCIÓ

### TARTALOM

*Palánkai Tibor:*

A BKE jövőjével kapcsolatos stratégiai kérdések  
az integráció kapcsán

*Bara Zoltán:*

Gondolatok az integrációval kapcsolatos reform  
előkészítéséhez

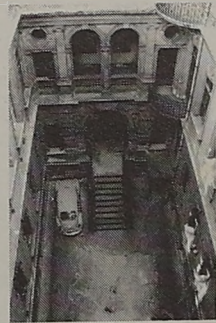
*Hámori Balázs:*

Milyen egyetemet szeretnénk?  
Vázlatok a közös gondolkodáshoz

*Zalai Ernő:*

Egy egyetemi polgár víziója  
a jövő század új budapesti egyeteméről

### KÉPEK A KÖZGÁZ FOTÓKÖR ANYAGÁBÓL



# A BKE jövőjével kapcsolatos stratégiai kérdések az integráció kapcsán

A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem létrehozására irányuló parlamenti döntés után az 1999-es év során a következő feladatokat kell elvégeznünk és ennek kapcsán az alábbi kérdések tisztázása válik szükségessé.

**Június végéig:** Az integrációs miniszteri rendeletet (a parlamenti döntés után) követő 30 napon belül **Előkészítő Testületet** kell létrehoznunk. Tagjai: minden karról két választott oktató és egy hallgató, valamint a rektor és a dékánok (főigazgató).

## Az Előkészítő Testület feladatai:

**Július 15-ig:** Javaslatot tesz a jogelőd intézmények költségvetési tervei alapján az oktatási miniszternek a jogutód intézmény 2000. évi költségvetésére.

**Július 31-ig:** Elkészíti és elküldi a Miniszternek a jogutód intézmény rektorának és gazdasági főigazgatójának a pályázatát.

A kari (és a főiskolai) tanácsok véleményének csatolásával a jelenlevők kétharmados szótöbbségével javaslatot tehet a miniszternek a jogutód intézmény kari tagozódásának a módosítására.

**Augusztus 31-ig:** A kari (főiskolai) tanács felterjesztése alapján elkészíti a jogutód intézmény felvételi tájékoztatóját. (Az oktatási miniszter kiírja a jogutód intézmény rektorának és gazdasági főigazgatójának a pályázatát.)

*Eldöntendő, hogy az Államigazgatási Karra külön felvételi szabályok vonatkoznak.*

**Gazdasági Előkészítő Bizottságot** hoz létre, amely elvégzi a jogelőd intézmények vagyonmérlege és főkönyvi vizsgálatát és október 31-ig vagyónátvevő jelentést készít a Miniszternek a jogelőd intézmények vagyoni helyzetéről. A GEB jelentését az Előkészítő Testület vagy az Ideiglenes Intézményi Tanács fogadja el. A GEB-ben a Karok (Főiskola) képviselőit kell biztosítani.

**Szeptember 15-ig:** Elkészíti és megküldi a Miniszternek az IIT Választási Szabályzatát.

**Szeptember 30-ig:** Elkészíti a jogutód intézmény alapító okiratára tett javaslatát, valamint az SZMSZ, a Gazdálkodási Szabályzat és más szabályzatok tervezetét.

**Október 15-ig:** A Választási Szabályzat szerint lebonyolítja a jogutód intézmény IIT-jének a megválasztását. (Ha ez hamarabb történik, akkor átveszi az Előkészítő Testület feladatait.) Az IIT-ben biztosítani kell a Karok képviselőit, valamint az IIT legalább 1/4-ét, de legfeljebb 1/3-át a hallgatók alkotják.

## Az Ideiglenes Intézményi Tanács:

**Október 31-ig:** Az IIT a beérkezett pályázatok alapján javaslatot tesz a jogutód intézmény rektorára és gazdasági főigazgatójára.

**November 30-ig:** Elfogadja és megküldi a jogutód intézmény alapító okiratát, SZMSZ-ét és más szabályzatait. Az IIT javaslata alapján a vezetői megbízásokat a miniszter előterjeszti a megbízásra jogosultaknak.

Az egyetem vezetése és közvéleménye között egyetértés van, hogy az integráció kapcsán **stratégiai jelentőségű "reform-lépésekre"** van szükség, mind az egyetem képzési rendje, mind a szervezeti struktúrája fejlesztése érdekében. Ezt a jövő kihívásaihoz való igazodás, valamint az egyetem hatékonyabb és pénzügyileg kiegyensúlyozott működtetése egyaránt megkívánja.

## A teendők ütemezése:

*Rövid távon* – az 1999. december 31-ig, majd a 2000 végéig terjedő másfél évben az integrációs feladatok végrehajtása a törvényi előírások teljesítése mellett.

*Közép távon* – a 2002-ig terjedő 3 évben az integrált egyetem akkreditálásáig.

*Hosszabb távon* – a következő 5-10 év távlatában.

A jövőre vonatkozó munkálatok a következő **főbb szinteken** kezdődtek meg:

### 1. Szakképzési és szervezettefejlesztési bizottság

1.1. Az integrációs menetrendből adódó szakképzési és szervezeti feladatok. Az államigazgatási főiskolai szak rövid távú beépülése az egyetemi struktúrába. Esetleges szervezeti változtatások.

1.2. Szakok meghatározása.

1.3. A képzés egymásra épülése, a háromszintűség és egymáshoz való viszonya.

1.4. Kari struktúra és önállóság. Egyéb oktatási és kutatási szervezeti formák.

1.5. Kredit rendszer működtetésével kapcsolatos feladatok.

1.6. A kiszolgáló szervezeti struktúra és a hatékony működés kérdései.

1.7. Az Egyetem irányításának a rendszere.

### 2. Pénzügyi és finanszírozási bizottság

2.1. A költségvetési hiány kezelése.

2.2. Javaslatok a 2000-es költségvetésre.

2.3. A kari decentralizáció és pénzügyi-finanszírozási önállóság kérdései.

2.4. Az infrastruktúra fejlesztés és finanszírozás kérdései.

2.5. Kredit-finanszírozás, oktatói teljesítmény-értékelés.

### 3. A Karok fejlesztési elképzelései és munkálatai

#### 4. A minőség-ellenőrzés rendszerének a kidolgozása

4.1. A szakképzés tartalmi kérdései, ismeretköri követelmények

4.2. A tananyagok tartalma és színvonala

4.3. Az oktatás fegyelme és a számonkérés

**5. Intézményfejlesztési Bizottság felállítása** a világbanki integrációs pályázat kidolgozására. Az integrációs döntések után aktuálissá válik, s feladata lenne az integrációs pályázathoz szükséges "intézményfejlesztési terv" (IDP) sürgős elkészítése.

#### 6. A rektor mellett működő tanácsadó testület

A tanácsadó testület az Egyetem nagytekintélyű oktatóiból (volt vezetőiből) és esetlegesen néhány külső szakértőből kerülne ki. A testület a kidolgozott javaslatokról nyilvánítana véleményt.

#### A fontosabb megvitandó és megoldandó kérdések:

Az integrált egyetem küldetését és korszerűsítésének irányait hosszabb távra szükséges körvonalazni annak érdekében, hogy a jövő kihívásainak képesek legyünk megfelelni. Célunk európai szintű, versenyképes, magas szaktudást nyújtó, többnyelvű egyetem létrehozása, amely főként a társadalomtudományok területén a piac igényeinek megfelelően több szakon képez hallgatókat.

1. Egyik kiinduló kérdés, hogyan képzeljük a jövőben az Egyetem méretét. A piaci és a finanszírozási megfontolások alapján szükségesnek tartjuk-e a jelenlegi létszám növelését, s mennyiben biztosíthatóak a személyi feltételek és az ehhez szükséges infrastruktúra? Esetleg nem gondolkodunk-e kisebb létszámú (hallgatói és oktatói) egyetemen? Ehhez számos más kérdésben szükséges stratégiai döntés.

2. Tisztáznunk kell a tömegképzés vagy/és elitképzés viszonyát! Milyen módon és formákban lehet és kell az elitképzést az egyetemi struktúrába beépíteni, s esetleg kialakítani azokat a márkanév hordozó elemeket (Business School, Executive MBA, elméleti-matematikai közgazdászok képzése), amelyek az Egyetem tekintélyét és hírnevét adják, s mik azok a pénzt hozó tömegképzési formák, amelyek a kapacitásaink kihasználása és a finanszírozás érdekében szükségesek?

3. Hogyan alakítsuk az új egyetem szakképzési struktúráját? Milyen új szakokra van szükség, mind a több tudomány-területiség követelményének való megfelelés érdekében, valamint a piaci megfontolások alapján? Megfontolandó új szakok akkreditálása a jelenlegi gazdálkodási és közgazdasági szakokon belül. Új szakokként akkreditálhatók: egyetemi szintű államigazgatási-közigazgatási szak, gazdaság-informatika, gazdaság-matematika, pénzügy-matematika, operáció kutatás, vagy környezet-tudományok szakok.

4. Mi történjék az alapképzéssel és fenntartsuk-e a kétszintűség jelenlegi kereteit? Már első évtől kerüljön-e

szor a szakokra való felvételre, vagy a szakosítást későbbre kell hagyni? Széles egyetértés mutatkozik, hogy az alapképzés eddigi rendszere fenntartandó és különösen vonatkozik az egységes közgazdasági alapképzésre. Több olyan javaslat hangzott el, hogy az egységes közgazdasági alapozó képzés kerüljön már most a Közgazdasági Karhoz. Vitakérdés az egyéb irányú alapképzések sorsa. Kidolgozandó a főiskolai államigazgatási szak beillesztése az egyetemi képzés egészébe. Az ötéves nemzetközi kapcsolatok szak indítása felveti a társadalomtudományi alapképzés kidolgozását. Az alapképzések egymáshoz való viszonya és köztük való kapcsolat, áthallgatás és átjárhatóság kérdése. A graduális képzések hogyan épülnek és kapcsolódnak az alapképzéshez?

5. Az alapképzés és a graduális közötti átjárhatóság és kapcsolódás formái és keretei. Kiinduló feltételként kell megfontolni, hogy azok, akik az Egyetemre jelentkeznek, egyetemi diplomát kívánnak szerezni. Alapvetően ezen bukott meg a képzési létszámok piramis-szerű alakítása. Ellenkezőleg, a főiskolákról jövő érdeklődés miatt, a létszámokban könnyen fordított piramis alakulhatna ki.

#### Több lehetőség adódik a jövőbeni stratégiára:

5.1. Maradnak a jelenlegi arányok és egyszerűen csak az Államigazgatási Főiskolát "engedjük be" a rendszerbe. Az elit-jellegű szakképzést a továbbképzésben próbálnánk kiszélesíteni.

5.2. Visszatérünk az eredeti 3 év utáni alapképzési diploma kiadására és a graduális képzésbe az átlépést erőteljes szűrés mellett engedjük meg. A szakképzés bizonyos formáit és irányait már a második és harmadik évben beviszük. Ennek problémája, hogy az alapképzésre a hátrányos főiskolai finanszírozást veszélyeztetjük.

5.3. Az alapképzés 3. éve után a tömeg számára plusz 1 éves főiskolai elágazást biztosítunk erőteljes szakosítás mellett, ami a finanszírozás szempontjából is kedvezőbb lehetne. A szakosítás a jelenlegi szakirányok egy részének főiskolai szintre való átalakításával megoldható lenne. A felső egyetemi ágra szigorúan meghatározott feltételek és létszámok mellett engednénk a továbbjutást. Ez nem oldja fel azt a piaci nyomást, ami abból származik, hogy a hallgató egyetemi diploma szerzés szándékával jelentkezik hozzánk.

5.4. Megvizsgálandó, hogyan egyeztethető össze a minőségi képzés és a tömeges egyetemi képzés igénye. Lehetséges-e elit-jellegű szakok indítása (pl. a graduális és posztgraduális Schoolok keretében), ahol szigorú felvételi követelményeket érvényesítünk, és amelyek az Egyetem márkanévét és vonzását adnák. Emellett folytathatnánk az igényes, de tömeges képzést más szakok vonatkozásában. A vonzás fenntartható lenne az átjárhatóság biztosításával, még ha azt szigorúan szabályoznánk is. Az elit-jellegű szakoknál megvizsgálandó a térítés melletti képzés lehetősége.

5.5. A graduális képzésben a szakirányok fenntartása megvitandó. Leginkább az ésszerű számú és vonzó területeken a "minorok" fenntartása indokolt.

6. A továbbképzés irányainak átgondolása és viszonya az alap- és graduális képzés új rendszeréhez annak

függvényében, hogy a fentiek közül, milyen megoldásokat választunk.

7. Az Egyetem jövőbeni szervezeti struktúrája, különös tekintettel a karok szerkezetére és önállóságára. A kari önállóság rövid távon (2000-ig) és közép távon (2002-ig) kidolgozandó formái és területei. Az alapozó és doktori képzés rövid távon kapcsolható a Karokhoz. A posztgraduális képzés szervezésére hosszabb távon kell kidolgozni a javaslatokat (pl. maradjon egyetlen intézet). Egyéb szervezeti formák (schoolok, képzési és kutatási centrumok, intézetek stb.). A tanszéki struktúra módosítását az eddigi viták nem tekintik kulcskérdésnek, abban ésszerű kompromisszumokkal bizonyos változtatásokat célszerű végrehajtani.

8. Az Egyetem racionális (támogató és kiszolgáló intézmények) szervezete.

9. Az egyetem központi irányításának kérdései. Javaslat a kancellári funkció kialakítására. A rektor, a rektorhelyettesek, a kancellár és a gazdasági igazgató közötti munkamegosztás. Rövid távon megfontolandó a kancellári funkciókkal nagyrészt felruházott főtitkár kinevezése, mivel a felsőoktatási törvény erre ad egyelőre lehetőséget.

A javaslatok kidolgozásánál azt kell meghatározni, mik a rövid távon, és mik a közép távon, az új egyetem akkreditációjáig végrehajtandó feladatok. A fenti kérdésekben úgy gondolom, hogy sürgető a stratégiai előrelátás, s a döntéseket, amint azokat kiérleltük és az integrációs szervezetek felállnak, meg kell hoznunk.

Budapest, 1999. április 26.

**Palánkai Tibor**  
rektor

#### A szakképzési és szervezeti munkabizottság összetétele

**Elnök:** Palánkai Tibor  
**Bizottsági titkárok:** Bakacsi Gyula (szervezet)  
Vági Márton (szakképzés)

**Tagok:** Blahó András  
Bögel György  
Buza János  
Dobák Miklós  
Fındrik Mária  
Hrubos Ildikó  
Kerekes Sándor  
Kerékgyártó Györgyné  
Papp József  
Rostoványi Zsolt  
Sulyok-Pap Márta  
Temesi József  
Váradi László

Tóth Réka  
Olasz Enikő

#### A pénzügyi és finanszírozási munkabizottság összetétele

**Elnök:** Palánkai Tibor  
**Alelnök:** Mészáros Tamás

**Bizottsági titkár:** Piringer Júlia

**Tagok:** Bánfi Tamás  
Berács József  
Kövári György

(A bizottság javaslatait a Költségvetési Bizottság folyamatosan megtárgyalja.)



Fotó: Karácsony Iván

# Gondolatok az integrációval kapcsolatos reform előkészítéséhez

(vitaanyag)

## Bevezető

Az itt következő gondolatokat már többször is megpróbáltam összefoglalni és leírni, mindeddig azonban nem hittem abban, hogy lesz rá befogadó készség. Most úgy gondolom, hogy más a helyzet. Az egyetem az integrációs huza-vona során többször is került olyan helyzetbe, hogy a bizonytalannak látszott a közeli és távoli jövő. Az Államigazgatási Főiskolával történő kényszerházasság lehetőséget nyújt arra, hogy viszonylag nyugodtan átgondoljuk a jövőnket, kidolgozzunk egy hosszabb távú reformprogramot.

**Az egyetem megérett egy újabb alapos reformra.** Mindezt azonban az integrációból eredő rövid távú feladatok megoldása mellett kell előkészíteni. Úgy gondolom azonban, hogy a rövid távú megoldások nem teremthetnek olyan helyzetet, amely megnehezítené a hosszabb távú reformprogram megvalósítását. Ezért nem tehetjük meg azt, hogy az egyetemi képzés átalakításának stratégiai problémáit és feladatait előzetesen át ne gondoljuk. Ehhez próbálok hozzájárulni az alábbi vázlatos gondolatokkal.

## Koncepcionális keretek

A Közgazdasági Kar jövője, jövőbeni szerkezete, felépítése szorosan összefügg az új integrált egyetem egészének sorsával, mondhatni, annak függvénye. A Kar azonban aktívan beleszólhat abba, hogy milyen legyen az új egyetem. Kölcsönös tehát az összefüggés, ezért tehát nem várhatunk arra, hogy valamiféle "központi" elképzelés szabja meg számunkra a Kar helyét és szerepét az új egyetemen belül.

A BKE az utóbbi tíz év során jelentős lépéseket tett annak érdekében, hogy különösen a közgazdaságtan, az üzleti tudományok, a szociológia, a politológia terén megközelítsük a "fejlett nyugati egyetemek" színvonalát. Szinte valamennyi tanszék korszerűsítette tananyagait, fejlesztette nemzetközi kapcsolatait, intenzifikálta a szervezett kutatási tevékenységét. Oktatóink többsége rendszeresen részt vesz területük nemzetközi tudományos életében, konferenciákra járnak, előadásokat tartanak, publikálnak nemzetközi folyóiratokban, könyveket jelentetnek meg, stb. Az oktatás terén számos új szak, szakirány jött létre, amelyek mögött komoly szakmai erőfeszítések húzódtak meg és amelyek alapvetően azt a célt igyekeztek szolgálni, hogy a képzésünk még jobban igazodjon a változó hallgatói-képzési igényekhez. Ezeknek a változásoknak a jelentőségét nem szabad szem elől téveszteni, még akkor sem, ha az óhajtott nemzetközi standard-ektől még számos vonatkozásban messze vagyunk.

Fontos - továbbá - annak hangsúlyozása, hogy a fentebb említett szakmai-tartalmi fejlődést nem kísérte a képzés, az oktatás tantárgyi, oktatás-szervezési kereteinek korszerűsödése. Ezt a jelenséget - a rövidség kedvéért, kissé leegyszerűsítve - a *képzés szervezeti rendszere*

*megmerevedésének, alulfejlettségének* nevezem, habár tisztában vagyok azzal, hogy itt többről is szó van. Ennek megfelelően, az integrációval kapcsolatos alapproblémát úgy fogalmazom meg, hogy **a szakmai-tartalmi korszerűsödést nem kísérte a képzés szervezeti rendszerének átalakítása.** Ennek következtében jelenleg az *egyetemi reform előrehaladásának fő akadályozó tényezőjét a jórészt elavult és megmerevedett szervezeti struktúrában látom.* A megoldást ugyanakkor nem szabad egyszerű szervezeti reformra leegyszerűsíteni, mert az önmagát túlélt szervezeti rendszer az oktatás szakmai-tartalmi jegyeire is visszahatót. (Elég, ha csak két jelenséget emelek ki, amelyek erre utalnak: az egészségtelenül túlburjánzó tantárgy kínálat és a tanszékekhez belterjesen kapcsolódó szakirányok rendszere.)

Ha most összekapcsoljuk a korábban említett, jórészt pozitív jelenségeket az alapproblémával, akkor a következő koncepcionális alapelv adódik: **az integrált egyetem keretében úgy kell megszabadulnunk az elavult szervezeti korlátoktól és kialakítanunk egy hatékony újat, hogy eközben ne veszélyeztessük azokat a szakmai-tartalmi eredményeket, amelyeket az utóbbi tíz év során elértünk.** Következtetésekként, a kívánatos szervezeti-képzési reform csakis *stratégiai horizonton* valósítható meg. Minden hirtelen változtatási kísérlet azzal a veszéllyel jár, hogy lerombolja az elért eredményeket és/vagy olyan új szervezeti struktúrát hoz létre, amely a korábbihoz hasonlóan merev lesz és minden változásnak ellenáll.

Az átalakulási program megtervezésekor ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy

- a) milyen időkeretben lehet azokat megvalósítani;
- b) milyen külső elvárások, korlátok vannak, amelyek miatt a stratégiai változtatásokhoz szükséges idő nem áll rendelkezésre;
- c) vannak-e prompt, azonnal végrehajtható feladatok?

Ez utóbbit testesíti meg az integrációs ütemterv, amely olyan határidőket jelöl meg, amelyeken belül semmiféle jól átgondolt stratégiai átalakulás nem valósítható meg. Hogyan lehet az ebből eredő ellentmondást feloldani?

Úgy gondolom, hogy a szükséges szervezeti-képzési reformot két szinten, illetőleg két időhorizonton kell megtervezni és megvalósítani. Az átfogó szervezeti-képzési reformot csak stratégiai időkeretben lehet elképzelni, amelynek várható időtartama 3-5 év. Ezt megelőzően (vagy ezzel párhuzamosan) ki kell alakítani egy ideiglenes átmeneti csomagtervet, amely a legsürgetőbb feladatokra vonatkozóan tartalmazza a legfontosabb intézkedéseket. Olyan intézkedésekről van szó, amelyeket a jelenlegi szervezeti struktúra lényeges és/vagy kényszerű átalakítása nélkül meg lehet valósítani és amelyek az integrált egyetem elindulásához szükséges lépéseket jelentik. Az átmeneti intézkedési csomag ezenkívül előkészíti az érdemi változásokat hozó szervezeti-képzési reform munkálatait is.

## A szervezeti-képzési reform előkészítése

A szervezeti-képzési reformot megvalósító stratégiai terv kidolgozása során - a többi között - az alábbi főbb kérdésekre kell válaszolni, ill. előkészítő jellegű munkákat kell elvégezni:

SK1. A közgazdász végzettségű munkaerőpiaci igények várható tendenciáinak elemzése. Milyen szakképzési irányok (tudományterületek) iránt mutatkozik majd növekvő kereslet, mely területeken számíthatunk stabil igényekre és hol várható a kereslet drasztikus csökkenése?

SK2. Melyek azok a szak- és tudományterületek, amelyek művelésére az egyetem jelenleg képes vagy a várhatóan szűkös erőforrások átcsoportosításával alkalmassá tehető? Milyen "termékekkel" tudunk megjelenni a jövő évezred felsőoktatási piacán?

SK3. A hazai közgazdász képzés piacának elemzése, különös tekintettel más intézmények piaci helyzetére, várható részesedésére. Hol képzelhető el az egyetemünk helye a jövő évezred első évtizedének végére kialakuló felsőoktatási piacon? Milyen alternatív kombinációk képzelhetők el ebben a vonatkozásban?

SK4. Hogyan alakítható ki, ill. erősíthető az alacsony (undergraduális), a szakosító (graduális) és a továbbképzés (posztgraduális) képzési szintek szerves kapcsolata? Milyen szinteken kell erősíteni a képzést és honnan lehet erőforrásokat átcsoportosítani?

SK5. Milyen módon lehet a tudományos kutatás és az oktatás közötti kapcsolatokat hozzáigazítani a képzéssel kapcsolatos igényekhez? Hogyan lehet erősíteni, ill. megtartani az oktatás magas színvonalát garantáló tudományos kutatási háttért?

SK6. Milyen tantervi változtatásokra, új szakokra, oktatási modulokra van szükség a fenti célok megvalósításához? Milyen változtatások szükségesek a kreditrendszer hatékony működtetéséhez?

SK7. Milyen szervezeti rendszer felelne meg legjobban az új szakképzési elképzeléseknek? Melyek legyenek a tanszékek, az intézetek és a kar fő feladatai? Hogyan garantálható, hogy a kialakított új rendszerben minőségi munka fog folyni? Hogyan tehető hatékonyabbá az egyetemi állandó bizottságok tevékenysége?

SK8. Hogyan működtethető az új egyetem? Milyen szerepe lesz a finanszírozásban az állami támogatásnak, az üzleti jellegű bevételeknek, a tandíjaknak és a nemállami, kutatási, támogatási bevételeknek?

SK9. Milyen új üzletpolitikára van szükség és lehetőség a saját bevételek növelésére? Milyen irányokban képzelhető el többlet-erőforrások bevonása? Hogyan javítható az egyetem "public relation" munkája?

A felsorolt kérdések, feladatok sorrendje időbeliséget is kifejez, azaz a magasabb sorszámú feladatok elvégzése előfeltételezi az alacsonyabb számúak teljesítését, mert

ez utóbbiak képezik az előbbieik számára a kiinduló feltételeket. **A stratégiai kérdések megválaszolására munkacsoportokat kell létrehozni**, amelyek záros határidőn belül összegyűjtik a szükséges információkat és azt a reformprogram kidolgozásában résztvevők rendelkezésére bocsátják. E munkacsoportok összeállítását, koordinálását *rektori szinten kell megszervezni*.

## A szervezeti-képzési reform fő stratégiai feladatai

Az előző alpontban felsorolt stratégiai kérdésekre adott válaszok fogják megalapozni a programelőkészítő bizottságok munkáját, amelyeket már kari szinten is meg lehet szervezni. Most azokkal a fő feladatokkal fogok foglalkozni, amelyeket ebben a szakaszban kell megoldani. A 3-5 éves szakaszban **az egyetem képzési rendjének alapvetően át kell alakulnia és az átalakulásnak végbe kell mennie a szakok, a tantervek és a tantárgyak szintjén egyaránt**. A képzés rendszerével kapcsolatosan az alábbi stratégiai feladatokat látom most fontosnak:

SF1. Áttérés a szakirány-rendszerről a szakok rendszerére

A szakirányok rendszerét a legutóbbi reform során vezettük be. Számos előnye mellett mára kiderült, hogy az idő nem igazolta a vele kapcsolatos várakozásokat. Nemzetközi megfelelője nincs, a diploma piaci értékét nem növeli, a képzés ugyan a szakhoz, de az oktatás egy-egy tanszékhez kötődik. Új szakirány indításának komoly követelményei, előfeltételei nincsenek, akkreditálni nem kell.

Az áttérést csak jól előkészítve, fokozatosan és folyamatosan lehet és kell megvalósítani. Az új szakokat akkor kell benyújtani akkreditálásra, amikor azok arra megérették. A közgazdasági szakot a mai formájában (a szakirányokkal) mindaddig fenn kell tartani, amíg valamennyi új szak beindul.

SF2. Áttérés a "3+2"-ről a "2+3"-ra

Általános szabályként nem támogatom az azonnali szakosodás rendszerét. Ennek főképpen az az oka, hogy a magyar rendszerben nincs elkülönült undergraduate (a mi szóhasználatunkban: alacsony) képzés, ezért az ezzel kapcsolatos feladatokat a szakképzéssel (graduate) egybeépítve kell megoldania. Három év azonban túl sok az alapozásra, pontosabban, **a két év túl kevés a szakképzéshez**.

SF3. Korai felvétel egyes szakokra

Ha általános az egyetértés a "2+3" alapelvben, vagyis abban, hogy a szakképzést megelőzően valamennyi szakra egyformán érvényes elvek és struktúrában történő alapozó képzésre van szükség, akkor (és csak akkor) másodlagos kérdés az, hogy az egyes szakokra mikor és hogyan lehet bekerülni. Az is elképzelhető, hogy ebben a vonatkozásban **a szakok különböző felvételi kritériumokat, eljárásokat, módszereket dolgoznak ki és különböző időpontokban vesznek fel hallgatókat**.

Általános alapelveként csak annyit kell leszögezni, hogy legkésőbb a 2. év (4. szemeszter) végéig a hallgatónak szakot kell választania, ill. el kell érnie, hogy vala-

mely szakra felvegyék. Elvileg az is elképzelhető, hogy a hallgatónak egyik szak felvételi követelményeit sem sikerül teljesítenie. Ebben az esetben tanulmányait nem folytathatja. Az is elképzelhető, hogy egy adott szak felvételi követelményeit többen teljesítik, mint amennyit a szak fel tud venni. Arra az esetre, ha a hallgató - bár más szakra bekerülhetne, de - ragaszkodik a választott szakhoz, be kellene vezetni a "sorban állás" intézményét. Ez azt jelenti, hogy a hallgató bekerül egy listára, ahol sorszámot kap és közlik vele, hogy előreláthatóan mikor juthat be az adott szakra. A hallgató ezt követően megszakítja a tanulmányait.

#### SF4. A tantervi struktúra átalakítása

A szakirányok megszűnésével párhuzamosan megszűnnének a több szakirányra kötelező (a jelenlegi rendszerben) szaktárgyaknak nevezetett tárgykörök. Kötelező tárgyakat csak az (új) szakok határozhatnának meg. A szakok a szaktárgyakat csak a 3. évtől (5. szemesztertől) hirdethetnek meg. Nem szabad megengedni, hogy a szakképzés súlya az alapozó képzés rovására túlságosan megnövekedjen. A szakok azonban közvetve mégis irányítják azt, hogy a hallgatók az alapozó képzés során milyen tárgyakat vegyenek fel, mégpedig a felvételi kritériumokkal kapcsolatosan. Ezt azonban csak igen korlátozott és jól szabályozott módon tehesék meg.

#### SF5. A "szakosodás előtti" (alapozó) képzés alapfeladatainak meghatározása

Mindenekelőtt célszerű lenne a hivatalos megnevezésben elhagyni az "alapozó" jelzést, és áttérni a lényegét sokkal jobban kifejező "szakképzés előtti képzés" vagy "szakosodás előtti képzés", esetleg a "szak előtti képzés" kifejezések valamelyikére. (Ezek közül én most a másodikat használom.)

*A szakosodás előtti képzés szakaszának kettős alapfeladata van, amelyek közül érdemben a fontosabb, hogy széles skálán, bevezető szinten megismertesse a hallgatót az egyetem által művelt valamennyi fontos társadalomtudományi területtel, nyújtson lehetőséget egyfajta társadalomtudományos alapműveltség kialakítására, segítse elő a hallgató eligazodását a közgazdaságtan, az üzleti tudományok és számos más társadalomtudomány által vizsgált alapproblémák és módszerek között. Ehhez képest másodlagos az a feladat, hogy vértesse fel a hallgatót mindazokkal az alapvető módszertani ismeretekkel, amelyekre később, a választott (vagy választandó) szakon szüksége lesz. Azért gondolom másodlagosnak, mert az esetleges módszertani hiányosságok a későbbiek során könnyebben pótolhatók módszertani tárgyak felvételének előírásával, alapműveltséget azonban csak ebben a szakaszban lehet megszerezni, később erre már nem lesz idő.*

E szakasz feladata tehát nem elsősorban az, hogy megalapozza a szakképzést, hanem, hogy **általános társadalomtudományi műveltséget nyújtson**, felkészítsen a későbbi értelmiségi létre. Ugyanakkor azt is lehetővé kell tenni, hogy a valamely szak irányába már korán elkötelezett hallgatók már e szakaszban is megkezdhessék felkészülésüket a szakképzésre.

#### SF6. A tantervi struktúra átalakítása a szakosodás előtti képzésben

A fenti két alapelvnek (kiemelten: társadalomtudományi alapműveltség + opcionálisan: szakmai alapozás) egy olyan tantervi struktúra felelne meg, amely elérhetővé teszi a hallgató számára valamennyi, az egyetem által művelt fontos tudományterületet egy bevezető jellegű tárgy keretében. Ez csak akkor lehetséges, ha ezen a képzési szinten **szigorú időkorlátok közé szorítjuk az egyes tantárgyakat** és megszabunk egy minimális (mondjuk heti 3 órás) órakeretet, amelynél a tárgyak nem lehetnek hosszabbak (de rövidebbek igen).

A hallgatóknak 3 tárgykörből meghatározott óraszámot (kreditet) kell teljesíteni. A teljesítés színvonalára vonatkozóan nincs szükség valamilyen, a szintre általában vonatkozó eredménykritérium meghatározására, ezt ugyanis a szakok enélkül is megteszik a felvételi követelmények kidolgozása során. A három tárgykör:

#### 1. Általános társadalomtudományos műveltségi tárgyak

E tárgycsoport keretében felvehető tárgyak körét illetően széles konzensusra van szükség a karok között, annak az alapelvnek a figyelembevételével, hogy ne sérüljenek a fentebb megfogalmazott alapelvek. A szakok számára csak a teljes órakeret kis részére (kb. 25 %-ára) szabad lehetővé tenni, hogy a felvételi követelmények között arra vonatkozóan kritériumokat fogalmazzanak meg.

#### 2. Módszertani tárgyak

A módszertani tárgyak köre esetében más sokkal nagyobb lehetőséget kell adni a szakoknak arra, hogy meghatározzák, mely tárgyakat tartanak előfeltételként szükségesnek a szakra való bekerüléshez. A korai választási kényszer elkerülése érdekében azonban ez a lehetőség sem terjedhet ki a módszertani tárgycsoport teljes órakeretére.

#### 3. Kiegészítő tárgyak

A kiegészítő tárgykörrel kapcsolatban elsősorban a nyelvi képzésre, ill. a prozemináriumokra gondolok.

**A kötelező vagy akár a kötelezően választható tárgyak intézményét a szakosodás előtti képzés során el kell törölni, mert szükségtelen és ellentmondana a fenti alapelveknek.** Az egyetem ma már olyan széles skálán foglalkozik különböző társadalomtudományi területekkel, s ezen belül olyan eltérők az egyes iskolák, nézetek, beleértve a módszertanokat is, hogy egyetlen egy tárgyat sem lehet kitüntetni *ab ovo* azzal a címmel, hogy arra minden más építkezni fog. A hallgatók eltérő műveltségi- és tudásháttérrel kezdik el a tanulmányaikat. Jelentős részük már tanult egyes közgazdaságtani tárgyakat, erős matematikából, gazdaságtörténetből, stb. Felesleges őket arra kényszeríteni, hogy - ha nem érzik szükségesnek, és ha a választott szak azt nem írja elő számukra - újra tanulniuk kelljen ugyanazokat az ismereteket. További érv a kötelező tárgyválasztás intézményének eltörlése mellett, hogy a hallgatók nagyobbik része úgy érkezik az egyetemre, hogy még nem tudja határozottan, hogy mire fog szakosodni. Ezek számára lehetővé kell tenni, hogy a választás előtt több társadalomtudományi területbe is "belekóstolhassanak".

A kötelező jelleg fenntartása mellett is fel lehet hozni számos érvet, amelyek közül most csak egyet emelek ki: **a tárgyak egymásra épülésének szükségessége.** Ezt azonban másképpen is meg lehet oldani, nevezetesen úgy, hogy

**a magasabb szintű tárgyakat csak az ott előírt és szükségesnek tartott alacsonyabb szintű tárgyak sikeres letéte után lehessen felvenni.**

SF7. A szakosodás előtt képzési szint tantárgyainak ki- és/vagy átdolgozása

**A jelenlegi tantárgystruktúra alapos átdolgozásra szorul.** Ennek elsősorban nem az az oka, hogy a tárgyak tartalma, oktatási módszere vagy akár a tanárok túlnyomó többségének személye tekintetében alapvető kifogások merülnek fel. Amint azt a bevezetőben említettem, a tárgyaink többsége tartalmilag nem tér el lényegesen a nyugati egyetemen tanított tárgyakétól. Sokkal inkább arról van szó, hogy a tárgyak "bemerevedtek" a jelenlegi rendszerbe, egy-egy tanszék kizárólagos privilégiumaivá váltak és ezért nem, vagy csak alig voltak képesek igazodni a szakképzés felől érkező elvárásoknak. Tematikáik, követelményrendszereik, vizsgamódszereik, de mondhatjuk, a tárgyak felépítésének tekintetében is, az *alapozó képzés tárgyait az önkényesség és a szűk tanszéki érdekeket szolgáló belterjesség jellemzi*. Hiába értünk el szakmailag számottevő fejlődést a szakmai-tudományos megalapozottság tekintetében, ha a képzés tantárgyi szerkezete és a szervezeti rendszere ezt nem tükrözi. A merev, öncélú, önkényes és olykor esetleges tanszéki előírások a hallgatók számára áttekinthetlenné teszik a rendszert, elidegeníti őket fontos tudományterületektől. A rossz rendszer és szervezet miatt a hallgatók nem értékelik megfelelően a tanultakat, és még akkor sem ismerik fel azok szükségességét, amikor pedig arra szükség lenne.

**A jelenlegi alapozó képzés rendszerének átalakítása tehát legalább annyira szükséges, mint a szakképzésé.** Hiba lenne csak a szakképzéstől várni a megújulást, amikor az alapozó képzés legalább akkora akadály a fejlődésnek, ha nem súlyosabb. Ha ebben egyetértés van, akkor abban is lesz, hogy a tantárgyak teljeskörű reformjára, átdolgozására és újraszervezésére van szükség. Nem szabad tehát egyes tantárgyakat kiemelni, hiszen maga a rendszer rossz.

Az új rendszerben **a szakosodás előtti képzés tantárgyai ne tanszékekhez kötődjenek, hanem tanárokhoz** és csak rajtuk keresztül tanszékekhez. A tárgyak egyéges szerkezetben, hasonló követelményekkel, vizsgamódszerekkel kerüljenek kidolgozásra az erre pályázó vezető beosztású kollégák által. Meg kell szüntetni a demonstrátori rendszert a jelenlegi formájában és ki kell dolgozni helyette más módokat arra, hogy a tehetséges hallgatókat egy-egy tanszéken feladatokkal lehessen megbízni. Lehetővé kell tenni ugyanakkor azt, hogy egy vezető beosztású oktató adjunktusokat, tanársegédeket, ill. doktorjelölteket (esetleg és kivételesen hallgatókat) is bevonhasson az oktatásba - természetesen teljes szakmai felelősségvállalás mellett.

*A szakosodás előtti képzés tárgyait az érintett valamennyi kar képviselőjéből álló bizottságnak kell felülvizsgálnia és elfogadnia, amely csak ezután kerülhet a megfelelő döntéshozó testület elé.* Az egyszer már elfogadott tárgy ezután mintául szolgál mindazon kollégák számára, akik hasonló (vagy azonos) tartalmú tárgyat szeretnének tanítani. A bizottság ezt követően nem utasíthatja vissza a hozzá érkező kérelmet pusztán azért, mert az más tanszék munkatársától érkezett, ha egyébként tartalmilag, szakmai szempontból megfelelő és az oktató

kvalifikáltsága ellen sem lehet kifogást emelni. Az oktatás színvonaláért nem a tanszék, hanem az oktató tanár a felelős, a lebonyolításban azonban a tanszéknek vállalnia kell az új rendszerben ráeső adminisztratív feladatokat. Ezért nem szabad benyújtani tárgyat a benyújtó vezető beosztású kolléga tanszékvezetőjének egyetértése nélkül.

A konkrét tárgyak körének kialakítása során élvezzenek előnyt a jelenlegi első három évben tanított tárgyak, de lehetőséget kell adni más, ott nem szereplő, de funkciójában ide tartozó tárgyak kidolgozására is.

SF8. A szakok programjainak kidolgozása

Lehet, hogy első pillanatban furcsának tűnik, de fontos, hogy előzetesen leszögezzük: *a reform során elsőbbséget élvez a szakok előzetes programjainak kidolgozása* a szakosodás előtti képzési szint tárgycsoportjának kialakításához képest. Az utóbbinak kell az előbbihez igazodnia és nem fordítva. Ezzel elkerülhetőnek vélem azt, hogy újratermelődjön az a helyzet, amelyet a jelenlegi képzési rendszerünk legfontosabb problémájának érzek. Az alapozó szakasz túlszűfolt két értelemben is: egyrészt, túl sok az olyan tárgy, amelyre a szakképzés során nem épül semmi, ezért a hallgatók nem értik, hogy miért kell ezeket - többnyire kötelező módon - tanulniuk. A másik probléma, hogy a tárgyak tematikája is túlszűfolt. Számos tárgy túl sok témát zsúfolt be egy féléves tárgy keretei közé, amelyek érdemi tanítására így nem is juthat elég idő. E témák jórészeről is kiderül a szakosodás során, hogy nem volt rá szükség - vagy azért, mert az idő már túlhaladta, vagy azért, mert később újra meg fogják tanítani ugyanazt.

**A szakok programjának kidolgozása során elsősorban ismeretköröket, témákat, módszereket kell kidolgozni és egymással összekapcsolni, és nem tárgyakat.** Itt megint egy fontos sorrendi követelményről van szó. A tantárgyakban való gondolkozás a kidolgozás során megnehezíti azt, hogy az oktatók széles körben részt tudjanak venni a munkában, és így jobban hasznosuljanak azoknak az egyetemi oktatóinknak a képességei is, akik különböző tanszékeken dolgoznak jelenleg.

A szakok szervezését, irányítását, adminisztrációját, ill. minden fontos feladatot a Kar szintjén és nem az egyes tanszékek szintjén kell megszervezni. A szakokat a Kar és nem egyes tanszékek vagy azok valamilyen kombinációja hirdeti meg. A szakok szakmai-képzési feladatait az erre a célra felállított Szakmai Bizottsága koordinálja. Ne legyen "szakfelelős" tanszék, mert ez még a legnagyobb jóindulat mellett is belterjességhez, a szakmai kontroll lazulásához vezet. A Szakmai Bizottságba meg kell hívni a szakma egy-egy kiváló külső képviselőjét (ha lehet, többet is), a szponzoráló intézmények képviselőit. Az adminisztratív teendőket egy vagy több szakfelelős tanár látná el a Bizottság és a dékán kontrollja alatt.

A fentiekből következik, hogy a szakok programjának kidolgozását sem tanszékekre, hanem egyes emberekre, ill. bizottságokra kell bízni, akik a dékánnak és nem a tanszékvezetőknek tartoznak felelőséggel.

SF9. A tanszékek és a karok közötti munkamegosztás átalakítása

**A jelenlegi oktatási rendszerünk túlzottan tanszékcentrikus.** A tanszékek jelenleg nemcsak a szakirányok,



hanem az egyes tárgyak kizárólagos jogokkal felruházott központjai. Ez több ok miatt is egészségtelen. Csökken (egyes esetekben megszűnik) az oktató személyes felelőssége az általa oktatott tárgy szakmai színvonaláért, a vizsgáztatás komolyságáért. Nem érdekelt abban, hogy állandóan javítsa, aktualizálja, fejlessze a tárgyat. Ez ugyanis "tanszéki" feladat, ezért a tanszékvezetőn múlik, hogy erre milyen módon és mértékben ösztönzi a kollégáit. A tárgyak tanszékek általi kisajátítása azzal a következménnyel jár, hogy olyankor is tankönyv, jegyzet írására kényszeríti a munkatársakat, amikor az szakmailag kevésbé indokolt. A tanszékek által írt tananyagok is hozzájárulnak ahhoz, hogy a tanszékek ritkán vonnak be más tanszékeken dolgozó kollégákat valamely alapozó tárgy oktatásába, holott erre azok nyilvánvalóan képesek lennének. Hasonló következménnyel jár a "központilag" (azaz a tanszékvezető által) megszabott követelmény- és vizsgarend. Nincs "tananyag-verseny", még olyan tárgyak esetében sem, amelyeknél magyar nyelven is hozzáférhetőek alternatív tananyagok. Így fordulhat elő, hogy egyes tanszékeken - ahol alapozó tárgyakat oktatnak - túlterheltek a kollégák, miközben az adott tárgyat egyébként tanítani képes kollégák más tanszékeken nincsenek megfelelően foglalkoztatva.

A túlzott tanszék-centrikusság a másik irányban is megnyilvánul. A karnak szinte alig van beleszólása abba, hogy az egyes tanszékek mit, mikor és hogyan oktassanak. Emiatt nincs kari szintű oktatási koncepció, amelyre felfűzhető egy konkrét oktatási program. A kar csak koordinál a tanszékek között, de nem tudja irányítani azokat, nem tud irányt szabni sem. A kari feladatok kiürülését jelzi az utóbbi években erősödő pénzügyi decentralizáció is. Ez indokolt a jelenlegi rendszerben, hiszen szinte valamennyi szakmai és adminisztratív feladatot a tanszékeknek kell ellátniuk.

**Az új rendszerben a tanszék súlyát mindkét irányban csökkenteni kell.** Az oktatás adminisztratív irányítása, megszervezése legyen egyértelműen kari feladat, és a tanszékeknek csak a kar által megszabott módon legyen szerepe a lebonyolításban. A tárgyak szakmai fejlesztése, az oktatás színvonala pedig legyen személyekhez kötődő. A tárgy szakmai színvonalát ne a tanszék, hanem az adott oktató személye garantálja.

SF10. A szervezeti egységek átalakítása, átszervezése

Kétségtelen, hogy a szervezeti egységek átszervezése a tervezett reform legkényesebb problémája, hiszen közvetlenül és az érintettek által azonnal jól látható módon érinti az egyes szervezeti egységek és munkatársak szakmai és anyagi érdekeit. Ezért nyilvánvaló, hogy a reform csak akkor számíthat sikerre, ha a) ezeket egyáltalán nem veszi figyelembe; b) vagy pedig a legmesszebbmenőkig igyekszik megtenni azt. Valójában az a) változatot ki lehet zárni, mert az ehhez szükséges "puccs" elindításához és véghezviteléhez az egyetem jelenlegi felső vezetésében nincs meg a hajlandóság és képesség (szerencsére). Marad a b), de kérdés, hogy vajon a legszelesebb konszenzusra való törekvés nem veszélyezteti-e magát a reformot, nem lehetséges-e, hogy az egymásnak nyilvánvalóan ellentmondó érdeket egymást kioltva kiüresítik a végeredményt és lényegében véve nem fog változni semmi? Ez a veszély fennáll, a kérdés jogos. Én azonban úgy gondolom, hogy a probléma csak így

kezelhető! Ha ugyanis másként fogunk hozzá, és nem garantálnánk a jelenlegi struktúra valamennyi elemének a jogát arra, hogy kifejezhesse érdekeit, ütköztesse azokat másokéval, akkor és éppen emiatt az ellenállás olyan esetekben is felerősödhet, amikor megfelelő időt hagyva és az eltérő érdekek kölcsönös tiszteletben tartása mellett a szereplők támogatnák a tervezett lépéseket.

Úgy gondolom, hogy a tanszékek súlyának túlzott megnövekedését a legtöbben már önmagában is egészségtelennek tartják, és tisztában vannak azzal, hogy ezen a struktúrán változtatni kellene. Ugyanakkor jól kidolgozott perspektíván alapuló alternatíva híján kénytelenek mindent megtenni, hogy a tanszéki érdekek ne sérülhessenek, hiszen ez az egyén érdeke is a jelenlegi rendszerben. Ezen változtathat egy jól előkészített és deklarált módon széles konszenzusra törekvő reformprogram.

Ha az oktatásban a tanszékek súlya csökken a kar, ill. az oktató személyek javára, akkor csökken az ellenállás is az átszervezési elképzelésekkel szemben. Az én számomra a legjobb példa az amerikai, ahol a tanszék elsősorban egy adott tudományterületen hasonló tárgyakat oktatók közössége és fő feladata az oktatók szakmai, oktatási, adminisztratív szükségleteinek kielégítése, a munkájuk segítése. Felettük szakmai kontrollt nem gyakorol, különösebb szervezési vagy koordináló szerepe nincs. **Az oktatás szakmai ellenőrző, adminisztratív szervezési és koordinációs szintje a kar.** (A szakosodás előtti képzés szakmai kontrollját, irányítását és adminisztrációját rá lehetne bízni a Közgazdasági Karra, azzal a módosítással, hogy a képzést ellenőrző Szakmai Bizottságban valamennyi karnak képviseltetnie kell magát.)

A kar és a tanszékek közötti munka- és erőforrásmegosztás folyamatos alku kérdése, amelyben a döntő szó a dékáné. Ebből következően a tanszéknek csak megfelelően nagy, de nem túl nagy számú oktatóból célszerű szervezni. Az oktatók autonóm szerepének erősödése egyébként is másodlagos kérdéssé teszi azt, hogy valaki egyik vagy egy másik tanszékhez tartozik.

A Közgazdasági Kar tanszékeinek számát az oktatók számához és nem a jelenlegi tanszékek számához kell igazítani. Nyilván figyelembe kell venni a gazdasági korlátokat is, de úgy gondolom, hogy pusztán egy-egy tanszéki titkárság megszüntetése nem járhat számottevő költségmegtakarítással. Ezért is gondolom, hogy a tanszékek átszervezésének a kérdése nem a legsürgősebb. Ha a szervezeti-képzési rendszert sikerül olyan irányban továbbfejlesztetni, hogy a tanszék súlya jelentősen csökkenjen, akkor ezzel párhuzamosan gyengülni fognak a kiüresedett szervezeti egység fenntartásához fűződő személyes érdekek is.

SF11. Az oktatás és a tudományos munka viszonya

A tudományos munka és az oktatás viszonyának kérdését nem azért hagytam utoljára, mert ne tartanám legalább annyira fontosnak, mint az előzőeket. A tudományos kutatás jelentőségét és az oktatással való állandó kapcsolatát különösebben hangsúlyozni nem szükséges. Ezzel - gondolom - mindenki egyetért, legalábbis szavakban. Az igazi probléma az, hogy *milyen intézményi keretben folyik a kutatás, ill. milyen módon ismerődik el az egyetemi munka részeként.*

Úgy gondolom, hogy az előzőekből számos dolog következik a kutatás szervezeti rendszerére nézve. Az általam elképzelt rendszerben a tanszékeknek és a karnak

elsősorban adminisztratív feladatai lennének, a kutatás szervezeti kereteit az adott tudományterület kutatási tevékenysége jellegének kell alárendelni. A társadalomtudományok többségénél a kutatók alapvetően saját maguk szervezik kutatási tevékenységeiket, még ha esetenként szorosabban együttműködnek is másokkal. Az egyetemnek tehát "mindössze" annyi lenne a feladata, hogy megteremtse a kutatni szándékozó munkatársaknak azokat a személyes anyagi feltételeket, amelyek szükségesek a nyugodt alkotómunkához. Cserében viszont szigorúan meg kell követelnie a tudományos eredményeket, ill. azt, hogy az új eredmények hozzájáruljanak az egyetem presztízsének növeléséhez és segítsék elő az oktatás színvonalának emelkedését.

**A szervezett kutatómunka célszerű szervezeti kerete az egyetem keretén belül létrehozott intézet.**

Az intézet olyan szervezeti forma, amely rugalmasan alkalmazkodik a mindenkori igényekhez és feltételekhez, könnyen létrehozható és megszüntethető, nem igényel jelentős egyetemi forrásokat, az önkéntességen alapul, alkalmas külső vagy külföldi munkatársak bevonására, célszerű eszköze a pályázati és egyéb úton történő külső forrásbevonásnak, miközben érintetlenül hagyja az oktatás szervezeti rendszerét.

**Összefoglaló helyett: mivel nem foglalkoztam, de kellett volna?**

Ezzel az írással az volt a célom, hogy érzékeltessem: rendelkezem olyan átfogó koncepcionális elképzeléssel, amely az egyetemi képzés valamennyi fontos területére kiterjed és alkalmas arra, hogy egy átfogó egyetemi reformprogram kialakítását célzó vitát elindítson. Nem törekedtem teljességre sem az érintett témákat illetően, sem pedig az érintett témák kifejtését illetően. Ezt részben a rendelkezésre álló idő korlátozta, részben pedig az, hogy úgy gondolom, ennyi is elég ahhoz, hogy egy szűkebb körben (például a Stratégia Bizottságban) gondolataim iránya megerősítést nyerjen, vagy elvessek azokat.

Számos fontos témakörrel nem foglalkoztam, pl. a posztgraduális képzés helyével és szerkezetével, az Államigazgatási Főiskola helyével az új rendszerben, az átmeneti csomagterv intézkedéseivel. Nem tértem ki a jelenleg körvonalazódó szakosodási tervekkel, az angol nyelvű képzéssel, a bizottságokkal, stb., nyilván van még számos egyéb ilyen fontos téma is, amire nem jutott idő.

Budapest, 1999. április 25.

**Bara Zoltán**  
tanszékvezető



Fotó: Kismihók Gábor

# Milyen egyetemet szeretnénk?

## Vázlatok a közös gondolkodáshoz

### I. Külső körülmények

Az integrációs tárgyalások eredményeképpen, nem számítva a művészi és egyházi intézményeket, az ország egyik legkisebb (ha nem a legkisebb) egyeteme leszünk a jövőben.

Az államigazgatásban dolgozó felelős személyek nem mindegyike kísérte megértéssel a függetlenségért folytatott harcainkat. Az apparátus egy része frusztrálnak érzi magát a kialakult helyzet miatt.

Az FTV 3. §-ának a teljesítése csak külső segítséggel lehetséges, amelyhez éppúgy szükségünk van a Műegyetem támogatására, mint a Magyar Akkreditációs Bizottság egyetértésére.

Az elkövetkezendő másfél-két és fél év teendőit lényegében az integrációval kapcsolatos átmeneti törvénykezés előírásai, és annak a következményei fogják meghatározni. Annak érdekében, hogy az egyetemi autonómia zavartalanul megőrizhető legyen, a belső erőknél a külső hatások miatt egyértelmű konszenzusra kell jutniuk az összes vitatott kérdésben.

Az állami finanszírozás feltételei nyilvánvalóan nem javulhatnak lényeges mértékben az elkövetkezendő években. A külső forrásokat biztosító vállalkozási szféra finanszírozási hajlandósága korlátozott, a pénzekért folytatott verseny viszont rendkívül kiélezett. A családi költségvetésekből az oktatásra fordítható rész lényegesen nőtt ugyan az elmúlt években, de a belátható előttünk álló időszakban csak a társadalom egy kis rétege lesz képes és hajlandó is az oktatás teljes költségének a fedezésére. E réteg gyermekeinek is csak egy töredéke pályázik arra, hogy a mi hallgatóink legyenek.

Az egyházi kiváltás által érintett épületek pótlása nem tűnik könnyedén kivitelezhetőnek. A kormány - elsősorban pénzügyi okoknál fogva - távolról sem készséges az anyagi problémák megoldásában, még a törvény által előírt szinten sem, fejlesztésről pedig pillanatnyilag hallani sem akar.

Az infrastruktúra egésze meglehetősen leromlott állapotban van, nem felel meg a szakmai követelményeknek, és nemcsak hogy nemzetközileg nem versenyképes, de már néhány, elsősorban vidéki egyetem által nyújtott színvonalhoz képest is elmaradni látszik.

### II. Belső feltételek

Az egyetem munkatársai lényegileg három csoportra oszthatók magatartásuk szempontjából. Egy kis részük radikális változtatásokat kívánna. (A feltételek kellő mérlegelése és annak figyelembe vétele, hogy javaslatuk miként érintik az egyetem egészét - nem mindig erőssége a változtatni kívánóknak.) A munkatársak másik jelentős része a fennálló viszonyok megőrzésében érdekelt, függetlenül attól, hogy ez hasznos-e az intézmény működése szempontjából (sőt, esetleg saját további karrierje szempontjából is). A munkatársak hasonlóan jelentős

harmadik rétege abszolút nem törődik azzal, hogy szükség van-e változtatásokra vagy sem, a legfontosabb magatartási paramétere: minél egyszerűbben és gyorsabban teljesíteni a vele szemben támasztott követelményeket, és minél nagyobb szabadságot élvezni az ezen felüli változtatások tekintetében.

A második és a harmadik csoport részben átfedi egymást. Ha mégis arányokat kellene meghatározni, akkor a hüvelykujj szabály alapján a fenti csoportok aránya: 10 %, 45 %, 45 %. Mindenképpen megállapítható, hogy az intézményért való munkálkodás, az ügyek felvállalása, az önzetlen odaadó tevékenység, az összefogás létkörre ma kevésbé jellemzi az egyetemet, mint a 80-as évek végén.

### III. A teendők

A fentiekben vázlatosan jelzett legfontosabb összefüggések következtében célszerű a következő utat járni.

1. Először egyetértésre kell jutni azoknak a tudományterületeknek a művelése ügyében, amelyekre az egyetem fejlődését alapozni kívánjuk a következő években. Ez lényegében azt jelenti, hogy curriculumok, ill. azok fejlesztése és a kutatási főirányok tekintetében kell megállapodni. Ha ebben egyetértés van, akkor ez által az egyetemet elhelyeztük az új egyetemi hálózatban.

Ezután három irányban kell folytatni a munkát:

= Fel kell építeni az új kurzusokat,

= el kell indítani az ezeket is támogató kutatási tananyagfejlesztési tevékenységet,

= és meg kell keresni az e tevékenységek finanszírozását biztosító forrásokat.

2. Ha e tekintetben az erővonalak világossá válnak, akkor fel kell építeni azokat a szervezeti egységeket, amelyek a projektektől az új oktatási és kutatási irányok művelését átveszik, azaz intézményi szempontból felelőssé válnak az adott tevékenységekért.

3. Ha mindezekon túljutottunk, akkor az egyetem régi és újabb tanszékeit és egyéb intézményeit új struktúrájú karokba kell rendezni. Ezek a karok válnak az egyetemi autonómia, tehát az oktatási és kutatási szabadság, a működési önállóság letéteményeseivé és felelőseivé. A karok közösen megállapodott elvek alapján tartják fenn az egyetem központi intézményeit, illetve adják át az autonómia vonatkozó részeit a központi intézményeknek. E folyamatnak legkésőbb 2002-ig be kell fejeződnie.

### IV. Stratégiai töredékek

#### IV. 1. A szakok kérdésköre

Megfigyelhető egyfajta hezitáció: vajon szakra kell-e felvenni, vagy általános képzésre, és miként kell elhelyezni a szakosítás szempontjából fontosabb ismeret- és tárgyköröket az öt év során? Jómagam a szakra történő

felvételt a közgazdaságtudományi és az üzleti tudományi képzés tekintetében nem tartanám szerencsés megoldásnak, és azon kettős diplomát adó képzési irányok tekintetében sem – politológus-közgazdász, szociológus-közgazdász -, amelyek esetében a kiadott papír közgazdasági végzettséget igazol. Az egyéb, tisztán társadalomtudományi, tanári, informatikus, esetleg matematikus, stb. képzési formákat viszont mind a képzés, mind a felvétel tekintetében hagynám elválni a közgazdasági-üzleti tanulmányoktól. A Közgazdaságtudományi Kar hallgatói létszámának a növelése szempontjából is rendkívül bizonytalan lenne egy ilyen megoldás. Elképzelhető, hogy átmeneti sikereket lehetne elérni a még "szűz", pályaorientációval és motivációval nem rendelkező gimnazisták körében. Azonban ahhoz, hogy az így elért létszámtöbblet tartós maradjon a karon, olyan mértékben meg kellene merevíteni a tantervet, illetve olyan szigorú kredit megkötéseket kellene alkalmazni, ami rendkívül súlyos visszalépés lenne a már elértékhöz, és a nemzetközi trendekhez képest is. (Sőt, tartok attól, hogy az ilyenfajta átalakítás következtében előálló létszám tulajdonképpen csak a kreditrendszer lényegi megtagadásával lenne konzerválható a karon, ami nyilván nem lehetséges.) Az az érzésem egyébként, hogy igazi közgazdaságtudományi felkészültségű végzett hallgatóra nincs is túl nagy számban szüksége a piacnak. Ezért én a Közgazdaságtudományi Karon a hagyományos közgazdaságtudományi képzés, valamint a gazdaságpolitikai, továbbá a makropénzügyi és pénzügyi képzés mellett, társterületi és kettős diplomák nagyobb számú ajánlatát fejleszteném ki. Ebbe az irányba mutat a közgazdasági diplomát nyújtó közszolgálati képzés, ilyen lehet a pénzügyi (gazdasági) matematikai képzés. Ezen túlmenően elkezdhetnénk keresni a lehetőségeket olyan képzési formák párosítására, amelyek alaptermészetüket tekintve viszonylag természetesen köthetők a Közgazdaságtudományi Karhoz, ugyanakkor a hallgatók számára perspektívákat nyitnának az üzleti és intézményi szektorban való elhelyezkedésre is. Ilyen lehet például a gazdaságpolitikai elemző - vállalati stratégia, vagy esetleg rendszerinformatikus - biztosítási matematikus párosítás.

Ami a szaktárgyak elhelyezését illeti, ott a következő problémákat látom. Ma sokan vélik úgy, hogy a szakosítás felvezetését lejjebb kell megkezdeni, mint ahogy azt ma tesszük. Azt gondolom, hogy ez is egyike azoknak a már több hullámban megélt ide-oda szervezeti intézkedéseknek, amelyek soha el nem dőlnek. Felveti továbbá a szaktárgyak lefelé nyomásának törekvése azt a problémát, hogy kiürül a IV.-V. év, amely évfolyamok pedig a terhelés, illetve a terhelés tartalma szempontjából köztudottan már most is jelentős kívánni valókat hagynak maguk után. (Már III. évtől megfigyelhető a nappali tagozatos hallgatók kiterjedő munkavállalása, ami a IV. évre meghatározóvá válik, az V. évben pedig alig van hallgatónk, aki pusztán hallgatói létével dicsekedhetne.) E magatartásforma gazdasági okait ugyan ismerjük, de ahhoz, hogy ez ilyen erőteljessé válhasson, az is szükséges, hogy a tanterv, és általánosságban az egyetem megenedje, illetve lehetővé tegye annak kialakulását.

További probléma, hogy a mi korunk nem kedvez a szakbarbárképzés erősítésének. Remélhetően már egy tudásalapú gazdaságra készítjük fel a fiatal közgazdászokat, ami nagy rugalmasságot, kiemelkedő információ feldolgozási, szűrési és szelektálási képességet követel meg nálunk végzettekől, nem is szólva a változás és változ-

atás állandó szükségletéről és így szakmai és pszichológiai képességéről. Ezért komoly figyelmet kell fordítani a hallgatók műveltségére, az alapozás szélességére és a felvehető tantárgy csomagok nagyfokú variabilitására. El kell tehát szakadni a szűkkeblű, hagyományos és merev gondolkodástól. Ezt támasztja alá – az eddigieken túlmenően - a munkaerőpiacon egyre erőteljesebben megjelenő multik magatartása is, akik nem kész, lezárt, meghatározott területeken eredményesen aktív figurákat keresnek (ilyeneket a főiskoláktól várnak), hanem formálható, a vállalat kultúrájához adaptálódni képes, komplex problémamegoldások iránt érdeklődő és határozottan dönteni tudó, a változásmenedzsment követelményei által nem sokkolható fiatalokat várnak tőlünk.

#### *IV. 2. Új képzési-kutatási irányok, képzési és kutatási centrumok*

Tekintettel az egyetem relatíve kicsiny voltára, a demográfiai helyzet alakulására, valamint a jelenlegi közgazdasági és üzleti tudományi képzés kapacitásainak a sajátosságaira, mindenképpen új oktatási és kutatási irányokat kell kidolgozni és megnyitni. E munkálatok tekintetében két dolgot kell szem előtt tartani. Meg kell felelni a felsőoktatási törvény 3. §-ának, és minél erőteljesebben le kell kötni azokat a szakmai kapacitásokat, amelyek rendelkezésre állnak ugyan, de nem megfelelő sem a kihasználtságuk, sem a struktúrájuk. Bérhiányt generálnak és áltevékenységekkel (pl. soha el nem induló tantárgyak tömegének a meghirdetésével) igyekeznek létüket igazolni. (Az egyetemen meghirdetett tantárgyak száma jelenleg több mint 500, a költségvetési finanszírozás szempontjából többletnek tekinthető tanári létszám kb. 80 fő.)

Az oktatási szervezetnek és a kutatási szervezetnek a működési sajátosságai és a követelményei eltérőek. Ugyanakkor kétségtelen tény, hogy egy egyetemen a kutatási szervezetnek jelentős részben korrelálnia kell az oktatási szervezettel, illetve rá kell épülnie. Ellentmondás viszont, hogy a kutatási szervezet gyakorta rövidebb idejű, projekt jellegű, rugalmasan változó tevékenységeket koordinál, amelyek kisebb közösségeket, team munkát követelnek, amely utóbbi - tartalmát tekintve - részben el is szakadhat az oktatási folyamatától. Az oktatási szervezetnek viszont a képzés fő irányait tekintve nagy koordinatív erővel és hatalommal kell rendelkeznie, mert e nélkül a kisebb egységek (tanszékek, csoportok) elzárkózó és bezárkózó magatartása, a koordináció elutasítása, a kooperáció akadályozására irányuló természetes, ösztönös törekvése nem küzdhető le. Márpedig mind szakmai okok, mind pedig az egyetem előtt tornyosuló és rendre megerősödő létszámkorlátok azt követelik meg, hogy az oktatók minél több fajta rokonszakma alapkursusát legyenek képesek vinni, és erőteljesebb specializációjuk a valóban specializációt követelő graduális és posztgraduális képzésben nyerhessen teret. Ezzel szemben az egyetem munkatársainak kutatóként eleve specialistáknak kell lenniük.

Képzési centrumnak, vagy képzési és kutatási centrumnak nevezhető az a szervezeti megoldás, amely magában foglalná a nagyobb koordinatív hatalommal rendelkező oktatási, és a rugalmas, változásra képes kis teamekre bomló kutatási szerveződések is. Az ilyen centrumok létrejöhetnek egy-egy jelenlegi tanszékre, illetve intézetre épülve (például, Pénzügyi Képzési és Kutatási

Központ), működhetnek kari organizációként (például, Szaknyelvi és Szakfordítói Képzési Központ – IOK) és megalapíthatók karközi szervezetként is (ilyenek vélek például egy majdani Környezettudományi Képzési és Kutatási Központot).

Az általam javasolt központok létrehozása által teljesíthetővé válna a tanszékvezetőknek az az igénye - amelyet például a Rajk kollégiumi vitán fejtettek ki legutóbb a panel résztvevői -, hogy tudniillik a jelenlegi modernizációs folyamatban ne nyúljunk a tanszéki szervezethez. Ez önmagában persze érthető, de nagyon nehezen teljesíthető kérés, mivel a tanszéki struktúra sok történelmi hordalékkal terhes, átfedések és hiátusok egyaránt bőséggel sorolhatók lennének ebben a vonatkozásban. Az egyetemről készült akkreditációs jelentés és állásfoglalás is ezt emeli ki szervezeti oldalról gyengeségként. Más oldalról viszont az utóbbi tizenvalahány évben megvalósított ide-oda szervezgetések, kisebb-nagyobb egységek létrehozatala - megszüntetése egyáltalán nem védett meg bennünket sem a koordinációs nehézségektől, sem az oktatás minőségi problémáinak felhalmozódásától, sem a kutatási orientáció gyengeségeitől. Ezért én el tudom fogadni a tanszékvezetőknek a fentiekben hangoztatott igényét. Úgy érzem, hogy a javasolt képzési központokon keresztül a koordinációs és kooperációs szükségletek kielégíthetőek lennének, és ha a vagyoni és működési rendszer átalakítása során nagyobb anyagi és erkölcsi motivációs erőt is sikerülne "telepítenünk" a javasolt központokhoz, akkor az oktató gárda tudásának és munkaidejének racionálisabb felhasználása felé is eredménnyel mozdulhatnánk el.

#### A teljesség igénye nélkül néhány konkrét javaslat:

- a/ Alkalmazott matematikus és operációkutatási képzés - Matematikai és Operációkutatási Képzési Központ
- b/ Európa tanulmányok - Európa Tanulmányok Központ
- c/ Gazdasági főiskolai képzés - Gazdálkodástudományi Kar
- d/ Igazgatásszervezői és közszolgálati képzés - Államigazgatási és Közigazgatási Képzési és Kutatási Központ
- e/ Informatikusképzés - Gazdasági és Rendszerinformatikai Képzési és Kutatási Központ
- f/ Környezeti tanulmányok - Környezettudományi Képzési és Kutatási Központ
- g/ Nemzetközi és diplomáciai tanulmányok - BIGIS
- h/ Politikai menedzserképzés - Századvég
- i/ Szaknyelvi és szakfordítói képzés - IOK
- j/ Szociológiai és szociálpolitikai képzés - Szociológia és Szociálpolitikai Képzési és Kutatási Központ
- k/ Tanárképzés - Tanárképző Központ
- l/ Távoktatási és virtuális egyetemi, illetve főiskolai képzés - Oktatásfejlesztési, Módszertani és Technológiai Transzfer Központ

#### IV. 3. Vertikalitás és horizontalitás a szervezetben

Rendkívül vitatott az egyetem horizontális struktúrája. Szervezeti szempontból is többen kísérlik meg elmozdítani az egyetem makroszervezetét (karok) az egyoldalúan vertikális tagozódás irányába. Ezt a törekvést a felsőoktatási törvény szemlélete is támogatja. Jómagam vi-

tatom az egybeöntött, ötéves képzési ciklusokhoz adaptált, szigorúan zárt vertikális oszlopok szakmai hasznosságát, különösen azért, mert az integrációs és modernizációs törekvésekkel szemben az ilyen megoldások a tudományági elzárkózást segítik elő, és kreditrendszer ide vagy oda, nagymértékben akadályozzák a karok közötti átjárást, áthallgatást épp úgy, mint a rendelkezésre álló oktatási és tudományos kapacitás racionális kihasználását. Előrevetítik az egyetem szükségtelen mértékű dezintegrációjának, az előbb-utóbb megjelenő párhuzamos kapacitások iránti igényeknek és a tanterv megmerevítésének a veszélyét. (Aki ismeri a gyakran hivatkozási alapul szolgáló amerikai egyetemek school-jainak a szerkezetét, az pontosan tudja, hogy a school-ok közötti átjárás egyáltalán nem természetes és szokásos.) Ezen túlmenően, a családok pénztárcája és a nemzetgazdaság szempontjából is olesóbb (volna) ha a tanulmányok három év után első alapidplomával lennének megszakíthatók (esetleg azok számára, akik ezt kívánják). Így a hallgatók egy része később némi tapasztalattal felvértezve, és esetleg vállalati támogatással jöhetne a IV.-V. évre.

Mindenképpen fontos azonban a minél nagyobb hallgatói mozgásszabadság megteremtése az undergraduális szakaszban. Ezáltal a tényleges pályaválasztást részben eltoljuk 19-20 éves korra. Ez azt követelné meg, hogy az undergraduális képzés általános alapozó jellegét fenntartsuk (a két fő terület: a közgazdasági-üzleti képzés alapozása és a társadalomtudományi képzés alapozása), és hogy az ezt kiszolgáló oktatási szervezetet a karok közös akarattal karközi szervezatként definiálják (amelynek a vezetője dékáni jogállású személyiség maradhatna). A hallgatókat azonban a Közgazdaságtudományi Kar venné fel a másik két kar egyetértésével, s ily módon a Közgazdaságtudományi Kar szükséges mérete – legalábbis hallgatói oldalról – racionálisan előállítható lenne.

Hasonló megoldást látok elfogadhatónak a posztgraduális képzés tekintetében is. Alapelv lehetne, hogy az egyes posztgraduális képzési formák szakmai szempontból ahhoz a karhoz tartozzanak, ahová jellegüknél fogva valók. Karközi szervezatként (dékáni jogállású vezetővel) működhetne az oktatáskoordinációs intézmény, amely itt a piaci sajátosságok és az oktatási sajátosságok közötti rendszeresen szükséges harmonizációs feladatokat is épp úgy ellátná, mint amiképpen biztosítaná az egységes fellépés lehetőségét, és így a "lobby-erőt" is kifelé. Ha ugyanis csak pusztán szétosztjuk a posztgraduális képzést a karok között, akkor a jelentős és nem kiküszöbölhető, sőt, szükségszerű átfedések miatt, percek alatt kialakulhat egy ún. piacelfaló típusú verseny, nem is szólván az arculat esetleges széteséséről.

Meggyőződésem, hogy a piaci és a szakmai szempontok koordinációja nélkülözhetetlen eleme egy olyan, ma már négyezernél több hallgatót koncentráló továbbképzési rendszernek, amely teljes mértékben közvetlenül ki van téve a piaci erők játéknak, illetve a vállalatok és az egyetem közötti kapcsolatok sajátosságainak. (Ez a koordináció tette egyébként lehetővé, hogy a rendszer ilyen méreteket érjen el egy súlyosan depresszív, sőt, válsággal küzdő gazdasági közegben, miközben a minőségi kritériumokat lényegesen szigorította, és a tanteremben eltöltendő órák számát átlagosan több mint 2,3-szeresére növelte a Posztgraduális Kar javaslatára az Egyetemi Tanács.) Az oktatáskoordináció feladata lenne, hogy ezen a

területen a piac által közvetített pénzügyi motivációk és a karok által közvetített szakmai, tudományos motivációk legjobb harmonizációját elősegítse. Ennek hiányában vagy piacot veszünk, vagy a szakmai igényességből engedünk (aminek az "eredménye" egyébként hosszabb távon szintén piacvesztés lehet). Ez a koordinációs forma segítheti elő az egyetemi alapképzés és a posztgraduális képzés "sebességkülönbségének" az áthidalását is. Az alapképzés megállapodottabb, a változások a tudományos változásokat követik, míg a posztgraduális képzés állandóan módosul és a szakmai-piaci igények gyakorta hektikus, de mindenképpen nagy sebességű változásaihoz igazodik. (Nem véletlen, hogy a nagy amerikai egyetemek jelentős részénél school of continuing education található.) A kétfajta képzés tehát nem egyforma természetű, és ezért eltérő szervezeti megoldásokat is igényel.

Mint a fentiekben is látszik, a javaslatom tehát az, hogy engedjünk a felsőoktatási törvény szemléletének, és igyekezzünk az egyetemet diszciplinárisan jól definiált vertikális egységekben összefogni úgy, hogy ide telepítjük a kari jogosultságokat és az autonómia vonatkozó részeit. Törjük meg ugyanakkor a rendszer szigorú vertikálisát, és teremtsük meg a koordináció, a kooperáció és a mobilitás feltételrendszerét, azaz tegyük rugalmassá és racionálissá a szervezetet horizontális átvágásokkal, amelyek mentén egyrészt képzési és kutatási központok, másrészt oktatáskoordinációs egységek jelennek meg szervezeti formaként.

Külön feladatot ad az az itt még át nem gondolt sajátossága az új egyetemnek, hogy főiskolai és egyetemi képzési formákat egyaránt magában foglal. Valószínűleg célszerű lenne egységes keretbe foglalni a gazdasági főiskolai képzést, és ezt határozottan elkülöníteni az egyetemi alapozó képzéstől, miközben egyúttal a hidakat is ki kell építeni a két képzési forma között. (Erre a kreditrendszer, illetve az abban megvalósítható kredit megkötések adnak jó lehetőséget.) Ez a szervezeti megoldás új piacokat is biztosíthatna az egyetemnek, és eközben lekötne bizonyos oktatási kapacitásokat. Jobban megfelelne a felsőoktatási hálózat filozófiájának, amely határozottan elválasztja a professzionális irányultságú főiskolai képzést a tudományos végkimenetet is biztosító egyetemi képzéstől. Harmonikus lenne abból a szempontból, hogy az államigazgatási képzéssel azonos rangra hozná az ugyanolyan szintű gazdasági képzést. Sajátos lenne viszont abból a szempontból, hogy a gazdasági főiskolai képzést oktatáskoordinációs egységként kellene definiálni, és nem lenne célszerű tanszékeket rendelni hozzá.

#### V. Támogató és kiszolgáló intézmények

Tekintettel arra, hogy a költségvetési gazdálkodás és az ahhoz kapcsolódó adminisztratív szervezetek - mindannyiunk által megtapasztaltan - túlbürokratizálásra hajlamosak, a kollektív felelőtlenség melegágyai, a minőségre érzéketlenek és még forráshiányos helyzetben is túlköltekezésre képesek, ahol csak lehet, ezeket a tevékenységeket jellegüknek megfelelően profitorientált vagy non-profit szervezetekbe kell szerveznünk, illetve ilyen jellegű professzionális szervezeteknek kell - szigorúan ellenőrizhető szerződéses viszonyokban - kiadnunk. A tevékenységek professzionális korrekttá vizsgálata és átszervezése nem feltétlenül jár a jelenlegi viszonyokhoz képest költségmegtakarítással, de feltétlenül javítja az

ilyen szervezetek munkájának minőségét, pontosságát, és a munkavállalók felelősségét.

Az infrastruktúra fejlesztésével a tanulmányi és tanzéki tereken túl az informatikai, a könyvtári, a sport és kulturális létesítmények modernizálásának is meg kell történnie. (Egyes esetekben nem modernizálásról, hanem egyszerűen az adott infrastruktúra megteremtéséről van szó.) Ehhez elkerülhetetlennek látszik külső, nem állami források bevonása, valamint a szükséges technikák megtalálása és kidolgozása.

#### VI. Integrációs menetrend és egyetem-korszerűsítés

Az előkészületben lévő átmeneti törvényből meglehetősen egyértelmű, határozottan időhöz kötött kötelezettségek fakadnak az integrálódó intézményekre nézve. Nem találnám szerencsésnek, ha az egyetem oktatási - modernizációs folyamatát, és az arra épülő szervezeti tendenciákat az integrációs folyamat kezdeti időpontjához rendelnénk. Meggyőződésem, hogy az új egyetemet úgy kell felépíteni, hogy először definiáljuk a képzési és kutatási irányokat, ezekhez kapcsolódóan a képzési szinteket, döntünk a képzés struktúrájáról, új szakokat fejlesztünk ki, és ezekre ráépítjük a működtető szervezetet. A fordított megoldás valószínűleg kevésbé hatékony lehet, oki helyett tüneti kezelésnek lenne tekinthető.

Ugyancsak nincs garancia arra, hogy az Államigazgatási Főiskolával az integrációs folyamat minden vitától, érdeklentéstől és súrlódástól mentes lesz. Éppen ezért egyetemünknek nemcsak arra van szüksége, hogy egyenrangú partnerként kezelje a társuló főiskolát, hogy lovaslegyen, ha a körülmények azt indokolják, hanem arra is, hogy legyenek eszközök a kezében, ha az egyesülési folyamat során ránk nézve túlzottan hátrányos elemek is megjelenének. Ehhez az átmeneti törvény filozófiájából fakadóan olyan előkészítő bizottságra és ideiglenes intézményi tanácsra van szükségünk, amelyben az önkormányzat részéről a szükséges esetekben a megfelelő szavazati erő társulhat.

Mind tehát a szakmai összefüggések, mind pedig az előbb vázolt taktikai szükségletek arra indítanak, hogy azt javasoljam: kezdjük meg a szervezet modernizációjának a vitáját is az oktatáskorszerűsítési folyamattal összefüggésben, de a következő néhány hónapban jogi értelemben ne nyúljunk hozzá a szervezethez. Ez tudniillik az előbbieken már leírt szakmai problémákon túlmenően négy szavazat automatikus elvesztését is jelentheti az esetleges vitákban, illetve nem feltétlenül hasznosan befolyásolja az Ideiglenes Intézményi Tanács összetételét. Ráadásul értelmetlenül gyengítené a minisztériummal szembeni amúgy sem rózsás pozícióinkat, mivel az önállóságot indokló, gyakorta kemény vitákban kifejtett álláspontunknak egyik meghatározó eleme volt a korszerű, mátrix struktúrához közeledő, vertikálisan és horizontálisan is tagolt szervezet védelmének a hangsúlyozása. Könnyebb és szakmailag is egyértelműen indokoltabb a szervezetet úgy átalakítani, hogy az a kifejlesztendő új képzési irányokat, tanterveket - beleértve a rendszerinformatikus szakét, az államigazgatási, közigazgatási képzését is - foglalja működési keretbe, és így készítse elő a 2002-ig lebonyolítandó akkreditációt.

Budapest, 1999. április 21

**Hámori Balázs**  
rektor helyettes

# Egy egyetemi polgár víziója a jövő század új budapesti egyeteméről

## Bevezetés

Egyetemünk az elkövetkező években egy integrációs folyamat különböző lépcsőfokain fog végigjárni. Ez a folyamat nem lehet öncélú és szervezet-centrikus, s nem hagyhatja figyelmen kívül az integrációtól függetlenül meglévő problémák megoldását. Ha ilyen lesz, akkor kudarcra fog végződni. A siker, az eredményesség elengedhetetlen, de nem elégséges feltétele az, hogy az integrációs-megújulási folyamat a képzés (mindenekelőtt a graduális és a posztgraduális szak-, illetve szakirány-programok) tartalmi korszerűsítésének lendítőereje legyen, hozzájáruljon az egyetem irányítási-szervezeti és pénzügyi-finanszírozási rendszerének javításához. A végső célnak a minél teljesebb európai uniós kompatibilitást kell tekinteni.

Ennek a folyamatnak az egyik fontos eleme **egy megújított tantervi koncepció**, illetve **szakosítási rend**, ami egyszersmind egy szerves integráció "törzse" is. A részletes tervek elkészítése során ebből "nöhetnek ki az ágak és az őket díszítő lombkorona": az új egyetem alap- és szakképzési struktúrája, és ezt kell "több oldalról megtámasztani" egy megfelelő szervezeti-irányítási, gazdasági-pénzügyi rendszerrel.

Az Egyetem jövőjéért mindig is felelősséget érző egyetemi polgárként szeretném - **vitaindító** céllal - felvázolni a tantervi-szervezeti megújulás általam szükségesnek vélt irányait és az azokra vonatkozó elgondolásaimat. Nemcsak a kiforrottnak tekinthető nézeteimet, hanem dilemmáimat, gondjaimat is szeretném megosztani az egyetemi közvéleménnyel. Az anyag tehát tudatosan és vállaltan tartalmaz mind határozott javaslatokat, mind töprengő alternatívákat. Meggyőződésem, hogy egy közép-távú koncepciónak és stratégiai tervnek a BKE és az ÁF **vezető oktatói minél szélesebb körének konszenzusán** kell nyugodnia, különben az **integrált egyetem** kialakítása és további fejlődése könnyen az egymásnak feszülő, ellentétes rövidtávú érdekek kiszámíthatatlan kimenetelű játékává válik, ami pedig a most megnyíló, egyhamar vissza nem térő megújulási lehetőség elvesztesztetését eredményezné.

Stratégiai koncepcióhoz és tervhez tehát csak közös munkával lehet – erre irányuló szándék és egyetértés esetén – eljutni. Számos kérdésre kellene választ adni. Így például arra, hogy:

- hol van az új egyetem helye, szerepe a 2000-es évek első évtizedében, figyelembe véve a munkaerőpiacot és a felsőoktatás más intézményeiben elindult és várható tendenciákat;
- a fentiek alapján melyek azok a szakterületek, amelyekre az Egyetem mindig szükségesnek mutató erőforrásait koncentrálni és bővíteni érdemes;
- hol és hogyan tudnánk az eddigieknél jobb "piac- és public relation" politikával termékeinket-szolgáltatásainkat értékesíteni, illetve szükséges erőforrás-korlátjainkat tágítani;
- hogyan tudjuk tevékenységünket tudományosan megalapozni;

- mi következik a fentiekből a képzés három szintje számára: a gyakorlati igényekhez szabott posztgraduális (folyamatos) továbbképzés, illetve – az elsősorban a tudományos, diszciplináris követelményekhez igazodó – graduális szakosító, illetve alapozó képzés számára;

- mi a fenti célok megvalósításához vezető tantervi-szakosodási, szervezeti-személyzeti és gazdasági-pénzügyi koncepció, stb.

**A jelen anyag célja** ennél sokkal **szerényebb**. Az elmúlt 10 év tapasztalataira építve azokra a **szűk keresztmetszetekre**, akadályokra kívánja felhívni a figyelmet, amelyek közös erőfeszítéssel viszonylag rövid időn belül elháríthatók és elhárítandók a szükséges minőségi váltás feltételeinek megteremtése érdekében.

Jelentős színvonal-emelést nem lehet egyik hónapról (évről) a másikra elérni. A legszűkebb keresztmetszet ugyanis az ország általános civilizációs-kulturális szintje, ezen belül az Egyetem saját mikro-, szervezeti kultúrája, beleértve ebbe mind a tanárok, mind a diákok tudását, motiváltságát, teljesítményorientáltságát és érdekelt-ségrendszerét. (Idealista és optimista hangulatba kell ringatnia magát annak, aki felül akar emelkedni az igazi minőségi váltás elé tornyosuló, gondolatokat és cselekvést bénító akadályokon.)

**A felhalmozódott problémák** és az Államigazgatási Főiskolával (ÁF) esedékes **integráció** sürgetően veti fel egy új, a megkezdett reform célkitűzéseit az új helyzetre konkretizáló, az elkövetkező évtized fejlesztéseinek irányt szabó **stratégiai terv** elkészítését. Csak ennek alapján lehet biztonsággal nekilátni az elkövetkező 3–5 év határozatokban rögzített cselekvési programjának, és ezen belül az integrációs szerződéstervezet elkészítésének.

Ilyen **konszenzusos stratégiai terv** elkészítéséhez alternatív programjavaslatokra, az eltérő koncepciókat tisztázó nyílt vitákra és a két intézmény **vezető oktatóinak mozgósítására**, meggyőzésére van szükség. **Szakértői bizottságok** révén municiót kell szolgáltatni és segítséget kell nyújtani a napi adminisztratív kötelezettségekkel túlterhelt **egyetemi vezetők, vezetőtestületek** számára az egyesülési koncepció kidolgozásához.

Míg egy stratégia terv és koncepció kimunkálását csak **megfelelő összetételű** (szakmák szerint kiegyensúlyozott, egyetem egészében gondolkodni tudó, tantervi – szervezeti – gazdálkodási kérdésekben tapasztalt), viszonylag kis létszámú **szakértői bizottságtól** lehet várni, **semmi sem pótolhatja a tanszékek** – nemzetközi követelményekhez igazodó – oktatási, programfejlesztési, kutatóműhelyi és tanácsadói jellegű, egymással szorosban koordinált, tevékenységét. A **szakértői bizottságok** feladata javaslatot tenni az elvi keretekre, a tanterv és a szakosodási rend rendező elveire és a mindezeket kielégítő **makro-struktúrára**, ezek **tartalmi, szakmai** feltöltése viszont már a **tanszékek, a tantervi bizottságok**, illetve az egyes specializációs programokat koordináló bizottságok kompetenciája és feladata.

Végezetül, még két előzetes megjegyzés. Bár igyekszem a felmerülő kérdések lehetőleg minél szélesebb kö-

rét exponálni, az anyag – ismereteim és tapasztalataim korlátozottsága miatt – messze nem lehet teljes körű. Figyelmet mindenképp a leendő egyetem lehetséges képzési rendjének fő vonásaira összpontosítom, arra, amiben kellő mennyiségű hazai és nemzetközi tapasztalat áll a hátam mögött. De ezzel együtt nem gondolom, hogy zsebemben hordom a bölcsek követ, ezért javaslataim inkább gondolatébresztőnek és nem kész koncepcióknak számom. A másik megjegyzés az időtávra vonatkozik. Elképzeléseim ismertetése során egy **középtávú** perspektívában elérhető célállapotot körvonalazok, amelynek egyes elemeit **különböző időpontokban** lehet és kell bevezetni. Az időzítés kérdésével azonban nem foglalkozom.

## I. KIINDULÓ TÉZISEK

1. **Az integráció első lépése** várhatóan úgy valósul meg, hogy az ÁF nagyfokú önállósággal rendelkező **főiskolai karként** egyesül a BKE-vel. Az is elképzelhető, hogy az ÁF **középtávon** is meg kívánja őrizni szervezeti-intézményi **különállását**, legalább is ezt deklarálja mindaddig, amíg nem sikerül kölcsönös bizalomerosztó lépésekkel az integrálandó kisebb intézmény vezető munkatársait meggyőzni egy szerves integráció kölcsönös előnyeiről. Mindazonáltal érdemes felvázolni egy középtávon **szervesen integrálódó, megnövelt kari önállósággal** rendelkező új egyetem **körvonalait**, rendezési elveit. (Ami pedig mindebből *saját hatáskörben* megvalósítható, annak a bevezetését a *nem szabad halogatni.*) Abból kell kiindulnunk ugyanis, hogy

- a valódi integrációnak számottevő potenciális előnye van mindkét intézmény számára,
- a felhalmozódott és elhalogatott problémák a BKE-n belül megoldásra várnak, ezt várja el az egyetemi közvélemény,
- a külső elvárások, a két intézmény presztízse is azt követeli meg, hogy a nehezen kiharcolt és megnyílt lehetőségre előremutató lépésekkel reagáljunk.

### 2. A szerves integráció potenciális haszna:

*Az ÁF számára:*

- az egyetemi szintű, multi-diszciplináris közigazgatási szakember-képzés beindítása, karok közötti együttműködésben, kvalifikált tanáraink érdemi és vezető szerepe mellett;
- a két intézmény erőit egyesítve annak a domináns pozíciónak megerősítése, amelyet az államigazgatási szakemberek továbbképzésében elfoglalt, tovább javítva a képzés színvonalát és piacképességét.

*A BKE számára:*

- a fentiek, de ezen túlmenően;
- az alkalmazott állam- és társadalomtudományi képzés kialakítása a jelenleginél világosabb és határozottabb arculattal az integrált új intézményben;
- a felgyülemlett problémák, a továbblépést gátló szűk keresztmetszetek feloldása az új, integrált egyetem keretébe helyezve.

### 3. Az integrációs főcélok:

- olyan, a két intézmény haladó hagyományait megőrző és továbbfejlesztő, korszerű, a hazai viszonyok között élen járó, nemzetközi összehasonlításban kiemelkedő új egyetem létrehozása, amely
- a kutatás és a tananyagfejlesztés terén a szakma vezető, magas minőségét képviselő intézménye,

- a felvevő piac jól meghatározott szegmenseinek igényeit belső kapacitásainak gazdaságos kihasználásával és rugalmasan alakítható tanterv alapján elégíti ki, és pedig

- a képzés mindhárom (alapozó, graduális szakosító és posztgraduális továbbképzés) szintjén,
- diverzifikált források bevonásával megteremtett hosszabb távú pénzügyi stabilitás feltételei között, és
- kiterjedt, de egyben szelektált nemzetközi együttműködést folytat.

### 4. A szerves integráció lehetséges középtávú forgatókönyve:

A. az ÁF önálló főiskolai karként fog funkcionálni az első egy-két évben;

B. az államigazgatási főiskolai diplomához vezető képzést megtartva, a két intézmény, egymással szorosan együttműködve megszervezi és beindítja az egyetemi szintű közigazgatási szakképzést, illetve továbbképzést;

C. 3 – 5 éves perspektívában a két intézmény tanszékei és oktatói szervesen összeolvadnak egy egységes, három karú egyetemi szervezetben, és pedig egy Gazdálkodástudományi, egy Közgazdaságtudományi és egy Állam- és Társadalomtudományi (az utóbbiban egy nagy fokú önállósággal rendelkező Államigazgatási Intézet) karból álló egyetemi szervezetben (eltekintve itt most potenciális új karok egyébként sem túl valószínű lehetőségétől).

### 5. A szerves integráció elengedhetetlen feltétele a BKE számára:

- a nem főiskolai jellegű közigazgatási szakképzés integrált, szerves együttműködés keretében való megszerzése.

### 6. Mi a teendő?

- Nyílt, kollegiális tisztázó, egymást meg- és nem legyőző vitákban ki kell érlelni egy széles körű konszenzus alapuló, hosszú távú jövőképet és az ennek elérését biztosító stratégiát.

- Meg kell határozni az ehhez vezető, megfelelően ütemezett, cselekvési tervet.

- Ezekből le kell vezetni az oktatás (képzés), a kutatás, a szervezet, személyzeti politika és gazdálkodás területeire vonatkozó rövid-, illetve középtávú intézkedési terveket.

- Alulról építkezve, felülről koordinálva, megfelelő tartalommal ki kell tölteni és meg kell valósítani az elfogadott terveket.

### 7. Ennek szükséges lépései:

- alapkonszenzus kialakítása a BKE-n belül, az ÁF várható elképzeléseire vonatkozó alternatív forgatókönyvek alapján. Ennek érdekében

- létre kell hozni az egyetemen belül azokat a bizottságokat, amelyek kidolgozzák az alapkoncepció részleteit (mindenekelőtt: tantervi, szervezeti és gazdasági bizottságokat). Ezek összetétele a siker záloga!

- a fentiek beindulását követően, megfelelően időzítve, ütemezve és **koordinálva**, különböző szintű, formális és informális fórumokon, el kell indítani a várhatóan hosszú időt igénylő - egyetem belüli és intézmények közötti - tárgyalásokat. (Ehhez mindenképp türelem, kitartás szükséges, de külső moderátorok bevonására is szükség lehet.)



## II. MEGÓRZENDŐ ÉRTÉKEK – MEGOLDANDÓ PROBLÉMÁK:

1. A 10 évvel ezelőtt bevezetett három-lépcsős: alapozó, graduális szakosító, posztgraduális képzési koncepciót és formát – megfelelő változtatásokkal – feltétlenül meg kell őrizni.

A három képzési lépcső (grádiacs) itt nem konkrét formákra, hanem szervezési elvekre utal. Nevezetesen egyrészt arra, hogy az első két-három éven a közös kötelező tárgyak, s egyre feljebb menve a szakosító tárgyak dominálnak az egyetemi diplomához vezető tantervben. Másrészt pedig arra, hogy a mainál világosabban el kell határolni egymástól az első egyetemi diplomához vezető (graduális) és a másoddiplomat (tanfolyami oklevelet) adó posztgraduális szakosító képzést.

Az elsőt (természetes figyelembe véve az általános piaci elvárásokat is) elsősorban diszciplináris elvek, illetve általános elméleti, módszertani ismeretek és készségek alapján kell kialakítani, a másodikat pedig egyértelműen a konkrét piaci kereslethez kell igazítani. Az alapozó képzés és a graduális szakosító képzés egymáshoz illesztése, illetve egymástól elválasztása természetesen jelentős mértékben függ attól, hogy az egyetem ad-e, s mindenkinek vagy csak a hallgatók egy részének, főiskolaival egyenértékű diplomát az első három (három és fél) év után.

A tíz évvel ezelőtt bevezetett konkrét rendszert az élet nem mindenben igazolta vissza. Belső problémák jelentkeztek az alapozó képzés és a graduális szakosító képzés egymástól való elválasztása, a hallgatók továbblépését szűrő kritériumok, létszámkeretek és szabályok kialakításában s azok következetes alkalmazásában. Mindehhez elháríthatatlan külső akadály is párosult (a felsőoktatási rendszer konzervativizmusa, amely nem tette lehetővé a főiskolaival egyenértékű első egyetemi diploma kiadását, sőt financiálisan is büntetette az Egyetemet ezen irányú törekvése miatt). Mindezek együtt az alapozó és a szakosító képzés formális szétválasztásának megszüntetéséhez vezettek.

A két szint tartalmi (és szervezeti) elkülönülése szerencsére – kisebb sérülésekkel – fennmaradt. Az egyetlen igazi kihívást a Társadalomtudományi Kar, véleményem szerint, önmagában támogatandó, első évtől való szakosítási törekvése jelentette, amely azonban sem tartalmában, sem kivitelezési módjában nem volt eléggé következetes. A partikuláris elképzelések ugyanis nem álltak össze egy egységes alkalmazott társadalomtudományi képzési koncepcióvá. (Ez nem csak az adott kar hibája volt, ebben szerepet játszottak az elzárkózó gazdaságtani karok és az egyetemi vezető testületek következetlenségei ugyanúgy, mint a felsőbb szintű és külső intézmények elutasító magatartása is). Az egyetemnek az eddigieknél határozottabb lépéseket kell tennie abba az irányba, hogy elfogadtassa és bevezesse az alkalmazott állam- és társadalomtudományi szakképzést. Az ÁF-fel való integráció kivételesen alkalmas nyújt erre.

2. Kulcsfontosságú és fogas kérdés: alapvetően öt éves képzésre rendezkedjen be az új egyetem (az államigazgatási főiskolai képzést kivéve), vagy váljon el egymástól az alapozó és a graduális szakosító képzés? (Elterő létszámkeretek megszabásával, egy mindenki számára kiadott első diplomával, – bármelyik esetben – hogyan szűrjük meg a hallgatókat, mennyivel csökkentünk a felső szint létszámát, stb.?)

Ez roppant összetett és valóban kulcsfontosságú kérdés. Alaposan körül kell járni, mert minden megoldásnak vannak előnyei, de nehezen elkerülhető buktatói is. A BKE több (három) megoldással is kísérletezett eddig, kevés sikerrel. Belső problémák jelentkeztek az alapozó képzés és a szakosító képzés egymástól való elválasztása, a hallgatók továbblépését szűrő kritériumok, szabályok és létszámkeretek kialakításában s az elfogadott elvek – az egyébként természetes hallgatói ellenállással (szolidaritással) szembeni – következetes alkalmazásában. (Így azt sem lehet biztosan megmondani, hogy az elképzelésben, vagy annak kivitelezésében volt a hiba.)

Az alacsonyabb felső szintű létszám - sok kollegánk véleménye szerint - a képzés minőségi javításának elengedhetetlen feltétele. De vajon valóban a jelenlegi létszám, vagy a rossz, az elmélyült, önálló tanulást ki nem kényszerítő oktatási-értékelési módszerekben, a rosszul megoldott szakosítási rendszerben kell keresni a jobb minőséget korlátozó igazi okokat? Megengedhetjük-e magunknak azt, hogy lemondjunk a normatív állami finanszírozás egy jelentős részéről, még mielőtt más biztonságos források megnyílnának?

3. Az indokok részletezése és mérlegelése nélkül, mintegy ösztönösen úgy vélem: a mai külső feltételek között az alapvetően öt évre szóló képzés tünik fel inkább követendő útnak, de esetleg meg kellene fontolni az első két év utáni főiskolai el- és kiágazás újra bevezetését (szelektív első diploma-kiadás), ügyesebben szabályozva (és a szabályozó elveket következetesebben betartva), mint ahogyan azt az 1988-as reform után tettük. A szakosítási rendszer és az oktatási-értékelési módszerek reformjának potenciális hozadéka számomra jelentősebbnek látszik. A másik kérdés megvizsgálását célszerű lenne néhány évre elhalasztani.

4. Az alapvetően egységes alapozó képzési formát feltétlenül meg kell őrizni, de felül kell vizsgálni. Három (két és fél) típusú alapozó képzés bevezetése látszik indokoltnak:

- az általános társadalomtudományi,
- az általános gazdaságtudományi, és
- az emelt szintű módszertani és gazdaságelméleti alapozó képzés.

Ezek megtervezése során maximálisan törekedni kell a több szak és terület alapozó képzését egyaránt kielégítő, általános igényekre szabott közös tantárgyak kialakítására, különben szétforgácsolódnak az egyetem erőforrásai.

A gazdasági alapozó képzés egysége (Kerékgyártó Erzsébet és Szarvas Beatrix dékánasszonyok kitartó következetességének köszönhetően) fennmaradt. A tanterv szerkezete, az oktatott tantárgyak tartalma tekintetében az 1980-as években megkezdett reform célkitűzései itt valósultak meg leginkább. A felsőbb éveken ugyanakkor mégis sokan joggal kifogásolják a diákok felkészültségét. Ennek okát azonban nem a tananyagok tartalmi problémájában látom, hanem a követett oktatási, számonkérési módszerekben. Főleg emiatt nem alakul ki tartós és készségszintű ismeret a diákokban. Ez azonban nemcsak az alapozó képzésre jellemző hiányosság, hanem a képzés teljes vonulatára. (A nem-teljesítmény orientált, passzív oktatás hagyománya szívósan túlélte, mind a diákokban, mind a tanároknak, mivel mindkettőtől kevesebb energia-befektetést igényel.)

A fenti probléma persze részben összefügg azzal is, hogy néhány fontos és kritikus alapozó (közgazdaságtani és módszertani) tantárgy tananyaga túlméretezett és túl elvont (kevés empirikus ismeretet és készségfejlesztő elemet tartalmaz). Ez a probléma enyhíthető lenne a mainál korábbi szakválasztás bevezetése esetén (kevés tartalmi és új tananyagírási, inkább tantervi, oktatás-módszertani változtatásokat igénylő módon). A II. és III. évben már (4–5 tárgy erejéig) megjeleníthetők lehetnének az egyes szakok eltérő igényei és a szakvezető tanszékek időben kapcsolatba kerülhetnének hallgatóikkal. Ez egyúttal lehetővé tenné bizonyos jó értelemben vett *nevelési elemek* újra bevezetését az egyetemi képzésbe. De ezzel enyhíteni lehetne a mai *szakosító képzés időben összezsúfolásának* a problémáján is.

Ami az *emelt szintű módszertani és gazdaságelméleti alapozó képzést* illeti, annak indokai és céljai - azt gondolom - mindenki számára világosak. Egyetemünk az 1960-as évektől kezdve kiemelten kezelte az erőteljesebb matematikai-statisztikai módszereket alkalmazó közgazdászok és társadalom-kutatók képzését. Nincs is egyelőre erre felkészült más intézmény az országban, de a konkurencia jelei már megjelentek. Az 1988-as reform után az egyetem az *emelt szintű tárgyak*, illetve a *speciális tantervű képzés* révén igyekezett az ilyen típusú képzést - több-kevesebb sikerrel - az egységes alapozó képzésre épülő tantervi struktúrába beilleszteni. A *speciális tantervű képzést* - meggyőződésem szerint - megváltoztatva meg kell őrizni. (Megfelelő módon biztosítani kell, hogy a felsőbb szinteken is folytatódjék az emelt szintű módszertani képzés.)

Az elmúlt években tapasztalt problémák és az egyetemek közötti piaci verseny megjelenése ezen a téren sürgetően vetette fel az emelt szintű képzés felülvizsgálatát. Több javaslat jelent meg a *terv-matematika szak* hagyományainak felélesztésére. Az alternatív javaslatok kompromisszumaként magam egy **gazdaság-matematika szak** koncepcióját körvonalaztam. Elképzelésem szerint ennek a szaknak a speciális tantárgyai (azok többsége) egyúttal az általános gazdaságtudományi szakok *emelt szintű módszertani és gazdaságelméleti alapozó képzését* is szolgálhatnák (erre a tervezett szakra még később visszatérek).

**5. Megkerülhetetlen a szakosodás elveinek és konkrét rendjének, a szakokra, szakirányokra való felvétel idejének és a felvételi keretek szabályozásának átfogó felülvizsgálata.**

Erőteljes érvek szólnak amellett, hogy a jelenlegi általános **gazdálkodási és közgazdasági szakok helyett kevés számú, jól körülhatárolt gazdasági szakot** lenne célszerű bevezetni. Ezzel egyidejűleg komolyan mérlegelendő az **első, vagy második évtől való szakra felvétel** bevezetése.

Hangsúlyoznunk kell, hogy a fentiek nem jelentenek egy korábban rosszul működő modellre való visszaállást, mert nem járhatnak azzal, hogy az alapozó képzés annyi területre esik szét, ahány szak van, sem azzal, hogy a szakosító képzés már az első három évben érdemben (tehát nem csak néhány felvezető jellegű tantárgyon keresztül) elindulna, illetve a szakképzés maga néhány abban közreműködő tanszék **monopóliumává** válna.

A változtatásokat több szempont is indokolja, s ezeket talán érdemes részletesebben kifejteni. A jobb megol-

dások megtalálásának első lépése ugyanis a problémák helyes diagnózisa.

**A szakosítás új rendjének indokai és körvonalai:**

6. Bár a **felső szintű** (szakosító) **képzés** tantervének kialakítása terén is előbbre lépett az Egyetem, az ott **elért eredmények szerényebbek**, mint az alapozó képzésben.

Sok lett a kísérletezés, a tantervek egyre kapkodóbbá váló módosítgatása, a tantervek szakirányokkal, speciális tantárgyakkal való felaprózása, túlszűfölválása. Az Egyetem még nem találta meg a személyi erőforrásainak, a diákok és a potenciális felvevő piac elvárásainak leginkább megfelelő tantervet és tananyagokat.

Önkritikusan be kell látnunk, hogy ezen a téren nagyobb hiány mutatkozott az oktatók felkészültségében. A **gazdálkodási szakképzés egyes elemeit kivéve** (kötelező szaktárgyak, főszakirányok) nemzetközileg is kevésbé standardizálódott ez a képzési szint szakok szerint. Szerepet játszott a sikertelenségekben az öröklött hagyomány, a kutatási tevékenység alacsony intenzitása is, ami elsősorban tananyagok adaptációjában merült ki. Ezen a téren nem is volt reálisan várható egy sokkal látványosabb, gyorsabb haladás. De a vártnál is kevesebb történt, ami jórészt a világos koncepció hiányának tudható be. A negatív tendenciáknak egyedül az **alapijában véve helyes tantervi keretek tudtak gátat szabni**, amelyek viszonylag szűk keretek közé szorították (kötelező és szűk körben választható szaktárgyak időszávjain keresztül) a szabad tárgyhirdetést és választást.

7. Kifejezetten **káros** és túlhajtott **tendenciaként** ítélendő meg az oktatás karok és különösen tanszékek szerinti **„departmentizálódása”**, amely elsősorban a szak-, illetve szakirány-tantervek **háztáji jellegében** érhető tetten, de nem csak abban mutatkozik meg. A jelenlegi **szakirány-rendszer** alapos elemzésre és egyes elemeiben komoly **változtatásokra szorul**.

Ezek a jelenségek egyszerűen lehetetlenné teszik a tanszékek közötti racionális munkamegosztást, specializációt és koordinációt, szétforgácsolják az egyetem erőforrásait. Mi több, ez a helyzet egyenlőtlen helyzetbe hozza az egyes tanszékeket, és ezáltal konfliktusokat és rossz reakciókat vált ki (minden tanszék úgy érzi, hogy csak saját szakirány indításával tudja létét legitimálni).

8. A fentivel összefüggő **lényeges probléma**: a hallgatók **szak-, illetve szakirány választásának irányításában**, az egyetemi szint követelményeinek nem megfelelő **hallgatók kiszűrésében** megmutatkozó **eredménytelenség**.

Ebben jelentős szerepet játszik a hallgatók egy részének **„rossz szocializálódása”**, az erőfeszítések minimalizálására, és nem a tudás maximalizálására irányuló, rövidtávra összpontosító kultúrája, a betyárbeccsület-mentalitás (a puskázás és a plágium „virtusa”) is. Ezekkel a jelenségekkel sajnos hosszabb ideig együtt kell élni, ezért az új Egyetemnek meg kell vizsgálnia, hogyan tudná (például a szak, illetve szakirány választás újraszabályozásával) ellensúlyozni negatív hatásait.

9. A világos képzési koncepció, az **„output”** hiányos definiálása miatt és összetételük folytán sem **működnek hatékonyan a kari és az egyetemi szintű tantervi bizottságok, tanácsok** (kivéve megint a Gazdálkodástudományi

Kar említett, a "Business School"-ok 5-6 fő csapásirányába eső területeit).

A koncepció hiánya csak erősíti a "virágozzék minden virág", "majd elhal magától" hozzáállást, amelyre egyébként is hajlamosak a "népfrontos alapokon" összeállított bizottságok, tanácsok. Kellő kitartás és jó taktikázás mellett - az elmúlt öt évben különösen - sok partikuláris, az egyetemi képzést összekuszáló javaslat "ment át" ezek nem létező szűrőjén. Bármilyen elvi ellenállás személyi támadásnak minősült, és nemtelen küzdelmet szült.

A fentebb leírtak, kevés kivétellel, a felső szintű képzés egészére jellemzők. Ezen tendenciák fokozatos visszahozása a továbbképzés elengedhetetlen, és előreláthatóan az egyik legnehezebben kezelhető feltétele. Önkritikusan be kell látni, hogy - az elvi alapokon jobb, rugalmasabb változásokat lehetővé tevő - **jelenlegi szak-, illetve szakirány-rendszer nem működik elég hatékonyan.**

10. **A külső szféra sem fogadta be** minden tekintetben - nem a mi hibánk - a **szakirányokra alapozott szakosítási rendszerünket.** Ez hátrányos helyzetbe hozhatja egyetemünket más egyetemek "szakmonopolizáló" törekvéseivel szemben.

De az igazi probléma, ennek ellenére, és ezt még egyszer hangsúlyozom, **belső okokból** fakad, a tanszékek alacsony fokú kooperációs készségéből, amelyet egzisztenciális félelmek és a rossz beidegződések ("más szemében a szálkát is") okoznak. Nem igazán látom, hogyan lehetne orvosolni ezt a rendkívül káros "szervezeti" betegséget. De keresni kell ennek lehetséges tantervszervezési, szakosítási és szervezeti ellenszereit.

11. Tisztázni és pontosítani kell tehát a képzési célokat és az azokat legjobban megvalósító tantervi és szakosítási kereteket! Az **ÁF-fel való egyesülés és együttműködés** lehetőséget teremt a maiaknál teljesebb dimenziójú **alkalmazott társadalomtudományi szakok** és egy önálló **Közgazdálkodás** (közpolitika és gazdaság) **szak** beindításához.

12. Mit célozhat még ez az **alkalmazott állam- és társadalomtudományi szakképzés?** Valami olyasmit, mint amit az amerikaiak *Governmental and Administrative Studies*, és/vagy *Social Sciences* kifejezéssel szoktak illetni. Ez a gazdaságtudományi képzésnél "puhább" módszertani megalapozást igényel a hallgatóktól, és elsősorban történelem-, politika-, jog-, közigazgatás-tudományi, nemzetközi, diplomáciai stb. ismeretekre épül.

Milyen kifutásai, szakirányai lehetnek egy ilyen módon felfogott alkalmazott társadalomtudományi képzésnek? **Gazdaságszociológia, közigazgatás** (nem gazdasági területei, mint például **szociálpolitika, politológia, média-politika, nemzetközi diplomácia (szakfordító)**). De célszerű lenne ezeket legfeljebb **három**, egymással és más szakokkal szorosan kooperáló **szakba** rendezni. Ezen szakok **alapozó képzése** számos tantárgy tekintetében kooperálhatna a **főiskolai diplomát** adó közigazgatási képzéssel. (A főiskolai képzésben résztvevő legjobb hallgatók ugyanakkor, megfelelő és hatékonyan működő szűrési kritériumok teljesítése esetén, folytathatnák tanulmányaikat az egyetemi szintű képzésben.) Egyes szak(irányok) (például a gazdaságszociológia, szociálpolitika) ugyanakkor "erősebb" gazdaságtani és/vagy módszertani alapozást irhatnának elő.

13. Az említett **Közgazdálkodás** (és közpolitika) szak alapozó képzése az általános gazdaságtudományi szakok követelményeivel esne egybe. Ezt az új szakot részben a **BKE jelenlegi Gazdaságpolitika, Közszolgálati, Nemzetközi kapcsolatok és Európa-tanulmányok** szakirányai, részben az **ÁF** programjai és tanszékei, illetve a megújított alkalmazott állam- és társadalomtudományi képzés tananyagainak átszűrésével és újrendezésével lehetne kialakítani.

A szak **gesztora** (adminisztratív felügyelője) lehetne a Közgazdaságtudományi Kar, de multi-diszciplináris jellege miatt kiterjedt karok közötti együttműködést és koordinációt igényel. A további specializálódást ezen a szakon a **Gazdaságpolitika, Közpolitikai elemző-szervező, Nemzetközi gazdasági kapcsolatok és Európai gazdasági kapcsolatok** (potenciálisan **más szakok tantervébe is beilleszthető!**) szakirányok kínálhatnák.

14. Egy további, korábban már jelzett új szak lehet a **Gazdaság-matematika szak**. Ez a BKE piaci pozícióinak erősítését, valamint a Matematika és más módszertani tanszékek kvalifikált tanárai tudásának jobb hasznosítását és szakmai megbecsülését egyaránt szolgálná, akár a mai szakstruktúrában gondolkozva is.

Ez az új szak - az **általános közgazdasági és az általános gazdálkodási** szakok mellett - az említett **mindkét szakterület** igényeit egyaránt szolgáló **speciális gazdaságtani szak** elvégzését tenné lehetővé az elméleti és módszertani ismeretek terén elmélyült képzést vállaló hallgatók számára. **Pénzügyi befektetés-elemző, Gazdaság-elemző, Vállalatelemző, és Aktuárius** (biztosítás-matematika) **szakirányokon** nyújthatna lehetőséget további szakosodásra. Az új szak tanterve szervesen beépülne az egyetem két-lépcsős gazdaságtani képzési rendjébe, és egyúttal az **emelt szintű képzés** tantárgyait is magában foglalná.

15. A fenti új szakok bevezetése önmagában is felveti a jelenlegi közgazdasági szakképzés fennmaradó részének az újrendezési igényét. Számos, külső és belső "üzletpolitikai" szempont szól amellett, hogy bevezessük a **gazdálkodási és közgazdasági** divíziót "átívelő" **Pénzügyi szakot** az új egyetemen.

Hogy ennek a koncepcióját jobban megértessem - és pedig a mai állapotból kiindulva - a legegyszerűbben a következőképpen illusztrálhatnám. A **penzügy**, ami jelenleg a **közgazdasági és a gazdálkodási szakon** főszakirány, az válna az új szak címadójává, s a jelenlegi szakok jelennek a belső specializációk irányát, akár anélkül, hogy a jelenlegi tantárgyi szerkezet megváltozna. De egy általános tanterv-átrendezés esetén nyilván ezen képzés jelenlegi tanterve is módosulna, szervesen beilleszkedve az egyetem általános tantervi kereteibe.

16. A közgazdasági szak fennmaradó képzési irányai pedig egy **Közgazdasági elemző szak** keretébe lennének szervezhetők.

Ennek orientációja erőteljesen **alkalmazás** centrikus lenne, mint egy átmenetet képezhetne a sokkal erőteljesebben matematika- és elmélet-orientáltságú **gazdaság-matematika**, illetve általános közgazdaságtani (**közgazdálkodás és makropénzügyek**) képzés között, természetesen szorosan kooperálva mind az alapképzés (emelt szintű), mind a szakképzés terén az említett szakokkal.

17. Az anyag teljessége megköveteli, hogy röviden érintsem a lehetséges gazdálkodási szakok kérdését is. Elképzelhető a mai **általános gazdálkodási szak** fenn tartása, de ott is diktálhatják "üzletpolitikai" megfontolások a jelenlegi főszakirányok néhány (négy-öt) markáns szakba szervezését, anélkül, hogy a jelenlegi, sok szempontból igen modern egységes képzés csorbát szenvedne.

18. További új szakként igen perspektivikusnak mutatkozik, a korábbi elképzelésekben már ugyancsak felmerült, **Informatika szak** beindítása. Ennek egyik vonulata akár **műszaki** kifutású is lehetne, különösen akkor, ha nem törlik el – de remélem megteszik – a nemzetközi gyakorlatban ismeretlen törvényi megkötést, amely előírja, hogy legalább két nagy tudományterületen kell diplomát adnia minden egyetemnek. Magam egyébként több fantáziát látok egy olyan gazdasági és társadalmi súlypontú informatika szakban, amely *a jövő információs társadalmának* szükségleteit elégítené ki.

19. S végezetül, (kimaradt még, de) feltétlenül megörzendő a **Közgazdasági tanár szak**. Ennek kérdésére nem térek ki, csak megjegyzem, hogy ennek a szaknak a koordinálása (Tanárképző Bizottság) számos szempontból modellként szolgálhat az új, multi-diszciplináris szakok felügyeletének megszervezéséhez.

20. Az integrációval és a fentebb vázolt új szakosodási rendszer bevezetésével összhangban **újra kell gondolni a szakra való felvétel időpontjának** és az egyes **szakok létszám-kereteinek** kérdését is, amelyet már korábban említettem. A szakokra való jelentkezés mellett meg kell oldani a **szakirányok** (újra) **szabályozásának** és **választásának** kérdését is.

A megoldandó egyik problémát itt az jelenti, hogy az egyes szakok, szakirányok vonzereje soha sem lesz egyforma. Az egyetemi kapacitások (*core competence*) minél hatékonyabb kihasználásának és a külső, illetve az utóbbiakat torzítottan visszatükröző hallgatói igényekhez (kereslethez) való alkalmazkodás követelményét nehéz összehangolni. Az itt jelentkező feszültségek enyhítése teszi szükségessé a hallgatók szakok, szakirányok közötti elosztásának, illetve az egyes szakirányok indításának, szüneteltetésének, illetve megszüntetésének maitól eltérő adminisztratív szabályozását.

A gazdaságtanítól jelentősen különböző **államigazgatási főiskolai**, és az alkalmazott **állam- és társadalomtudományi** egyetemi szintű képzés megjelenése természetesen maga után vonja, hogy differenciált legyen a felvételi az új egyetemre. A **gazdaságtani szakokra** való felvételt pedig két lépcsőben lenne célszerű megszervezni. A **felvételtkor karra** vennénk fel a diákokat, majd az **első év végén** választanának **szakot**, és a **második év végén főszakirányt** (ha egyéves szak marad a gazdálkodástani képzés, akkor ott csak az utóbbira kerülne sor.)

A lépcsőzetesen megszervezett szakosodás lehetővé tenné, hogy a hallgatóknak ne kelljen már rögtön az első évben szakosodási irányt választaniuk, hanem még orientálódhassanak egyetemi tanulmányaikon keresztül is. Meggyőződésem, hogy a szakosodás megválasztásának jelenlegi, a negyedik évre való "kitolása" érdemben már nem befolyásolja a harmadik évre kialakuló hallgatói preferenciákat, viszont jelentősen megnehezíti a szakosító képzés megszervezését.

Ha bevezetjük a **közvetlenül karra való felvétel**, illetve a mainál **korábbi szakosítás** rendszerét, akkor a jelenleginél szigorúbb, kevesebb belső hallgatói "vándorlást" megengedő rendszer bevezetésére van szükség. Ez ugyanis nyilván azt fogja eredményezni, hogy az egyes szakokra **eltérő pontszámokkal** lehet majd bekerülni. Ez viszont logikusan maga után vonja, hogy a **menet közbeni kar(szak)váltást** a legjobb tanulmányi eredményt elérő hallgatókra korlátozzuk.

A specializáció szabályozásának és irányításának a jelenlegi szűk területekre, tanszékekre alapozott rendszerét egy **mátrix-struktúrájú, "duális" rendszerrel** kell felváltani. A külső és hallgatói "keresletet" szakosítást irányító "diszpécsereknek" (program-koordinátoroknak, szakbizottságoknak) kell közvetíteniük a diszciplináris tanszékekbe szervezett "tudás-szolgáltatók" felé. A megrendeléseknek, a "keresletnek" legalább olyan erővel kell hatnia a szakirányokra és a tananyagokra, mint a tanszéki "kínálatnak". Csak így lehet elképzelni a piaci igények és a tanszéki kompetenciák dinamikus egyensúlyának a mainál hatékonyabb megvalósítását.

A gyakorlatot nem ismerő, első diplomáért tanuló (*graduális*) és a néhány év gyakorlat után továbbtanuló (*posztgraduális*) hallgatók szakképzését egymástól **eltérő szemléletben és módon kell megszervezni**. Ennek fel nem ismerése a jelenlegi szakosító képzés problémáinak gyökere! A graduális hallgatók képzésében elsősorban általánosan alkalmazható (elméleti, módszertani, gyakorlati) ismereteket és készségeket kell oktatni, a jelenleginél jóval kevesebb és több diszciplinán nyugvó szakirány keretében. A posztgraduális képzés szakirányait, azok tartalmát és megvalósítási formáit (tanfolyam, (a meghatározott területekre szakosító) szakközgazdász-képzés, a (generális) MBA, Vezető-utánpótlás (executive) képzés, stb.) pedig minél gyakorlatiasabban, a piaci igényekhez szabva kell kijelölni.

Nem könnyű kérdések ezek, lehetséges megoldási módozatait további alapos elemzésekkel, kollektíven alaposan át kell gondolnunk, részletesen meg kell terveznünk. Az új, az eddigieknél több és valamelyest homogénebb szakokra való felvétel, illetve a jelenleginél jóval kevesebb szakirány mellett remélhetőleg könnyebb lesz a hallgatók szakirányok közötti választásának szabályozása is, kevesebb kényszer-elemet kell alkalmazni.

#### A szakosítással összefüggő néhány további kérdés:

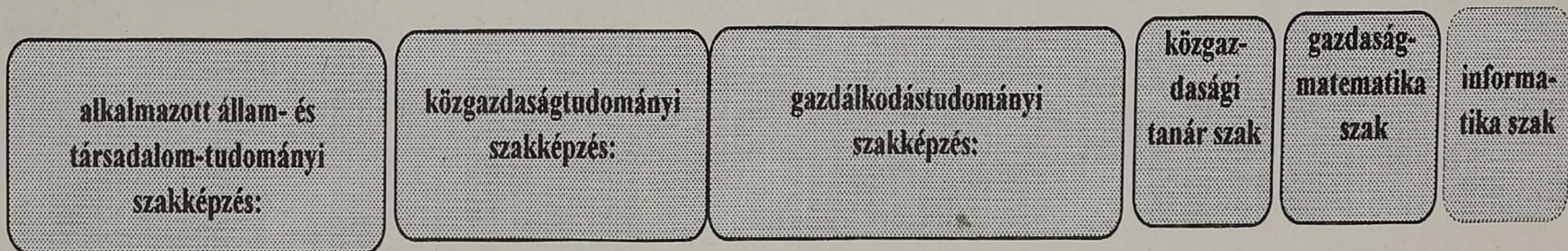
21. A szakosítással összefüggő fontos kérdések tisztázása után lehet felvetni a kérdést: **mi legyen az új egyetem jövőbeli neve?**

Az elnevezés nem túl fontos, de nem is lényegtelen. A vázolt fő képzési irányok ismeretében eléggé adja magát, hogy a szakmai megjelölésnek - amennyiben ezt az új egyetem elnevezésében meg kívánjuk jelentetni - tartalmaznia kell a *gazdaságtudományi, a társadalomtudományi és az államigazgatási* képzésre való utalást. Ennek egyik lehetősége a "**Gazdaság-, Társadalom- és Államtudományi Egyetem**" elnevezés lehetne.

Egy ilyen elnevezés az egyetem fő képzési profiljaira utalna, amely belátható időn belül nem változik meg jelentősen. **De a név egyáltalán nem zárna ki**, hogy az egyetem idővel teljesen új területek felé is nyisson. Az MIT (Műszaki Egyetem!) például mind a mai napig megtartotta a régi főprofiljára utaló elnevezését, noha ma már számos más területen (köztük kiemelkedően a közgazda-

## Az új Egyetem egy lehetséges szakosítási rendje

(Figyelem!! Oktatás-technológiai folyamábra, s nem szervezeti ábra! Csak a kiegészítő magyarázatokkal együtt értelmezhető!)



V. év	gazdaság- szociológia szak	nemzetközi diplomácia szak	közgaz- gatás szak	közgazdál- kodás szak	közgaz- daság szak	pénzügy szak	általános gazdálkodási szak(ok)			
IV. év										
III. év	állam- és társadalomtudományi szakfelvezető tárgyak			közgazdaságtani szakfelvezető tárgyak			gazdálkodástani szakfelvezető tárgyak			
II. év	általános állam- és társadalomtudományi alapozó képzés		állam- (köz-) igazgatási főiskolai képzés	általános gazdaságtudományi alapozó képzés benn: emelt szintű (spec. tantervű)				(gazdaság- tudományi alapozó képzés)	(gazdaság- tudományi emelt szintű alapozó képzés)	(gazdaság- tudományi emelt szintű alapozó képzéssel kombinált)
I. év										

ságtan területén is) oktat. Mivel egy ilyen elnevezés elég hosszú (de nem hosszabb, mint mondjuk, az LSE kibontva!), ezért (is) célszerű valamilyen nemzetközileg ismert magyar tudós nevével is azonosítani az egyetemet. Felmerülhet egy olyan alternatíva is, hogy csak egy ilyen személy neve és a tudományegyetem megnevezés alkossa az új egyetem nevét (például, Neumann János Tudományegyetem, John von Neumann University of Budapest).

22. Az integrációval és az új szakosodási rendszer bevezetésével összhangban újra kell gondolni a szervezeti rendszert, így a **karok számát** és jellegét, az **oktatási egységek** (tanszékek, intézetek) formáit és karok közötti elhelyezését, (adminisztratív koordináció) és az ezekkel nem szükségképpen egybeeső **tantervi bizottságok** (tartalmi koordináció) célszerű formáit és elhelyezését.

Mint már jeleztem, **rövidtávon az ÁF** várhatóan **nagyfokú önállósággal rendelkező főiskolai karként** egyesül a BKE-vel. **Középtávon** – meggyőződésem szerint – egy **három diszciplináris egyetemi karból álló struktúrát** kell kialakítani: Állam- és Társadalomtudományi (benne egy Államigazgatási Intézettel), Gazdálkodástudományi és Közgazdaságtudományi egyetemi kar.

23. **Erős jogosítványokkal ellátott**, az egyetemi koncepció és közös érdekek megőrzésére feltétlenül alkalmas személyi összetételű **egyetemi, kari és/vagy szak szintű tantervi bizottságok** működtetése az új szakstruktúra jó megtervezésének és folyamatos karbantartásának **elengedhetetlen feltétele**.

Ezzel párhuzamosan felül kell vizsgálni a döntési kompetenciáknak az Egyetemi és Kari Tanácsok közötti megosztását (az utóbbiak hatóköre érdemben erősítendő), a Tanácsok összetételét és működési mechanizmusát (érdemi előszűrő bizottságokra van szükség, lásd, a tantervi bizottság).

24. Erősen megfontolásra javasolom az egyetem működését segítő és ellenőrző **“Board of Trustees”** jellegű bizottság létrehozását.

Ennek talán egy 15–20 fős **Szenátus** intézménye lehetne a legalkalmasabb formája, amelyben az egyetem tekintélyes professzorai (docensei), valamint az “Alumni” szervezet és a HT képviselője mellett, az egyetem által gondozott szakterületek néhány külső tekintélyes és befolyásos személyisége lenne tag.

25. **Felülvizsgálendő** viszont az **alapozó képzés és a posztgraduális képzés önálló karok** alá szervezésének mai gyakorlata.

Meg kell vizsgálni a jelenlegitől eltérő megoldási lehetőségeket. Az **alapozó képzés** adminisztrációját például a diszciplináris karokra lehetne bízni, tartalmi koordinációját pedig egy alapozó képzést gondozó **tantervi bizottságra** (vezetője dékáni rangú főigazgató lehetne). A **posztgraduális képzés** adminisztratív és tartalmi koordinációját is célszerű újragondolni. Elsősorban itt kaphatnának szerepet az utóbbi időben gyakran emlegetett, kis létszámú adminisztratív létszámmal és testületekkel irányított **school-ok, központok** (mint például, BIGIS, Századvég, ISC, Posztgraduális Üzleti Iskola, Közigazgatási Továbbképző Központ, REK, Doktoriskola, Szakközgazdász Továbbképző Központ, stb.). (Itt jegyzem meg, hogy nem látom a graduális képzés szintjén szervesen beilleszthetőnek az amerikai graduális school-

okat - amelyek a magyar gyakorlatban inkább posztgraduálisnak felelnek meg - a magyar felsőoktatás rendszerébe.)

Tisztában vagyok azzal, hogy ezek roppant összetett és érzékeny kérdések (komoly anyagi és presztízs-vonzatai vannak), tehát nagyon körültekintően kell megvizsgálni őket. A piac által finanszírozott képzést úgy kell átszervezni, hogy átmenetileg se álljon elő piacvesztés, és hogy ne csak a fenti képzési formákban közvetlenül résztvevő személyek és egységek részesüljenek az így generált jövedelmekből, hanem az Egyetem is, amely hírnevét és presztízsét adja ezekhez.

26. S végezetül még szólni kell **az oktatási egységek alkalmas formáinak** szintén érzékeny kérdéséről is.

Az elmúlt tíz év jelentős társadalmi és egyetemen belüli átalakulásai, az ezzel járó létbizonytalanság és veszélyeztetettség érzése, az átalakulást kihasználó expansziós, kiszorító törekvések nagyon egészségtelen viselkedési mintákat és rossz közérzetet termeltek ki az Egyetemen. A vélt bizonytalanságok miatt sokan a tanszéki “mentsvárak” biztonsága mögé menekültek, a karok egyre apróbb “végvárákra” hullottak szét. Jelentős részben ez magyarázza meg a tanszékek közötti alacsony fokú kooperációs készséget, illetve rivalizálást, a háztáji jellegű szakirányok kialakulását, az egymással átfedő, összehangolatlan (gyakran csak meghirdetett) tantárgyak elburjánzását, a tanszéki kompetenciák áthágási kísérleteit, tehát egy sor negatív jelenséget.

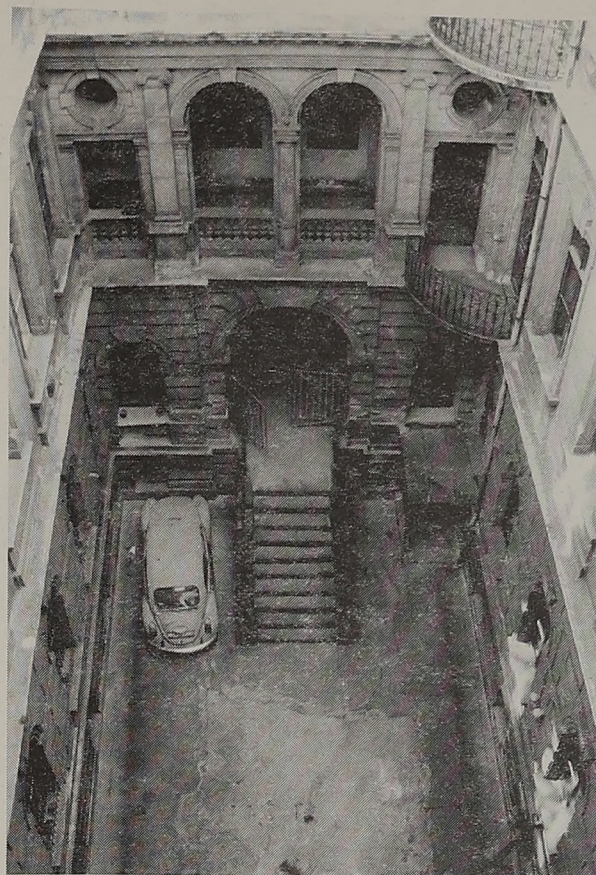
Mivel ezeknek igen erős személyi és érzelmi háttere van, megszüntetésük rövid távon szinte reménytelennek tűnik. **Hosszabb távú “pacifikációs” és átszervezési stratégia** kidolgozására van szükség, melynek **nem** feltétlenül **az első lépése** a mai szervezeti struktúra drasztikus és felülről diktált újrarendezése. Az semmit nem oldana meg, csak növelné a feszültségeket.

Elhelyett célravezetőbbnek tartom az új szakosítási rend és képzési struktúra olyan átszervezését, amely érvényt szerez a normális tanszékközi együttműködés és koordináció (**a rend**) követelményének. Meg kell szüntetni a tanszéki elkülönülés alapját képező “háztáji” gyakorlatot, s minden lehetséges eszközzel ösztönözni kell, “rá kell szorítani” a tanszékeket a tisztességes, egymást kölcsönösen respektáló, kollegiális együttműködésre a képzés minden szintjén és formájában. **Minden ennek a sikerén múlik!** Ez minden vezető kollégától nagy felelősségtudatot, önmegtartóztatást, türelmet, a vélt vagy valódi sérelmek félretekintését, egy “európai” morál és magatartásforma követését igényli. Nagyon rosszul szocializálódtunk az elmúlt 45, és különösen a legutóbbi 10 év alatt. Talán észre sem vettük, hogy némán asszisztáltunk a többség által elítélt negatív jelenségekhez (“vétkesek közt cinkos, aki néma”).

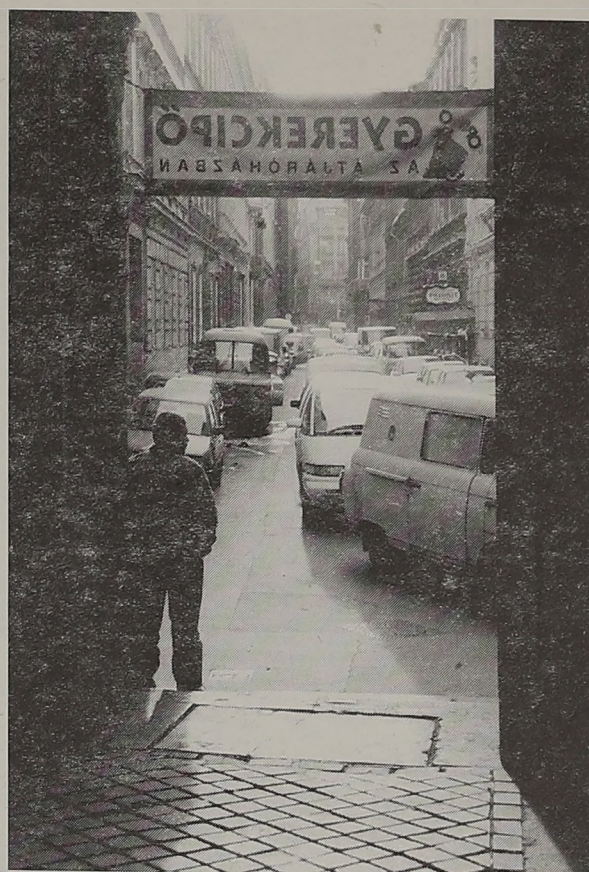
Öntsön belénk magabiztosságot az a siker, amelyet az Egyetem (viszonylagos) önállóságának megvédése során arattunk. Hányszor segített át bennünket a bukatókon a “civil kurázszi”, az egymást érvekkel és nem doronggal való meggyőzés, a tévedés és a személyes véleményalkotás (és változtatás) jogának megengedése mások számára is. Ezek azok a pozitív tapasztalatok, melyek átgéghetnek bennünket a várható kezdeti nehézségeken.

Budapest, 1999. április 26..

**Zalai Ernő**  
tanszékvezető



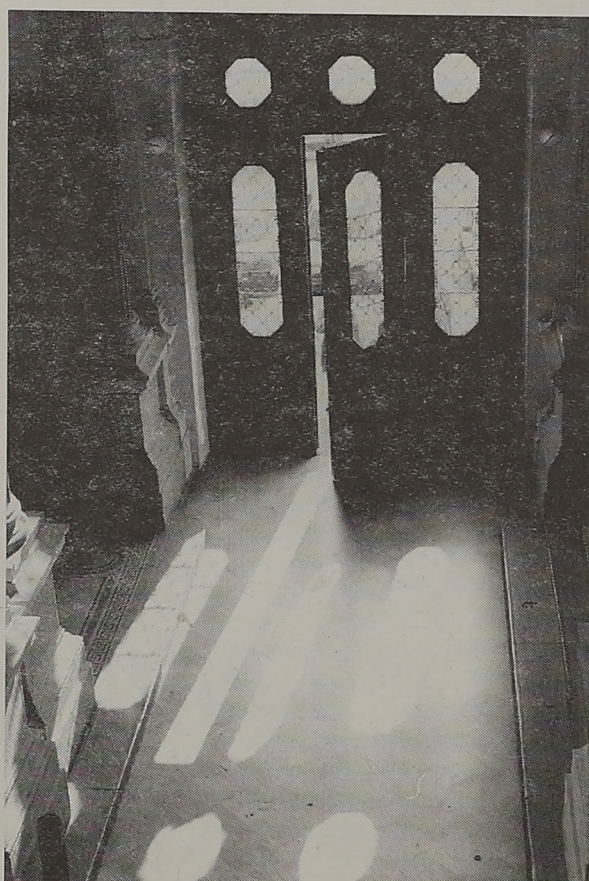
Fotó: Magyar Kornélia



Fotó: Szijjártó Bálint



Fotó: Magyar Kornélia



Fotó: Lénárt katalin

po  
izet  
ige  
rete  
át é  
k. N  
k m  
val  
ülis  
köz  
leha  
tak  
ács  
tt e  
enki  
e v  
k re  
kín  
felt  
tart  
vi. N  
kiv  
ik,  
rei h  
nk v  
  
rem  
l na  
fem  
öldi  
n a  
tne  
l, b  
ező  
vair  
tett  
tem  
i v  
lita  
az  
Cl  
tem  
me  
eg  
t tu  
áci  
az  
ek  
ust  
gyo  
vag  
azo  
an,  
a m  
k m  
jan  
  
é  
  
lesz  
eu  
rán  
elet  
ziga  
ny  
má  
np  
és  
iz” l  
i ré  
szak  
kép  
ésé  
eter  
Fői



Fotó: Szijjártó Bálint