

**Pályázat a Szegedi Tudományegyetem
rektori munkakör betöltésére**

**„A lendület megújítása
a Szegedi Tudományegyetemen”
(2018-2022)**

Prof. Dr. Rovó László
egyetemi tanár

**Szegedi Tudományegyetem
Általános Orvostudományi Kar
Fül-Orr-Gégészeti és Fej-Nyaksebészeti Klinika**

Szakmai küldetés:

Dr. Rovó László vagyok, a Szegedi Tudományegyetem Fül-Orr-Gégészeti és Fej-Nyaksebészeti Klinikájának igazgatója, klinikai gyógyító orvosa, vezető kutatója. Szegeden születtem, egész életemben kötődtem Szegedhez, a Szegedi Tudományegyetemhez, jogelődjéhez, a Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Egyetemhez. Az Egyetemnek, az itt dolgozó, oktató, kutató, gyógyító kollégáknak köszönhetem szakmámat, pályafutásomat, eredményeimet, sikereimet. Itt tanultam meg tanulni, dolgozni, közös célokért küzdeni, csapatot vezetni, segíteni és támogatni a fiatalokat. Orvosi praxisom során több mint 12 ezer műtétet végeztem el, 6 éves klinikavezetői megbízásom során sikeresen átalakítottam a klinika működését, amely mára a szakmánk egyik legkiemelkedőbb gyógyító létesítményévé vált hazánkban és a régióinkban. Több új klinikai eljárás bevezetésében működtem közre, néhány közülük beépült a nemzetközi klinikai gyakorlatba is. Szakmai társaságunk elnökeként alkalmam volt tapasztalatot szerezni egy több száz fős szakmai szervezet irányításában.

Magyarország Kormánya 2016 decemberében elfogadta a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” c. stratégiai dokumentumot, mely igen pontos képet fest le a hazai felsőoktatás állapotáról, egyben meghatározza a legfontosabb fejlesztési irányokat is. Úgy gondolom, hogy a koncepcióban rögzített kritikus pontok, például a piaci viszonyokhoz nem illeszkedő képzésszerkezet, az MTMI hallgatók alacsony aránya, a szétaprózott oktatási fókusz, az EU átlaghoz képest is nagyarányú lemorzsolódás az ország többi felsőoktatási intézményéhez hasonlóan a Szegedi Tudományegyetem esetében is kiemelt figyelmet igénylő terület.

A szegedi szürkeállomány kiemelkedő alkotásokat hozott létre, de a körülmények hatása alól nem tudtuk kivonni magunkat. Sok kiváló kollégát veszítettünk az elmúlt években, akik végleg külföldre távoztak, amit tehették azért is, mert itthon magas szintű képzést kaptak. Klinikai orvosként, vezetőként tapasztalom, hogy az SZTE-nek olyan kritikus problémákkal is meg kell küzdenie, mint a Klinikai Központ finanszírozása, hosszútávú sikeres adósságrendezése.

Az utóbbi években az SZTE pozíciója 2 fontos nemzetközi listán (Leiden ranking, URAP) romlott, ami szintén körültekintő beavatkozást igényel. A QS listán a Szegedi Tudományegyetem a feltörekvő európai országok felsőoktatási intézményei közül magyar viszonylatban a legjobb eredményt érte el, azonban ezzel a 27. hellyel sem lehetünk maradéktalanul elégedettek.

A Szegedi Tudományegyetem működése stabil, az előző rektori vezetések számos jelentős fejlesztést indítottak el. A fentiekben vázolt problémák kezeléséhez, az egyetemi bevételek növeléséhez, az SZTE felsőoktatási intézmények közötti pozíciójának erősítéséhez és az egyetemen rejlő potenciál kiaknázásához a korábbi lendület fentartása és további fokozása szükséges.

Klinikai vezetőként és rektorként kiemelten támogatnám a SZAKK finanszírozásának rendezését és a hiány jelentős csökkentését, annak érdekében, hogy a jövőben ez ne legyen gátja a kari fejlesztéseknek. Kiemelt feladatomnak érzem, hogy az Egyetem nemzetközi

pozícióját javítsuk, ami már nem képzelhető el a hagyományos, „önmagában álló” egyetem megközelítésben. A kiváló diák, kutató, oktató és agilis vállalkozás a legjobb helyre kíván menni tanulni, kutatni, dolgozni, együttműködni. Ezt a mai globális „világfaluban” megtehetik, a legjobbak pedig a legjobbakat vonzzák. A 21. századi SZTE-nek vezető hálózati csomópont szerepet kell betölteni, mind a hallgatók (alumni, O3 stratégia), mind a kutatóhelyek és a vállalkozások tekintetében. Ennek érdekében meg kell erősíteni az Interdiszciplináris Kiválósági Központ szerepét a kutatói, valamint a Felsőoktatási-Ipari Együttműködési Központ és a jövőbeli Science Park szerepét a vállalati együttműködések tekintetében. A kimelt kutatási területek fejlődése érdekében legalább 20-25 kulcs kutatói team és „core facility” létrehozása szükséges. Az SZTE-n keletkező szellemi alkotások hatékony üzleti hasznosítása üzleti inkubátor kapacitás kialakítását igényli, az innovációs ökoszisztéma programban való aktív egyetemi közreműködés mellett.

A fenti fejlesztések sikeres megvalósításához a már megszerzett pályázati bevételek és klinikai konszolidációs forrás mellett nagymértékben növelnünk kell az Egyetem bevételszerző képességét, és – a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” koncepcióval összhangban – csökkenteni a fenntartói támogatásoktól való függőséget. Ennek érdekében magasabb minőségi hallgatói létszámot kell elérnünk, növelnünk kell a nemzetközi pályázati támogatási bevételeket (ez jelenleg cca. 5-6%), valamint bővítenünk kell a térítéses ellátás és az idegen nyelvű oktatás kapacitását és teljesítményét. Az egyetemi és klinikai kutatási potenciál, valamint az Egyetemen létrejövő szellemi alkotások üzleti hasznosításának erősítéséhez tovább kell fejlesztenünk az Egyetem kutatási és ipari kapcsolati menedzsmentjét.

Hiszek abban, hogy Önökkel együttműködve, a jelenlegi rektori vezetés által sikerrel megkezdett úton, megújítva a korábbi lendületet, az Egyetemet úgy fejleszthetjük tovább, hogy megvalósuljon a Klebelsberg-i álom, hogy Szegedből a magyar Göttingen, azaz az ország és a régió egyik legkiválóbb egyeteme váljék.

Tisztelt Szenátus!

A Szegedi Tudományegyetem rektoraként a fenti célok motiválnak, ezek elérésért teljes tehetséggel és elköteleződéssel küzdeni fogok, az Önök segítségével. Kérem, támogassanak ebben!

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném megragadni az alkalmat arra, hogy köszönetemet és tiszteletemet fejezzem ki azon egyetemi munkatársaimnak, szakértő kollégáimnak, akik a rektori pályázatom összeállításában segédkeztek, és a tapasztalataikat, javaslataikat őszintén megosztották velem.

Prof. Dr. Rovó László

Szeged, 2017. november 8.

■ Helyzetértékelés

A Szegedi Tudományegyetem Magyarország egyik legjelentősebb felsőoktatási intézménye, egyik vezető kutatóegyeteme, regionális szinten a Dél-alföldi régió szellemi központja. A modern felsőoktatási intézmények **küldetése az oktatás, a kutatás és a tudásvagon társadalmi-gazdasági hasznosítása**. Az SZTE esetében ez kiegészül a magas szintű gyógyítási és egészségügyi szolgáltatási tevékenységekkel is. Az SZTE Kiemelt Kutatóegyetemként évről évre fejleszti nemzetközi szintű képzési és kutatási kiválóságát.

A Szegedi Tudományegyetem jelenlegi helyzetének értékelését megkönnyíti, hogy a közelmúltban két olyan forrásértékű helyzetértékelés és koncepció született, ami objektíven és pontosan ábrázolja a hazai felsőoktatás, valamint a Szegedi Tudományegyetem kritikus pontjait és kitörési lehetőségeit. **Magyarország Kormánya 2016 decemberében fogadta el a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” c. szakmai dokumentumot**, amely objektív és (ön)kritikus módon mutatja be a hazai felsőoktatás állapotát, és közép- (2020-ig), valamint hosszútávú (2030-ig) stratégiáját. 2017 júniusában a Kormány a stratégiához tartozó cselekvési tervet is elfogadta. **Ugyancsak 2017-ben tette közzé tanulmányát egy egyetemi kutatócsoport, amiben** az Egyetem vonatkozásában fogalmazott meg konstruktív kritikai észrevételeket és fejlesztési javaslatokat. ***Rektori programom helyzetértékelését – külön forrásmegjelölés nélkül is – ezekre a dokumentumokra, emellett a kari és hallgatói vezetőkkel, valamint Rektor Úrral és Kancellár Asszonnyal folytatott egyeztetésekre alapozom.***

Egyetértve a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” foglaltakkal a **hazai felsőoktatásnak fel kell vennie a globális világ által kívánt tempót**, mégpedig úgy, hogy „az értékmegőrzés és értékteremtés szem előtt tartásával, az erőforrások hatékony felhasználása mellett egy magasabb minőséget nyújtó, teljesítményelvű és a gazdasági szereplők igényeit is kiszolgáló rendszer jöjjön létre.” A 21. századi egyetem már nem képzelhető el zárt intézményként, a tudás egyedüli letéteményeseként, a felsőoktatási intézmények köré épülő innovációs hálózat nélkül, ami a gazdaság szervezőerejeként is funkcionál. Annak érdekében, hogy a jövőben megvalósítható legyen a vízió arról a felsőoktatásról, aminek záloga a „verseny, minőség, teljesítmény, siker”, kiemelten fontos, hogy az intézmény ne működhessen teljesítmény-elvárások nélkül, pazarló gazdálkodás vagy bürokratikus adminisztrációs környezetben. Az elmúlt időszakban sajnálatos módon – részben a fentiek következményeként – a magyar egyetemek és főiskolák társadalmi megítélése, a magyar diploma értéke a felsőfokú végzettségűek és a vállalkozók körében egyaránt több területen is megkérdőjeleződött.

1. Nemzetközi dimenzió

A jelenlegi helyzetet tekintve az Egyetem **alacsony forrásbevonási képességgel rendelkezik a nem közösségi források tekintetében**. Ez azt eredményezi, hogy erős függőség jellemzi a mindenkorai költségvetési forrásoktól, ami a piaci alapon működő intézményekkel szemben versenyhátrányként jelenik meg. Egyetértve a Kormány álláspontjával, ahhoz, hogy nemzetközi összevetésben a magyar felsőoktatás ne szakadjon le tartósan a többi ország felsőoktatásától, az intézményeknél meg kell teremteni a nem közösségi forrásokon alapuló működés képességét és feltételrendszerét. **A 2014-20 közötti költségvetési ciklus lehetőséget biztosít hazánk számára arra, hogy a modern tudásalapú világgazdaságban is versenyképes hazai felsőoktatás jöjjön létre**, mivel ez az EU társfinanszírozású rendszer várhatóan jelentősen átalakul. A felsőoktatási intézményeknek képessé kell válniuk arra, hogy a közösségi forrásokat kiegészítsék a működésükhöz, fejlődésükhöz szükséges külső forrásokkal. A képzés versenyképességének és színvonalának emelése érdekében az állami felsőoktatási intézményeknek egyre nagyobb mértékben piaci alapon lehet és kell is működniük.

Fontos leszögeznünk, hogy a **lokális tudományegyetemek kora lejárt**: a legjobb diákokért, a legkiválóbb professzorokért és a kutatási támogatásokért folyó verseny is nemzetközi szintűvé vált. ***Ebben a versenyben pedig mind Magyarország, mind a Szegedi Tudományegyetem hátrányba került az utóbbi néhány évben.***

Több mérvadó nemzetközi egyetemi rangsor is létezik (legjelentősebbek: sanghaji, leideni, QS, THE). Az SZTE vonatkozásában elgondolkodtató adat, hogy egy több évig tartó, lassú pozícióvesztés után **2016-ban az Egyetem kiesett az egyik legismertebb rangsorból**, az 500 legjobb egyetemet tartalmazó, közismert nevén sanghaji listáról. Ugyan 2017-ben a top 500-as listát kiegészítették az 501-800. helyezettekkel, ily módon az ELTE és az SZTE megjelent az 501-600. helyezettek között, de ez egyúttal világosan jelzi, hogy az SZTE a nemzetközi mezőnyben már nem tud a korábbi eredményességgel helyt állni. Ennek magyarázata összetett, több külső tényező is magyarázhatja, például az, hogy a közel- és a távol-kelet *egyre nagyobb számban megjelenő*, sikerorientált felsőoktatási intézményével is fel kell venni a versenyt. Saját tapasztalatom szerint ezekben az országokban a népesség számának gyors növekedésének, a társadalom fejlődésének, valamint a kiemelkedő gazdasági fejlődésből adódó *célirányosan és hatékonyan felhasznált, jelentős fenntartói (állami) támogatásnak köszönhetően* egyetemeik néhány év, évtized alatt az európai egyetemek valódi vetélytársaivá váltak.

Egy másik elterjedt rangsor, a **leideni lista** adatainak tanulmányozása bizonyítja, hogy az SZTE Web of Science folyóiratcikkekkel mért teljesítménye az utóbbi évtizedben nem romlott, sőt a 2017-ben közzétett adatok szerint kifejezetten javult. Ennek ellenére a teljesítmény növekedése nem jelent meg javuló helyezésként a leideni listán, mivel a cikkek kibocsátásának üteme a Web of Science-n jegyzett folyóiratokban nagymértékben felgyorsult.

A nemzetközi megjelenéshez elengedhetetlen az Egyetem megfelelő méretének elérése és megtartása, ezért minden rendelkezésre álló kapacitást ki kell használni. Megjegyzendő, hogy a régiókból a sanghaji listán szereplő egyetemek – egy kivételével – a szegedinél lényegesen több hallgatóval rendelkeznek. *Ezt figyelembe véve is alulreprezentált az SZTE a nemzetközi rangsorokban mért tudományos kibocsátásában. Óvatos* optimizmusra adhat okot azonban, hogy a QS listán a Szegedi Tudományegyetem a feltörekvő európai országok felsőoktatási intézményei közül magyar viszonylatban 2017-ben a legjobb eredményt érte el (27. hely), megelőzve a hazai kiemelt kutatóhelyeket (pl. BME, ELTE), de ezzel sem lehetünk maradéktalanul elégedettek.

A fentiek alapján az SZTE jelenlegi nemzetközi színterű mozgásterére nézve érdemes levonni néhány következtetést:

- Kevés az olyan kiemelkedő tudományterület, amely a kutatók számához képest különösen kiugró eredményt mutatna, azaz az erőforrásokat koncentráltan ide csoportosítva, látványosan növelhető lenne az egyetem teljesítménye.
- Az SZTE profilját a jövőre nézve egy-egy tudományágon belül lehet és érdemes kialakítani.

Fontos megjegyezni azonban, hogy az Egyetem kiválósága nem kizárólag a rangsorokon való jó szereplés alapján határozható meg, és a rangsorokat nem szabad öncélnak tekinteni, de a nemzetközi pozicionálás és a versenyképesség fenntartása szempontjából kiemelt figyelmet kell szentelni rájuk. Véleményem szerint a rangsorok jelentőségének túlértékelése helyett azokat inkább tükörnek kell tekinteni, melyekre indikátoraik tekintetében minőségbiztosítási referenciaként tekinthetünk.

2. Oktatás és hallgatói fókusz

Az oktatás a jövő kihívásaira, az alapvető globális és hazai trendekre készíti fel a hallgatókat, amennyiben az egyetemi évek alatt kialakítjuk az interdiszciplináris és probléma-orientált, illetve problémamegoldó gondolkodást. Ennek egyik gyakorlati eszköze a teamekben való munkavégzés, hiszen a munkaerőpiacra kilépve is hasonló kihívásokkal kell szembenéznük a már végzett diplomásoknak.

A felgyorsult világ következtében mind a gazdaság, a társadalom és ezzel együtt az oktatás is átalakult. Nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy igen jelentősen **megváltozott a hallgatói attitűd a képzés és munka tekintetében**. A korábbi lineáris modellt (előbb a tanulás, aztán a munkába állás) felváltja egy párhuzamos modell: a felsőoktatásban résztvevő hallgatók egyre inkább állandó munka mellett végzik tanulmányaikat. Az Eurostudent V. és a DPR adatai szerint a hallgatók fele már most sem közvetlenül érettségi után, hanem néhány éves munkából, önkéntes tevékenységből, vagy egyéb képzésből lép be az alapképzésbe. **A hallgatók mintegy fele dolgozik tanulás mellett, és 24-33% között mozog az állandó munkahellyel rendelkezők aránya**, akiknek nem a hagyományos képzési rend az optimális. A 40 órás jelenlétet igénylő, nappali munkarendű alapképzés és a mesterképzés (esetleg doktori képzés) lineáris szerkezete nem képes reagálni a megváltozott körülményekre. A

tudás megújulása és a szakmák folyamatos változása miatt is egyre **nagyobb az igény az át- és továbbképzésekre**. Mind a bemeneti oldalon, mind pedig a képzés folyamatában és kimeneti területén is alkalmazkodni kell az élethosszig tartó tanulás, illetve a munka és tanulás összeegyeztethetőségének követelményéhez. Ennek megfelelően ki kell alakítani a hatékony tanulást munkavégzés mellett is lehetővé tevő kiválasztási eljárásokat és oktatási módszereket.

Emellett nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a felsőoktatás gyakorlatának is igazodnia kell a változásokhoz. A hazai felsőoktatás **módszertani gyakorlatának** egyik minőségkorlátozó jellegzetessége a kontaktóra központúság, a magas oktatói óraszám előírása és az alacsony önálló hallgatói munkavégzés aránya. Ez teljesítmény-visszatartásra ösztönzi mind az oktatókat, mind a hallgatókat: a hallgatóknak rengeteg alacsony kreditértékű, tárgyat kell elvégezniük, amelyhez ugyanakkor magas oktatói óraszám párosul. Ez a hallgatókat nem ösztönzi az egyéni munkavégzésre és a szakmai készségek elsajátítására; az ebből fakadó „rohamvizsga” tanulás, az egy nap alatti felkészülés szakmai értéke gyakorlatilag mérhetetlen; valamint elvonja az oktatók energiáit a személyes mentorálástól és a kutatási tevékenységtől. Az oktatásmódszertan és az oktatástechnika területén robbanásszerű fejlődés ment végbe a világon az utóbbi néhány évben, amellyel a magyar felsőoktatásnak is lépést kell tartania. A tanulás folyamatában egyre kevésbé számít a térhez kötöttség; egyre elterjedtebbek az online képzési formák, kurzusok (MOOC – Massive Open Online Course), amelyek tudásblokkok vagy speciális ismeretek és készségek elsajátítását teszik lehetővé. A képzés és a kutatás helyhez kötöttségét felváltják a virtuális kollaborációs platformok, ahol a virtuális tér és a valós infrastruktúra megosztásával online gyakorlat és kutatás végezhető.

Az ország **demográfiai helyzete** nagymértékben befolyásolja az egyetem jövőjét, különösen a 18-20 éves korosztály országos létszáma. A KSH felmérése szerint az elkövetkezendő 10-15 évben a kormányzati családsegítő programok ellenére a népesség csökkenése továbbra is megfigyelhető lesz, ami a régiókban meg fogja haladni az országos átlagot. A népesség 1990 és 2050 közötti várható alakulása is jól mutatja, hogy a teljes lakosság körében fogyás várható mind a nők és mind a férfiak tekintetében, ami előrevetíti, hogy a jövőre vonatkozóan a 18-20 évesek száma még inkább csökkenni fog. Az iskolaszervezet jelenleg folyó átalakítása, benne a gimnáziumi férőhelyek csökkentése, szakgimnáziumok közismereti anyagának szűkítése további korlátokat jelenthet a potenciális felvehető felsőoktatási hallgatók számában.

A Dél-alföldi régióban az országos átlaghoz képest is fokozott a népesség fogyása, miközben a térségre is jellemző az öregedő korstruktúra. A régió demográfiai adatait figyelembe véve látható, hogy 2001 és 2016 között a 0-14 évesek száma több mint 25%-al esett vissza (1. táblázat).

1. táblázat: Demográfiai kilátások a Dél-alföldi régióban

	0-14 évesek száma		
	2001	2016	Változás
Dél-Alföld	229 650	172 984	-25,7%
Magyarország	1 691 997	1 424 448	-15,9%

Forrás: KSH

Ennek egyenes következménye, hogy az egyetemre jelentkezők száma is fokozatosan csökken. Az SZTE kutatócsoport elemzése is alátámasztja, hogy ugyanazok a trendek figyelhetők meg az ELTE, Debrecen, Pécs és Szeged tekintetében az első helyes jelentkezések, a felvettek, az összhallgatói létszám alakulása, illetve az országos hallgatói létszámból való részesedés tekintetében. 2010 és 2016 között az SZTE helyzete az összes hallgatói létszám alapján a versenytárs egyetemek között nem változott, azonban 2016-ban Szeged adatai romlottak a többi vidéki tudományegyetemmel összehasonlítva.

Szegeden 2016-ban 21.583 fő járt egyetemre (akik közül 17.817 nappali tagozatos), ami jelentősen elmarad a korábbi több mint 27.000 főtől. Véleményem szerint is az Egyetem **nemzetközi láthatósága és Szeged egyetemi város jellegének megőrzése egyaránt megköveteli, hogy a hallgatói létszám ne zsugorodjon tovább. Ennek a fenntartása azonban a régió demográfiai adottságait figyelembe véve csak régió túl és külföldi hallgatók fogadásával valósítható meg.** Az idegen nyelvű oktatás fejlesztése nem kiegészítő tevékenység, hanem a nemzetközileg beágyazott kutatóegyetemi pozíció és koncepció fenntartásához szükséges feltétel.

A Szegedi Tudományegyetemen a külföldi hallgatók aránya egyre jelentősebb, jelenleg 10%. A 2. táblázat alapján látható, hogy országos szinten az SZTE a 3. legtöbb külföldi hallgatót fogadja, egyharmad részben a Délvidékről érkeznek hozzánk hallgatók (1.151 fő). Az utóbbi években az orvos- és egészségtudományi, valamint a gyógyszerész képzés igen keresett hazánkban a külföldi hallgatók körében. Az európai és amerikai országokból jelentkezők mellett mára célpiacot jelentenek az ázsiai államok is.

2. táblázat: A 10 legnagyobb küldő ország és a 10 legnagyobb fogadó egyetem rangsora a 2016/17-es tanévben

Ország	DE	SE	SZTE	PTE	ELTE	BCE	BME	ATE	SZIE	BGE	Összes egyetem
1 Németország	23	1 011	412	797	140	110	69	255	20	46	3 234
2 Románia	424	61	93	47	189	63	94	7	126	77	2 054
3 Szerbia	11	31	1 151	113	150	22	32	1	164	12	1 907
4 Szlovákia	81	99	47	41	360	87	105	7	63	58	1 885
5 Kína	187	22	74	328	123	282	73	0	32	90	1 574
6 Irán	319	330	156	415	94	9	63	4	5	2	1 417
7 Ukrajna	266	33	13	18	27	61	48	0	58	21	1 193
8 Norvégia	45	329	21	261	224	7	7	183	0	1	1 101
9 Nigéria	654	43	82	69	17	7	26	0	32	3	1 031
10 Törökország	152	30	89	105	97	26	70	4	35	17	968
10 ország együtt	2 162	1 983	2 138	2 194	1 601	674	589	461	387	329	
Egyetem összes diák	4 321	3 470	3 208	3 200	2 625	1 469	1 420	992	935	816	28 628
10 ország részesedése (C10)	50,0%	57,1%	66,6%	68,6%	61,0%	45,9%	41,5%	46,5%	41,4%	40,3%	

Forrás: Magyar felsőoktatás 2016, BCE Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja

A **nemzetközi hallgatói bázis** kapcsán a Kormány elemzése alapján megállapítható, hogy a felsőoktatási kapacitások leginkább a harmadik világból hiányoznak, hisz itt a legnagyobb a fiatalok aránya a népességben belül, viszont belátható időn belül ezek az országok önmagukban képtelenek kielégíteni ez irányú szükségleteiket, függetlenül az egyetemi színvonaluk folyamatos fejlődésétől (2020-ra a világ középosztálybeli lakosainak fele ázsiai lesz, szemben a 2010-es egynegyeddel). Ezek a trendek segíthetnek abban, hogy az SZTE a külföldi hallgatók térítéses képzéséhez megfelelő előképzettséggel rendelkező hallgatókat toborozzon. **A külföldi hallgatók képzésére a felsőoktatásban megvannak azok a potenciális lehetőségek, amelyek kiaknázásával a nemzetgazdaság számára nagy hatékonysággal állíthatóak elő többletbevételek és gazdaságot dinamizáló hatások.**

Nem túlzó az a fenntartói elképzelés, hogy országosan 2020-ig 40 ezerre növelhető a külföldi hallgatók száma a jelenlegi cca. 28-30 ezerről, az SZTE vonatkozásában pedig a mostani 3.208-ról 5.000-re. *Ez azonban csak igen jelentős humán erőforrás és infrastruktúra-fejlesztéssel valósítható meg, hiszen tapasztalataim alapján pl. az orvosképzés megközelítette a jelenleg vállalható maximum értéket.*

Mindemellett az input oldal vizsgálata kapcsán egyértelműen látszik, hogy a bejövő hallgatók tudásszintje rendkívül eltérő, emellett magas, az európai átlagot messze meghaladó a **lemorzsolódás** szintje (35-38%). A negatív tendencia megállítására érdekében át kell gondolni a hallgatókkal szemben támasztott bemeneti és kimeneti minőségi követelményeket, növelni kell az elvárt felkészültségi szintet, valamint szabályozni kell az emelt szintű érettségi és a bemeneti idegen nyelvi ismeretek megfelelő szintjét, de az oktatási oldalról a curriculumok reális átgondolásával, egyszerűsítésével is javíthatunk ezen az arányon. Középtávon (2020-ig) minimum 10 százalékponttal, 25%-ra kellene csökkenteni a lemorzsolódás szintjét.

Nemzetközi kitekintésben az országok innovációs kapacitásának mérésére szolgáló indikátorok tekintetében Magyarország kedvezőtlenül áll **a doktori képzés** terén is: a doktori programokra való jelentkezések esetében (évente és ezer lakosra vetítve) az uniós 2,9% áll szemben a magyar 1,6%-al, a 25-34 éves korosztályban ezer lakosra vetítve évente 0,8 a kiadott PhD fokozatok száma, miközben az EU átlag 1,69. A régiós országokkal szemben is lemaradásban vagyunk, mint Románia (1,4), Csehország (1,3), illetve Szlovákia (3,1), amelyek egyébként közvetlen versenytársaink a nemzetközi fejlesztő-központokért folyó versenyben. **Doktori képzés jelenleg az SZTE-n 5 tudományterületen, összesen 19 doktori iskolában folyik.** Három év átlagában évente mintegy 720 hallgató vesz részt a képzésben, és hozzávetőlegesen 170 fő szerez doktori fokozatot.

Az **élethosszig tartó tanulás** támogatásában is igen kedvezőtlen nemzetközi mutatókkal rendelkezünk. Hazánkban a 25-34 éves korosztály 10%-a, míg az 55-64 éves korosztály 2%-a vesz részt nem formális képzésben, ami alig negyede az OECD átlagnak (37% ill.23%). Ennek megfelelően a felsőoktatási intézményeknek, így az SZTE-nek is jelentős szerepet kell vállalnia a nem-iskolarendszerű képzésekben is, és szellemi központként, illetve a helyi gazdaságfejlesztés fajsúlyos szereplőiként kell működnie.

A hallgatói létszám stabilizálása, illetve növelése mellett fontos a felkészült, releváns tudással rendelkező oktatók, illetve kutatók létszámának a biztosítása, hiszen nélkülük a tudás átadása és megosztása nem jön létre. A nemzetközi versenyképesség megőrzése érdekében ösztönözni kell a fiatal kutatók és oktatók megtartását. Ehhez szükséges a kiszámítható előremenetel biztosítása, a teljesítményértékelés, illetve a kollégák folyamatos bevonása az intézeti, kari életbe, javaslataik figyelembe vétele az egyetemi kérdésekkel kapcsolatban.

Az oktatói létszámot tekintve jelenleg egyenlőtlen az oktatók terheltsége; bizonyos karokon túlterheltség figyelhető meg (egy teljes munkaidősre átszámított oktatóra jutó hallgató alapján GTK: 40,8; MK: 34,7) ami előrevetíti, hogy az oktatáson felüli tevékenységek, mint például a kutatás háttérbe szorul. Emellett az egyetemen belüli oktatói-kutatói hatékony munkaerő kihasználást jelenleg problémás területként jelölhetjük meg: negatív mintaként megemlíthető egyes képzési szinteken, hogy a szakirányok indítását gyakran a csökkenő létszám motiválta, hogy az oktatók óraszámát formálisan megtöltsék. A hallgatók szerint a kétciklusú képzések bevezetését követően sokszor tapasztalható volt, hogy az addig 4–5 éves osztatlan egyetemi képzés tekintetében a képzési anyagot megkezdték, vagy rosszabb esetben duplikálták, így a BA és az MSC képzés tekintetében kis túlzással ugyanazt a képzést végezték el hallgatóink, ami a hallgatói elégedettséget is csökkentette.

3. Kutatás-fejlesztés és innováció

A hazai K+F+I tudományos, szakmai és szervezeti szempontból legfontosabb szereplői a felsőoktatási intézmények, ezért kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy a **hazai felsőoktatás nemzetközi oktatási és kutatási térben is megállja a helyét**. A kutatás-fejlesztés és innováció szervezőereje és mozgatórugója a felsőoktatási intézmények köré épülő innovációs hálózat. **A felsőoktatási intézményeket arra szükséges ösztönözni**, hogy a vállalati, és ezen belül is **kiemelten a KKV szektor számára K+F+I támogatást nyújtsanak**, és fordítva, a KKV-szektor számára biztosított célirányos támogatások felhasználásában jelentős szerepet kell biztosítani a felsőoktatási intézményeknek. Emellett szükség van többek között a doktori képzés kapacitásának növelésére és ezzel párhuzamosan a végzési arány emelésére egyaránt.

Mindezek ismeretében sajnálatos tény, hogy amíg a magyar gazdaságban kutatás-fejlesztésre és innovációra fordított összeg a gazdasági válság óta folyamatosan nő, addig az **akadémiai, illetve az egyetemi K+F+I költségek gyakorlatilag szinten maradtak**, a GDP arányos ráfordítás némi ingadozással egy évtizede 0,24% körül alakul. Mindemellett a vállalatok évente 10%-ot meghaladó mértékben növelték ezen kiadásaikat. **A Dél-Alföld esetében közepes (közepesen alacsony) a K+F ráfordítás**, ugyanakkor itt a felsőoktatási ráfordítások dominálnak. Az SZTE-nek köszönhetően az élettudományos és orvostudományi portfólió erős ebben a térségben.

Az SZTE kiemelt kutatási területei az élettudományok és természettudományok, az orvos-, és gyógyszerésztudományok, a biológia, a környezettudomány, a fizika, a kémia; és a műszaki tudományokon belül az informatikai fejlesztések. Az Egyetem az elmúlt évek során számos közös kutatás-fejlesztési projektben működött együtt ipari partnereivel. Ezek folytatását, kibővítését segíti a „K+F versenyképességi és kiválósági együttműködések” című (GINOP-2.2.1-15) konstrukció, amelyen az SZTE 26 – ipari partnerekkel közös – projektje nyert támogatást 2016-ban és 2017-ben. A vállalkozásokkal közös munkában az Egyetem több innovatív, a kutatás-fejlesztésben kiemelkedő kara (Általános Orvostudományi Kar, Természettudományi és Informatikai Kar, Gyógyszerésztudományi Kar, Mérnöki Kar, Fogorvostudományi Kar) vesz részt.

Az intézmény kutatói az elmúlt 6 évben hozzávetőlegesen 40 000 közleményt jelentettek meg, túlnyomórészt rangos folyóiratokban, hazai és nemzetközi konferenciák keretében. Jelentős az ipari partnerek megrendeléseire teljesítése érdekében végrehajtott alkalmazott kutatási tevékenység, mely az elmúlt három év átlagában több mint 800 millió Ft-os évi értékteremtést jelentett. A jelenleg szellemi tulajdon portfólióban lévő 44 technológia közül 9 esetben áll fenn vagy van folyamatban licencia megállapodás, egynél pedig átruházási szerződés.

Az oktatás és kutatás helyzetének áttekintéséből látható, **hogy a vezetés mind egyetemi, mind kari szinten jelentős kihívások előtt áll, ha meg akarjuk őrizni a nemzetközi versenyképességünket.** A 6 MTA-SZTE Lendület és 15 működő MTA kutatócsoport is ezt célozza. A külföldi egyetemek elszívó hatása, az óriási bérkülönbségek ismert és súlyos problémák, amelyeket nem tudunk kiiktatni, de a befolyásolható kutatási, szervezési minőségi tényezőket a lehetséges források megszerzésével optimalizálhatjuk.

Megállapítható, hogy a közvetlen (azaz nem közösségi támogatású, elsősorban vállalati) **K+F+I forrás aránya az intézmények bevételei között arányában alacsony és nem hatékony módon alakultak ki** azok a struktúrák, amelyek az intézmények közvetlen vállalati együttműködési feltételeit biztosítanák. Ezek alapján, illetve a Kormány helyzetértékelésből fakadóan, kiemelten kell foglalkoznunk a közvetlen K+F megbízások számának növelésével, a jelenlegi ad-hoc megoldások és „hideg megkeresési” módszerek újragondolásával. Emellett jelentősen növelnünk kell a közvetlen közösségi (ERA, H2020, EIT, stb.) finanszírozás arányát (jelenleg 5-6%) és az EU kutatási programokban és hálózatokban való részvételt, hogy **megfelelően felkészüljünk a jelenlegi 2014-20 tervezési periódust követő időszakra. A Kormány a tervek szerint kiemelten támogatni kívánja ezt az erőfeszítést,** megfelelő forráskoncentrációval a nemzetközileg versenyképes alapvetési projektek támogatására, valamint célzott rásegítő támogatások biztosításával az EFOP-ból. Természetszerűleg ehhez hatékony – nemzetközi K+F programok előkészítésében és megvalósításában jártas – menedzsment szervezetet kell kialakítanunk. A tudományos kutatások eredményeinek tényleges innovációvá konvertálásához pedig a tudás- és technológiatranszfer tevékenységének javítása, az inkubációs szolgáltatások és a spin-off vállalkozások alapításához segítséget nyújtó szolgáltatások fejlesztése szükséges.

Egyúttal az Nftv. 2012-16 között érvényes minősítési rendszerét (kiemelt intézmény, kutatóegyetem, stb.) a tapasztalatok alapján új, célzott kiválósági rendszer, az ún. „nemzeti kiválósági központok” rendszere váltja majd fel. Ennek lényege, hogy egy-egy nemzetközileg kiemelt kutatási-képzési terület, és az ehhez kapcsolódó szervezeti egységek, nem pedig a teljes intézmény, kapják a minősítést és céltámogatást.

Értelemszerűen a tudományegyetemek – mint amilyen az SZTE – a szakmai és tudományos jelentőségüknél és méretüknél fogva több ilyen kiválósági központot tudnak fejleszteni. Ennek megfelelően, a felsőoktatási térszerkezetre tekintettel viszont **meg kell vizsgálni**, hogy az **intelligens szakosodás keretében** milyen potenciálokkal tud egy-egy intézmény részt vállalni, illetve, hogy a területileg átfedő vagy egymást kiegészítő **intézményi profilokat hogyan lehet letisztítani és hatékony kutatási együttműködések kialakítani.**

4. Egészségügy, ellátás

Az Egyetem részeként működő **Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ (SZAKK) a Dél-alföldi régióban végzi egészségügyi és betegellátó tevékenységét** valamint a graduális és posztgraduális, a tudományos kutatás, doktori képzés tekintetében az Általános Orvostudományi Karral együttműködve tölti be az egészségügyi felsőoktatásban funkcióját. A SZAKK a Dél-alföldi régió legnagyobb egészségügyi ellátója, minden ellátási formában napi 24 órás ellátást biztosít a térség lakossága számára. A térség egyetlen olyan ellátója, amely minden szakmában a legmagasabb szintű, 3. progresszivitású, így tovább nem küldhető, finanszírozás szempontjából a legdrágább ellátást is nyújtja.

Összességében megállapítható, hogy a **SZTE SZAKK egyetemi klinikái a NEAK költségvetése szempontjából olcsóbban gyógyítanak**, mint az a többi klinika illetve az országos átlag (azaz az esetre jutó finanszírozás alacsonyabb), *mivel a magas ellátási szintet az Egyetem többi részének költségvetése biztosítja.*

2016 őszén megkezdődött a SZAKK működésének racionalizálása, az előnytelen szerződések megszüntetése, újra-pályáztatása. Az intézkedések hatására jelenlegi adataink szerint a SZAKK 2017 1-6. havi fedezete mintegy 3-400 MFt-tal javult, az egyes klinikákat egyenként érintő racionalizálástól további hasonló eredményt várunk, de azt a hátrányt, amit a többi klinikai központ finanszírozásához képest a SZAKK, *és így az egész egyetem is elszenved*, kizárólag belső intézkedésekkel, további megszorításokkal nem lehet kompenzálni.

5. Az Egyetem 3. missziója

Az ún. „harmadik misszió” foglalja össze a felsőoktatási intézmények környezetükre gyakorolt tevékenységeit és hatásait. A gazdaságélénkítésben, a térségi és városfejlesztésben egyre jelentősebbé váló puha eszközök – hálózatosodás, társadalmi tőke, együttműködési készség, társadalmi, gazdasági, tudományos és kulturális kapcsolatok és hálózatok bővítése, valamint a felsőoktatási intézmények kreatív közege – jól illeszkednek egymáshoz.

A 3. misszió keretében több intézményi szolgáltatás fejlesztésére is sor került, melyek keretében az egyetem és a munkaerő-piaci szereplők közötti kapcsolat erősödött, a karrierszolgáltatások a hallgatók felé kiterjesztésre kerültek. Az **SZTE Alma Mater** mentorprogramot indított, amely keretében a jelenlegi hallgatók volt SZTE-s szakemberekkel működnek együtt, a való életben is felmerülő problémák megoldásában vehetnek részt, ezzel is növelve a későbbi munkaerő-piaci értéküket.

A 3. misszióhoz kapcsolódva, a Szegedi Tudományegyetem vezetése kiemelt figyelmet fordít az energiahatékonyságra és a környezettudatosságra. Az SZTE József Attila Tanulmányi és Információs Központjában végrehajtott zöld fejlesztések, a környezetbarát szemlélet alapján működő épületek, valamint a geotermikus energia használatára ösztönző kampányok eredményeként 2010 óta az SZTE folyamatosan javítja előkelő helyezését az indonéz „UI Green Metric Ranking of World Universities” felmérésben, 2014-ben pedig a legjobbak közé került, ezzel a Szegedi Tudományegyetem vált a „**legzöldebb egyetemmé**” hazánkban. 2010-ben a Fűvészkertben újjáépítették az üvegházat, megvalósult a fitotron rekonstrukció, és rehabilitálták a vizes élőhelyeket. Ezen fejlesztések több tízmillió forintos megtakarítást eredményeztek az Egyetem számára.

Az Egyetem, főként az orvostudomány területén utánpótlás hiánnyal küzd. Ezen hiány mérséklésére jött létre a **Szegedi Tudós Akadémia**, amely a tudomány iránt érdeklődő hallgatók előmenetelét segíti elő, a legmagasabb szintű tudományos projektekbe való bekapcsolódással, ezzel kiegészítve a hallgatók egyetemi tanulmányait. A **Szegedi Orvosbiológiai Kutatások Jövőjéért Alapítvánnyal** karöltve konferenciákat szerveznek, amelyeken világhírű tudósok tartanak előadást, ezzel is ösztönözve a hallgatók kutatói pálya felé fordulását. Az Alapítvány célja, hogy olyan feltételeket teremtsenek, amelynek révén Szegednek ismét Nobel díjas kutatója lenne. Ennek érdekében megalapították a Szent-Györgyi Talentum díjat és létre hozták az előbbieken már említett Szegedi Tudós Akadémiát. A Szegedi Tudós Akadémia programjában a 2016/17-es tanévben 33 hallgató vesz részt.

Mindezek mellett 2016-ban az SZTE, a hazai egyetemek közül elsőként nyerte el az **EFQM Committedto Excellence – Elkötelezettség a Kiválóságért – díjat**, amely az intézmény elkötelezettségét erősíti a folyamatos fejlődésre és kiválóságra.

Az eduline.hu oktatási portál megszavaztatta, hogy az emberek melyik vidéki egyetemvárost tartják a legszebbnek. Húsz magyar város közül – ahol van önálló felsőoktatási intézmény vagy egyetemi-főiskolai kar – Szegedre szavaztak a legtöbben (37%). A Szegedi

Tudományegyetem elismertségét jelzi továbbá, hogy 2017-ben az egyetemen folyó magas színvonalú oktatási, kutatási és gyógyító tevékenységet a **Superbrands** bizottsága díjjal jutalmazta. A díjat szakmai szempontok és a fogyasztók körében végzett márkaismerési és kedveltségi kutatás alapján osztották ki, amely az eddigi sikerességet és hitelességet igazolja.

A tudomány, egyetemi oktatás igenis érdekes lehet a város szélesebb értelmiségi körében is, ezért érdemes az egyetemen folyómunkát a szélesebb nyilvánossággal is megismertetni. Erre jó eszköz az évente megszervezett **Kutatók Éjszakája**. A programsorozat során a különböző tudományterületen dolgozó kutatók emberközelivé teszik saját kutatásukat, céljuk, hogy vonzóvá tegyék a kutatói életpályát és rávilágítsanak a K+F fontosságára. 2017 szeptemberében közel 300 program várta az érdeklődőket.

6. Az Egyetem gazdálkodásának áttekintése

Az Egyetem gazdálkodása, a működés biztosítása az Nftv. szerint a kancellár feladata és felelőssége. Mindazonáltal elengedhetetlen, hogy **a Szenátus támogatásával a két szereplő együttesen alakítsa ki, teremtsen meg a biztonságos működés és a fejlődés feltételeit.** Rektorként alapvető feladatomban tekintem a bevételek növelését mind a működtetés, mind a beruházások stabil finanszírozása érdekében. A hatékonyságot javító intézkedések tekintetében feladatomban tekintem, hogy minden esetben szem előtt tarthassuk az Egyetem alaptevékenységeinek, az oktatásnak, kutatásnak és gyógyításnak a magas szintű biztosítását.

A kiegyensúlyozott gazdálkodás elengedhetetlen a megfogalmazott célok eléréséhez, az elmúlt évtized elvonásai, a szűk keretek akadályozták a szakmai kiválóság fokozását. **A 2011-es elvonások hatása még nominálértéken sem kompenzálódott 2017-ben.**

3. táblázat: A Szegedi Tudományegyetem bevételeinek alakulása a 2011-2016. közötti időszakban (eFt)

év	Hallgatói normatíva, egyéb (kutató egyetemi, kiválósági) támogatások				OEP	Pályázatok, egyéb	SZTE összesen
	Összesen támogatás	Infláció	Támogatás reálértéken	Támogatás reálértéken	Társadalombiztosítás pénzügyi alapjai	Egyéb bevétel	
2011	18 302 075	103,9	17 615 086,62	100,00	25 251 645	20 293 810	63 847 530
2012	17 320 357	105,7	16 665 171,83	0,95	25 262 645	21 171 247	63 754 249
2013	16 640 468	101,7	16 386 599,63	0,93	26 892 855	27 943 908	71 477 231
2014	17 726 205	100,0	16 386 599,63	0,93	27 849 303	21 086 989	66 662 497
2015	19 665 627	100,0	16 386 599,63	0,93	28 237 885	28 053 396	75 956 908
2016	18 344 181	100,1	16 378 410,43	0,93	31 312 345	31 198 430	80 854 956

Forrás: SZTE Kancellári Hivatal kimutatása

A 2011-ben bekövetkezett megszorításokat az Egyetem még nem tudta kiheverni, és nem is adaptálódott a megváltozott környezethez. A 2016. évi adatok, valamint a 2017 1-8. havi adatok is jelentős hiányt mutatnak, amit a pályázati bevételek nem tudnak módosítani, mivel a pályázati források nem a működés finanszírozását biztosítják.

A 2016. év 4 Mrd Ft működési hiányt mutat, és a 2017. évi adatok is hasonlóan alakulnak. A Klinika gazdálkodása némileg javult, köszönhetően a szerződések szigorú felülvizsgálatának és a felelősebb gazdálkodásnak, ellenben a karok teljesítménye némileg romlott. 2017 év végére az Egyetem előrejelzése 3 Mrd Ft hiányt mutat, amiből kb. 2,5 Mrd Ft lesz a Klinika, és 500 MFt a karok negatív egyenlege. Elsősorban a pályázati bevételek késedelme miatt néhány nagyobb létszámú kar fedezethiányát már a többi kar pozitívuma nem tudja kompenzálni.

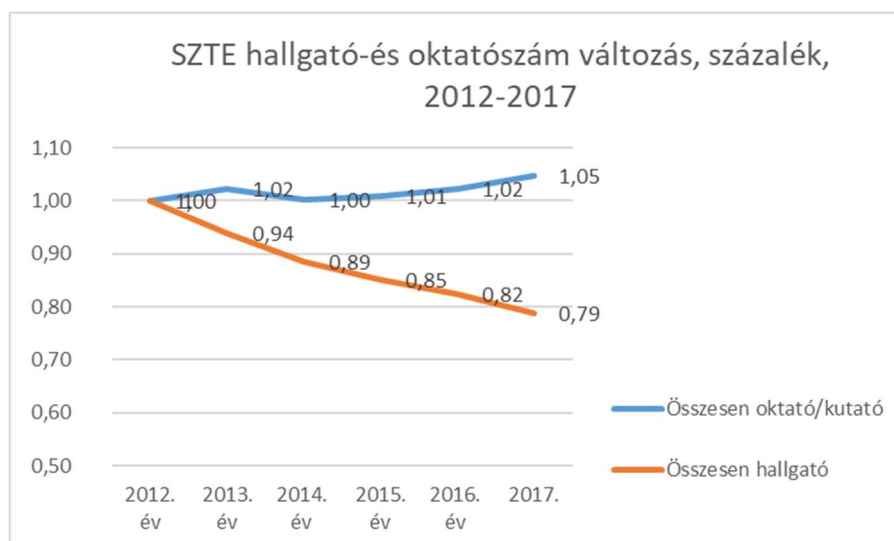
Az Egyetem fedezethiányos gazdálkodásának két fő összetevője van:

1) Csökkenő normatív támogatás

A normatív támogatás csökkenésének egyik oka – amire ráhatásunk lehet – a csökkenő hallgatói létszám. **Ugyanakkor a karok jellemzően nem csökkentették az oktatók, kutatók számát, annak ellenére, hogy a hallgatói létszámban jelentős csökkenés mutatkozik meg.** Az Egyetem nemzetközi rangsorokban elfoglalt helyét befolyásolja ugyan az, hogy minél magasabb legyen az egy hallgatóra jutó oktatók száma, de egyelőre a csökkenő hallgatószám illetően hatása még nem mutatkozott meg az Egyetem tudományos teljesítményében.

Amennyiben a kisebb óraterhelés hatása nem mutatkozik meg a tudományos teljesítményben és az ipari együttműködésekben bevétel-generáló módon, vagy a hallgatói létszámot kell drasztikusan megemelni, vagy az oktatói létszámot csökkenteni. Ez utóbbi egy ön-megsemmisítő folyamat lenne, amivel rektorként nem tudnék azonosulni, de ebben az esetben minden kartól elvárnám a hallgatói létszám jelentős növelését. Ehhez az Egyetem marketinggel és a felsorolt beruházásokkal támogatást tud nyújtani, de a munkát csak a karok tudják elvégezni. A remélt/ígért normatíva-emelés nem oldja meg azt a gondunkat, hogy a 4 nagy tudományegyetem közül az SZTE hallgatói létszáma csökkent egyedül 2017-ben és a tendencia nálunk a legkedvezőtlenebb.

1. ábra: A Szegedi Tudományegyetem hallgató- és oktatószám arányának változása 2012-2017. közötti időszakban



Forrás: SZTE Kancellári Hivatal kimutatása

A karonkénti bontás is hasonló képet mutat, de egyértelmű, hogy megvan a növekedési potenciál; a meglévő oktatói létszám lehetővé teszi a bővülést, az infrastruktúra fejlesztése elindult, ugyanakkor ne felejtjük el, hogy ez az infrastruktúra ennél jóval nagyobb diáklétszámot is kiszolgált.

2) Klinikai Központ alulfinanszírozottsága

A hiány nem elsősorban a nem hatékony gazdálkodásból fakad, hanem **az egészségügyet országsszerte sújtó alulfinanszírozottságot is meghaladó**, a többi egyetemi klinikához képest 60%-os finanszírozás.

2007-ben, az akkori egészségügyi kormányzat döntése alapján, a Szegedi Városi Kórházat integrálták az SZTE SZAKK-ba. Az integráció az első lépése volt annak a folyamatnak, amely az egészségügyi képzést folytató vidéki városokban egységesen az egyetemi klinikákhoz rendelte a város teljeskörű, a térség magasabb progresszivitású, minden szakmára kiterjedő betegellátását.

A szegedi integráció volt az egyedüli, melynek során az integrálásra kerülő kórház korábbi finanszírozása teljes egészében elvonásra került (Pécsett a Baranyai megyei Kórház 2010-es integrációja részbeni, 40% körüli forráskivonást okozott, míg a Kenézy Kórház jelenleg is zajló integrációja során láthatóan egy tervezhető, a két intézmény betegellátási feladatait figyelembe vevő, a korábbi finanszírozást meghagyó működési modell jön létre). Ez a döntés okozza azóta is azt az alulfinanszírozottságot a többi klinikához képest is, ami miatt az SZTE évek óta éves szinten 3-4 Mrd Ft fedezethiánnyal küzd.

Az integráció olyannyira „sikeres” volt, hogy jelenleg Szeged az egyetlen a három egyetem közül, ahol a város teljeskörű egészségügyi ellátása a klinikák feladata, az önkormányzat, ellentétben pl. Péccsel, a városi járóbeteg szakrendelő funkciót is átadta az Egyetemnek (melynek korábbi finanszírozása a Kórház beolvadásával szintén elveszett).

A SZTE SZAKK NEAK-finanszírozása lakosságszámra vetítve 0,9-1,2 Mrd Német Ponttal marad el a két másik vidéki egyetem térségének átlagos járóbeteg-finanszírozásától és kb. 8.400 súlyszámmal a fekvőbeteg-finanszírozásától. Hasonló adatokat kapunk, ha az ellátott esetekre vetített finanszírozást tekintjük. 2017 végén erre az évre mintegy 5 Mrd Ft nem finanszírozott teljesítménnyel számolunk.

A betegellátás fedezethiánya, tekintettel arra, hogy az Egyetem egy önálló jogi személy, a teljes SZTE-t hozza igen hátrányos helyzetbe. A felelős gazdálkodás követelményére tekintettel a SZAKK hiányát az Egyetem egésze, a karok költségvetése, az egyéb bevételek kompenzálják. Tekintettel az egységes egyetemi gazdálkodásra, az SZTE minimális lejárt tartozást halmozott fel, ennek „köszönhető”, hogy az egészségügyi intézmények fedezethiányát, lejárt tartozásállományát csökkenteni hivatott konszolidációkból az SZTE alig részesül (pl. 2016 év végén a 45 Mrd Ft-os országos összegből 39 Mft-tal, ami egy ezreléknél is kisebb összeg, míg az SZTE SZAKK az országos betegellátás mintegy 4-5%-át végzi).

Az SZTE SZAKK alulfinanszírozottságát összesítve, az alábbiak okozzák:

- az „örökölt hiány”, ami legplasztikusabban a lakosságszámra kimutatott fajlagos adatokból mutatható ki,
- az egyetemi progresszivitásból adódóan az átlagnál költségesebb a gyógyítás, mivel fenn kell tartani a 3. progresszivitási szint által előírt magasabb eszköz- szakember- és infrastruktúra-követelményeket, míg az esetek jelentős százalékát kitevő nem 3. progresszivitású esetek finanszírozása a homogén betegcsoport alapú finanszírozás miatt csak átlagköltséget tartalmaz,
- az egészségügyi képzések (orvos, szakdolgozó, fogorvos) nagy része, esetenként 50%-a is a klinikán zajlik, ennek finanszírozását a hallgatói normatívák csak részben fedezik,
- a klinika az egészségügyi intézmények konszolidációját célzó eseti forrástámogatásból a többi ellátóhoz képest az ellátásban betöltött arányához képest jóval kisebb részben részesül, tekintettel arra, hogy intézményi szinten nem mutatunk ki jelentős eladósodást, a gyógyítás hiányát az egyéb bevételekből kompenzáljuk.

A több, mint tíz éve tartó és halmozódó alulfinanszírozottság következményeként

- az SZTE SZAKK ellátási területén élő betegek a többi egyetemi klinika területén élőkhez képest kevesebb diagnosztikai (labor, CT, MRI) és járóbeteg-ellátást tudnak igénybe venni,
- ezáltal a megelőzés, szűrés, korai diagnosztika esélye kisebb,
- az SZTE SZAKK nem éri el a városi kórházakat, szakrendelőket is tartalmazó, nem magas progresszivitású eseteket kezelő intézményeket is tartalmazó országos, esetre jutó finanszírozási átlagot, a többi klinika átlagát nem is említve,
- az Egyetem a nem OEP/NEAK költségvetéséből a 2007-es integráció óta kb. 20-22 Mrd Ft-ot átfinszírozott a betegellátásra, ez rontja az Egyetem egyéb területeinek versenyképességét,
- az alacsony finanszírozás miatti alacsonyabb bérszint orvos-elvándorlást okoz,
- a pályázatokon kívül beruházásra, a pályázati területeken kívüli szakmákban állagmegóvásra, kisebb fejlesztésekre, eszközbeszerzésre nincs fedezet.

■ Fejlesztési koncepcióm

A számomra legjelentősebb egyetemteremtőnk, Klebelsberg szavait vallom mind klinika-vezetőként, mind reménybeli rektorként, aki azt írta, *„Egyik szempontom volt a tervszerűség, és ami ehhez szorosan hozzákapcsolódik, az egyszer megállapított terv alapján hosszabb időn át következetes cselekvés, az, amit a franciák oly találóan esprit de suite-nek neveznek”*. Helyzetértékelésemben szándékosan helyeztem utolsónak a gazdasági helyzet értékelését, mivel véleményem szerint ezek azok a központi kérdések, melyek megválaszolása alapvető a korábban vázolt problémák konszolidálására, a fő célként meghatározott kiválóság emelésére.

Tanulmányozva a sikeres külföldi egyetemek példáját, az SZTE-n megvan mindannak az alapja, ami a XXI században elismertté, a diákok, az oktatók és a kutatók számára vonzóvá, az ipar számára egyenrangú partnerré, a régió lakossága számára pedig a legfőbb szellemi és társadalmi igazodási ponttá teheti intézményünket úgy, hogy a működés fenntartható, a fejlődés folyamatos legyen.

Az Egyetem erejét, a fejlődés bázisát a tizenkét kar és a klinikák biztosította oktatási-kutatási-gyógyítási kiválóság együttesen adja, az együttműködés, az interdiszciplinaritás, a szinergiák optimális kihasználása versenyelőnyt jelent számunkra más intézményekkel szemben.

Célom az, hogy rektori periódusom végére a vidék és a régió vezető egyetemeként

- *15-20%-kal növeljük a magyar (határon inneni és túli), 30-40%-kal a külföldi hallgatók létszámát,*
- *növekedjék a nemzetközileg elismert kutatócsoportjaink száma,*
- *az általuk elért eredmények fokozzák a nemzetközi elismertséget,*
- *azok hasznosuljanak az Egyetem és az ipari partnerek számára is,*
- *a gyógyítás megfelelő létszámú, magasan képzett szakemberekkel és a XXI. századi kívánalmaknak megfelelő eszközökkel folyhasson,*
- *az Egyetem képes legyen a társadalmi felelősségvállalás, az ún. harmadik misszió területén is kifejteni társadalom-formáló erejét.*

A fentiekhez a bennünk meglévő eltökéltségen, hiten és tudáson túl komoly szervezeti és működési változások, a fenntarthatóság és a fejlődés anyagi hátterének megteremtése szükséges.

Pályázatomban részletesen, szakterületenként és időbeli ütemezés szerint foglalkozom a szakmai kiválóság fokozására vonatkozó terveimmel az oktatás, a kutatás, a gyógyítás területén, valamint a 3. misszióhoz kapcsolódóan, mivel ezeket tekintem a rektor alapvető feladatának.

1. Oktatás és hallgatói fókusz

A Szegedi Tudományegyetem, történeti, földrajzi, szakmai meghatározottsága miatt egyszerre tölti be a teljes felsőoktatás vertikumának feladatait a Dél-alföldi régióban (kutató egyetemi szinttől a közösségi főiskolai szintig). Az intézmény oktatómunkája – a többi hazai felsőoktatási intézményhez hasonlóan – nagyrészt a 2006. évi Felsőoktatási törvény (kreditrendszer, kétciklusú képzés) a 2011. évi Nemzeti Felsőoktatási törvény és ennek módosításai, a fenntartó által megfogalmazott prioritások, az Egyetemnek otthont adó város és régió gazdasági, társadalmi viszonyai, valamint demográfiai folyamatok által meghatározott rendszerben folyik.

Rektori pályázatom helyzetértékelésében már részletesen kitértem az oktatással kapcsolatban felmerülő problémákra és kitérési lehetőségekre. Ezek közül az Egyetem számos tőle független, nem befolyásolható problémával szembesül, így alkalmazkodnia kell a kialakult helyzethez (pl. népességcsökkenés). Ezzel szemben számos területen lehet és kell cselekedni, amelyet az Egyetem nem hagyhat figyelmen kívül. Az oktatáshoz kapcsolódó koncepciómban ezen intézkedésekre teszek javaslatokat. A jelen pályázatban meghatározott célok és lépések összhangban vannak az Egyetem 2016-2020 időszakra vonatkozó Intézményfejlesztési Tervével. Rektorként feladatomban tekinteném az egyes karok oktatási terveinek egyeztetett, a felsőoktatási fokozatváltás stratégiájában megfogalmazott célokkal összhangba hozott megvalósítását, az ehhez szükséges anyagi források megszerzését és – a fenntartóval, a helyi, regionális, valamint nemzetközi érdekelt szereplőkkel egyeztetett – szakmai irányítását.

Az oktatás eszköz arra, hogy a hallgatók felkészüljenek a globális és hazai trendekre, illetve az élet adta kihívásokra. Ezért intézményi megközelítésben a cél nem lehet más, mint az, hogy a Szegedi Tudományegyetem a **hallgatói és a munkaerő-piaci igényekhez illeszkedő, nemzetközi szinten is elismert** intézményként jelenjen meg a felsőoktatási intézmények között.

Ennek eléréséhez úgy gondolom, hogy az alábbi területeken kell intézkedni:

Kurzustartalom felülvizsgálata

A **kurzustartalmat** mind a hazai, mind pedig a nemzetközi **munkaerő-piaci felhasználáshoz hozzá kell igazítani**. Ennek megfelelően a kurzusok során átadott ismeretanyag naprakésznek kell lennie. Azokon a tudományterületeken, ahol felgyorsult a fejlődés, évről-évre felül kell vizsgálni a tartalmat és szükség esetén bővíteni.

Emellett a **piacot képviselő szervezetekkel** is tartani kell a kapcsolatot (vállalkozások, kamarai és szakmai szervezetek), és **az ő igényeik és visszajelzéseik alapján is kell a képzési szerkezetet és tartalmat fejleszteni**. Az oktatói kör **külső gyakorlati szakemberekkel** történő bővítése elengedhetetlen (pl. jól működő, megfelelően finanszírozott oktatókórházak).

A **kontaktórák számát ésszerűsíteni kell**, hiszen a magas kontaktóra szám nem segíti elő a hallgatók elvárt szakmai készségeit, és mindez magas oktatói óraterhelést és indokolatlan többlet infrastruktúra használatot is generál.

Az egyciklusúvá tett pedagógusképzés vonzereje példaként szolgálhat a természettudományi és egyes bölcsész szakok hallgatói utánpótlás gondjainak enyhítésében. A munkaerőpiac által nem, vagy alig értelmezhető BSc végzettségek helyett megfontolandó az egyciklusú képzésre való visszatérés. A célirányos, a munkaerőpiac által is értelmezhető, nemzetközi szinten is versenyképes, tudományosan megalapozott egyciklusú MSc diplomák kiadása mérlegelendő (pl. biológus, kémikus, matematikus, nyelvész, történész stb.). A kis kreditértékű, szakmailag nem jelentős tárgyak helyett a meghatározó, tudományosan is versenyképes kurzusok kreditértékének emelését javaslom, bár az Egyetem arculatát színesítő tárgyak megtartását még a finanszírozási problémák ellenére is fontosnak tartom. Az önálló kutatási (TDK), oktatási (demonstrátor) tevékenységek nagyobb arányú kredittel történő elismerése az Egyetemen eltöltött tanulmányi idő jobb hasznosulását, a munkaerőpiacon versenyképes klasszikus tudományegyetemi diplomák kiadását erősítheti mind a magyar, mind az idegen nyelvű képzési programok keretében. Ahol a BSc végzettséget a munkaerőpiac elismeri és igényli (pl. informatikus, közgazdász) ott fontos annak biztosítása, hogy a képzések tartalma ne az MSc képzés ismereteinek első 60%-át, vagy a teljes anyag lebutított változatát tartalmazza, hanem valódi, a gyakorlatban hasznosítható ismereteket, készségeket foglaljon magába, akár a BSc képzés keretében oktatott anyagok jelentős átalakítása révén.

Oktatási technikák megújítása

Nem elegendő csak a tartalom fejlesztése, magában a tananyag átadásában is szükség van változtatásokra. Az egyirányú oktatás helyett párbeszédet kell kialakítani az oktatók és a hallgatók között, ösztönözni kell a hallgatókat, hogy véleményt formáljanak, problémákat oldjanak meg. **Erősíteniünk kell a képzések gyakorlatorientáltságát**, hiszen a munkaerőpiacra kilépve is proaktivitást várnak el a végzett hallgatóktól. Az SZTE-n is kiemelten kell foglalkoznunk az ún. **Open Online Oktatás erősítésével**, hiszen a tanulásban egyre kevésbé számít a térhez kötöttség.

Nagy hangsúlyt kell fektetnünk Egyetemünkön a versenyképes, XXI. századi oktatási digitalizációs fejlesztések megvalósítására, melyek közül kiemelendők az alábbiak:

- oktatási platformok kialakítása és integrálása nyíltforrású megoldásokkal,
- digitális tananyagfejlesztések megvalósítása,
- módszertani, tartalomfejlesztési, készségszintű kompetenciák átadása a digitális tananyagok fejlesztése érdekében az egyetemi oktatók, kari oktatásszervezők számára,
- meg kell teremteni egyetemen belül ezen oktatási platformok és rendszerek működtetési és fenntartási hátterét.

Az egyetemi oktatás jövőjének tervezése során nem lehet eltekinteni a képzésre jelentkező korosztályok életmódjában, jövőképében, kommunikációs és tanulási módszereiben bekövetkezett jelentős változásoktól. Az X, Y, Z generációk számára feladatunknak tekintem az idők próbáját kiállt ismeretek, egyéni és közösségi viselkedési normarendszerek, oktatási hagyományok, humanizált emberközi kapcsolatok megőrzését és továbbadását (ezt jelenleg is pl. sok német hallgató szülei, mint különleges vonzerőt említik a magyar felsőoktatás

pozitívumaként). Az infokommunikációs technikák fejlődése széleskörű elterjedése ugyanakkor a szakmódszertan folyamatos fejlesztését, megújítását igénylik. Az ezen a téren az elmúlt években jelentős pályázati támogatással elkészült fejlesztések biztos alapot nyújtanak az e-learning technikák, oktatói és hallgatói időt, energiát megtakarító alkalmazások bővítéséhez. Ezek szisztematikus egyetemi/kari szintű számítástechnikai, szerzői jogi stb. infrastrukturális és szakember támogatásának kialakítását sürgető feladatnak tekintem.

A hallgatói eredmény-centrikusság előmozdítása és a kontaktóraszám csökkentése érdekében ki kell alakítani a képzésekben a projektvégzés kreditként való megjelenítését.

Képzések rugalmasságának növelése

A **képzés és a munka terén megváltozott attitűdre** is reagálnunk kell, hiszen a lineáris képzési-munkába állási modell nem képes ezzel a változással lépést tartani. Ezzel hallgatókat veszít az Egyetem, mivel sokan inkább félbehagyják a tanulmányaikat a relatíve rugalmatlan rendszer miatt. Emiatt **növelni kell a képzések rugalmasságát**, fel kell mérni, hogy milyen **szakirányú tovább- és átképzések indítására** van valódi kereslet. Ezek a hallgatók a munkaviszonyuk mellett áldozzák az idejüket az önfejlesztésre, és ez a nagyobb hallgatói felelősségvállalás és tudatosság pedig megkívánja, hogy valódi partnerként kezeljük őket.

A képzés rugalmasságát javíthatja a **távoktatás technológiájának és módszertanának a fejlesztése**, emellett a digitális és az online tartalmak arányának növelése, az online képzési kurzusok kínálatának bővítése.

Nemzetközi versenyképesség erősítése

Az SZTE helyzetének **megerősítése érdekében a lokális versengés helyett együttműködésre és feladatmegosztásra kell törekednie a többi hazai intézménnyel, ennek érdekében a regionális erőforrásokat egyesítenie kell a nemzetközi versenyben való helytálláshoz.**

A kiválóságunk megerősítéséhez fontosnak tartom a **diplomával záruló idegen nyelvű képzések számának növelését**, a meglévő idegen nyelvű képzések infrastrukturális fejlesztését.

Az alap- és mesterképzés (áthallgatások, ERASMUS) és a doktori képzés (közös kutatások, külföldi társtémavezetők bevonása) területén a **nemzetközi gazdasági, társadalmi és kutatóintézményekkel való együttműködést** fokozni kell. Ezen kapcsolatrendszer-fejlesztések a képzés tartalmi megújulása mellett lehetőséget biztosítanak a képzési és a kutatási eredmények **láthatóságának növelésére** is.

Nemzetközi kapcsolataink révén bővítenünk kell a tudomány minden területén a **kettős diploma programok** számát, mely során a hallgatóknak lehetőségük van tanulmányaik alatt más intézmények képzéseibe bekapcsolódni és külföldi diplomát szerezni. A nemzetközi kapcsolatok kiaknázását, erősítését segítheti az oktatási és kutatási területen egyaránt a vendégprofesszori hálózat kialakítása, és az intézmények szinergikus működtetése. Az Egyetem láthatóságát és versenyképességét továbbá növelné a nemzetközi beiskolázásban való megjelenés, ehhez **nemzetközi ösztöndíj programokat kell meghirdetnünk**, a

marketing tevékenység növelésével párhuzamosan. A külföldi hallgatókat nagyobb számban kell bevonnunk, egyre inkább nyitnunk kell a harmadik világbeli országok felé (*ld. helyzetértékelés oktatás, hallgatói fókusz részt*). A cél, hogy az idegen nyelvű tartalmak növelése, a mobilitási programok fokozása, valamint az együttműködések révén a nemzetközi munkaerő-piaci elvárásokhoz jobban alkalmazkodó diplomásokat képezzünk.

Kiemelt figyelemmel kell lennünk a Kárpát-medence magyar felsőoktatásának egységére, mivel a magyar felsőoktatás az egész Kárpát-medence magyarságának biztosítja a felsőfokú képzéshez való hozzáférés lehetőségét. A nemzetközi oktatási potenciál növelése szintén alapvető elvárás. Ennek feltétele a megfelelő infrastruktúra, a nyelvismerettel rendelkező tudományos-oktatási, valamint a hallgatóbarát adminisztratív környezet, ami lehetővé teszi a külföldi hallgatók számára a minőségi oktatást és vonzóvá magát az intézményt. A külföldi hallgatók részére intenzívebb tanulási élményt kell biztosítanunk, intézményi szinten pedig a nem hagyományos képzési formák elterjedését elősegítenünk. **Mind ezek alapján kiemelt figyelmet kell fordítanunk az SZTE nemzetközi beágyazottságának növelésére**, amely a kutatás hatékonyságának javításával, az oktatói és hallgatói mobilitás bővítésével, a Horizon2020 és az egyéb nemzetközi kutatási programokba való intenzív bekapcsolódással segíthető elő.

Hallgatói létszám stabilizálása, növelése

Az Egyetem hallgatói létszámának 20%-os csökkenése az elmúlt években csak részben magyarázható a demográfiai folyamatok hatásaival. Az orvos-, fogorvos- és informatikus-képzést leszámítva szinte minden képzési területen stagnálás vagy akár jelentős visszaesés tapasztalható a felvételizők számában. A folyamat megfordítása az **okok pontos feltárása után képzési területenként eltérő megoldásokat igényel**.

A hallgatói létszám megtartása és növelése érdekében az **intézménybe való bejutást támogató tevékenységeket** bővítenünk kell (korai egyetemi tapasztalatszerzés, individuális pályaorientáció, szakmaorientáltság alapján tartott beiskolázási kampányok). Továbbá a kutatói pályát népszerűsítő **pályaorientációs programok** fenntartására, illetve új programok kialakítására is figyelmet kell fordítani.

A létszám megtartása érdekében minimalizálni kell a lemorzsolódást, ehhez szükség van a **képzési szerkezet felülvizsgálatára**, olyan új oktatási és számonkérési módszerek bevezetésére, amelyek növelik a rugalmasságot és kiegyenlítik a hallgatói terhelést. A felülvizsgálattal a duplikációk kiszűrhetővé válnak, így az oktatók és hallgatók által felszabadult idő és energia gyakorlatorientált kurzusokra és kutatásra fordítható. **Tanulásmódszertani és felzárkóztató kurzusok** révén a hallgatók az Egyetem által elvárt követelményeknek jobban meg tudnak felelni, az oktatói **mentorálás** pedig segítheti a hallgatók elkötelezettségét.

Figyelembe kell vennünk, hogy az egyetemre jelentkező diákok a felvételnél még nem feltétlenül rendelkeznek határozott elképzeléssel a jövőjükkel kapcsolatban, emiatt a későbbiekben – magas adminisztrációs teher mellett – szakváltással próbálkoznak vagy elhagyják az egyetemet. Emiatt fel kell tárnunk a **szakok közötti, szakterületen belüli és azon**

kívüli átjárhatóság eseteit, meg kell erősíteni a hallgatói tanulmányi és karrier tanácsadás rendszerét.

Az Egyetem vonzerejét növelheti a **középiskolások**, valamint a már **meglévő hallgatók tehetség gondozása**. A középiskolások számára szervezett táborok, versenyek, szakmai napok lehetőséget teremtenek arra, hogy betekintést nyerjenek az egyetemi életbe és segítséget nyújthat számunkra a továbbtanulási döntés meghozatalában. A meglévő hallgatók fejleszthetik tudásukat demonstrátori feladatok elvégzésével, tudományos diákkörökben, szakkollégiumokban és szakmai versenyek széles palettáján tehetik próbára magukat. Fejlesztési pontként a nemzetközi versenyeken, illetve konferenciákon való részvétel lehetőségének megteremtése emelhető ki.

Azon szakokon ahol a fizetőképes kereslet várhatóan nem képes feltölteni az üresen maradt hallgatói helyeket, ott hazai vagy határokon átnyúló, nemzetközi, kormányzati, egyházi programokhoz csatlakozással a képzések angol nyelvű meghirdetésével biztosítható a jelenlegi képzési keretek megőrzése, fenntarthatósága (alapfokú pedagógus, speciális nevelő, betegápoló, szociális munkás stb.) Stipendium Hungaricum program, Üdözött Keresztények ösztöndíja támogatásával, együttműködésben az ezen területeken nagy regionális aktivitást mutató Gál Ferenc Főiskolával.

Oktatói, kutatói utánpótlás

Az oktatási épületek és az eszközállomány fejlesztése mellett, sőt ezen felül, alapvető feladat a **magas színvonalú oktatói-kutatói humán erőforrás pótlása**. A hazai felsőoktatás valóban szűk keresztmetszete várhatóan ezen a téren mutatkozik meg leghamarabb. Az élvonalbeli egyetemek, kutatóintézetek, innovatív gazdasági vállalkozások, az átalakuló állami-közigazgatási szféra mind jelentős elszívó hatással bírnak idehaza és külföldön egyaránt. Rektorként kiemelten dolgoznék **a tehetségek felkutatása, Egyetemünkre vonzása, oktatói kutatói elköteleződésük kialakítása, megőrzése és erősítése érdekében**. A jelenleg Egyetemünkön tevékenykedő sikeres oktatók fokozott anyagi és erkölcsi elismerésével a pozitív életút példát, szerepmodellt kívánom erősíteni. A külföldi vagy más hazai intézményekbe az elmúlt években eltávozott, nemzetközileg kiváló kutató/oktató munkatársak hazatérését, szegedi egyetemi életpályára állítását aktív eszközök (**anyagi és személyes motiváló tényezők**, munka és életkörülmények, családsegítő szolgáltatások javítása) révén tervezem elérni. Meg kell jegyezni, hogy a legkiválóbb kutatók Egyetemünkre vonzása nagymértékben növeli az SZTE tudományos pályázási eredményességét, amely később további forrást biztosít a fejlődéshez az Egyetem számára.

A jövő egyik fontos célkitűzésének tekintem **az egyetemi karok kutató utánpótlásának minőségi megerősítését** és a doktori iskolákba történő eddigieknél hatásosabb bekapcsolását. Ezt az új tanszékvezetői megbízások tudományosan jól felkészült kutatói/oktatói szakemberekkel történő betöltésével és a kutatási területek infrastrukturális és tudományos utánpótlás fejlesztésével kívánom elérni. Ehhez az SZTE-nek az eddiginél több forrást szükséges biztosítani – elsősorban pályázati, kiválósági forrásokból –, e források hatékony felhasználásának felügyelete mellett.

Az Egyetem nemzetközi láthatóságának erősítése érdekében a **különbéle tudományterületekre kidolgozott speciális életpálya modellek** egyetemi szintű kidolgozását kiemelt feladatként tervezem (pl. a klinikai és elméleti vonalon dolgozó orvosok bérezésében kialakult feszültség). Ezek alapját a nemzetközileg is mérhető publikációs, citációs és eredményes pályázati aktivitás kell, hogy képezze. Azokon a humán tudományterületeken, ahol a nemzetközi mérhetőség nem egyértelműen megvalósítható, ott az MTA doktori cím megszerzését szükséges karriercélként meghatározni.

Egyes, a rezidensképzést kötelezően tartalmazó életpálya modellek (orvos, fogorvos, gyógyszerész) már rövidtávon kimutathatóan veszélyeztetik az adott terület egyetemi oktatói utánpótlásának biztosítását. A **PhD képzés és fokozatszerzés rugalmasabb formáinak kialakítása**, megőrzése, továbbfejlesztése (egyéni felkészülés, MD-PhD program) fontos eszköze az egyetemi adjunktusi és az azt követő szakmai előmenetelnek.

Az Egyetem helyzetét tekintve a **kiváló hallgatók vonzása** az oktatói és a kutatói utánpótlás szempontjából is rendkívül fontos. Az oktatók és kutatók többsége a saját hallgatók közül kerülnek ki. Az Egyetem egyes karai oktatói hiánnyal és túlterheltséggel küzdenek, ezért fontos, hogy az intézményben dolgozó munkavállalók tekintetében az elégedettséget, valamint a hosszú távú elköteleződést növeljük. Ez a **szakmai és alkotó tevékenység anyagi, erkölcsi támogatásával** érhető csak el, a **kiszámítható előremenetel** biztosításával, az oktatói életpályamodell képzési és tudományterület specifikus kialakításával. Az oktatók/kutatók **adminisztrációs terheit jelentősen csökkenteni kell**, hogy minél inkább a kutatásokra, valamint a hallgatók mentorálására, tutorálására összpontosíthassanak.

A tehetséges fiatalok megtartása érdekében **ösztöndíjat kell biztosítani** a PhD fokozatot szerző vagy már megszerzett kutatók részére, mindaddig, amíg az oktatói státuszt el nem érik, továbbá bővíteni kell a posztdoktori álláshelyek számát.

A tehetséggondozás eredeti szegedi modellje az elmúlt években hazai és nemzetközi figyelmet kivívott **Szegedi Tudós Akadémia**. A kiemelt kormányzati támogatást élvező szakmai programok, bentlakásos kollégium építése, középiskolai kutatási ösztöndíjak, vetélkedők szervezése révén az ország legjobb középiskolai tanárait, diákjait fűzi szorosabb kapcsolattal Egyetemünkhöz. Ennek megőrzése a hallgatói közösség szakmai minőségét, oktatói kutatói utánpótlásunk magasabb színvonalú biztosítását segíti. Ezen túlmenően kívánatos lenne a kormányzattal, Szeged városával együttműködve ezt a minta programot kiterjeszteni az élettelen természettudományok (fizika/kémia, matematika, földrajz, informatika) és a humán tudományok (történelem, irodalom, filozófia, nyelvészet, neveléstudomány, közgazdaságtan, jog stb.) irányába is. Fontosnak tartom, hogy a fentiekhez hasonló, **az Egyetem adottságait figyelembe vevő tehetséggondozási programok indulhassanak el** a közeljövőben az egyes kiemelkedő tudományterületeken is.

Az oktatók és kutatók számára is lehetőséget kell teremtenünk a **hazai és nemzetközi mobilitás kiaknázására**, a kapcsolatok kiépítésére, a legújabb módszerek, technológiák megtanulásához való hozzáférésre. Klinikánkon, szakmai társaságunkban ehhez már kialakítottam a szükséges hátteret, és a Karunkon (ÁOK) is részt vettem a Dékáni Kabinet támogatásával a pályázati modell létrehozásában.

Az oktatói kiválóság fejlesztése érdekében átlátható, **letisztult teljesítménymérési és értékelési rendszer szükséges**. A hallgatók kellő számú visszajelzése nélkül ez nem lehetséges, ezért ösztönöznünk kell a hallgatókat a véleményük kinyilvánítására.

Oktatási infrastruktúra fejlesztése

Az oktatási infrastruktúra fejlesztése a versenyképesség eleme, emiatt a **gyorsan fejlődő technikákkal, technológiákkal lépést kell tartanunk**. A csúcstechnológia és innovatív hallgatói laboratóriumi és modern oktatástechnikai fejlesztések kiemelt fontosságúak a rövid és hosszú távú stratégiai célok elérése érdekében. Jelen program „*A fejlesztési koncepció ütemezése*” fejezetében foglalom össze a kapcsolódó konkrét fejlesztési elképzeléseket, kiemelten fókuszálva az alábbi területekre:

- Az orvosi képzésben résztvevők kapcsán kiemelt cél a klinikai oktatás bázisának erősítése, skill-laborok bővítése, az oktatási kapacitás bővítése, valamint az orvosképzés tárgyi infrastruktúrájának fejlesztése (pl. robotizálás és a gyakorlati képzést szolgáló szimulációs központok fejlesztése).
- Az MTMI területen tárgyi és infrastrukturális fejlesztések (akkreditált labor és facilitás fejlesztés; vegyi fülke, anyagtudományi és toxikológiai berendezések és lézerek fejlesztése stb.).
- A nemzetközi láthatóság erősítése érdekében ösztönözni kell a nyelvtanulást, ehhez azonban szükséges a nyelvoktatáshoz kapcsolódó eszközfejlesztés.

Oktatási együttműködések kialakítása

Ösztönöznünk kell az intézmények **közötti oktatási és kutatási együttműködések** kialakítását, hiszen egy adott intézmény nem feltétlenül rendelkezik megfelelő minőségű és mennyiségű erőforrással, azonban ezek racionálisan megoszthatóak. Ennek eredményeként közös képzések indíthatóak a fővárosi egyetemek közül a Semmelweis Egyetemmel, mind a vidéki egyetemek közül Debreceni Egyetemmel, a Pécsi Tudományegyetemmel, mind a szűkebb régiós felsőoktatási intézmények közül a kecskeméti Neumann János Egyetemmel, a bajai Eötvös József Főiskolával és a szegedi Gál Ferenc Főiskolával, ezáltal a hallgatók számára is sokkal inkább egyénre szabott tudás adható át, megőrizve a magas képzési színvonalat.

Fontos, hogy az Egyetem karai külföldi szintéren is megjelenjenek, emiatt reális elképzelésnek tartom a gazdálkodás és menedzsment alapszak és a gyógypedagógiai alapszak elindítását a Délvidéken. Emellett fontos kiaknázandó területként tekintek az oktatási és kutatási együttműködések terén a **DKMT Eurorégió vonatkozásában** a határon túli felsőoktatási intézményekre – Szabadka, Újvidék, Temesvár – is. A fentiek terén a nyári egyetemeknek köszönhetően hazai és nemzetközi résztvevők tudás megosztását is elősegítjük, amely hosszú távon közös kutatási projektek kialakításához vezethet.

Speciális beavatkozási területek

A felsőoktatási fokozatváltás stratégiájában megfogalmazottakkal összhangban, azon képzési területeken ahol más konkurens intézmények elszívó hatása kimutatató vagy várható (Nemzeti Közzolgálat Egyetem, Neumann János Egyetem) érintett karaink speciális képzési profil kialakítással, egyéni vonzerejük megteremtésével, kormányzati társadalmi, gazdasági prioritásokhoz kapcsolódó, akár monopoljellegű képzések indításával, azok határon túli kiterjesztésével célszerű próbálkozni.

Az orvos-, egészségügyi és szociális képzés, természettudományi, műszaki és informatikai, gazdaságtudományi, agrár- és pedagógusképzés a nemzetgazdasági ágak tekintetében kiemelt szereppel rendelkeznek, ezek fejlesztése szak- és intézmény-specifikus beavatkozásokat igényelnek.

Az orvos-, gyógyszerész-, egészségügyi és szociális képzési területeken biztosítani kell a teljes képzési vertikumot mind magyar, mind angol nyelven. Ehhez a meglévő kompetenciák és az egyes képzési szintek fejlesztésére és a szükséges tárgyi és személyi feltételek biztosítására van szükség a kórházi és egyetemi klinikai kapacitások hatékonyabb összehangolásán keresztül. A gyakorlati képzés színvonalát kell növelni, amelyhez azonban egyrészt pótolni kell a fennálló orvoshiányt, javítani kell az eszköz- és anyagellátottságot és ösztönözni kell a K+F tevékenységet. A hagyományosan erős nemzetközi vonzerejű orvos, fogorvos és a szintén erős nemzetközi pozíciójú gyógyszerészképzés kapacitásbővítése, a felsőbb évfolyamokon folyó klinikai gyakorlati oktatás korszerűsítése, az ehhez szükséges oktató kórházi kapacitások bővítése a régió betegellátó hálózatában kialakult szakember hiány enyhítéséhez is hozzájárul. A német nyelvű oktatás kiterjesztése felsőbb évfolyamokra, valamint az angol nyelvű graduális és posztgraduális klinikai képzés színvonalának megerősítése a hazai társegyetemek példái alapján, akár önmagában képes lehet az orvos és fogorvosképzés tandíjbevételeinek megduplázására.

A természettudományi, műszaki és informatikai képzési területnek (MTMI) az infokommunikációs forradalom folyamatainak köszönhetően információk megnövekedett tömegének feldolgozásával és kezelésével kell szembenéznie. A képzések tartalmi és módszertani reformjára van szükség, naprakész tananyagok összeállítására, hogy a hallgatók a legmagasabb szinten, gyakorlati szakemberek segítségével, fejlett laboratóriumokban sajátíthassák el a tudást. A műszaki képzés a város és a régió gyenge ipari háttere, korlátozott tőkevonzó képessége miatt a rivális képzőhelyekkel ellentétben nem jelent biztos kitérési pontot a Szegedi Tudományegyetem számára. A növekvő hallgatói érdeklődés helyben tartása érdekében a képzés súlypontjait a jelenleg is létező munkaerő piaci keresletek irányába, (épületgépészet, épület-felújítási technológiák, K+F intézményüzemeltetés, tömegközlekedés, energetika, városüzemeltetés) célszerű terelni, azonban érdemes speciális szakok indításán is gondolkodni, mint pl. az országosan is hiányzó egészségügyi szakmérnökképzés. Ugyanakkor az Egyetem vezetése megfelelő önkormányzati, regionális és kormányzati stratégiákhoz csatlakozva a műszaki képzés további területeinek fejlesztéséhez is reális háttérrel teremthet. További lehetőség lehet a közeljövőben várható nagy ipari cégek betelepüléséből származó piaci igény, amire országosan is számos biztató példa található.

Gazdaságtudományi területen a fő cél a képzések értékének a növelése, a mesterszakok vonzóbbá tétele, a gazdasági, vállalkozói és pénzügyi kultúra valamint kompetenciák erősítése. Az idegen nyelvű, illetve a nemzetközi képzések prémiumképzéssé válásával és az online képzések fejlesztésével a kar külföldi és hazai hallgatókat fogadó képessége erősödne.

Az **agrárterület** képzéseinek fókuszálására, illetve a személyi és tárgyi infrastruktúrájának fejlesztésére van szükség. A szakképzések tartalmi kínálata, illetve a kétnyelvű képzések bővítésre szorulnak. A Szegedi Tudományegyetem számára természetes feladatot jelent a régió mezőgazdasági, állattenyésztési, házi kézművesipari, hagyományos élelmiszeripari, népi iparművészeti területeinek megőrzése, ápolása valamint a nagyüzemi gazdaságok szakember igényeinek jelentős csökkenése ellenére, a kis családi gazdaságok, kvk-k szakemberképzésének, továbbképzésének - nagyjából részben rövidciklusú biztosítása. Ez kitörési pontokat jelenthet a Mezőgazdasági Kar, a Juhász Gyula Pedagógusképző Kar egyes részei számára is.

Az Egyetemen folyó **pedagógusképzés** meghatározó pedagógusképző hely és módszertani központ, amelynek hosszú távon stratégiai szerepet kell betöltenie országos szinten is, ezért kiterjedt kapcsolati hálózatot kell kiépítenie a Dél-alföldi régió és az ország köznevelési intézményeivel és fenntartóival egyaránt. A körvonalazódó tanári életpálya modellnek köszönhetően egyre többen választják ezt a hivatást. A versenyképesség eléréséhez szükség van a tanári pálya népszerűsítésére, a hallgatói létszám növelésére, a digitális világ pedagógiai-módszertani újításainak bevezetésére. Ezen a területen a pedagógusképzés, a pedagógus-továbbképzés (pl. sport és rekreáció) és a felnőttképzés (pl. közösség-szervezés, kommunikáció, rendezvényszervezés) folyamatos megújítására van szükség.

A **művészeti képzések** infrastrukturális megújítása, kibővítése egyben lehetőséget nyújt valóban kimagasló képzési formák, alkotások létrejöttéhez, az Egyetem harmadik típusú funkciói keretében a város a szűkebb és tágabb régió identitástudatának, esztétikai értékrendjének erősítésében, közvetve annak gazdasági és népességmegtartó erejének javításában.

Mindezen változtatások hozzá fognak járulni a képzéseink minőségének, az Egyetem vonzerejének, valamint a hallgatói elégedettség növeléséhez is. Az alapképzés, a felnőttképzés, a különböző szak-, és továbbképzések, valamint a felnőttképzés meghatározó szerepének megtartása mellett a mesterképzés és a doktori képzés fejlesztése stratégiai fontosságú az intézményi kiválóság további megtartása és fejlesztése érdekében. Fontos, hogy az igazi verseny már nem regionális, illetve nemzeti szinten zajlik, hanem a nemzetközi szinten kiemelkedő intézményekkel kell lépést tartanunk.

Hallgatói ügyek

A hallgatók érdekében tett fejlesztésekben fontos szerepet szánok annak, hogy az Egyetemünk polgárai könnyen be tudjanak illeszkedni az egyetemi társadalomba. Fejlesztési javaslataim ezen a téren:

- letisztult és digitalizált hallgatói ügyintézés valamennyi területen
- hallgatói életpálya modell kidolgozása és bevezetése

- az oktatók hallgatói véleményezéséhez kapcsolódó működő, objektív rendszer kidolgozása
- közvetlen hallgatói vélemények becsatornázása az egyetemi működés operatív szintjeire
- infrastrukturális beruházások (pl. kollégiumok fejlesztése, szolgáltatások technikai hátterei, sportoláshoz kapcsolódó fejlesztések, eszközfejlesztések stb.)
- az Egyetem kulturális - művelődési programjainak fejlesztése
- egyetemi diáksportkörök fejlesztése, szakmai programjaik támogatása
- hallgatók felé történő egyetemi intézményi szolgáltatások kiterjesztése, fejlesztése (pl. HSZI, Egyetemi Életvezetési Tanácsadó Központ, Karrier Központ, rendezvényszervezés stb.)
- hallgatói egészségmegőrző, prevenciós programok szervezése, fejlesztése és támogatása

2. Kutatás-fejlesztés és innováció

A helyzetértékelés objektív mutatói alapján látható, hogy a kutatások tekintetében az SZTE a legtöbb esetben „követő kutatásokat” végez, csak néhány területen tud felmutatni a vezető kutatóhelyekre jellemző eredményeket. Annak érdekében, hogy az Egyetem ezen a területen jelentősen előre tudjon lépni, a helyzetértékelésben beavatkozási pontként megjelölt területeken intézkedéseket kell tennünk. Nemzetközi példákból merítve ugyanakkor az is látható, hogy a relatíve gyengébb teljesítményű széles rétegek teljesítményének minőségi emelése pusztán külső ösztönzőkkel nem lehetséges, de tartós tovaggyűrűző hatása van a szervezet egészére nézve a kiemelt kutatási területek támogatásának. Ennek alapján megítélésem szerint a Szegedi Tudományegyetemnek deklaráltan fel kell vállalnia a „többsebességű kutatóegyetem” szerepet, a relatíve gyengébb teljesítményt nyújtó területek folyamatos felzárkóztatásával, de a kiemelt kutatási területek erőteljesebb támogatásával. Emellett egyetemi szinten fel kell készülni a 2020 utáni (pályázatok nélküli, vagy csökkenő pályázati lehetőségek időszaka) K+F bevételek tervezésére is. A kutatási terület programjának kialakításakor nagyban támaszkodtam az Egyetemen működő „Lendület” kutatócsoportok alkotó elképzeléseire.

Kutatási kulcsterületek

A fentiek alapján megfogalmazható, hogy az SZTE-n létre kell hozni egy 25-30 kutatócsoportból álló magot, amelynek **minden tagja nemzetközileg is látható tudományos teljesítménnyel, és a világ kiemelkedő intézményeiben szerzett tapasztalatokkal rendelkezik.** A kiválasztásnak transzparens és folyamatos minősítésen kell alapulnia, amelyek publikusan elérhetőek. Az utóbbiakkal összhangban ezeknek a területeknek és a hozzá rendelt kutatócsoportoknak a meghatározása dinamikusan kell, hogy történjen az állandóan változó teljesítmények időről időre történő értékelésének megfelelően, amely további motivációként is tovább is szolgálhatna a tudományos minőség folyamatos javítása érdekében. Ezen célok nem teljesíthetők aktív toborzó tevékenység nélkül, mivel ugyan az

elmúlt évtizedek során döntően a saját utánpótlására támaszkodott az Egyetem, ez viszont a megnövekedett külföldre irányuló mobilitás miatt nem tartható. Az SZTE nemzetközileg csekély vonzerejét és megtartó képességét kompenzálандó az intézménybe behozni tervezett kutatók számára kimagasló infrastruktúrát (core-facility) kell létrehozni és vonzó jövőképet kell nyújtani. Ezzel elérhető egy olyan kritikus tömeg, aminek a teljesítménye **látható előrelépést hozhat a top 1% és top 10%-ba tartozó kutatási tevékenység terén** (nemzetközi láthatóság).

Az SZTE kiválósági helyzetének javítását a meglévő nemzetközileg is versenyképes csoportok profiljainak rendszerbefoglalásával, és e profilok további erősítésével érdemes megtenni. Az SZTE jelenleg is rendelkezik néhány világszínvonalú kutatócsoporttal, amely adottságra építve az SZTE olyan **zászlóshajó projekteket indíthat el**, amelyek:

- garantálni tudnák az **élvonalbeli kutatási** eredmények folyamatos termelését,
- biztosítani tudják az Egyetem jól kommunikálható és **brandelhető** kutatási arcát,
- **vonzerőt** biztosíthatnak további világszinten is versenyképes kutatócsoportok betelepüléséhez, valamint
- rövidtávon is képesek lennének javítani az egyetem pozícióját a **nemzetközi rangsorokban**.

A kiemelt kutatási területek formai keretét az **Interdiszciplináris Kiválósági Kutatóközpont (IKK)** felélesztése és tartalommal való megtöltése biztosíthatja. A kiemelt kutatócsoportokra kiemelt eljárásrendet kell alkalmazni, kutatói teamekhez rendelt menedzsment team-ekkel az IKK-n belül. Ehhez kapcsolódnia kell az erőforrások célzott becsatornázásának a kiválósági helyekre, különös tekintettel az infrastruktúra fejlesztésére. Kiemelt fontosságú az erőforrások felhasználhatóságának liberalizálása, abban az esetben is, ha pályázati forrásból származnak (a pályázó minden esetben a Szegedi Tudományegyetem, nem egy Kar vagy tanszék). Az erőforrás-menedzsment optimalizálása érdekében szükség van egy online folyamatmenedzsment rendszer kiépítésére, amely egyrészt azonosítja a szűk keresztmetszeteket, másrészt lehetővé teszi a dolgozói terheltség/teljesítmény követését mind a kutatóknál, mind az adminisztrációnál. Amennyiben ezen szervezeti innovációk beválnak a kiemelt kutatócsoportok esetében, akkor átültethetőek lesznek az Egyetem egészére is.

Az IKK létrehozása és működtetése mellett létre kell hozni az Egyetem adottságait kihasználva egy komplex **Gyógyszerkutatói Központot** is az ÁOK, TTIK, GYTK, FOK együttműködésével. Ez magját képezheti annak a rendkívül fontos hosszabb távú törekvésnek, hogy Szegeden innovatív természetű gyógyszeripari beruházás, esetleg **gyógyszergyár létesítése valósulhasson meg**. Mivel egy ilyen irányú törekvés szellemi és jó minőségű munkaerő kapacitása Magyarországon Budapest mellett Szegeden a legelőnyösebb, folyamatosan kell keresni a lehetőségeket magyar és nemzetközi partnerekkel e cél megvalósulását illetően.

Doktori képzés

Az Egyetem KFI teljesítményének fokozásához elengedhetetlen a kreatív és innovatív szakemberek képzése és megtartása. A **tudományos minősítéssel rendelkező oktatók és kutatók számának növelése érdekében** a minőségi oktatói és kutatói utánpótlásról is gondoskodni kell. Az utánpótlás a fokozott tehetséggondozás révén, illetve a doktori képzés vonzerejének növelésén keresztül érhető csak el. A tehetséggondozással kapcsolatban már kifejtettem a fejlesztési törekvéseimet az oktatás, hallgatói fókusz fejezetben.

Sikeres régiós egyetemekkel való összehasonlításban nagyon alacsony a PhD hallgató/oktató arány. Ennek oka egyrészt az igazán aktív kutatócsoportok kis száma, másrészt az indokolatlanul szigorú egyetemi szabályozás. Például az SZTE-n az egy témavezetőre jutó hallgatók száma maximum 3 hallgató/fő (Magyar nemzeti szabályozás 6 hallgató/fő, USA akár 10-15 hallgató/fő). A doktori képzés kapacitásának bővítése részben már megvalósult, ezzel párhuzamosan azonban a végzési arányt emelni kell. A hallgatók számára vonzó tudományos karrier utat kell kijelölni, hiszen a munkaerőpiacon is az elköteleződést részben a karrierépítés lehetőségével alakítják ki. Emellett a doktori képzésen belül differenciált támogatási rendszert kell kialakítani, illetve a doktoranduszok és a fiatal kutatók számára biztosítani kell az ipari és alkalmazott kutatási projekteken való részvételt. A kutatás-fejlesztési pályázatok előkészítésébe és elkészítésébe, valamint a pályázatok megvalósításába is be kell vonni őket. A PhD hallgatók és posztdoktorok számának drasztikus emeléséhez pénzügyi ösztönzőket is biztosítanunk kell (egyetemi bér/ösztöndíj támogatás).

Az MTA Lendület programban résztvevők számának megtartása és további támogatása kiemelt prioritást élvez az SZTE hosszú távú célkitűzéseivel párhuzamosan a rektori programomban is.

Az „SZTE tudás” fejlesztése

A „többsebességes kutatóegyetem” szerepéhez és az IKK-hoz kapcsolódóan szükséges, hogy a kutatási tudományterületeket rendszerezzük az azokban részt vállaló kutatócsoportokkal és kutatási témákkal együtt. A fejlesztési források, eszközök, valamint központi szolgáltató egységek szolgáltatásában minőségi változás következhet be. Ki kell alakítanunk egy **kompetencia térképet**, amely alapján egyértelműen meghatározható, hogy melyek azok a területek, amelyek fejlesztésre szorulnak, és melyek azok, amelyek átlagon felüli teljesítménnyel rendelkeznek. Ennek eredményeként a szervezeti kultúra rugalmasabbá válik, versenyképes és költséghatékony működés alakítható ki. Gondoskodni kell a változó kompetencia térkép folyamatos követéséről és a frissítéséről. A nemzetközi színvonalú humán kutatások monográfiákban történő publikálását angol nyelven anyagilag is támogatni szükséges az egyetemnek, beleértve a szakszerű, minőségi fordítás és kiadás költségeit. Meglátásom és az eddigi tapasztalatok alapján ez nagymértékben növelné az SZTE humán kutatással foglalkozó kutatóinak nemzetközi láthatóságát, citációs lehetőségeit és nemzetközi kapcsolatrendszerük fejlődését. Erre a célra az SZTE-nek a karoktól függetlenül is hosszútávon forrást szükséges biztosítania. A fentiek érdekében az SZTE kutatói

teljesítményeit folyamatosan monitorozni kell, és az élenjáró kutatók számára motivációs célból külön juttatásokat szükséges bevezetni, biztosítani.

A nemzetközi szintéren való pozíciónk megerősítése érdekében lépést kell tartanunk a nemzetközi trendekkel. **Stratégiai K+F műhelyek** létrehozásával a kiemelt kutatások tovább fejleszthetők az EU2020 irányelvek figyelembe vételével. Ezen kutatások segítségével csatlakozhatunk az európai kompetencia központokhoz, a különböző kutatóegyetemi szövetségekhez és hálózatokhoz. A kutatócsoportokat hálózatba kell szervezni, az erőforrásokat ez alapján elosztani és ezekből közös koordinációjú, adminisztratív támogatású kutatóközpont klasztert kell kialakítani, amelyek révén biztosítható az információk szabad és hatékony áramlása. A K+F és Innovációs területen az alapkutatásokon túlmenően kiemelten támogatni kell az **ipari partnerekkel történő kooperációs alkalmazott kutatásokat**. Ebben nagy szerepet kell játszania azon karoknak (ÁOK, GYTK, GTK, MK, TTIK), ahol kiemelt fejlesztések, és megfelelő tudástőke rendelkezésre áll már a piaci szereplőkkel való együttműködések során.

Az egyetemi **K+F projektek finanszírozása** kapcsán a jelenleginél erőteljesebben fókuszálni kell a H2020-as közvetlen brüsszeli forrásokra (jelenleg 5-6%). Ehhez első körben az egyetemen belüli K+F szervezeteket kell megerősíteni, ehhez megfelelő, a H2020 projektek előkészítésében és megvalósításában jártas szakértők bevonásával megfelelő támogató egységet kell kiépíteni. A szükséges kompetenciákat meg kell teremteni vagy be kell vonni, ehhez hazai direkt forrásokat kell hozzárendelni. A partnerkeresés szerepe szintén fontos ezeknél a pályázatoknál, hiszen a láthatóság erősítése mellett folyamatos lobbizási tevékenység szükséges. A nemzetközi K+F partnerekkel közösen olyan K+F portfóliót kell kialakítani a fejlesztési ötletek terén, amik a nemzetközi szintéren is megállják a helyüket. A 2020 utáni időszakban pedig számolnunk kell a hazai és társfinanszírozott (pl. Széchenyi2020) források elapadásának esélyével, emiatt rugalmasabb egyetemi szabályozás, apparátus kialakítására van szükség.

K+F+I kapcsolatrendszer fejlesztése

Az Egyetem kiválóságának erősítése érdekében növelni kell a kutatási és innovációs kapcsolatokat a felsőoktatási intézmények, valamint a vállalatok és szervezetek között, amelyek révén az Egyetem bevételi forrásokat tud generálni. Jelenleg is szerteágazó kapcsolatrendszerrel rendelkezik az Egyetem, de az európai versenytársakhoz képest lemaradásban van. Emiatt az Egyetemnek támogatnia kell az **ipari és vállalati kapcsolatok fejlesztését** és fenntartását, az ipari együttműködési központ szolgáltatásainak folyamatos fejlesztésével. A sikeres együttműködéshez elengedhetetlen, hogy megtanuljunk az ipari szereplők szemüvegén keresztül látni, értsük meg és vegyük figyelembe az általuk támasztott feltételeket, igényeket.

Ennek megfelelően létre kell hozni olyan **intézményi szintű K+F és innovációs kompetencia központot (Felsőoktatási-Ipari Együttműködési Központ)**, amely:

- képes az ipari partneri igényeket befogadni, kellő rugalmassággal kezeli az ipari szereplők igényeit és figyeli az ipari partneri visszajelzéseket,

- megfelelő információs és üzleti hálózatot képes kialakítani a tudásközvetítő és innovációs tanácsadó szervezetekkel a nagyobb ipari elérés, a hatékonyság fokozás és az egyetemi bevételek növelése érdekében,
- hosszú távú együttműködések alakít ki az ipari partnerekkel,
- gyors döntési mechanizmussal rendelkezik, digitális folyamatok elemekkel van kialakítva (pl. gyors beszerzések, dokumentációk átláthatósága és elérése),
- minimális adminisztrációs terhet ró az ipari partnerekre, és
- megfelelő üzleti szemlélettel bír a hídképző szerep megvalósításához és az egyetemen keletkező eredmények és szellemi alkotások hatékonyabb üzleti hasznosításához.

Az oktatás, kutatás és az innováció közötti szoros együttműködések ösztönzésére is nagy hangsúlyt kell helyezni. Ezek az ún. „**tudásháromszögek**” az oktatási intézmények, kutatási szervezetek és az üzleti szféra közötti tudásáramlást teszik lehetővé, új együttműködési formákat kialakítva. A tudásháromszög lendületet ad az SZTE nemzetközi versenyképességének fenntartásához és növeléséhez.

A régiós kutatóhelyek közül a már jó kapcsolatrendszerrel rendelkező MTA Szegedi Biológiai Kutatóközponttal (SZBK) való együttműködésünket erősíteni kell mind a közös tudományos projektek, mind pályázatok és a PhD képzések területén. Erre kedvező feltételeket teremthet az SZBK-val már közösen elnyert, nagy volumenű és jelentőségű MOLMEDEX pályázat is. Külön figyelmet kell fordítani két – nemzetközi mértékkel mérve is – jelentős szegedi tudományos létesítmény, az ELI és a MOLMEDEX az SZTE kutatásaihoz való integrálására. Ezen intézmények kedvező lehetőséget is kínálnak nemzetközi szinten is vezető kutatók Szegedre vonzásával és így az SZTE tudományos programjaihoz való kapcsolódáshoz.

Nem csupán az Egyetemnek, hanem a karoknak is aktívan részt kell venniük a partnerségek kialakításában. A kapcsolatok kiépítése érdekében a karok kutatási projektjeinek fejlesztéséhez nyújtott szolgáltatások iránti igényeit fel kell mérni és szükség esetén bővíteni.

A partnerségek kialakításában nagy szerepük van az Egyetem központi szervezeti egységeinek, kiemelten a Kutatás-fejlesztési és Innovációs Igazgatóságnak, illetve a Projekt-, a Nemzetközi és Közkapcsolati-, a Minőségfejlesztési és Stratégiai Igazgatóságnak. **A központi egységek és a kutatócsoportok közötti kommunikációt** fokozni kell. A központi egységek képzések, az ipari igények közvetítése, a nemzetközi trendek figyelemmel kísérése, rendezvények szervezése révén segíti a kutatócsoportok munkáját, illetve a kutatási eredményeik széles körben való elterjedését. A nyújtott szolgáltatások minőségét a kutatócsoportok, illetve a partnerek tekintetében is értékelni kell, az elégedettségüket rendszeresen mérni kell és ezek alapján fejleszteni.

Kiemelt célom a technológiai transzfer tevékenység fejlesztése, a spin-off, spin-out, valamint **a start-up ökoszisztéma létrehozásában való aktív részvétel** és az ehhez kapcsolódó hazai és nemzetközi együttműködések kialakítása. A start-up ökoszisztéma létrehozásával a tudásintenzív KKV-k fejlődését segíti elő az Egyetem mind a Dél-alföldi régióban, mind a határmenti térségben (Délvidék, Nyugat-romániai régió). Ezek a vállalkozások nem feltétlenül rendelkeznek minden olyan tudással, eszközzel és kapcsolatrendszerrel, amellyel

képesek lennének egyedül is helyt állni a versenyben, az Egyetem ezeket az erőforrásbeli hiányosságokat tudja kiegészíteni, megelőlegezni és cserébe halasztott bevételi forráshoz (pl. royalty) juthat. Emellett fontos kapcsolati tőkét is szerez. Ehhez az egyetemi kampusz területén ki kell alakítani egy vállalkozói inkubátorházat és a biztosítani a hozzá kapcsolódó preinkubációs, inkubációs és innovációs/akcelerator szolgáltatásokat, külső – nemzetközileg jegyzett – szakértők bevonásával.

Tudományos tevékenység fokozása

Az SZTE kiválóságának megőrzése érdekében a már említett kutatási kulcsterületekre kell nagyobb hangsúlyt helyezni, és főként ezeken a területeken a tudományos tevékenységet ösztönözni. Ehhez azonban a zászlóshajónak tekintett kutatási húzóágazatoknak egy vagy több, **karoktól független szervezeti egységet** kell létrehozni, amelyekhez dedikált, helyben elérhető, és széleskörű kompetenciákkal felruházott operatív menedzsment is társul. Mindegyik centrum esetében igaz, hogy 6-8 kimagasló színvonalú csoport jelenléte és szinergiája már egy kritikus tömeget jelentene hosszú távon is. Fontos, hogy ezek a centrumok nem egymástól izoláltan működjenek, hanem különféle nagyívű projekten keresztül, az együttműködésük komoly szinergiához vezethet, amely révén nagyobb hozzáadott érték teremthető, mintha ezen csoportok külön-külön végeznének K+F tevékenységet.

Az egy-egy egység alapját képező jelenlegi kiválósági csoportokat **fizikailag egy helyre kell telepíteni**, hogy szinergiák alakulhassanak ki. Például a neurobiológiai kutatásokhoz elengedhetetlen a klinikák közelsége, és az épület tulajdonságainak meg kell felelnie a 21. század követelményeinek és a kutatói igényeknek (pl. állatház, core-facility-k). Hasonlóan, az anyagtudományok területén a nagyműszerek alkotta core-facility fizikai közelsége szükséges. Ezen központokban zajló munkát egy az Egyetemtől legalább részben független „Advisory Board”-nak kell időszakosan értékelni, és előre lefektetett, kiszámítható szabályok mentén **verseny-alapon tartani**. Az erőforrások nagyarányú növelésével készen kell állni újonnan érkező csoportok akár azonnali indításához, amennyiben azok a fajlagos teljesítményt növelnék.

A működtetéshez azonosítani kell az egység „elvárt” hasznosságát, és ez alapján, egy több lábon álló fenntartható finanszírozási modellt kell kialakítani a „hagyományos” egyetemi források, a központi kiválósági finanszírozás és az egyéni kutatási pályázatok overheadjéből. A tudományos tevékenységek növelése mellett az **eredmények hasznosulása** terén is vannak hiányosságok. A kutatási eredmények hasznosulásának javítása érdekében az egységekbe fizikailag telepíteni kell műszaki/innovációs/üzletfejlesztési háttérrel rendelkező munkatársakat, akik a csoportokkal együtt élve azonosítják azokat a részeredményeket és ipari problémákat, amelyek üzleti potenciált hordoznak magukban. Ezen eredmények üzleti hasznosulásának középtávon meg kell teremtenie a zászlóshajó egységek önfenntartását.

A nemzetközi láthatóság erősítése és a tudományos tevékenység fokozása érdekében növelni kell a **publikációs aktivitást**, azonban ehhez a megfelelő minőségű és mennyiségű adatbázisokat és irodalmi forrásokat is biztosítanunk kell. A magyar és az idegen nyelvű

folyóiratok kínálatát szélesíteni kell és a források folyamatos és zavartalan elérhetőségét lehetővé tenni. A karok számára biztosítani kell a szakirodalmi adatbázisokhoz, szakkönyvekhez és folyóiratokhoz való hozzáférést. A Magyar Tudományos Művek Tára adattárának növelése érdekében az erőforrás allokációt felül kell vizsgálni és az esetlegesen felmerülő új feladatok ellátásához a szükséges működési környezetet meg kell teremteni. Ehhez kapcsolódóan a Klebersberg Könyvtár által már kialakított repozitórium fejlesztése és működtetése is figyelmet érdemel.

A tudományos tevékenység növeléséhez szorosan kapcsolódik a tehetséggondozás, illetve a doktori képzések attraktivitásának növelése is, de az ehhez kapcsolódó felvetéseimet már kifejtettem.

Kutatást elősegítő támogatórendszerek fejlesztése

Az SZTE keretein belül működő, az ipar számára is magas minőségű szolgáltatást nyújtó laboratóriumoknak hosszútávon **minőségbiztosítási rendszerben (GLP) való működést** kell biztosítani. A központi koordináció révén a szakterület specifikus területek egységesen kezelhetővé válnak, így az auditok is nyomon követhetőek.

A Klinikai kutatások fejlesztése érdekében **meg kell erősíteni a Klinikai Kutatásokat Koordináló Központot**, emellett pedig jelentősen csökkentenünk kell a kapcsolódó adminisztrációt, ami jelenleg az egyik legnagyobb gátja a klinikai kutatási szervezetekkel (ún. CRO cégekkel) való együttműködésnek. A klinikum egészére kialakított sztenderdek és hatékony menedzsment támogatás a nagyobb volumenű kutatások megvalósítása mellett jobb alkupozíciót biztosíthat az Egyetem számára.

3. Egészségügy, ellátás

Egyre több iparosodó országban tapasztalható, hogy a várható élettartam jóval magasabb, mint korábban, ezzel szemben viszont a születések száma fokozatosan csökken. A társadalom rohamosan öregszi és ez kihívásokat teremt az élet minden területén, de a legsürgetőbb a helyzet az egészségügyi, illetve szociális ellátórendszer esetében. Az egészségügyi ellátórendszer folyamat és erőforrás szükségletei is főként az öregedő társadalom jellemzőiből vezethetőek le, emellett pedig a társadalmi elvárásokhoz igazodó, gyógyításban lezajló változások is nagymértékben befolyásolják a fejlesztési irányokat.

A Szegedi Tudományegyetemen az egészségügyi és a szociális képzési területek többségét a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ, az Általános Orvostudományi Kar, a Fogorvostudományi Kar, a Gyógyszerésztudományi Kar, valamint az Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar által végzett oktató-, kutatómunka, illetve betegellátási tevékenységek alkotják, illetve más karokon is folynak egészségfejlesztési és gyógypedagógiai kurzusok, kutatások (SZTE JGYPK). Fő cél az egészségügyi ellátással kapcsolatban, hogy **az egészség értéklánc minden elemére kiterjedően az SZTE folyamatos, magas színvonalú ellátást biztosítson** a Dél-alföldi és a határokon átívelő régió állampolgárai számára egyaránt.

Ezen cél megvalósulása érdekében – a helyzetértékelésben foglaltakat alapul véve – az alábbi célok határozhatóak meg:

Az egészségügyi képzések színvonalának erősítése

Az egészségügy folyamatos emberhiánnyal küzd, a felsőoktatásnak pedig pótolnia kell az elvárt szakember igényt, főként az orvosok, a fogorvosok, a gyógyszerészek és az elmúlt időszakban az ápolók esetében. A magas szintű oktatás fenntartásához **a nemzetközi gyakorlatokhoz kell igazodnunk**. Ennek érdekében be kell vezetni az interprofesszionális oktatást, ösztönözni kell a csapatban való munkát, biztosítani kell a kritikus, magas időfaktorú szituációkban való döntéshelyzet megélését a hallgatók számára.

A magyar orvosegyetemek gyakorlati képzési színvonala elmarad a nemzetközi átlagtól, kevés dolgozó tud a hallgatókkal foglalkozni, illetve kevés az ellátott eset is. **A gyakorlati képzés arányát tehát emelni kell**, a képzés korai fázisában szimulációs gyakorlatok során élet közeli helyzeteket kell teremteni, be kell vezetni a gyakorlati teljesítmény közös értékelését, a laborokat pedig bővíteni kell. Az általános labor és eszközfelkészítések mellett a „skill” és szimulációs kapacitások összehangolása, illetve az ehhez kapcsolódó betegágy melletti gyakorlatok fejlesztése kiemelt figyelmet érdemel *(ld. részletesebben a fejlesztési koncepció ütemezése, a közép-hosszú távú fejlesztési céljaim részt)*. A képzési szerkezet és módszertan fejlesztésének az ún. „blended learning” irányába kell elmozdulnia. A képzés ilyen irányba terelésével megfordíthatjuk azt a negatív tendenciát, miszerint a külföldi diákok az elméleti képzési időszakra iratkoznak be az Egyetemre, aztán a gyakorlati képzésüket jobban felszerelt intézményekben folytatják.

A képzés színvonalának megőrzése érdekében az **oktatási kapacitás bővítése** szükséges, illetve az oktatók terheltségének csökkentése. Fontos, hogy az oktatók aktívan részt vegyenek a gyógyításban is, hiszen klinikai munka nélkül szakmai hitelességüket a hallgatók felé elveszítik. Emiatt fontos az oktató klinikusok rendszeres és magas szintű képzése és értékelése. **A gyakorlati képzést el kell ismerni az oktatói normatívában**, betegellátási és oktatási tevékenységet végző munkavállalók foglalkoztatási és juttatási viszonyait rendezni kell.

Az elméleti és a gyakorlati oktatásban, kutatásban és gyógyításban egyaránt az **információtechnológiai platformok** alkalmazásának szélesítése, online oktatási anyagok számának növelése szükségszerű, amely segítségével a „blended learning” kiterjesztése felgyorsul.

Az egészségügyi **szakdolgozói képzéseket** mind tartalomban, mind módszertanban fejleszteni szükséges, hiszen biztosítani kell egyrészt a megfelelő képzettségi szinttel rendelkező humán erőforrást, az egészségügyi szakdolgozók számára az élethosszig tartó tanulás lehetőségét, áttekinthető életpályát és karrierlehetőséget. Emiatt növelni kell a doktori képzések elérhetőségét és teljesíthetőségét. A szakdolgozók számára pedig lehetőséget kell biztosítani a szakmacsoportos szakképzéseken való részvételre.

A **felnőttképzési tevékenységek fejlesztése** elengedhetetlen, hiszen a szakdolgozók létszámát pótolni kell, emiatt a felnőttképzés infrastrukturális feltételeinek javítása,

esetlegesen a meglévő igényekhez illeszkedő felnőttképzések indítása szükséges. Az öregedő társadalom miatt nem hagyhatjuk figyelmen kívül a **szociális ellátórendszer működésének fejlesztését**, emiatt az e területen lévő képzéseket gyakorlatorientáltabbá kell tenni, cél a megfelelő tudással és elkötelezettséggel rendelkező szakemberek képzése.

Betegellátási szolgáltatások fejlesztése

A régióban és európai szinten is kiemelkedő, 24 órás gyógyító ellátást kell nyújtani. Az alaptevékenység ellátása mellett a teljes progresszivitás klinikai megjelenése továbbra is kiemelt területként kezelendő.

Az alapellátást minőségileg meg kell újítani, a már megkezdett programokat tovább kell fejleszteni, a védőnői, a háziorvosi, a házi-gyermekorvosi és az iskola-egészségügyi képzést és továbbképzést ki kell egészíteni. Az egészségügyi alapellátás és szakellátást költséghatékonyan kell összekapcsolni; a beutalási rendszert felül kell vizsgálni, a telemedicina szolgáltatások fejlesztését prioritásként kell megjelölni.

Lényeges a prevenciós és gondozási tevékenységek továbbfejlesztése és emellett a szűrővizsgálati programok kiterjesztése is.

A kiemelkedő technológiai háttérrel igénylő eljárások, szakmai központok tevékenységeinek fejlesztése kulcsfontosságú a betegek minőségi ellátása szempontjából.

Innovatív technológiai módszerek fejlesztése és alkalmazása

Az egészségügyben tapasztalható folyamatos technológiai fejlődés nagy kihívást jelent a centrum és a kar számára. A kérdés összetett, hiszen az újítások felé nyitottnak kell lennünk és törekednünk kell az **elérhető legjobb technológiák alkalmazására** (sebészeti robotok, modern szemészeti lézerek, integrált műtők, modern képalkotók, telemedicina stb.). *Ezek a technológiák rendkívül drágák, beszerzésük, működésük finanszírozása nehezen valósítható meg a fenntartó célzott támogatása nélkül.* Azonban e technikák hiánya nemcsak az ellátandó terület betegellátásának jövőjét, fejlődését gátolja, hanem ezen a téren már most is hátrányban vagyunk a környező országok orvosképzéseivel képest. Saját cochlearis implantációval szerzett tapasztalatom szerint e technikák bevezetése jó lobbival tevékenységgel kivitelezhető, mivel jelentős hatással vannak a társadalom egészségi állapotára (pl. a siketség jelentős visszaszorítása), mindemellett jelentősen növelik az adott intézmény szakmai és tudományos elismertségét.

Saját terápiai, műtéti alkalmazások kifejlesztése, klinikai tesztelése és nemzetközi elterjesztése a fenti okok miatt szintén alapvető érdek, ezért kiemelten kell támogatnunk azokat a kutatásokat, amelyek új terápia kifejlesztésére irányulnak, a gyógyító tevékenység hatékonyságának növelése mellett hírnevet biztosítva az Egyetem számára.

Betegbiztonság növelése

A betegbiztonság növelése érdekében az **egészségmegőrzés és az egészségtudatosság terjesztése** kiemelt feladat, hiszen az emberek jobb egészségi állapotának elérését ösztönöznünk kell az egészség megóvásával, illetve a betegek, rokkantak számára nyújtott

egészségügyi és személyes szociális szolgáltatásokkal. Emiatt a megelőző jellegű egészségügyi szolgáltatásokat, illetve az egészségnevelési programok kínálatát bővítenünk kell.

Kapcsolódó fejlesztési terület a **beteg és hozzátartozó képzés**. Korábban a betegek alulinformáltak voltak, azonban az internet elterjedésével minden információhoz hozzájuthatnak, de ezek az információforrások nem feltétlenül a legmegbízhatóbbak. Emiatt fontos, hogy az orvos és az ellátó team olyan elméleti és gyakorlati ismereteket adjon át a tartósan betegnek, amelyek révén az állapotát stabilizálni és javítani tudja.

A belső folyamatok és a szolgáltatások igénybevételi lehetőségeinek fejlesztése elősegíti a hatékonyságot, mind az orvos és mind a beteg számára átláthatóvá teszi a működést.

A betegbiztonsághoz hozzájárul az egészségügyi ellátás színvonalának növelése is. Ennek érdekében a háziorvosi ügyeletet az SZTE Dr. Petri Gábor Klinikai Tömbjében, a házi gyermekorvosi ügyeletet pedig a Gyermekgyógyászati Klinikán kell elhelyezni. A két ellátási szint egy épületen belül, egymáshoz közel helyezkedik el, így nem kell mentőszállítást igénybe venni, az időben nyújtott kezelés pedig csökkenti az elkerülhető halálozások számát. Ennek hatására a betegutak lerövidülnek, a párhuzamos diagnosztikai és terápiás ellátások megszűnnek, így a betegellátásban költség-hatékonyság érhető el, javul a betegbiztonság és a betegek elégedettsége.

Ápolók számának növelése

Közlemények igazolják, hogy a betegellátás minőségének javulása, a beteg komfortérzetének javulása, valamint a megelőzhető okokból történő halálesetek száma összefügg az **ápolók számával**. A vonzó életpálya modell kialakításával kijelöljük az előrelépési lehetőségeket. Az ETSZK-n ebben az évben indult el az ápoló mesterképzés, amely segíti a létszámbővítést. A középfokú ápolói képzéseket is érdemes lenne a felsőoktatáshoz kapcsolni, úgy hogy az a beszámíthatóságot elősegítse. Ezen fejlesztéseket minden esetben a SZAKK szakdolgozói érdekképviselői vezetőségével közösen kívánom megvitatni, a koncepcióalkotási folyamatoktól bevonva őket a közös munkába.

4. Az Egyetem 3. missziója

A harmadik misszió kapcsán a társadalmi, gazdasági és környezeti felelősségvállalás jegyében elsőként az első két küldetés (oktatás és kutatás) teljesítéséből **fakadó eredmények disszeminációja és minél szélesebb körű hozzáférhetősége biztosítandó**. Úgy gondolom, hogy minőségi egyetem fenntartása érdekében a szakmai megfelelés és a felhasználói elvárások monitorozása, a visszajelzések működésbe történő beépítése, a fenntartható fejlődést biztosító szervezeti kultúra kialakítása hosszú távon fenntartandó cél. Megítélésem szerint az egyik fő fejlesztési irány az Egyetem számára a következő időszakban az „SZTE tudás” megosztása, közös továbbfejlesztése a tudástérségben, valamint a tudásparkok, szellemi központok és üzleti hálózatok létrehozása az intézményt körülvevő társadalmi és gazdasági környezet szereplőivel együttműködésben. Nagyban támaszkodom az egyetem

által elindított azon folyamatára, hogy az intézmény felelősséget érezve saját munkavállalói, hallgatói és a régió lakossága iránt, Egészségfejlesztő és Zöld Egyetem kíván lenni.

SZTE brand kialakítása nemzetközi viszonylatban is

Az SZTE hazai és nemzetközi szintén történő, az Y és Z generációk igényeihez és a nemzetközi elvárásokhoz igazodó jelenléte érdekében tovább kell fejleszteni az intézmény fő üzeneteinek megfogalmazását, az „SZTE brand” meghatározását, valamint az ehhez illeszkedő arculati megjelenést.

Az SZTE brand kiépítéséhez a kapcsolati hálók megteremtése fontos stratégiai pillér, amely az intézmény mindhárom missziójának alapja, a folyamatok minőségének kulcseleme. Ezt szolgálja az **Alma Mater Mozgalom**, mely átívelő kapcsolatrendszert menedzselő hálózat és szolgáltatás portfólió kiépítését célozza. Ezek a kapcsolatrendszerek elengedhetetlenek mind a beiskolázás, mind a fejlesztések, mind a diplomák megtérülését biztosító karrierlehetőségek kibontakoztatásához. Továbbra is fontos szereplőként gondolok a jövőre nézve az SZTE Alma Mater-re, mint az Egyetem alumni szervezetére, mely a Szegeden végzett hallgatók, ill. a jelenlegi és egykori egyetemi dolgozók számára, a tudásközösség fejlesztése érdekében támogatja a tudásmegosztást, és egyben információt szolgáltat, az egyetem működésének javítása érdekében szakmai kapcsolatrendszert menedzsel, adományt gyűjt és fogad. A hagyomány és szegedi egyetemi identitás ápolása érdekében közösségi programokat szervez, illetve támogat. Teszi mindezt központi egységként önállóan, valamint a kari alumni tevékenységek támogatása és koordinációja által, az egyetemi szolgáltató egységekkel együttműködve, az alumni tagok kezdeményezéseinek ösztönzése mellett.

Az alumni rendszer hatékony működtetése érdekében a következő évekre az egyetemi misszió hatékony megvalósításához a következő programelemeket tervezem megvalósítani az SZTE Alma Mater révén:

- közösségépítő szolgáltatásfejlesztés célcsoportonként egyediesített program és szolgáltatáscsomagokkal,
- adatbázis építés, amelyre a beiskolázás, a rendezvények, a K+F projektek, mind az egyetemi céges együttműködések során is építeni lehet,
- „fundraising”, az Egyetemre irányuló támogatások, felajánlások gyűjtése, fogadása és kezelése.

Tudás megosztás

A tudás megosztását támogató szolgáltatások és események fejlesztése is kiemelt területként kezelendő, így fontos szerepe van a **tudományt és művészeti eredményeket népszerűsítő programoknak** (pl. Kutatók Éjszakája, Tudomány Ünnepe, SZTE Innovációs Nap, Innovációs Klub estek stb.) Szeged város és a környezetének lakosságára, társadalmi rétegeire.

A kulturális célkitűzések közül kiemelendő az eddigi jól működő sikeres kulturális program- és szolgáltatás kínálat fenntartása, különös tekintettel az Őszi Kulturális Fesztivál és az

Egyetemi Tavasz programsorozatokra. Célként tekintek arra, hogy az SZTE-n működő öntevékeny csoportok, egyetemi hallgatók, az egyetemi kulturális és ismeretterjesztő tudományos aktivitás, mozgások a fesztiválok idejére szervezett minőségi programokon keresztül eljussanak az egyetemi, a városi polgárokhoz. Az **„SZTE Tudás” láthatóságának és széleskörű hozzáférhetőségének biztosítása** kapcsán kiemelten kezelendő terület az Open Online Oktatás (O3) stratégia, ugyanis a létrejövő dinamikus tudásbázis keretet adhat a karok közötti, kari és összegyetemi oktatási kooperációnak is. Új módszertani eszközei (pl. MOOC platformok megismerése és adaptálása, távoktatási képzési rend digitális technológia-fejlesztése, a képzési tartalom digitális megújítása, elektronikus jegyzet adatbázis készítése, elektronikus tankönyv és jegyzetkiadás) alkalmasak arra, hogy az oktatási munkát megújítsák, segítségével a fiatal generációknak olyan hibrid oktatási megoldásokat kínáljanak, amelyek ötvözik a tantermi oktatás hagyományait az információs társadalom technológiai eszközrendszerével. Az O3 program keretrendszere biztosíthatja a folytatólagos tudásmegosztást az egyetemi alumnusaink felé, továbbá közvetlenül hozzáférhetővé teszi tananyagainkat a tágabb, határokon átívelő régióban is.

Az egyes kurzusokhoz kapcsolódóan vagy tudományos megközelítésben készült naprakész ismeretanyag és szerzői művek széleskörű és rugalmas hozzáféréseinek biztosítása érdekében további célként tekintek az SZTE keretein belül működő **kiadói műhelyek** tevékenységét támogató intézményi szintű szolgáltatási portfólió kidolgozására és hatékony működtetésére.

A felsőoktatási, kamarai, ipari önkormányzati, civil együttműködések intenzitásának fejlesztése, gazdasági és vállalkozásfejlesztési aktivitás fokozását szolgálja a Hódmezővásárhely-Szeged Tudástérségben létrehozott Quadruplehelix modell továbbfejlesztése, mely révén megvalósul a térség összehangolt TUDÁS alapú fejlesztési stratégiája, az adottságokból fakadó potenciálok kiaknázása, új beruházások, tudásparkok kerülnek kialakításra, és az ipari bázisra épülő K+F+I kapacitások fejlődnek. Ennek része a tudástranszfer növekedési zóna vezetése, koordinálása, térségi befektetés ösztönzés, vállalkozásösztönzési programok szervezése.

Az Science Park Szeged kialakítása nem egyetlen K+F+I tématerületre koncentrál, ebből adódóan egy heterogén, sokfókuszú térbeli koncentráció jön létre, ami lehetővé teszi bármilyen K+F+I outputra való kapcsolódást ezen a helyszínen a jövőben. Az Egyetem hosszú távú célja, hogy **az ELI-ALPS-nak és a Science Park Szeged területén működő vállalkozásoknak** az Egyetemmel, kutatóintézeteivel formális és informális kapcsolatainak alakuljanak ki a dolgozókon, oktatókon, kutatókon és hallgatókon, valamint közös projekteken, kutatási területeken keresztül. Ez a kapcsolat várhatóan hosszútávon tudásalapú üzleti tevékenységek megteremtését és növekedését segíti majd elő. Az ELI Science Park Szeged - SZTE kapcsolat menedzsment funkciói révén aktívan támogathatja a technológiák és az üzleti készségek áramlását a jelenbeli és jövőbeni szervezetek, ipari partnerek között. Ennek mentén az SZTE-nek hosszú távú, stratégiai együttműködésre kell törekednie mind az ELI-ALPS-al, mind Science Park Szeged szereplőivel.

Véleményem szerint a harmadik missziós tevékenység keretén belül megfogalmazott célrendszer szerves részét képezi a vállalkozói attitűd kialakítása és erősítése, a vállalkozói aktivitás és sikeresség növelése és az ehhez szükséges innovációs ökoszisztéma létrehozása; a gazdaság és vállalkozás-fejlesztési kompetenciák egységbe tömörítése az intézményen belüli és kívüli kapcsolattartás és módszertani fejlesztések generálása céljából. Folyamatos együttműködést kell kialakítani a tőkepiaci szereplőkkel és erősíteni az „entrepreneurship” szemléletet úgy a hallgatók, mint a kutatók körében.

Az SZTE gazdasági/társadalmi beágyazottságának és felelősségvállalásának erősítése, mint fontos fejlesztendő területek, a képzési és kutatási tevékenység kapcsán korábban már említésre kerültek, úgymint a regionalitás szempontjainak beépítése az egyes oktatási modulokba, valamint a kutatási témák regionális orientációja általában vagy a környező gazdasági szervezetek és kutatóintézmények által generált módon. Megítélésem szerint e tevékenységek egyidejűleg a harmadik missziós célok megvalósulásához is hozzájárulnak.

Energiahatékonyság és a környezettudatosság

A Szegedi Tudományegyetem a környezettudatosságra és a fenntarthatóságra a **Zöld Egyetem program** fenntartásával és fejlesztésével, „zöld” gondolkodásmódot népszerűsítő programok szervezésével pl. Föld Órája, Zöld Film Klub, valamint környezetirányítási rendszer (ISO 14001) kiépítésére és tanúsíttatására való felkészüléssel hívja fel a figyelmet.

Az SZTE esélyegyenlőség szem előtt tartása jegyében az érzékeny munkavállalói és hallgatói csoportok (nők, fogyatékossgal élők, hátrányos helyzetűek) számára nyújtott hozzáférhető és komplex szolgáltatások fejlesztésével, az oktatók és hallgatók érzékenyítése (fogyatékossgal élők, különböző kultúrák stb.) révén kíván élen járni.

Egészségfejlesztés a felsőoktatásban

Az Egészségfejlesztő Egyetem olyan intézmény, amely struktúrájába, folyamataiba, kultúrájába integrálja az egészséget, mint szervező értéket, az egészségfejlesztő potenciált. Az egészséges egyetem keretrendszerének biztosítása mellett támogatom azon szakmai tevékenységeket, melyek célja, hogy az SZTE részt vegyen az **Egészségfejlesztő Egyetem program** megvalósításában és a cím elnyerésében. A hallgatók és oktatók egészségi állapotának javítása mellett az itt elsajátított ismeretek, készségek, valamint az egészségfejlesztéssel kapcsolatos kutatások révén az egyetemek a szélesebb populáció egészségi állapotát is pozitívan befolyásolhatják. Az egészséget fejlesztő egyetem (health promoting university) új lehetőség a szintér programok között, melyet az SZTE esetében is integrálni szükséges.

Az SZTE egészségügyi ellátó funkciójához kapcsolódóan fontos megvalósítandó területként gondolok az **egészségmegőrzést és egészségfejlesztést** célzó betegedukációs és szűrőprogramok biztosítására a Dél-alföldi és határ menti régió lakosai számára. Kiemelt feladat a dolgozók és a hallgatók egészségi állapotára vonatkozó adatbázisok létrehozása, a legfontosabb, jelentősebb csoportokat érintő, betegségekre vonatkozó egészségmegőrző és

gyógyító programok célzott megvalósítása, az egészséges életmódot elősegítő egyetemi programok indítása.

Meg kívánom erősíteni és új elemekkel bővíteni azon már megkezdett folyamatokat, melyek az oktatásban, betegellátásban résztvevő diplomások és szakdolgozók kiégettségének megelőzésére és egészségmagatartásának fejlesztésére irányulnak a folyamatos **kiegészítőintervenció** segítségével, holisztikus szemléletű **egészségügyi szolgáltatás** biztosításával.

Sport a felsőoktatásban

Az SZTE-nek, mint felsőoktatási intézménynek is példát kell mutatnia a **sport- és rekreációs tevékenységek népszerűsítésében**. Így az egészséges hallgatók és munkavállalók egyetemévé is válhat (komplex életmód tanácsadás, lelki egészség fejlesztés szakmai támogatást kiegészítve). Ehhez kapcsolódóan egyrészt minden egyetemi polgár számára fejlesztenünk kell a rendszeres fizikai aktivitást és testmozgást elősegítő rekreációs és sportszolgáltatási rendszereket, valamint továbbra is működtetni és továbbfejleszteni szükséges az összegyűjtött szintű sportprogramokat (pl. intézményi bajnokságok, sportversenyek, csapatversenyek, egyetemi sportkörök), valamint a regionálisan és országosan szervezett eseményeket. Ebben nagy szerepet játszhat az egyetemi sportpálya és uszodafejlesztés is.

Szakdolgozók és nem egyetemi oktatók partnersége

A Szakszervezetek (Szegedi Tudományegyetem Egészségügyi Szakszervezete, Felsőoktatási Dolgozók Szakszervezete) és a Közalkalmazotti Tanács egyetemi érdekképviselők tagságának **partneri kezét** szeretnék nyújtani. Tapasztalataim szerint a kapcsolat megfelelő volt az elmúlt időszakban az egyetemi vezetés és a szakszervezeti szervezetek között, azonban úgy gondolom, hogy annak intenzitását, mélységét érdemes fokozni. Kényesen szeretnék arra ügyelni, hogy az informális tárgyalások esetén is kapják meg időben azokat a döntés előkészítési vagy háttéranyagokat a képviselők, amik **véleményük kialakításában, az objektív döntéshozatalban** számukra szükségesek. Új lehetőségként szeretném az érdekképviselők figyelmébe ajánlani, hogy felfogásomban a lehető legkorszerűbb, élhető munkakörnyezet kialakítása, beleértve a bér és béren kívüli juttatásokat is nem pusztán költség az Egyetem számára, hanem hatékonyság növelő tényező is egyszerre. Szeretnék közreműködni egy olyan egyetem köré épített **szociális háló** kialakításában is, ami nem feltétlen csak munkabér formájában jelenhet meg, hanem járulékos haszonként, szinergiaként minél több formában járul hozzá az egyetemi polgárok valóban polgári életformájának kialakításához (pl. munkába járás, étkezés biztosítása, parkolás rendezése, stb.). **A szakdolgozói humán erőforrás helyzet felülvizsgálatát tervezem** a pótlékok, béren kívüli juttatások, mozgóbér-elemek áttekintését, egységes elvek alkalmazásával.

5. Az Egyetem gazdálkodására vonatkozó elképzeléseim

A fenntartható fejlődési pálya biztosítását a **rektornak a kancellárral együttműködve kell megteremtenie**. A gazdálkodásra vonatkozóan így csak röviden vázolom a jövőképemet:

Működési bevételek növelése

Az SZTE működési bevételeinek növelése elsőrendű célkitűzésem: ez az a bevétel, ami lehetővé teszi a nyugodt és kiegyensúlyozott építkezést, az alapok biztosítását.

Ahogy a helyzetértékelésben lévő táblázat is mutatja, az Egyetem működési bevételei három fő forrásból tevődnek össze, ezek bővítési lehetőségeit az alábbiak szerint látom megvalósíthatónak:

- **Hallgatói normatív finanszírozás növelése**

A hallgatói létszám csökkenésének megállítására vonatkozóan azonnali lépéseket kell tenni, fókuszálva azokra a karokra, melyek nagy potenciállal bírnak, korábban infrastruktúrájuk elbírta az akár kétszeres hallgatói **létszámot** is.

A **hallgatói normatíva** nagysága évek óta nem változott, emellett sajnos megszűnt az Egyetem korábbi működési támogatása. A kutató egyetemi és kiválósági támogatás nem kompenzálja a forráskivonást és nem tette lehetővé a fejlesztést, mivel esetleges és utólagos volt. 2018-tól feltehetőleg ez a támogatási forma – ugyan pályázandó módon, de – megnövekszik, emellett a normatívák összegének emelésére vonatkozóan konkrét kormányzati szándék van, különösen néhány kiemelten támogatott terület vonatkozásában, de ennek pontos idejét nem ismerjük, így nekünk a létszám növelését kell nagy erőbedobással megvalósítanunk.

A tudományegyetem, jellegénél fogva, magába foglal, ún. „nyereséges” és „veszteséges” területeket. A működés racionalizálása számomra prioritás, minden vezetőtől elvárható a hatékony működtetés, de alapvetőnek tartom azt az elvet is, hogy a Szenátus által elfogadott kari struktúra és szakmaiság abban az esetben is fenntartásra kerüljön, amennyiben egyes területek nem nyereségesek. Az integrált működés, a tudományegyetemi lét egyik alapja, hogy a kevésbé jól finanszírozott, de a társadalom számára értékteremtő területeket a szolidaritás elvén kereszt-finanszírozzuk.

Fontos céлом, hogy minden kar számára a tőle elvárható optimális működést határozzuk meg, a többi kar által is elfogadott terv szerint. A közös tervezés és gondolkodás javítani fogja a szinergiák kihasználását, a régóta tervbe vett és hangoztatott interdiszciplinaritást is.

- **Társadalombiztosítási (NEAK) bevétel növelése**

Az Egyetemi NEAK bevételei 2017-ben növekedtek, de ez alapvetően az egészségügyi béremelés hatása. Sajnálatos módon a növekedés nem eredményezte a 2007 óta fennálló hiány jelentős csökkenését.

A SZAKK legalább nullszaldós működtetése az SZTE elemi érdeke, hiszen amennyiben nem lenne szükség a fent bemutatott éves összeg (3-4 Mrd Ft) keresztfinanszírozására, a karok működése kiegyensúlyozottabb lenne, a kisebb fejlesztések saját erőből is megoldhatóak lennének.

A SZAKK ugyan az elmúlt évben némileg javította gazdálkodási egyenlegét, és 2018-tól kap a klinika 600 MFt többlet-támogatást, de a megszorítások hosszú távon nem fokozhatók.

Egyik **kiemelt rektori célom** lenne – mivel klinika-vezetőként ismerem az egészségügyi finanszírozás területét – **annak elérése, hogy a teljeskörű konszolidációt követően az SZTE SZAKK finanszírozása elérje a másik két vidéki klinikáét, és a SZAKK „önfenntartóvá” váljék.** Így elérhető, hogy a továbbiakban ne az Egyetemi karok kereszt-finanszírozzák a Klinikai Központ működésébe kódolt, a folyamatos betegellátási feladat miatt bizonyos szinten túl nem is csökkenthető hiányát. A rektori pályázatomban összeállításánál az Egyetem kari képviselőivel történt személyes egyeztetéseken több alkalommal előjött a fenti finanszírozási anomália, amelynek karokat is érintő pénzelvonása frusztrációt okoz, hiszen a kari dedikált források csökkennek, ezáltal csökkentve a működésre és fejlesztésre rendelkezésre álló kereteket. A helyzet megoldása csak **megfelelő kormányzati támogatással valósítható meg**, mivel ez ma már elsődlegesen a klinikai központon kívüli okokra, döntően az előnytelen finanszírozásra vezethető vissza.

- **Saját bevételek növelése**

Ezen bevételek az Egyetem XXI. századi fejlődésének zálogai. Az Egyetemre, mint a térség legnagyobb vállalkozására is tekinthetünk. A külföldi hallgatók számának növelése, a térítéses betegellátás bevételeinek megtöbbszörözése, a K+F együttműködésekbe beáramló jogdíjak, szabadalmi díjak, az Egyetem egyéb vállalkozó tevékenysége (pl. a Science Park területén), mind-mind az akadémiai kiválóságot támogatják. A pályázati bevételek maximalizálása és leghatékonyabb felhasználása a 2020-ig terjedő időszak feladata, de emellett a közvetlen brüsszeli források nagyobb arányú elnyerése valamint az ipari kapcsolatokból eredő bevételek növelése elsőrendű cél.

Itt jegyezném meg, hogy az Egyetemnek pár területen lehetősége és kötelessége ún. profit-orientált tevékenységeket végezni. Feltett szándékom, hogy a jelenleginél jóval erőteljesebb legyen az SZTE aktivitása a térítéses betegellátás, a klinikai kutatások és a nemzetközi toborzás területén. Ezen területek fejlesztése, az itt megtermelhető bevételek növekedése közvetlenül hat vissza az oktatás, a kutatás és a gyógyítás fejlesztésére.

Összességében, a működési bevételek konszolidációja, a biztonságos, kiegyensúlyozott és akár évekre előre kiszámítható működés teszi lehetővé a nemzetközi megítélésben is oly lényeges magasabb oktatószámot, a magasan jegyzett külföldi vendégoktatók, vendég-

kutatók számának növelését, a hallgatók tudását, jólétét, jóérzését szolgáló háttér biztosítását.

Források bevonása

Az Egyetem fejlődését, a kornak megfelelő kutatási eredmények elérését, a modern infrastruktúra és eszközpark kialakítását segítik elő az egyszeri, akár pályázati, akár kormányzati forrásból származó források. Ezen források feltérképezése, optimális lehívása, kihasználása alapvető az Egyetem jövője szempontjából, mind az oktatási, kutatási és gyógyítási kiválóság fokozása, mind a hatékonyabb működtetés tekintetében.

- **Pályázatok**

Az Egyetem a 2020-ig tartó Uniós pályázati ciklusban ez idáig sikerrel pályázott mind az oktatás, a kutatás és a gyógyítás területén az ezen területek kiválóságát javító projektekkel, melyek érintenek a kutatókon túl módszertanokat, eszközbeszerzéseket és infrastruktúra-beruházásokat is. Az Egyetemnek, emellett hogy az ebben a periódusban még kiírásra kerülő, feltehetőleg rohamtempóban pályázandó kiírásokra készen kell állnia, fokoznia szükséges a közvetlen brüsszeli forrásokhoz való hozzáférést is, erre vonatkozóan cselekvési terv kidolgozása szükséges. Az ilyen típusú pályázati lehetőségek feltételezéseim szerint csökkenni fognak, az Egyetem számára a brüsszeli forrásokon túl a kutatási-fejlesztési együttműködések jelenthetik az itt kieső források pótlását 2020 után.

- **Kormányzati források**

Az Egyetem az elmúlt években közvetlen kormányzati forrásokból nem részesült, a megvalósult fejlesztések mindegyike Uniós forrású volt. A kormány által a közelmúltban elfogadott, több mint 20 Mrd Ft értékű egyetemi fejlesztés azt jelzi, hogy elindult egyetemünk fejlesztése, az Intézmény-fejlesztési Tervnek megfelelően.

Az IFT prioritásait figyelembe véve az új rektornak erőfeszítéseket kell tennie, hogy az Egyetem infrastrukturális fejlesztése kormányzati támogatással is tovább folytatódjék, ezen belül

- kerüljenek felújításra és bővítésre a legrosszabb állapotban lévő ingatlanok,
- a hallgatók jólétét szolgáló kollégiumok, sport-létesítmények,
- alakíthassunk ki, fejleszthessünk – más tudományegyetemekhez hasonlóan – az ipari együttműködésekkel szolgáló infrastruktúrát akár a Science Park (Öthalom), akár a tervezett szegedi harmadik híd lábánál átadandó területen,
- folytatódjék a klinikák elhelyezésének racionalizálása,
- az oktatás-kutatás-gyógyítás céljaira rendelkezésre álljanak a legmodernebb eszközök.

A fejlesztési tervek összhangban állnak nem csak az Egyetem, hanem a kormányzat deklarált hosszú távú céljaival, aminek értelmében az infrastrukturális beruházások mindegyike a társadalom által megfogalmazott oktatási igényekre ad választ, segít

abban, hogy minél több diák szerezzon diplomát, hogy vonzó legyen itthon végezni a tanulmányokat és elhelyezkedni, dolgozni a régióban.

6. A fejlesztési koncepció ütemezése

Azonnali fejlesztési céljaim – másfél éven belül, 2019 végéig megvalósítandó fejlesztések

Rövidtávon három célt tűzök ki magam elé, melyek megvalósítására lehetőséget látok 2019 végéig:

- **A hallgatói létszám csökkenő tendenciájának megállítása és megfordítása.** Valamennyien tisztában vagyunk azzal, hogy 2012 óta 21%-kal 19.232-ra csökkent az SZTE összhallgatói létszáma 2017 tavaszára, és a 2017-18-as év jelentkezési és beiskolázási adatai további romló tendenciát mutatnak. A tendencia aggasztó, mivel a versenytárs egyetemek (ELTE, PTE, DE) a demográfiai hatások ellenére tudtak növekedni, azaz ki tudták használni a tudományegyetemi létben rejlő előnyöket.
- A tudományos kiválóság javítása érdekében a legjobb szakemberek idevonzása, azok megtartása, kutatási feltételeik megteremtése, javítása (ami többek között 4 éven belül a rangsorokban elfoglalt helyünkben is megmutatkozhat), erre vonatkozó rövid távú stratégia kidolgozása.
- A gyógyítási tevékenység önfenntartó voltának megteremtése.

A közép-hosszú távú fejlesztési céljaim – 2022-ig megvalósítandó fejlesztések

Ezek a célok összhangban állnak az Egyetem IFT-jével valamint a felsőoktatás, az egészségügy és a kutatások, ipari együttműködések fejlesztését célzó kormányzati alapidokumentumokkal és egységes koncepciót alkotnak úgy, hogy az SZTE megfelelhessen a XXI. századi, területén „piacvezető” egyetemi céloknak.

Az infrastrukturális háttérre vonatkozó **közép-hosszú távú fejlesztési koncepciómat** az alábbiakban szeretném bemutatni.

Az SZTE hosszú távú infrastruktúra-fejlesztési terve az IFT-nek megfelelően 2017-ben megkezdődött, pályázati és kormányzati forrásokból. A fejlesztéseket 2018-tól három lépcsőben tervezem megvalósítani, ezek négy fő területet érintenek, összesen csaknem 100 Mrd Ft értékben.

A fejlesztési területek:

- Oktatás
- K+F+I – Innovatív kutatás és fejlesztés
- Gyógyítás
- Hallgatói szolgáltatások, kollégiumok, sport és rekreáció

A fejlesztések értelemszerűen magukkal húzzák az intézményi menedzsment, logisztika fejlesztését valamint az Egyetem harmadik missziós céljainak megvalósulását is.

A fázisok egymásra épülnek, az 1. fázis beruházásai már vagy megvalósulás alatt vannak vagy legalábbis döntés birtokában vagyunk, ezen beruházások értéke cca. 25 Mrd Ft. A terv 2022 végéig - azaz 5 év alatt - jelentősen megújítaná a teljes egyetemi infrastruktúrát. Az összes kar részeseül fejlesztésben, függően az infrastruktúra állapotától és a fejlődési potenciáltól.

Az **első fázis**, ami 2018 elején elindulhat, lehetővé teszi a **Zeneművészeti Kar** régóta esedékes felújítását, bővítését, így a növekvő külföldi hallgatói igény kielégítését, ezzel költség-hatékonyabb működés megvalósítását. A felépülő koncertterem révén Szeged régi adóssága teljesül, egyetlenként a nagyvárosok közül nincs funkcionálisan e célra épült koncertterme. Az Egyetem ezzel a fejlesztéssel (is) jelentősen hozzájárul harmadik missziós tevékenységként, a térség zenei fejlődéséhez, nagynevű előadók idevonzásával, a város kulturális vonzerejének növelésével.

Uniós forrásból valósulhat meg az orvos- és egészségügyi képzési szakterület elméleti és gyakorlati háttérét megteremtő **Elméleti Tömb** kialakítása (egyedül Szegeden nincs az Orvostudományi Kar és egyéb egészségtudományi karok által használható Elméleti Tömb a 4 orvosi karral rendelkező egyetem közül), valamint a három lakóépületben, gyakorlati oktatásra nagy kompromisszumokkal alkalmas **Fogorvostudományi Kar** elköltöztetése a felújításra kerülő Vasas Szent Péter utcai volt rendelőintézetbe. A két beruházás összértéke együttesen cca. 7 Mrd Ft. Ehhez kapcsolódóan végre elindulhat az egészségtudományi képzések terén olyannyira hiányolt szimulációs laborok fejlesztése, cca. 1 Mrd Ft támogatásból. Reményeink szerint a külföldi hallgatók felkészítését, minél nagyobb számban Szegedre vonzását segíti elő az előkészítő évfolyamok nyelvi és tudásbéli felzárkóztatását célzó **Előkészítő Központ** kialakítása a volt SZOTE óvoda épületében.

Elindulhat a Klinikák régóta tervezett, de forrás hiányában soha meg nem valósított racionalizálása, integrálása. A koncepció megvalósulása esetén hatékonyabbá válhat a működtetés és színvonalasabbá az ellátás. A hasonló típusú és forrásigényű szakmák (műtétes, nem műtétes és krónikus-rehabilitációs) egy-egy közös telephelyre költöztetése a betegutak optimalizálását, a műtéti és diagnosztikai háttér optimális centralizálását teszi lehetővé.

2019-re megvalósulhat a **Fül-Orr-Gége Klinika** épületének rekonstrukciója és bővítése, a mai Klinika az 1920-as években épült a Klebelsberg-féle klinika-építési projekt keretében, mint a Gyerekklinika fertőző osztálya. A Klinika épülete sem méretében, sem belső kialakításában nem felel meg az ellátás igényeinek, a gyermek-fül-orr-gégészeti integrálása a F-O-G-klinikába pedig további nehézségeket okozott szinte ellehetetlenítve ezzel az oktatást. Megindulhat a betegellátás színvonalának emelését és az optimális betegút-szervezést szolgáló **Fejközpont kialakítása**, melynek felépülésével egy helyszínen kerülhetnek kezelésre, nyugat-európai mintákhoz hasonlóan, a szemészeti, fül-orr-gégészeti, arc-állcsont sebészeti és ideg-sebészeti betegek egy helyen kaphatják meg a teljes körű ellátást, beleértve ezen területek speciális onkológiai kiszolgálását is.

Ez a fejlesztés teszi lehetővé, hogy második lépcsőben a klinikai tevékenység koncentrálódjék, az összetartozó szakmák egy helyszínre költözhesse, a betegutak kiszámíthatóvá, gyorsabbá és ésszerűbbé válhassanak, megfelelő helyszíne legyen a rehabilitációs és krónikus tevékenységeknek, valamint helye legyen az Egyetem által a külföldieknek nyújtandó térítéses ellátásoknak.

A fejlesztés mind a Központban, mind az így átalakítandó épületekben lehetővé teszi a nem erre a célra épített vagy a későbbiekben az oktatási funkciót nem figyelembe vevő épületekben a modernkori egészségügy igényeit kielégítő oktatási infrastruktúra kialakítását.

Elindult az **ÁJK épületének bővítése, felújítása** és forrás birtokában lehetővé válik az ELI ALPS melletti, az Egyetem vagyonkezelésében álló **Science Park kialakításának megkezdése**, a terület előkészítésének elindítása 2018-ban.

A **második fázist 2018-2021** között tervezzük megvalósítani, és a fejlesztési koncepcióm szerint már csaknem minden tudományterületet érintenek a beruházások. Reményeim szerint, a már megindult tárgyalások sikeresek lesznek és az Egyetem vagyonkezelésébe kerülhet a leendő harmadik szegedi híd lábánál az ún. „MÁV-telek”, ahol megépülhet az Egyetem leendő **Élettudományi Tömbje**, magába foglalva a gyógyszerész-képzést, az egészségügyi és egyéb informatikus-képzést és az ezekhez a szakmákhoz kapcsolódó ipari beruházásokat. A **sport-, sporttudományi, rekreációs és rehabilitációs központ** az Egyetem hallgatóinak és dolgozóinak nyújtandó sport-infrastruktúra megteremtése mellett az ide köthető oktatási és tudományos tevékenység színhelye is lesz. Szükséges a koncepcióban illeszkedő, már meglévő épületek felújítása is. Az egyre növekvő-idegen nyelvet beszélő munkaerő képzését segítheti a **BTK Petőfi** épületeinek felújítása, bővítése, illetve a **GTK új épületének** felépítése. A **mérnöki-és anyagtudományok** fejlődését a Béke-épület komplex anyagtudományi és felülvizsgáló központja, valamint a Mérnök Kar műszer-épületének felújítása szolgálná. Emellett a Science Park területén megvalósuló beruházások (Inkubátorház, Járműipari Központ) szintén az élettudományok (pl. Molmedex labor-kapacitás), valamint a mérnöki tudományok fejlődését szolgálják.

Nem feledkezhetünk meg a **diák-jóléti intézmények** fejlesztésének elengedhetetlen szükségességéről. A **kollégiumaink** állapota nem elfogadható, a 2018-21 között időszakban a Semmelweis Kollégium felújítása, az Öthalmi diáklakások újabb ütemének megvalósítása valamint a Mezőgazdasági Kar kollégiumának felújítása, bővítése szerepel. Tervezésre került a Klinika Központ gazdasági épületének átalakítása hallgatói térére, ennek első lépése, a tető megerősítése és az udvar befedése már a következő ciklusban megkezdődhet. A teljes átalakításnak feltétele, hogy a GYTK átköltözzön a jelzett Élettudományi Tömbbe, akkor nyílik meg a lehetőség arra, hogy az összes logisztikai funkció a jelenlegi GYTK épületébe koncentrálódhasson és a jelenlegi épület a diákok számára egy „diák-jóléti térére” átalakulhasson.

A Klinikák racionalizálása folytatódna, kialakításra kerülne a Központi Labordiagnosztikai és Szolgáltató Központ, a Komplex Infektológiai Oktató és Gyógyító Központ, felújításra

és a Szemklinika Fejközpontba költözésével bővítésre kerül az Onkológia, kialakításra kerülnek a megfelelő betegellátó helyek és oktatóterek, valamint megkezdődhet a Bel- és Bőrklinika épületének felújítása.

A **harmadik fázisban** 2020-2022 között már az Egyetem hallgatói terei is kialakításra kerülnek (a jelenlegi SZAKK gazdasági épület területén hallgatói campus kerül kialakításra), a felépülő Élettudományi Tömbbe átköltöző GYTK helyére pedig centralizáltan elhelyezésre kerülhet az SZTE összes gazdasági-logisztikai tevékenysége (gazdasági igazgatóság, klinika központ, műszak és beszerzés). A hatékony logisztikát szolgálja majd az Őthalmon kialakításra kerülő szolgáltató központ, ahová az Egyetem nem belváros-igényű funkciói kerülnek majd.

A kollégiumok felújítása folytatódik (Jancsó, Teleki, esetleg új építés), a GYTK kiköltözésével felújításra kerülő épületbe költöznek az Egyetem logisztikai funkciói és kialakításra kerül a diák-jóléti szolgáltatásokat nyújtó „Tisza-parti Hallgatói Szintér”. Bővítésre kerül az ETSZK épülete és megvalósul a Klinikai Központ Nyugati telephelyének modernizációja és funkció-váltása, itt összpontosulnak majd a krónikus és rehabilitációs ellátások.

Személyes indíttatásomon túlmenően is elkerülhetetlennek tartom a SZTE Gyakorló Gimnázium és Általános Iskola régóta esedékes felújítását, melynek első lépése, a nyílászárók cseréje, hamarosan megindulhat Uniós forrásból, de a teljes felújítási programot szükséges az infrastruktúra-fejlesztési projektbe integrálni.

Fontosnak tartom, hogy minden új létesítmény építésekor a dolgozók és a hallgatók jólétét, munkahelyi közérzetét javító infrastruktúra, a megfelelő szociális helyiségek tervezésre és kivitelezésre kerüljenek. Emellett a meglévő és az új épületekben is, ahol erre lehetőség van, ott étkezőt/konyhát, közösségi teret alakítsunk ki, ahol a dolgozók kulturált körülmények között tudnak étkezni, illetve ennek révén egy fesztelenebb, baráti légkör alakulhat ki.

A nagy léptékű ingatlanfejlesztés lehetővé teszi az Egyetemen felszabaduló ingatlanállomány hasznosításának átgondolását a változó kari igények, a hallgatói létszámok és a kutatási-fejlesztési potenciálok figyelembe vételével.

A fenti célok megvalósítása optimális esetben 5 évet vesz igénybe, amennyiben a fenntartóval lebonyolított tárgyalások eredményeként megvalósul a szükséges közel 100 milliárd forint forrás bevonása.

Az eddigi pályázati sikereink, az erős kormányzati szándék, illetve a már jóváhagyott és megítélt források is okot adhatnak a hitre és az optimizmusra a jövőbeli fejlesztésekhez kapcsolódóan. **Rektorként rendíthetetlenül munkálkodnék ezek megvalósításán.**