

Menedzseri terv

a Partiumi Keresztény Egyetem rektori tisztségére a 2020-2024-es időszakra

dr. Pálfi József, egyetemi tanár

Szellemi alapon nyugszik jelenünk és jövőnk, szellemi alapokon emelkedik anyagi kiképzésünk, és nem viszont. Széchenyi István

A lényeges dolgokban egyetértés. A lényegtelen dolgokban szabadság. De mindenekben szeretet. Szent Ágoston

1. Előjáró gondolatok – helyzetkép

Közismert tény az, hogy az Úr 2020. esztendeje jelentős mérföldkő népünk és nemzetünk, de a Partiumi Keresztény Egyetem (PKE) számára is. Több mint ezresztendő Kárpát-medencei egy-országos jelenlétünket száz évvel ezelőtt (is) próba és kihívás elé állította a történelem Ura. A történelem eseményei és történései ma is emlékeztetnek, figyelmeztetnek, ébresztenek. Az emlékező emlékeztetés legfőbb célja, adott időben és helyen, az új és korszerű feladatok megfogalmazása és megcselekvése. A nemzeti összetartozás évének nyilvánított centenárium egybeesik a PKE **harmincadik jubileumi esztendejével** is. A tartalommal megtöltött és eltelt időszak után, a keresztyén emberi hozzáállás helyes sorrendjének megfelelően, a szentíróval együtt mondhatjuk mi is, hogy „*először hálát adok Istennek*” (Róma 1,8), – mert mindent egybevetve „*mindaddig megsegített bennünket az Úr*” (1Sám 7,2-12).

A Királyhágómelléki Református Egyházkerület Igazgatótanácsa 1990. május 19-én, a 39/1990 sz. határozatával létrehozta a PKE jogelődét, a Sulyok István Református Főiskolát (SIRF). A Vallásügyi Államtitkárság 1991 februárjában, az 4805/1991 sz. átiratában, a Kolozsvári Protestáns Teológiai Intézet nagyváradi Református Teológiai Karaként engedélyezte először a SIRF működését. A PKE 2000. november 29-én a 1215/2000. sz. Kormányhatározattal kapott működési engedélyt, intézményi akkreditációját a Román Parlament két háza által megszavazott és 2008. október 21-én kiadott 196. sz. törvény szentesítette. Így a PKE magyar tannyelvű felsőoktatási intézmény, magánjogi státussal rendelkező önálló és közhasznú jogi személy lett. 2008. szeptember 30-án Románia Parlamentje a 196/2008.10.21 sz. törvényben mondta ki a PKE, ezen belül pedig három szak akkreditációját. Közel fél évszázados megszakítás után létrejött az erdélyi, partiumi magyarság első, államilag elismert, önálló magyar magán felsőoktatási akkreditált intézménye.

Az említett száz esztendő utolsó harmadában (1990-2020 között) a PKE (is) látható és mérhető módon járult hozzá az erdélyi, partiumi magyar nemzeti kulturális identitás és jelenlét megőrzéséhez, erősítéséhez. E tekintetben sokatmondó, hogy az eltelt több mint negyedszázad során, a PKE-en, jogelődjével együtt – alap- és mesterképzésben – közel **négyezren** szereztek oklevelet.

A PKE első intézményi újra-akkreditációjára 2014-ben került sor. Röviddel ezt követően, a 2015-2016-os esztendő fordulója egyetemünk kritikus válsághelyzetbe került, mely megtörte az addigi fejlődés folyamatát. Akkor az intézmény konszolidálása és újjászervezése volt a célunk. Helyre kellett állítani a nyugalmat, a megrendült belső és külső bizalmat. A sürgető reformok végrehajtása mellett egy **új regionális felsőoktatási víziót** kellett megfogalmaznunk, megvetve mindezzel a további fenntartható fejlődés alapjait. Igyekeztünk megőrizni mindazt, ami előremutatónak bizonyult, de nem riadtunk vissza a szükségszerű gyökeres és szerves változtatásoktól sem.

A pénzügyi és a gazdasági csődhelyzetet elkerültük, az intézmény működését fokozatosan kiszámíthatóvá tettük minden téren. Módosítottuk az Egyetemi Chartát, és megújítottuk az intézmény teljes belső szabályozási rendszerét. Rendeztük elmaradásainkat az állami költségvetés felé, átütemeztük banki hitelállományunkat, melynek törlesztése hamarosan lejár. Ezzel egyidejűleg fokozatosan nőttek egyetemünk bevételei, a rendszerszintű harmonizáció eredményeképpen pedig érezhető javulás következett be az alkalmazottak bérezésében. Mindvégig nagy hangsúlyt fektettünk a folyósított támogatások átlátható, fegyelmezett, jó gazdaként történő felhasználására, melynek eredményeképpen fokozatosan növekedett a hitelességünk és támogatottságunk. Így lehetőségünk nyílt az egységes gondolkodásra, tervezésre a Sapientia rendszer részeként.

Az egyetem társadalmi beágyazottsága és elfogadottsága jelentősen javult a régióban, sőt azon túl is. A kedvezőtlen demográfiai helyzet, valamint a határmenti területeken az anyaország irányába megnövekedett mobilitási tendenciák ellenére, a korábbi válsághelyzethez viszonyítva lassan, de mégis számottevően emelkedett az intézményünket választó diákok száma.

A 2016-os szervezeti és szerkezeti átalakítást követően két karral (Bölcsészettudományi és Művészeti, Gazdaság és Társadalomtudományi), ezeken belül négy (Művészeti, Nyelv- és Irodalomtudományi, Gazdaságtudományi, Humántudományi) tanszékkal folytattuk a munkát. A Partiumi Keresztény Egyetemen jelenleg 13 alap- (BA) és 6 mesterképzésen (MA) folyik jó, vagy nagyon jó színvonalú oktatás. Az egyetem történetében először **ma minden alap- és mesterképzésünk teljes jogú akkreditált státussal rendelkezik.**

2019-ben ismét sor került az egyetem intézményi szintű újra-akkreditálására. A Romániai Felsőoktatási Minőségbiztosítási Hatóság (ARACIS) 2019. december 19-én kiadott határozata értelmében a **PKE pozitív – bizalommal minősített – elbírálásban részesült, és ezzel intézményi akkreditációját az elkövetkező öt évre megújult.** Korábbi stratégiai és operatív cselekvési terveink, döntéseink, a közben megtett konkrét lépéseink tehát elegendőnek és helyesnek bizonyultak. Ugyanakkor azt is látjuk, hogy az **intenzív és extenzív fejlődéshez további lépésekre van szükség.**

2. A PKE küldetése és célkitűzései a 2020-2024-es időszakra

A PKE Chartájában és Küldetésnyilatkozatában foglalt **célokkal** összhangban **folytatni szeretnénk** a 2016-ban elkezdett **reformokat és rendszerszintű harmonizációt, a következetes egyetemépítést mind a további fejlesztések, mind pedig a hatékony működtetés terén, hogy egyetemünk még inkább egy versenyképes és hosszútávon**

fenntartható, minőségi oktatást biztosító, korszerű tudományosságot művelő, az erdélyi magyar társadalmat szolgáló intézménnyé váljon.

Eddig – beleértve a közelmúlt válságos időszakát – a hangsúly arra esett, hogy *legyen egy magyar egyetem a Partiumban*. Intézményünk sikeresen kilábalta a nehéz helyzetből, megmutatta élni akarását, életképességét, ezért szükségessé és időszerűvé vált a továbblépést jelző hangsúlyváltás: még inkább egy valódi közérdeket szolgáló *universitas legyen*. Annál is inkább, mivel a Partium szerves világát a múlt század politikai viszonyai szétzúzták, ellehetetlenítették, és még ma sem adott sok olyan feltétel, amely a jövőt, az *érdemes itthon maradni* gondolatát és érzetét garantálná. Nagy szükség lenne hathatós infrastrukturális és gazdasági beruházásokra, ezekhez pedig jól képzett szakemberekre. Ebben a régióban nincs magyar konzulátus, átfogó tudományos, művelődési, kulturális, szellemi, gazdasági erőközpont.

Ezért is van szükség a ***regionális szellemi erőtér konszolidációjára***, melynek alakításában és létében a PKE továbbra is központi szerepet tölthet be. Az anyaországi és az erdélyi világ, illetve a két nagy (debreceni és kolozsvári) tudományegyetem centrumai között (a Bánságot Temesvárral és Szegeddel nem soroljuk ide) a Partium, s ezen belül a PKE természetes módon válhat összekötő kapoccsá, tölthet be transzmissziós szíjszerepet. Sajátos geopolitikai helyzetünknel fogva, legközvetlenebb szomszédjaink, támogatóink és partnereink (Debrecen és Kolozsvár) között – akár korszerűen hálózatosodva (is) – újra kell fogalmaznunk helyünket, szerepünket és feladatainkat. Ez természetesen nem zárja ki azt, hogy egyetemünk a helyi, regionális igények szerint különböző határon belüli vagy éppen azon átvívelő, egyéb, sajátos együttműködésekben vegyen részt. Nem utolsó sorban aktívabb, kölcsönös előnyökre épülő kapcsolatokat kell kialakítanunk a romániai akadémiai szférával, intézményekkel.

Az egyetemünkön folyó magyar nyelvű képzésekkel, a PKE Chartája és Küldetésnyilatkozata értelmében, továbbra is lehetőséget fogunk biztosítani a magyar fiataloknak arra, hogy helyben tegyenek szert ***nemzetközileg is versenyképes tudásra***, s így a szűkebb és tágabb társadalom sorsformáló, hasznos tagjaivá válhassanak. Ehhez elengedhetetlen az oktatás, és különösen a tudományos kutatás színvonalának folyamatos javítása, a fejlesztés és innováció feltételeinek megteremtése, melyek révén egyetemünk távlatilag felzárkózhat a romániai felsőoktatás legfelső mezőnyéhez. Emellett, hallgatóink érvényesülési esélyeinek növeléséhez rövid távon is jóval nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a román és az angol (szak)nyelv elsajátítására, és még a soron következő mandátum alatt elő kell készítenünk a nemzetközi képzések beindítását.

3. Általános szervezetfejlesztési célok, szempontok

Tudjuk, hogy egyetemünk, oktatói és hallgatói létszamarányát tekintve nem tartozik a számottevőbbek közé. Ez azonban nem zárja ki a minőségi felzárkózás lehetőségét, amennyiben következetes és tudatos munkával követjük kitűzött céljaink megvalósítását. Nemcsak egyetemünkre, de általában véve kisebbségi léthelyzetbe kényszerült magyarságunkra is érvényesek Kodály Zoltán szavai: „olyan kevesen vagyunk, hogy a műveletlenség luxusát nem engedhetjük meg magunknak”. Ha valamikor érvényes volt ez a gondolat, akkor reánk nézve most kétségtelenül az. Sőt követendő, mondhatni kötelező norma kell, hogy legyen számunkra. Arra az értékrendre műveltségre, magas szintű, sokrétű tudásra és képességre gondolunk, amelyet minőségi

oktatással és korszerű tudományos kutatással el lehet, és el is kell sajátítani. Egy kisebbség, hosszú távú fennmaradásához csak és kizárólag a minőség útját és alternatíváját választhatja.

Egy minőségorientált egyetem hosszú távú fejlődésének elengedhetetlen feltétele a szabályos, kiszámítható működés, szervezeti hatékonyság, minőségbiztosítás, arányos feladatvállalás és belső kohézió. Utóbbi fokozottan igaz egy olyan léptékű intézményre, mint a PKE, ahol a szükségszerű adminisztrációs feladatok jóval nagyobb terhelést rónak az alkalmazottakra.

A 2016-ban elkezdett egyetemi reformok során megvetettük egy **új intézményi kultúra** alapjait, és apróbb lépésekben, következetesen dolgoztunk annak kialakításán, ám közel sem értünk a folyamat végére. A következő időszakban, a Szenátussal szerves összhangban folytatni akarjuk ennek megszilárdítását és tovább építését az alábbi szempontok szerint:

a) a szabályosság terén:

- a törvényi változások folyamatos nyomon követése, az érintettek rendszeres tájékoztatása;
- az egyetemi szabályozások rendszeres aktualizálása, összehangolása, optimalizálása, lehetőség szerinti egyszerűsítése a működési hatékonyság érdekében;
- adatvédelmi, adatkezelési szabályozás megalkotása és alkalmazása;
- a szabálykövető magatartás tudatosítása, erősítése.

b) a szervezeti hatékonyság terén:

- a hatáskörök és a kompetenciák világosabb elkülönítése;
- feladatok leosztásának optimalizálása, a munkavégzés minőségének és határidőjének jobb nyomon követése, rendszeres visszacsatolás;
- az egyetem szervezeti és eljárási rendjének tudatosítása, betartatása;
- a vezetők és az adminisztráció rendszeres továbbképzése (beleértve az Erasmus mobilitás ilyen irányba terelését);
- további hathatós informatikai fejlesztések az oktatási, tudományos és adminisztrációs ügymenet javításáért (új informatikust vagy kiszervezést igényelnek).

c) a minőségbiztosítás terén:

- az adminisztrációs személyzet minőségbiztosítási rendszerének kidolgozása;
- a törvényi rendelkezések, egyetemi szabályozások és akkreditációs feltételek által előírt belső ellenőrzések és jelentések rendszeresítése (belső audit, oktatási programok, kutatóközpontok, szervezeti egységek monitorozása), visszajelzések eredményeinek alkalmazása.

d) az arányos feladatvállalás terén:

motivációs rendszer, prémium- és bónusz-feltételek kidolgozása az egyetemi prioritásoknak megfelelően.

e) a belső kohézió terén:

a szolidaritás, az intézményi elköteleződés erősítése (csapatépítések, kötetlen alkalmak szervezése).

Fontosabb szervezetfejlesztési irányok

a) Az adminisztratív osztály leválasztása a gazdasági hivatalról (új felelőst igényel)

Ennek elsődleges célja a gazdasági igazgató ilyen irányú tehermentesítése, továbbá a teljes adminisztrációs személyzet munkavégzésének, továbbképzésének és minőségbiztosításának megszervezése, a feladatok teljesítésének nyomon követése, valamint az egyetemi infrastruktúra (termek, kollégium, étkeзде) által nyújtott szolgáltatások javítása és jobb piaci hasznosítása.

b) A gazdasági-pénzügyi osztály portfóliójának kibővítése

A PKE közép- és hosszútávú fenntarthatóságának fontos feltétele a normatív támogatásokon túlmenő bevételek hathatós növelése, mindenekelőtt új források felkutatásával és adminisztrációjával. Bár a ciklusváltás előtti időszak közismert pályázási gyakorlatának hatására szüneteltettük a nagy volumenű pályázási tevékenységeinket az elmúlt években, nem mondhatunk le teljes mértékben a forrástípus egyetemünk számára hasznosítható hozadékairól. Ezért a következőkben fel kell mérnünk és ki kell használnunk az elérhető ilyen irányú lehetőségeket, megfelelő körültekintés, átláthatóság és professzionális adminisztráció mellett. Ehhez meg kell erősítenünk a pályázati irodát, mely indokolt esetben személyzetbővítést, vagy adminisztrációs kiszervezést feltételez.

c) A PKE harmadik missziójának megfogalmazása és megszervezése (új feladatkört jelent)

Ahhoz, hogy felzárkózhassunk a harmadik generációs felsőoktatási intézmények közé, meg kell vizsgálnunk az egyetem tudástőkéjének jobb és szélesebb körű hasznosításának lehetőségeit a régió gazdasági-társadalmi környezetében (távlatilag pedig nemzetközi téren is). Ehhez fel kell térképeznünk a rendelkezésre álló, piaci hasznosításra alkalmas szellemi és infrastrukturális adottságainkat, folytatnunk kell a társadalmi szereplőkkel való kétoldalú kapcsolat- és hálózatépítést (gazdasági, vállalkozói, kulturális-oktatási szféra, regionális tényezők, egyéb támogatói körök), az egyetem távlati oktatási-tudományos-innovációs fejlesztési irányainak meghatározásában pedig fokozottabban kell figyelembe vennünk a piaci-társadalmi igényeket. A tudásalapú, innovációra épülő együttműködések mellett fontos szerepet játszhat e téren a nemzetköziesítés, valamint az oktatási-tudományos tőkénk hasznosítása a szélesebb társadalomban (felnőttképzések, továbbképzések, tudománynépszerűsítés stb.)

d) A Partium-brand tovább gondolása, PR-tevékenységek erősítése

A PKE számára elsősorban a Partium régió adja a hallgatói célközönséget. Ez természetesen nem zárja ki azt, hogy máshonnan is megszólítsa potenciális hallgatóit. Egy regionális meghatározottságú egyetem számára a régióval való szoros összefonódás meghatározó szempont. A brand-építés meg kell, hogy mutakozzon az összehangolt küldetésben, egységes arculatban, üzenetekben, PR-kommunikációban és a hazai, főként regionális kapcsolatrendszer bővítésében, erősítésében. Ebbe a munkába akár több, külső szakértőt is célszerű bevonni (pl. OTP).

Újra kell gondolnunk és terveznünk az egyetemi honlapot a jobb áttekinthetőségért, gondoskodnunk kell a tartalmak naprakészségéről, minőségéről, többnyelvű fordításáról. Ehhez kapcsolódóan meg kell oldanunk a mobilbarát elérést, hallgatóink számára pedig egy applikáció elkészítését a tanulmányi ügyintézés elősegítéséhez. A weboldal adminisztrálása és folyamatos ellenőrzése önálló részfeladatot jelent.

Továbbá ki kell használnunk azokat az (akár alternatív) népszerűsítési eszközöket, amelyekkel hatékonyabban meg tudjuk szólítani potenciális hallgatóinkat, társadalmi partnereinket. Olyanokra gondolunk mint:

- az iskolákkal, szaktanárokkal, igazgatókkal való jobb kapcsolattartás, közös programok, képzések szervezése;
- az anyaországi hallgatók megszólítása;
- a közösségi média által nyújtott népszerűsítési lehetőségek további bővítése;
- a gyakoribb és korszerűbb megjelenés a hazai írott és digitális médiában.

Végül, bővítenünk kell az egyetemről szóló információk elérhetőségét különböző felsőoktatással foglalkozó platformokon, fórumokon (naprakész jelenlét felvételivel kapcsolatos hazai és nemzetközi tájékoztató portálokon, felsőoktatási szakkiállításokon való részvétel).

e) Új oktatási helyszín kialakítása, megszervezése

További célkitűzésünk a partiumi felsőoktatási hálózat bővítése egy új helyszínnel, az EMTE mintájára, amelynek lassan minden nagyobb erdélyi, székelyföldi városban van képzési központja. A Partium esetében ez Szatmáron lenne lehetséges. A több képzési helyszín, több szakot, több választási lehetőséget jelent. Így több és nagyobb lehet a merítési lehetőség. Az új helyszínen hiánypótló, Nagyváradon sem létező vagy tervezett képzésekkel kell megjelenni, és ott kell kiépíteni azok saját törzsoktatói testületét, infrastruktúráját is.

4. Szakfejlesztési irányok, elképzelések

Az egyetem jelenlegi oktatási kínálata megfelelő, de folyamatos felülvizsgálatot igényel, rövid-középtávon pedig bővítést feltételez. E téren változtatásokat elsősorban az újabb alap- és mesterképzések tervezése, beindítása indokolhat. Ezért a következőkben ebben a két vonatkozásban fogalmazzuk meg céljainkat, terveinket:

a) A jelenleg működő szakok további erősítése

Kétségtelen eredmény, hogy valamennyi szakunk jó vagy kiváló minőségű akkreditált képzést nyújt. Ugyanakkor az éles felsőoktatási versenyhelyzetben célként a legjobb, a térségben és azon túl is meghatározó színvonalú oktatás megteremtését kell kitűznünk.

b) Az oktatási kínálat bővítése

A PKE hosszú távú fenntarthatóságához elengedhetetlen a képzési kínálat fejlesztése, különösen annak átgondolt bővítése. Fontos szempont, hogy valamennyi alapképzésünkre doméniumon belül épüljön mesterképzés, a mandátum végéig pedig be kell indítanunk egy interdiszciplináris doktori iskolát (utóbbi akkreditációs elvárás is). Ezekon túlmenően, a szakfejlesztés irányait tekintve mindenképp a harmadik misszióban felvázolt igényeket, szempontokat célszerű érvényesíteni:

- jelentős regionális társadalmi, piaci igény, kereslet;
- a gazdasági-piaci szférával való távlati együttműködésre, innovációra való alkalmasság;
- hiánypótló jelleg;
- költséghatékonyság;
- nemzetközi relevancia.

A PKE jelenlegi rövid-középtávú szakfejlesztési stratégiájában, terveiben a következő képzések szerepelnek (egy részüket a 2020-2021-es tanévtől tervezzük indítani):

Alapképzések

- Magánének
- Vidékfejlesztési agrármérnök (a Debreceni Egyetem kihelyezett képzéseként)
- Gépészmérnök (a Debreceni Egyetem kihelyezett képzéseként)

Mesteri képzések

- Fordító-tolmács
- Szociális menedzsment és közösségfejlesztés
- Pénzügy
- Menedzsment, innováció, interaktivitás a pedagógiában
- Art mediation – tandíjas angol nyelvű nemzetközi mesterképzés

A beindítás előtt álló képzések kapcsán (is) világos, összehangolt, konszenzusos döntést kellene hoznunk a Debreceni Egyetem kihelyezett *Agrármérnöki* – BA képzésével kapcsolatban.

Hosszabb távú terveink között szerepelnek egyéb olyan új alap- és mesterképzésekkel kapcsolatos elképzelések is, amelyeket a fenntartó képviselőjével való egyeztetés után szeretnénk a következő esztendőik során előkészíteni, megfelelő és szakszerű indoklással alátámasztani, és benyújtani az Alapítvány kuratóriumához.

A minőségi, kiemelt piaci-társadalmi igényeket kielégítő oktatási kínálat nemcsak javítja az egyetem költséghatékonyságát, hanem elősegíti társadalmi beágyazottságának elmélyítését, s nem utolsósorban fokozza nemzetközi láthatóságát. Mindez pedig elsődleges egyetemi érdek.

Neveléstudományi Intézet

A Neveléstudományi Intézet működési engedélye, sok egyéb szakunk mellett, 2019-ben újult meg. Az Intézetben jelenleg alap- és mesterképzési szinten, nappali és posztgraduális tagozaton szerezhető tanári képesítés, valamennyi esetben költségtérítéses formában. A távlati kihívás e tekintetben a források növelése és a költséghatékonyság javítása, ebben jelenthet érdemi előrelépést az oktatási kínálat többletbevételeket eredményező bővítése. Ezért – az egyetemi és társadalmi hasznosság mellett – az Intézet fejlesztésével kapcsolatos céljaink és elképzeléseink elsődlegesen erre fókuszálnak az alábbiak szerint:

- a közoktatásban dolgozó tanárok számára szükséges egyes és kettős fokozati vizsgák megszervezésére vonatkozó engedély megszerzése;

- a Tanügyminisztérium akkreditációs hatáskörébe tartozó ún. *blended* és online továbbképzési programok kidolgozása, melyek létrehozása és működtetése szintén indokolttá teszi az informatikai személyzet korábban említett bővítését;
- didaktikai mesterképzés akkreditálása (amint kialakul a megfelelő jogi környezet);
- a meglévő együttműködések bővítése más hazai és külföldi egyetemekkel, valamint a Partiumi Oktatási és Módszertani Központtal.

5. Tudományos kutatás

A tudományosság szerves része az egyetemi képzésnek, így nyilvánvaló, hogy értékelhető kutatási tevékenység nélkül nem lehet színvonalas és versenyképes felsőoktatást biztosítani.

Önkritikát gyakorolva el kell ismernünk, hogy a PKE tudományos kutatási impaktja jelen pillanatban alig mérhető, intézményünket az oktatói egyetemek kategóriájába sorolják. Ez nem rossz, de nem elég, és csak ideig-óráig maradhat így. Egy egyetem ugyanis tudományos kutatás nélkül nem egyetem. Ahhoz, hogy távlatilag felzárkózhassunk az oktató és kutató egyetemekhez, a következő időszakban kiemelt szerepet szánunk a tudományosság megerősítésének. Ehhez az alábbi intézkedéseket rendeljük:

- A leendő tudományos igazgató tudományos kutatásért felelős rektori megbízotti minőségben végzi majd tevékenységét.
- Létrehozunk egy **kutatásszervezési osztályt** (indokolt esetben kutatószemélyzet alkalmazásával, pl. doktoranduszok) a következő feladatok ellátására:
 - kutatási pályázatok felkutatása és egyetemi szintű menedzselése;
 - értékelési rendszer fejlesztése;
 - kutatóközpontok munkájának egyetemi szintű összehangolása, pályázásra való ösztönzés, interdiszciplináris kutatások szorgalmazása;
 - kutatási pályázatok adminisztrációjában való háttértámogatás;
 - éves kutatási költségvetés kidolgozása és előterjesztése;
 - lapkiadás, könyvkiadás, konferencia-támogatások szervezése és adminisztrációja;
 - könyvkiadványok online elérésének, értékesítésének megszervezése;
 - a meglévő tudományos folyóirat, valamint a tervezett új angol nyelvű folyóirat(ok) folyamatos megjelenítése, illetve adatbázisokba való bejuttatása.
- Meg kell vizsgálnunk a főállású kutatói státusz, esetleg egyéb ösztönzők bevezetésének (pl. szombat-év) lehetőségét. Ezek feltétele a megfelelő források előteremtése, s nem utolsó sorban az egyetem nemzetközi szinten is releváns tudományos mutatóinak javítására gyakorolt, jelentős és számszerűsíthető hatásuk alapos felmérése és kiértékelése.
- Átfogó módon felül kell vizsgálnunk kutatóintézeteink, központjaink státuszát, működését, és javaslatokat kell tennünk azok megerősítésére.

- A pályázati források mellett elkülönítünk egy kutatásra szánt költségvetést (ez akkreditációs elvárás), mindenképp a tudományos munka feltételeinek biztosítására (irodák, számítógépek, adatbázisok stb.).
- Jobban kell ösztönöznünk a diákok bevonását a kutatási/művészeti tevékenységekbe (kutatócsoportok, pályázatok, konferenciák). Ezért erősítenünk kell az ilyen irányú mentorálást és bővítenünk kell a pályázható ösztöndíj-lehetőségeket az egyetem, valamint a különböző oktatási, kutatási és tehetséggondozási egységek szintjén.
- Szorgalmaznunk kell, hogy kutatóközpontjaink bekapcsolódjanak a társadalom szövetébe kutatásokkal, konferenciákkal, művészeti projekkel és rendezvényekkel.
- Javítanunk kell a kutatás feltételeit azáltal, hogy:
 - bevonunk rangos hazai és külföldi tudományos személyiségeket a kutatóközpontok munkájába;
 - beazonosítjuk a kutatások finanszírozási lehetőségeit, és minőségi, hazai, illetve nemzetközi kiírásokra nyújtunk be pályázatokat.
- Áttekintjük a PKE nemzetközi megállapodásait a tudományos együttműködés szempontjából:
 - megvizsgáljuk a tudományos partnerségek kialakítási lehetőségeit e megállapodásokon belül;
 - bővítjük kétoldalú nemzetközi tudományos partnerségeinket többoldalú partnerségekké, harmadik országokból származó új partnerek bevonásával;
 - áttekintjük a tudományos partnerségi lehetőségeket azokon a nemzetközi együttműködési hálózatokon belül, amelyek részesei vagyunk.
- Újra kell gondoljuk az intézményi szintű kutatási stratégiánkat. Ehhez:
 - be kell azonosítanunk az egyetem tudományos mutatóit érdemben javító kutatási területeket, tevékenységeket;
 - hathatósan támogatnunk kell oktatóink, kutatócsoportjaink pályázását nemzetközi relevanciájú és mérhető hatású projektekre.
- Szerződést kell kötnünk az EISZ-szel a nemzetközi adatbázisok eléréséhez.
- Ösztönöznünk kell kollégáink belépését a különböző nemzetközi kutatói hálózatokba (pl. ResearchGate).
- Létrehozunk egy intézményi repozitóriumot (digitális publikálást és önarchiválást lehetővé tevő dokumentumszerver lektorált cikkek, e-printek, hallgatói dolgozatok, beszámolók, konferenciaanyagok stb., vagy esetleg nem publikálásra szánt tartalmak, pl. oktatási anyagok tárolására).

A Partium Kiadó

Bár a Partium Kiadó eddig is folyamatosan működött (éves rendszerességgel adott ki könyveket, konferenciaköteteket, egyetemi jegyzeteket), nem rendelkezett éves költségvetéssel, kiadási ütemezéssel, üzleti vagy marketing tervvel.

Terveink szerint a Kiadó menedzselését a jövőben a Kutatásszervezési osztály látná el. Ehhez szükséges:

- egy világos működési, publikálási és terjesztési stratégia kidolgozása;

- éves költségvetés;
- indokolt esetben (kiadványok számának növekedése, terjeszkedés, piaci alapú tevékenységek) személyzetbővítés.

Szafolyóiratok

Az egyetemnek jelenleg egyetlen működő szaklapja van: a közelmúltban létrehozott Acta Universitatis Christianae Partiensis. Fontosnak tartjuk ennek további megjelenését, különösen a magyar szaknyelvet feltételező kutatási területeken dolgozó kollégák számára (<https://kiado.partium.ro/hu/acta-universitatis-christianae-partiensis/aucp-studia-culturale>).

Ahhoz, hogy rendelkezünk egy jelentős nemzetközi adatbázisokban szereplő kiadvánnyal, első lépésben szükséges indítanunk egy kizárólag angol nyelvű tudományos folyóiratot (a művészetek és humántudományok területén), majd ennek akkreditációját követően egy újabbat (mely felölelné a többi egyetemi tudományterületet).

A folyóiratokat online, korlátozott számban pedig nyomtatott formában is szeretnénk megjelentetni, évi egy vagy két lapszámmal. Távlati cél, hogy a publikált cikkek legalább fele külsős szerzőktől származzon.

A szaklapok indításához szükséges lépések:

- tervezet elkészítése, szenátusi előterjesztése;
- nemzetközi főszerkesztői bizottsági tagok kiválasztása;
- szerkesztőbizottság kijelölése a tanszékek bevonásával (minden lapszámnak lesz egy-egy felelős szerkesztője);
- szaklektorok kiválasztása;
- az első lapszám összeállítása, ISSN szám lekérése, megjelentetés;
- a nemzetközi adatbázisokba való regisztráció előkészítése.

Fontosnak tartjuk az egyetem folyóirataihoz való hozzájárulást (publikálás, szerkesztés, lektorálás, bírálat), ezért kiemelten támogatjuk ezeket a tevékenységeket az egységes értékelési rendszerben, szükség esetén pedig megvizsgáljuk a további ösztönző célzatú módosítások lehetőségét.

6. Oktatók és adminisztratív személyzet

Jelenleg az egyetem mind a négy tanszékének tanári állománya eléri az oktatási programjaink működtetéséhez szükséges, de nem elégséges létszámot. Ezért folytatnunk kell az oktatói bázis célirányos és körültekintő konszolidációját, szem előtt tartva a valós igényeket, a minőséget, valamint a költséghatékonyságot és egészséges egyetemi struktúrát meghatározó piramis-elvet.

Oktatói szerkezetünk egészét tekintve különösen nagy hiány mutatkozik tanársegédekből, ezért a következőkben nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk az utánpótlás biztosítására és a tehetséges fiatal oktatók bevonására. Ennek érdekében intenzívebb együttműködést kell folytatnunk/kialakítanunk a partnerintézmények doktori iskoláival, mindenekelőtt saját hallgatóink, oktatóink fokozatszerzésének elősegítéséért, de akár más intézményekben végzett, kiváló eredményeket felmutató pályakezdők idecsábítása végett is. Az utánpótlás-nevelés fontos eszköze lehet a

tehetséges hallgatók, fiatal végzetek bevonása egyetemi kutatócsoportokba, kutatási pályázatokba, ahogyan a speciális ösztöndíjprogramok létrehozása is.

Nem utolsó sorban meg kell teremtenünk egy doktori iskola létrehozásának feltételeit. Ehhez a továbbiakban is biztosítani szeretnénk a habilitációs támogatást, ugyanakkor meg kell keresnünk azokat az együttműködési lehetőségeket, amelyek révén előrébb léphetünk a doktori képzéshez szükséges oktatói állomány hosszú távú biztosítása tekintetében.

Továbbá komolyabban kell foglalkoznunk az oktatói minőségbiztosítás ügyével. E téren elsődleges célunk az egyetemi prioritások megfogalmazása, s ezek alapján a minőségi és mennyiségi elvárások pontosítása. Ehhez a következőket kell megvizsgálnunk:

- oktatói és tudományos mutatók;
- egyetemi kurzusokkal, jegyzetekkel, segédanyagokkal való ellátottság;
- előrelépés feltételrendszere;
- arányos terhelés;
- egyetemen töltött idő;
- intézmény érdekében végzett tevékenységek;
- normaterhelés (oktatók, vezetők);
- más egyetemekre való elengedés feltételei.

Magasabb szintű, minőségi oktatást csakis kiváló oktatókra és adminisztrációs kiegészítő személyzetre lehet alapozni. Ehhez az alábbi motivációs eszközöket kívánjuk szem előtt tartani:

- nem anyagi természetű ösztönzés (eredmények elismerése, díjazása, egyéni fejlődést elősegítő tevékenységek, továbbképzések támogatása, egyetemi szolgáltatások kedvezményes igénybevétele, közösségi események szervezése);
- a lehetőségeinkhez mért legversenyképesebb bérezés biztosítása, a teljesítményelvű bérezés lehetőségének megvizsgálása;
- minőségorientált bónuszrendszer létrehozása.

Valamennyi teljesítményelvű juttatás megítélésének alapja a világos, átlátható, következetes, ellenőrizhető és mérhető szempontrendszer, melynek létrehozása a következő időszak egyik fontos feladata lesz. Ennek kialakításában érdemes megvizsgálni a korábbi évek jó gyakorlatait, azok eredményét és általános bevezetésének lehetőségeit.

Tekintettel arra, hogy az oktatói norma szerkezete és az általános normaterhelés jelentősen befolyásolhatja a tanári munka minőségét, a következő célokat fogalmazzuk meg e tekintetben a következő időszakra:

- be kell építenünk a kutatási tevékenységet az oktatói normákba;
- nyomon kell követnünk az *egyéb tevékenységekben* foglalt vállalásokat és teljesítést, ennek megfelelően át kell tekintenünk és újra működőképessé kell tennünk az egyéni munkaköri leírások rendszerét;
- maximálnunk kell a teljes óraterhelést 2,5 normában;

- meg kell vizsgálnunk annak lehetőségét, hogy a doktorandusz tanársegédek a norma egy bizonyos részét tanulmányaik befejezésére fordíthassák (legfeljebb 4 éven át 2 órát);
- meg kell teremtenünk annak feltételeit (például újabb tanársegédek felvételével), hogy lehetőség szerint csökkenthető legyen az egy oktatóra jutó nagy mennyiségű tantárgyak száma (akkreditációs elvárás).

A következő időszakban jóval nagyobb figyelmet kell fordítanunk az egyetemi oktatás korszerűsítésére. Ehhez:

- biztosítanunk kell a megfelelő felszereltségű oktatási infrastruktúrát;
- fejlesztenünk kell az oktatáshoz szükséges digitális platformokat (online oktatás);
- állandósítanunk kell a módszertani megújulást elősegítő felkészítőket.

Továbbá javítanunk kell az oktatói munka feltételrendszerét is. Ezért:

- szükség van kellő számú tanári szobákra, irodákra, tárgyalókra;
- folyamatos informatikai fejlesztésekkel egyszerűsíteniünk kell a szükséges adminisztrációs feladatokat;

Nem utolsó sorban, kiemelten kell foglalkoznunk az optimális egyetemi működés szempontjából nélkülözhetetlen adminisztrációs személyzet és tevékenységek kérdésével. E téren a következő lépéseket tartjuk indokoltnak:

- a munkavégzés hatékonyabb megszervezésért és működtetésért felelős személy kinevezése;
- munkakörök áttekintése, szükség esetén feladatok átcsoportosítása, optimalizálása;
- bizonyos területeken, a megnövekedett feladatmennyiséggel alátámasztható személyzetbővítés;
- minőségbiztosítási rendszer kidolgozása és folyamatos alkalmazása;
- motivációs eszközök azonosítása, elemzése, bevezetése;
- rendszeres továbbképzések, közösségi alkalmak, csapatépítések szervezése.

7. Hallgatók

Többször is kinyilvánítottuk abbéli szándékunkat, hogy olyan egyetemet szeretnénk kialakítani, ahol az intézmény nyújtotta szolgáltatások középpontjában *a hallgató áll*. Ehhez természetesen elsődleges szempont, hogy minél több diák válassza egyetemünk képzési kínálatát.

Ennek elérését két dimenzióban célozzuk meg:

- egész éven át tartó, széleskörű felsőoktatási marketing- és PR tevékenység a térségben a potenciális hallgatók közvetlen megszólításáért;
- a hallgatói elégedettséget javító intézkedések:
 - egyetemi szolgáltatások minőségének folyamatos javítása (lakhatási és étkezési feltételek bővítése);
 - a rendelkezésre álló oktatási és elszállásolási infrastruktúra fejlesztése, átalakítása;

- az egyetemi életnek megfelelő közösségi terek kialakítása;
- a hallgatói önkormányzattal való aktívabb és tartalmasabb kapcsolat ápolása.

Folyamatosan dolgozunk azon, hogy ne csak bevonzzuk, hanem meg is tartsuk az egyetemre felvételt nyert hallgatóinkat. Ennek érdekében állandóan nyomon követjük a lemorzsolódást, és az ilyen értelemben veszélyeztetett diákjainkat személyesen is megszólítjuk, segítjük.

Egy kiemelt, a hallgatókat célzó, tehetséggondozásra és karrier-tanácsadásra fókuszáló egységünk a közelmúltban létrehozott Partiumi Tehetséggondozó és Karriertanácsadó Központ, mely a fennállása óta eltelt rövid időszakban jelentős aktivitást mutatott, ezért a következő időszakban ezen tevékenységek folytatását, kibővítését, javítását tartjuk elsődleges célnak.

A Központban a vonatkozó miniszteri rendeletben kötelezően meghatározott karriertanácsadói tevékenységet, valamint a tehetséggondozással kapcsolatos feladatokat integráltuk. A tehetséggondozási dimenzió felöleli a tudományos diákkörök működtetését, tudományos diákköri konferencia megszervezését, mentor programok működtetését, a szakkollégiumi műhelyek támogatását, valamint a tehetséggondozás egyéb lehetőségeit.

A karrier-tanácsadási dimenzióhoz tartozik a pszichológiai tanácsadás, a diplomás pályakövetés, az Alumni rendszer működtetése, internshipek és a kötelezőn kívüli, alternatív szakmai gyakorlati lehetőségek kidolgozása, szakmai partnerségi egyezmények megteremtése. A központ működését a Tehetségtanács felügyeli, egy megfelelő képzettséggel rendelkező oktatónk biztosítja a pszichológiai tanácsadást, további egy-egy kollégánk felel a tehetséggondozásért és a karrier-tanácsadásért.

Az elmúlt évben számos, az intézményi, valamint az egyes szakok újra akkreditálási dossziéjához készített az iroda diplomás pályakövetési felmérést, valamint munkáltatói fókuszcsoportos kutatást. Továbbá megvalósult egy, az egyetemi szolgáltatások hatékonyságát felmérő kutatás, amelyet időszakosan a jövőben is meg fogunk ismételni, az eredményeket az egyetemi szolgáltatások javítása céljából beépítjük a fejlesztési stratégiánkba.

A Partiumi Tudományos Diákköri Konferencia idén 23. alkalommal kerül megrendezésre, két éve immár OTDK delegáló intézménnyé váltunk. A kiemelkedő kutatásokat végző hallgatóink számára 2016 óta biztosítunk publikációs lehetőséget a *Staféta* nevű multidiszciplináris folyóiratunkban.

A Központ foglalkozik a szakkollégiumi műhelyek támogatásával is. Jelenleg Partium Szakkollégium név alatt nyolc szakkollégiumi műhely működik az egyetemen, amelyek önállóan pályáznak éves tevékenységük támogatásáért.

Beindítottuk a Kortárs Diákmentor Programot, melynek keretében a Központ munkatársai felsőbb éveseket képeztek ki arra, hogy az első éves hallgatók mentoraivá váljanak – ez a program is a lemorzsolódás megelőzését célozza.

Az *Útilapu* program a végzős hallgatók munkaerőpiaci boldogulását segíti elő – ennek keretében diákjaink változatos témákban hallgathatnak előadásokat, tematikus workshopokon vehetnek részt.

A tehetséggel való foglalkozás szerves részét képezi az oktató kollégák képzése is. Sikeres tehetségmenedzsment workshoppal zártuk a 2019-es évet, amelynek keretében

a tanáraink változatos módszertannal és eszköztárral ismerkedhettek meg, amely segíti a mindennapi tanári munkát és a mentorálást.

A diplomás pályakövetési, valamint az Alumni rendszer zavartalan működtetése céljából egyrészt az adatvédelmi hiányosságainkat igyekszünk pótolni egy adatvédelmi szabályzat gyakorlatba ültetésével, ugyanakkor bevezettük azokat a mechanizmusokat az elektronikus rendszerünkbe, amelyek az anyakönyvezéstől a diploma átvételéig nyomon követik a hallgatók munkaerő-piaci életútját és rögzítik az Alumni rendszerhez való csatlakozási szándékot.

A jövőre vonatkozó egyik legfontosabb célkitűzésünk az Alumni tevékenység erősítése. A rendszeresen megszervezett évfolyamtalálkozók túl szorosabb kapcsolatot szeretnénk kialakítani a volt diákjainkkal szakmai rendezvényeken, partnerségeken, szakmai gyakorlatokon, a jelenlegi hallgatók támogatásán keresztül.

Diákjaink számára továbbra is biztosítjuk az alábbi karrier-tanácsadási szolgáltatásokat:

- munkaerőpiaci és szakmai gyakorlati kapcsolatok menedzselése;
- pályaorientációs előadások, tréningek szervezése;
- személyiségfejlesztési, online és offline képességfelmérési lehetőségek biztosítása;
- a munkaerőpiacon fellelhető szakmai elhelyezkedési lehetőségekről való tájékoztató foglalkozások szervezése;
- 2020 áprilisában karriernapot szervezünk, ahol neves előadók és munkáltatói képviselők is megjelennek majd.

Folytatjuk a szakmai együttműködések, valamint a térségben működő potenciális munkáltatókkal való aktív kapcsolattartást, amelyeket a jövőben szakirányok szerinti rendszeresen megszervezett kerekasztal beszélgetéseken szeretnénk elmélyíteni a valós munkaerőpiaci igények felmérése és a hallgatóink karrierjének integrálása, valamint az intézmény társadalmi beágyazottságának elősegítése, közösségépítő szerepének kidomborítása céljából.

Az elmúlt években, több lépésben, jelentősen megemeltük a hallgatói ösztöndíjakat, új ösztöndíjtípusokat vezettünk be, átfogó módon megújítottuk a diákokat is érintő szabályozásokat. A következő időszakban tovább kell erősítenünk azt a – bizonyos szakokon már működő – gyakorlatot, hogy különböző szervezeteket, cégeket, vállalkozásokat érdekeltté tegyünk tehetséges, kiváló teljesítményt nyújtó hallgatóink támogatásában. Ilyen például a közgazdaságtudományi szakok hallgatói számára elérhető PADE ösztöndíj.

8. Pénzügyi-gazdasági helyzet és feladatok

Közel négy évvel a meglehetősen súlyos válsághelyzet után elmondható, hogy a PKE pénzügyi-gazdasági helyzete stabil. Jelentős mértékben javítottuk a működési költséghatékonyságot, egy éven belül lejár a korábban felhalmozott adósságunk törlesztése, mindeközben növekedtek a bérek, emelkedett a hallgatói létszám, és jelentős infrastrukturális beruházásokat hajtottunk végre. A korábbi nehéz helyzetből való kilábalás folyamata egy jelentős – a körütekintésre, észszerűségre és fenntarthatóságra épülő – szemléletváltást eredményezett az egyetemi döntéshozásban.

Az elmúlt időszak felelős gazdálkodásával sikerült megalapoznunk a jövőbeni fejlesztések lehetőségét, ezért a következő évek – terveink, reményeink szerint – a megfontolt, következetes építkezésről kell, hogy szóljanak. Ezért már az idei esztendőben el kell kezdenünk azoknak a szabályozási, eljárásbéli, módszertani mechanizmusoknak a kidolgozását, amelyek a következő években tovább erősíthetik az egyetem gazdasági helyzetét.

Kétségtelen tény, hogy világunk minden téren változó és nehezen kiszámítható. Nehéz megjósolni, hogy növekedés vagy épp recesszió várható szűkebb vagy tágabb időtávlatban. Ettől függetlenül a PKE pénzügyi és gazdasági politikájának egyetlen alapvető, közép- és hosszú távú célja lehet: az egyetem felvállalt küldetésének teljesítéséhez szükséges megfelelő anyagi háttér és pénzügyi kiszámíthatóság biztosítása.

Ezért folytatnunk kell az egyetem további konszolidációját, fokozottan figyelniük kell a pénzügyi-gazdasági stabilitás megőrzésére, s mindemellett törekedniük kell a folyamatos építkezésre. Különösen nagy felelősség hárul e tekintetben az egyetemi döntéshozásra (vezetőkre, testületekre), hogy a különböző pénzügyi vonzatú intézkedések előkészítésében és elfogadásában mennyiben tartja szem előtt a költséghatékonyság és a fenntarthatóság elveit a pillanatnyi szempontok helyett. Ezért a következő időszakban meg kell alkotnunk egy átfogó, megfontolt, a hosszú távú stabilitás megteremtéséhez szükséges alapelvekre épülő gazdálkodási szabályrendszert.

Az egyetem pénzügyi fenntarthatóságának biztosításához négy szempontot/tényezőt hangsúlyozunk: tartalékok, alternatív bevételi források, költséghatékonyság, hallgatói létszám növelése.

a) Tartalékok

Az egyetem pénzügyi-gazdasági konszolidációjához, stabilitásának megőrzéséhez, további fejlesztéséhez kiemelt fontosságú egy *állandó pénzügyi alap és tartalék* létrehozása, amely bármely kritikus helyzetben azonnal a rendelkezésünkre áll. A PKE rövid távra már rendelkezik ilyen tartalékkal, ennek folyamatos bővítését kell elérnünk a jövőben.

b) Alternatív bevételi források

A költségvetési bevételek felhasználásának optimalizálása mellett, a következő időszak talán legjelentősebb feladata az alternatív bevételi források felkutatása és becsatornázása lesz (fund raising), hiszen az egyetem igényeinek, sajátos szempontjainak megfelelő hathatós fejlesztéseket elsősorban ilyen típusú, többé-kevésbé szabad felhasználású összegekből lehet finanszírozni. Ennek érdekében kezdeményeztük a közelmúltban egy saját alapítvány létrehozását új források (projektek, szponzorációk stb.) bevonásának elősegítése céljából.

A korábban leírt (vö. 3. fejezet) ún. *harmadik misszió* lehetőségeinek kihasználása mellett, a gazdasági osztály mindenekelőtt az egyetemi infrastruktúra és ahhoz kapcsolódó szolgáltatások, a pályázatok, valamint egyéb befektetési lehetőségek felkutatásában és adminisztrációjában kell, hogy elsődleges szerepet vállaljon.

Gondolunk itt például az Arany János Kollégium és étkezde piaci hasznosítására, melynek előfeltétele a megfelelő, felújított infrastruktúra, versenyképes szolgáltatások és árak, valamint a hatékony menedzsment és marketing. Ezért a következő időszakban,

fokozatos, átgondolt fejlesztésekkel el kell érünk a piaci szolgáltatások színvonalát, miáltal javulhat a bentlakó hallgatók elégedettsége, s nem utolsó sorban nőhetnek az egyetem bevételei.

Amennyiben sikerül kellő mértékű tartalékokat felhalmozni, távlatosan saját bevételeink egy részét befektetésre is fordíthatjuk (pl. lakásvásárlás, majd ezek kiadása, Airbnb, hotel vagy egyéb rendszerben).

Összességében fokoznunk kell a finanszírozási források bővítésére irányuló erőfeszítéseket, különös tekintettel a kutatási és konzultációs tevékenység eredményeként bevonzott források részarányának növelésére, valamint a vissza nem térítendő EU-s finanszírozások megszerzése érdekében.

c) Költséghatékonyság

Mivel az egyetemi költségvetés meghatározó hányada normatív finanszírozásból származik, ahogyan a korábbiakban, ezután is kiemelt figyelmet kell fordítanunk az oktatási kiadások ésszerűsítésére, mindenképp a kevésbé költséghatékony szakok monitorozására, a túlköltekezés okainak feltárására és azok kezelésére. Folyamatosan tudatosítanunk kell az oktatási adminisztrációval foglalkozó kollégákban az *egyetemben gondolkodás* fontosságát (más összefüggésekben is), hiszen az ésszerűség és szükségszerűség határain túl egy szak túlköltekezése a teljes egyetem működésére kihatással van.

Ezért a továbbiakban is szorgalmazzuk, a Szenátus gazdasági bizottságával karöltve a benyújtott tantervek, álláskeretek alapos ellenőrzését. Ugyanilyen gondossággal és körültekintéssel kell eljárunk a jövőben is az oktatói előlépések ügyében, melyek különösen a magasabb kategóriákban jelentős költségvonzattal bírnak. Gazdálkodási szempontból (is) kiemelt szerepe van a hallgatói létszamaránynak, a lemorzsolódásnak, ezeket is rendszeresen meg kell vizsgálnunk, és meg kell tennünk a szükséges lépéseket.

A fenntarthatóságot célzó, szükségszerű korlátozó intézkedések mellett legalább olyan fontosnak tartjuk a jóhiszemű, az egyetem gyarapítását célzó törekvések honorálását, legyen szó a költséghatékonyság alapján visszajuttatott többletforrásokról (pl. egy szak, tanszék esetében), vagy az egyetem számára többletbevételt hozó összegekben való részesedésről. Ennek pontos mechanizmusát ki kell dolgoznunk a megalkotásra váró gazdálkodási szabályzatban.

d) Hallgatói létszám növelése

Az egyetem extenzív fejlődésének legolcsóbb, legkézenfekvőbb, leghatékonyabb eszköze a diáklétszám növelése, hiszen a költségvetés számottevő része hallgatói normatívából származik. Míg a PKE az elmúlt években – a korábbi mélyponthoz képest – minden évben tudta növelni az anyakönyvezett hallgatók számát, korántsem töltöttük be az összes támogatott helyet, és ez – egyes szakok kivételével – különösen igaz a tandíjasokra. Utóbbiban jelentős tartalék van, hiszen a tandíj mellett résznormatíva is jár, ezért támogatnunk kell a piacképes, nagy társadalmi igényre számot tartó, kiváló színvonalú szakjaink fejlesztését és újak létrehozását.

A diáklétszám maximalizálásához erőteljes, kiterjedt és hatékony népszerűsítés, vonzó szakok, kiváló színvonalú oktatás, hallgatói elégedettség szükséges. Ennek megvalósításán folyamatosan és szervezeten munkálkodnunk kell. A hallgatók bevonzásán túl fokozottan kell figyelniük a diákok megtartására, melynek fontos és

kézenfekvő eszköze a hallgatóközpontú szemléletmód jelentőségének tudatosítása az oktatók és adminisztratív munkatársak körében. Ezért hasznosnak gondoljuk a jövőre nézve ezt elősegítő képzések szervezését, valamint az eredmények ellenőrzését és kiértékelését.

9. Egyetemi infrastruktúra – PKE-Campus

Annak ellenére, hogy az elmúlt években jelentős beruházásokat sikerült végrehajtanunk, jelenlegi infrastruktúránk nem felel meg teljes mértékben a korszerű és minőségi oktatás elvárásainak. A következő feladat e tekintetben a meglévő és a közben megszerzett épületek szerves egybeépítése, felújítása lesz, mely végül egy olyan felsőoktatási térré nőheti ki magát, amely a város szívében origóvá válhat.

Alapvető közép- és hosszú távú célunk tehát a **PKE-Campus létrehozása** további fejlesztések, felújítások, valamint újabbak ingatlanvásárlások révén.

Ennek *első lépését* a jelenlegi infrastruktúra kiegészítése, felújítása, továbbiak felépítése, eszközvásárlások jelentik, valamint a meglévő létesítményeink számára a rendeltetészerű működtetéshez szükséges optimális feltételek biztosítása. Itt elsősorban folyamatban lévő, vagy beindítandó fejlesztésekre gondolunk: a korábbi KRE püspöki székházának felújítása, belső udvarának beépítése, a Magánének és egyéb új egyetemi szakok helyszínéül szánt épületbővítés, valamint térrendezés az új „Concordia” téren.

Második lépésben körvonalazódik az oktatói szolgálati lakások, vendégszobák, korszerű hallgatói bentlakások elrendezésének hosszabb távú koncepciója is, melynek infrastrukturális bázisa nagymértékben rendelkezésünkre áll.

Harmadsorban olyan új ingatlanokra, telkekre van szükségünk, amelyek az egyetem optimális működéséhez elengedhetetlenek. Ilyen például az egyetem mögött, a Maniu utcában található üres építési telek, amely alkalmas lenne egy sportterem és kültéri műfüves sportpálya céljaira. Továbbá olyan ingatlanokra, telkekre gondolunk, amelyek az induló új mérnöki, gazdasági, vagy tervezett informatika szak céljait szolgálhatnák. Azt is meg kell vizsgálni, hogy van-e lehetőség a Sulyok utcai új épületre eredetileg tervezett legfelső szint megépítésére.

Belátható időn belül el kell érniünk, hogy a PKE valamennyi helyszíne akadálymentesített legyen, ezért ezt a szempontot valamennyi infrastrukturális beruházás, felújítás, átalakítás esetében szem előtt kell tartanunk.

Nem utolsó sorban a közösségépítő terveinket segíthetné egy Nagyváradról vonattal megközelíthető szabadidős központ létrehozása/beszerzése diákok, oktatók, adminisztrációs kollégák felüdülése, továbbképzése céljából.

10. Nemzetközi kapcsolatok – Erasmus és Makovecz programok

Az Erasmus program 2010 óta működik sikeresen a Partiumi Keresztény Egyetemen. Jelenleg mintegy 23 ország 70 európai és tengerentúli egyetemével van szerződésünk. Ezeknek a kapcsolatoknak a 70%-a aktív. Intézményünkben évente átlagosan 200 (hallgatói és oktatói/adminisztratív) mobilitás valósul meg.

2020-ban lejár az Erasmus Charta, ezért ismételtén pályáznunk kell a következő ciklusra. Újra kell kötnünk a szerződéseket, a nem aktív kapcsolatokat felül kell vizsgálnunk, a kevésbé működőképesekek helyett új együttműködések szándékozunk

kialakítani. Valószínűsíthető, hogy az új Erasmus program változásokat fog hozni. Ettől függetlenül törekednünk kell a mobilitások minőségének javítására. Az új 7 évre elfogadott Charta bizonyára tartalmazza majd az Európai Unió által megszabott főbb direktívákat:

a) Digitalizáció

Feltételezi a hallgatók és munkatársak online pályáztatását, valamint a program adminisztrálásának teljes papírmentességét a ciklus végére. E tekintetben két opció kínálkozik a kolozsvári Protestáns Teológiai Intézettel való együttműködésben, mellyel jelenleg is tárgyalásokat folytatunk:

- megvásároljuk az általuk kidolgozott online rendszert;
- támogatást kérünk tőlük saját rendszerünk ilyen irányú fejlesztésében.

b) Inklúzió

A hátrányos helyzetű hallgatók segítségét szolgálja a mobilitásuk alatt, amelyet az Erasmus program finanszíroz, amennyiben az egyetem kidolgoz egy szempontrendszert a jogosultak elbírálásához (vagy alkalmazza a már meglévő szociális ösztöndíjra vonatkozó elbírálást).

c) Környezetvédelmi fenntarthatóság

Minden egyetemnek törekednie kell arra, hogy „zöld” intézmény legyen. Ehhez járulhatunk hozzá a papírmentes adminisztrációval, de ösztönözhetjük a mobilitásokban részt vevő hallgatóinkat, hogy például repülő/autó helyett a vonattal való utazást válasszák.

A PKE Erasmus-együttműködéseinek sikerességéhez (különösen a nem anyaországi vonatkozású és bejövő irányú mobilitások tekintetében) elengedhetetlen a nemzetközi nyelvű oktatási kínálat, az idegen nyelvű egyetemi tantervek, egyéb tájékoztató anyagok rendszeres frissítése. Ugyanakkor szorgalmaznunk kell a gazdasági-társadalmi környezettel folytatott megbeszéléseket az EU más egyetemeivel történő összehasonlító elemzés alapján. E folyamatban igen fontos szerepe lehet annak, hogy tevékenyen részt veszünk az egyetem szakterületeinek megfelelő nemzetközi szervezetekben és együttműködési hálózatokban.

A hallgatók és oktatók hazai és nemzetközi mobilitásának megkönnyítése érdekében új intézményközi megállapodásokat kell kötnünk romániai és külföldi egyetemekkel, megvizsgálva a tanulmányi kreditek átvitelének mechanizmusát.

A következő Erasmus ciklusban, a nagyobb pályázatokban való részvételhez úgynevezett konzorciumokba kell tömörülnünk több egyetem részvételével, ezért törekednünk kell arra, hogy bekerüljünk ilyen intézményi társulásokba. E tekintetben kiemelt támogatást fognak élvezni az egyetemek, iskolák és vállalatok közötti együttműködések.

A *magyar Erasmusként* elgondolt Makovecz Program sikeresen működik egyetemünkön 2016 óta. Jelenleg három, a már rendszerben lévő oktató bérét támogatja, valamint évente átlagosan 20 be- és kiutazó hallgató fél éves mobilitását biztosítja a Kárpát-medencei magyar egyetemekre.

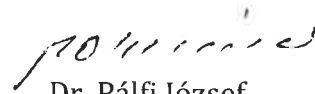
Ennek folyamányaként évente jelentős támogatásban részesülünk, melynek fontos hozadéka van mind az anyaországi oktatók itteni működésének finanszírozásában, mind

pedig a hallgatóink mobilitásának támogatásában. A következő időszakban tovább szeretnénk fejleszteni a programot.

Zárszó

Amint a fentebb részleteiben ismertetett helyzetértékelésből, tervekből, célokból, elképzelésekből remélhetőleg kiderült, úgy látjuk, hogy az elmúlt négy év konszolidációs időszakát követően a Partiumi Keresztény Egyetem jelentős fejlődési lehetőségek előtt áll. A szöveg megfogalmazásában tudatosan és következetesen használtuk a többes számot. Egyfelől, mert a tervezet jelentős mértékben a kollégáimmal való együtt gondolkodás eredménye. Másfelől, amennyiben elnyeri a szükséges bizalmat, *csak és kizárólag* hatékony, építő csapatmunkában valósulhat meg. Erre törekedtem az elmúlt ciklus során, és ezen szeretnék dolgozni a következő mandátum alatt is, Isten áldásával!

Nagyvárad, 2020. február 7.



Dr. Pálfi József
egyetemi tanár