

Prof. Dr. Takáts Előd

a Budapesti Corvinus Egyetem
rektor munkakörére beadott
pályázatának

„Rektori Programja”

2021. április 19.

Rektori tervek: lépésről-lépésre

A Budapesti Corvinus Egyetem a magyar gazdaság- és társadalomtudományi képzés ékköve. Az Egyetem végzett hallgatói a hivatásuk legjobbjai közé tartoznak: mind az üzleti életben, mind a közpolitikában, mind a tudományos életben. Úgy a hazai, mint a nemzetközi szintén. Az Egyetem oktatói és kutatói méltán megbecsült tagjai a magyar tudományos életnek. Nemzetközi akkreditációk sora mutatja képzéseink széleskörű elismertségét.

A cél továbblépni: regionális elitegyetemmé válni. Középtávon olyan oktatást, olyan kutatást felmutatni, amely kiállja az összehasonlítást például a prágai Károly Egyetem gazdaság- és társadalomtudományi képzésével. Olyan teljesítményt felmutatni, amivel az Egyetem továbbra is a legjobb magyar diákok első számú választása marad – és egyre vonzóbb lesz nemzetközi diákok számára is. Egy metaforával élve: úgy gondolok magunkra, mint egy hegymászóra. Sokat gyakoroltunk, megmáztuk már az Alpok négyezres csúcsait – és most itt a Himalája előttünk.

A célunk eléréséhez azonban véges az időnk. Elsőrangú egyetem nem működhet elsőrangú hallgatók nélkül. Az elsőrangú hallgatókat azonban folyamatosan veszítjük el: a fiatalok egyre nagyobb arányban tanulnak külföldön. Ráadásul az itthon maradók sem feltétlenül minket választanak majd, amikor a vezető külföldi egyetemek képzései megjelennek Budapesten. Ez a közeljövő. Most kell az Egyetem vonzerejét, az oktatási és kutatási teljesítményünket megerősíteni. Erre egyedülálló lehetőségünk van az alapítványi forma által nyújtott anyagi-tárgyi és szervezeti keretek révén. Élnünk kell ezzel a lehetőséggel, ahogy a magashegyi mászónak is élnie kell a tiszta égbolttal és a csendes idővel a csúcstámadáshoz, különösen, ha viharfellegek közelegnek.

Ez a feladat személyesen motivál. A jó képességű fiatalok elvándorlása egy csendes nemzeti katasztrófa. A gazdaság- és társadalomtudományi elitképzést nem lehet külföldre kiszervezni: nem várhatjuk el más országok mégoly kiváló egyetemeitől sem, hogy a magyar gazdaság és társadalom alapkérdéseit mélyebben megértsék és a képzésükben ezekre értő választ adjanak. Ez a mi küldetésünk, ez a mi hegyünk. Ezekre a válaszokra pedig nagy szükségünk van, nemcsak nekünk, hanem a nemzet egészének is, ha ki akarunk törni a közepesen fejlett országok csapdájából és fel akarunk zárkózni a legfejlettebb országokhoz. Ennek a felelősségét teljesen átérzem.

Határozottan, de fokozatosan kell haladnunk. A sikeresen váltó egyetemek nem egyik napról a másikra valósították meg a céljukat. Ahogy a hegymászó sem rohan fel a nyolcezres csúcsra – mi is csak fokozatosan, lépésről-lépésre érhetjük el a célunkat.

A kulcs a helyes egyensúly: nem megoldása sem a kapkodás, sem a helyben járás. Az arany középút megtalálásában számítok az Egyetem tudományos közösségének – különösen a Szenátus tagjainak és az intézetvezetőknek – a szakértelmére és az együttműködésére. Együtt megtaláljuk és végig járjuk a csúcsra vezető ösvényt.

A regionális elitegyetemmé válás útján három fő területen kell előre lépnünk: 1) élményszerű tanulmányok, 2) kutatási kultúraváltás és 3) nemzetköziesítés. Ezeket az alábbiakban részletesen is kifejtem.

Az itt kifejtett rektori elképzelés összhangban áll a Szenátus, a Kuratórium és az Elnök által közösen elfogadott Intézményfejlesztési Tervvel, valamint az Egyetem folyamatban levő megújulásával. Ugyanakkor kicsit kevesebb és több is az Intézményfejlesztési Tervnél. Kevesebb, mert nem olyan részletes és számszerű, mint a terv. Több, mert egy olyan filozófiát fogalmaz meg, amely a terv időhorizontján és keretein túlmutatóan is ad iránymutatást.

Élményszerű tanulmányok

Az elitegyetemeken a tanulás élményszerű. Nemcsak az oktatás élményszerű: a teljes tanulmányi tapasztalat az. Azért mert az élmények megmaradnak – és az élményekkel együtt a tananyag is. Évek múlva is emlékszünk egy jó vitára: az érvekre, a hangulatra és a gondolatokra. Így marad meg és mélyül el az átadott tudás.

Az Egyetem felejthetetlen élményeket adott nekem is, mint hallgatónak: életre szóló barátságokat és életre szóló tanulmányokat. Egyedülálló erősségünk a szakkollégiumok és diákszervezetek hálózata, amelyekben, a Studium Generale és egy szakkollégiumnak tagjaként magam is részt vettem. Ezek sokkal konstruktívabb közösségi kereteket adnak, mint például a kizárólag szórakoztató céllal működő princetoni eating clubok.

Ugyanakkor a világ fejlődött – és nekünk is tartalmasabb tanulmányi élményt kell nyújtanunk. Első kézből tapasztaltam meg, milyen a tanulás az olyan elitegyetemeken, mint például a Princeton University vagy a London School of Economics and Political Science. Ezekből a tapasztalatokból táplálkozva vázolnék néhány számunkra is releváns gondolatot.

A hallgatók folyamatos készülése és aktív órai részvétele alapozza meg az élményszerű tanulmányokat. A rendszeres házi feladatok és az aktív szemináriumi részvétel kéz a kézben járnak. A hallgató a házi feladatokkal automatikusan készül a következő szemináriumra, átgondolja a tananyagot – és elegendő muníciót kap az aktív szemináriumi vagy órai részvételre. Tudja, ha valami nem világos, azt érdemes ott helyben megkérdezni és megérteni, mintsem később a házi feladat fölött szenvedni. Nemcsak az oktatói előadásából tanul, hanem a diáktársaival folytatott eszmecserekből is.

Így volt ez a Princetonban is. A legnagyobb különbség a magyar tanulmányokhoz képest a folyamatos munka és az aktív órai részvétel volt. Minden héten, minden tantárgyból rendszeresen kaptunk megoldandó házfeladatokat. Ezek egyesével eltartottak 6-8 óráig. Hárman-négyen dolgoztunk együtt: nem ritkán szombat estéken is. Rengeteget tanultunk, de szinte sohasem egyedül. Átgondolt kérdésekkel mentünk az órákra. Ha valamit nem értettünk rákérdeztünk – akár a legelismertebb professzornál is. Persze nem értettünk meg mindent azonnal: például a később Nobel díjat kapott Chris Sims egy gondolatmenetét csak jó fél évvel később értettem meg teljesen egy másik problémán gondolkodva...

A folyamatos tanulás és az aktív órai részvétel nemcsak a hallgatóknak élmény, hanem az oktatóknak is hasznos. A hallgatók felkészülten érkeznek az órákra, mert folyamatosan tanulnak. Az aktív órai részvétel pontos visszajelzést ad a hallgatók felkészültségéről és az esetleges hiányosságokról is. Így az oktatók folyamatosan hozzá tudják igazítani az órmenetet a hallgatók képességeihez és ezáltal a legmagasabb szintű oktatást nyújtani.

Természetesen az elitegyetemi tanulmányokat nem lehet negyven fős szemináriumokon vagy sok száz fős előadásokon megvalósítani. Nem véletlenül széles körben elfogadott mérőszám az egy oktatóra jutó hallgatók száma az egyetemek közötti rangsorban.

Számunkra is fontos a hallgató/oktató arány normalizálása. A mennyiségi finanszírozás éveiben az Egyetem egyre több hallgatót próbált oktatni. Ez túlterhelte az egyetemi oktatókat, ami kiszorította mind a tudományos, mind az oktatói tevékenységet. Az elitegyetemek, amelyeknek a működését közelebbről ismerem a Corvinus hallgató/oktató arányának a fele (London School of Economics) vagy harmada (Princeton University) körül működnek. A közelebb Prágai Károly Egyetem is durván a Corvinus hallgató/oktató arányának felével működik.

A hallgató/oktató arány normalizálása elsősorban a hallgatói létszám csökkentése révén valósulhat meg. Főként az ösztöndíjban részesülő hallgatók esetében szükséges emelni a mércét. Az oktatói kar létszámemelése – bár hasznos lenne – az Egyetem jövedelemtermelő képességétől, így például a jó képességű tandíjfizető hallgatók számától, függ.

A hallgató létszám erőteljes csökkentése teret nyit az élményszerű tanulásra. Lehetőséget teremt a folyamatos készülésre és az intenzívebb órai munkára – és ezzel a hallgatói kompetenciák hatékonyabb fejlesztésére. Továbbá a szelektívebb felvételi révén jobb képességű, motiváltabb hallgatókat taníthatunk, akik jobban is terhelhetők. A kisebb létszámú szemináriumok erősítik az interakciót, lehetőséget adnak ez egyéni tehetséggondozásra is. Mindez lehetőséget biztosíthat az oktatói óraszámok fokozatos mérséklésére is. Az emelkedő hallgatói igények és az emelkedő elvárások mintegy láncreakcióként emelik az oktatás minőségét. Mind a hallgatók, mind az oktatók nyernek. Tapasztalatból mondom: az elitegyetemi tanulás igazi nyereség minden résztvevőnek.

A hallgatói létszám csökkentése mellett aktívan kell formálnunk az oktatási kínálatot és követelményeket. Az intézetek itt is kulcsszereplők, mivel közelről látják a szükséges változtatásokat és kikísérletezik a legjobb megoldásokat. A tapasztalatok megosztásához elengedhetetlen az őszinte, nyílt és kétoldalú kommunikáció az intézetvezetőkkel, amelyet személyesen is erősíteni fogok. A szakfelelősökkel együtt kell megtalálnunk a kulcsot a hallgatók sikeres bevonásához az órai munkába – valószínűleg különböző eszközöket alkalmazva az alap- és a mesterképzésen. A hallgatók visszajelzései is fontosak – végtére is az ő érdekükben fejlesztjük az élményszerű tanulást. Szükség van egy hasonló nyílt, kétoldalú kommunikációra a hallgatói önkormányzattal, a diákszervezetekkel és a szakkollégiumokkal. Az oktatástámogató intézményekre, mint például a könyvtár és a tanulásmódszertani központ is egyre nagyobb szerep hárulna az élményszerű, interaktív tanulmányok kiteljesedésével.

Ésszerűsíteniünk kell az egyetemi adminisztrációt is. Az egyetemi oktatók idejének jelentős részét az adminisztráció veszi el és ez hátráltatja az oktatási (és kutatási) teljesítményt. Egy közös felmérés után, csökkentenünk kell a bürokráciánkat, digitalizálni kell a folyamatokat – és ahol lehet a tudományos közösségtől az adminisztráció felé delegálni a nem oktatási és kutatási feladatokat.

Már az új tanév elején látható intézkedéseket kell tennünk az élményszerű tanulás érdekében. Világos jelzést kell adnunk, hogy a folyamatos tanulás és az aktív órai részvétel komolyabb időbefektetést igényel a hallgatók részéről. Így például az állandó, teljes idejű munkavállalás összeférhetetlen az egyetemi tanulással – akárcsak más elitegyetemeken is. Ez segít kilépni abból az ördögi körből, ahol az alacsony hallgatói tanulmányi teljesítmény csökkenti az oktatók elvárásait és az alacsonyabb oktatói elvárások ösztönzik a hallgatókat az egyetem melletti munkára.

A szorgalom és a kemény munka természetesen érték marad. Pontosan a hátrányos helyzetű hallgatóknak kitörési esély egy igazi elitegyetemi képzés. Mi biztosítjuk, hogy minden tehetséges, keményen tanuló hallgató a családjának anyagi helyzetétől függetlenül részt vehessen a képzésünkön – még akkor is, ha nem lesz ideje teljes munkaidőben dolgozni. Figyelnünk kell arra is, hogy a változások ne érintsék visszamenőleg az Egyetem polgárai közé tartozó hallgatókat, akik az életüket a munka lehetősége alapján alakították ki. Különbséget kell tennünk a hallgatók munkaerőpiaci sikerét megalapozó szakmai gyakorlatok és az egyetemi munkát csak kiszorító munkák között. A mi felelősségünk a megfelelő feltételrendszer kialakítása a hallgatók élethelyzetének és hosszú távú érdekeinek teljeskörű figyelembe vételével.

Nagyobb szerepet kell szánunk a demonstrátoroknak is. A folyamatos házfeladatok rendszere munkaigényes: ezt az egyetemi oktatók önmaguk nem vállalhatják. Chris Sims sem maga pontozta a házi feladatokat Princetonban, hanem olyan fiatal doktoranduszok, mint e sorok írója volt jónéhány évvel ezelőtt. A demonstrátori munka nemcsak az oktatóknak, hanem a demonstrátoroknak is hasznos: elmélyül a tárgyi tudásuk és fejlődik az előadó készségük is. Különösen hasznos lehet a doktoranduszok számára, akik a gyakorlatuk mellett a későbbi oktatói pályájukon hasznos hallgatói értékeléseket is szereznek.

Az élményszerűség a hallgatói igények hosszú távú kiszolgálását jelenti. Ez ütközhet a rövid távú szempontokkal: rövid távon több munkát jelent hétről hétre készülni, rövid távon nehezebb egy magasabb szintű oktatás követelményeinek megfelelni. Ez azonban befektetés a hallgatók hosszú távú munkaerőpiaci értékébe. Az Egyetem felelőssége olyan képzést nyújtani, amivel a hallgatók nemcsak a félév végi értékelés kitöltésekor, hanem évek és évtizedek múltán is joggal elégedettek. Ehhez igenis szükség van tanulmányi kihívásokra!

Az élményszerű tanulás nem áll meg a tanterem ajtajában. Törekednünk kell arra, hogy a hallgatók számára több legyen az Egyetem, mint a diploma megszerzéséhez szükséges kreditek halmozásának színtere. Szükség van egyetemi kulturális életre és közösségi sportra. Lehet, hogy a mi campusunk közepén nincsenek és nem is lehetnek tenispályák, mint Princetonban – de ami lehetséges azt meg kell tennünk. Át kell gondolnunk a közösségi tereink hasznosítását a hallgatók számára. Ki kell használnunk a Székesfehérvári Campus

adta lehetőségeket. Támogatnunk kell a nemzetközi összehasonlításban is előremutató szakkollégiumokat és diákszervezeteket. Erősíteniünk kell az Egyetem identitását: jó lenne látni, hogy a mi hallgatóink is olyan lelkesen viselik a Corvinus hollós pólóját, mint az amerikai társaik a Princeton tigrises pólóját! Van helye a jogos büszkeségnek.

Mindez nem fog egy szempillantás alatt megvalósulni. Sőt, talán sohasem lesz vége a folyamatnak: a vezető egyetemek folyamatosan emelik a mércét, a nemzetközi felsőoktatás állandó versenyben van. A cél, hogy lépésről lépésre közelebb kerüljünk az élvonalhoz. Itt egy kisebb szeminárium, ott egy sportlehetőség: ilyen apró lépésekkel jutunk fel a csúcsra.

Kutatási kultúra

A regionális elitegyetem alapvető feltétele a nemzetközileg is mérhető kutatási teljesítmény.

A kutatás nem önmagáért fontos, hanem azért mert elmélyíti a szakterületünk megértését és ezen keresztül emeli az egyetemi oktatás minőségét is. A kutató annyira jól látja a szakma belső logikáját, hogy építeni is tudja a közös tudásanyagot: érti a folyamatban levő kutatásokat, a jelenlegi tudásunk korlátait és az elfogadott módszertant. A jó folyóiratban publikált, sokat idézett tanulmányok mutatják, hogy az Egyetem oktatói a saját szakterületük elismert mesterei a nemzetközi tudományos közösség szemében is. A kutatás nem véletlenül hangsúlyos eleme az egyetemek közötti rangsornak.

A kutatás szerepe nő az alapszaktól a mesterszak felé – és elengedhetetlen a doktori képzésben. Míg az alapszakon fontosabb az előadókészség, a hallgatókkal való közös hang megtalálása, addig a tudományos kutatómunka megtanításához elengedhetetlen az aktív kutatás.

A kutatás azonban nehéz. Nehéz lényeges új elemet hozzáadni a meglévő tudásanyagunkhoz. Egy új cikk megírása nemcsak tudás, hanem kreativitás kérdése is. Évekig tart a gondolattól eljutni egy tudományos cikkig. Még hosszabb idő és még több munka egy kutatási portfólió kialakítása. Mint a hegymászásnál: rengeteg munka és lemondás, amíg a hegymászó eléri a célját és körültekint a csúcsról. De megéri.

A kutatás nehézségeit és szépségeit is személyesen ismerem. Több éves kihagyás után újraépítettem a kutatási portfólióm. Újra meg újra átírtam, csiszoltam a tanulmányaimat – amíg otthonra nem leltek egy folyóiratban. Megéltem a visszautasítás frusztrációját – és a sikeres publikáció örömét is. Ez a háttér, ez a saját tapasztalat segít, hogy a kutatás nehézségeit megértő érzékenységgel támogassam az Egyetemi kutatóit.

A sikeres kutatáshoz kutatási kultúra szükséges. Elsősorban nem felülről, hanem belülről a tudományos közösség részéről szükséges a kutatási tevékenységet komplex módon értékelni: a megjelent publikációk mellett súlya van az előkészítő munkának, az adatbázis építésnek, a folyamatban levő kutatásnak vagy éppen a kutatás relevanciájának az adott intézmény szempontjából. Több intézményt is ismerek személyesen, ahol ilyen kultúraváltás sikeresen végbement: az Universität Basel és a Federal Reserve Bank of New York a

kilencvenes években, a Federal Reserve Board (Washington DC) a kétezres évek elején, vagy a Bank for International Settlements (BIS) az elmúlt évtizedben, amelyek az elmúlt néhány évben végrehajtottak egy ilyen kutatási kultúraváltást.

A kultúraváltást személyesen is alakítottam a BIS esetében. Ez a kultúraváltás egyértelműen sikeres volt: az Ideas Repec elmúlt tíz évét felölelő kutatási mércéje szerint jelenleg a BIS a világ nyolcadik legjobb közgazdasági kutatóintézménye (a hetedik, sokszor nagyobb Federal Reserve Board és az MIT között versenyezve).¹ Kényelmesen megelőzve a hasonló (bár kicsit nagyobb méretű) Federal Reserve Bank of New Yorkot.

Hogyan váltottunk kultúrát?

A kultúraváltás finoman, de határozottan zajlott. Egyre jobban figyeltünk arra, hogyan illeszkednek az elemzéseink a nemzetközi közgazdasági irodalomba. Egyre jobban éreztük, mikor és miért mondunk újat az irodalomhoz képest. Egyre többször felmerült egy jó elemzés vagy okos ötlet kapcsán, hogy azt miként lehetne egy tudományos folyóiratban publikálni. Célzottan mentünk konferenciákra „eladni” a kutatásainkat. Lépésről lépésre, ötletről ötletre, kutatásról kutatásra haladtunk.

Emlékszem mennyire hihetetlennek tűnt először, hogy a New York Fed a versenytárs. Nagyon elérhetetlennek tűnt ez a cél akkor. De elkezdtünk dolgozni: lépésről lépésre, ahogy a hegymászó is halad a csúcs felé. Ma már az eredmények magukért beszélnek.

Nem volt radikális váltás. Nem volt kényszer. Több elismert és sikeres kollégánk ma sem vesz részt akadémiai típusú kutatásban, mindamellett ők is a csapat értékes tagjai: mert egy csapatnak különféle termékekre van szüksége, nemcsak publikációkra. És egy jó csapat minden tagját megbecsüli.

Természetesen megteremtettük az anyagi-tárgyi feltételeket. Átnéztük a tevékenységünket, leépítettük a munkaigényes, de kevésbé értékes elemzéseket. Átvizsgáltuk és átformáltuk a belső folyamatokat, hogy a lehető leghatékonyabban támogassuk a kutatást. Ez nem feltétlenül jelent anyagi kiadást: felmértük például, hogy egy rövid megszakítás, mondjuk egy tízperces telefonhívás vagy egy rövid megbeszélés, tönkre tud tenni egy komolyabb koncentrációt igénylő délelőtti munkát. Ezeket a zavaró tényezőket csökkentettük.

A Budapesti Corvinus Egyetemen is hasonló kultúraváltásra van szükség, az oktatás mellett kiemelten értékelnünk kell a kutatást is. Ez nemcsak nemzetközi publikációkat jelent, hanem az Egyetem stakeholderei, így a magyar tudományos és közpolitikai élet, számára releváns eredményeket is. Nálunk sem a kényszeren, hanem a lehetőségeken van a hangsúly. Nálunk is fontosabbak a belső, mint a külső ösztönzők. Nálunk is lépésről lépésre haladunk.

Mindeközben természetesen továbbra is értékeljük az oktatást: nagy a csapat, sokféle készségre van szükségünk. A lehetőségen és nem kényszeren alapuló kultúraváltást segíti az alakuló egyetemi életpályamodell, a kutatás- és oktatáshangsúlyos pályák közötti átjárhatóság.

¹ A fenti rangsor az április tizennyolcadikán érvényes helyzetet tükrözi. Ez a rangsor a publikációk megjelenése alapján változik: március végén a BIS a kilencedik volt az MIT és a Berkeley között. A rangsor linkje: <https://ideas.repec.org/top/top.inst.all10.html>

A kutatási kultúraváltás az egyetemi polgárok érdekeit is szolgálja. A látható és mérhető teljesítmény elhelyezi a kutatót a nemzetközi tudományos munkaerőpiacon és új lehetőségeket teremt az Egyetemen belül és kívül is. Ez ösztönzi az Egyetemet, hogy folyamatosan javítsa a kiemelkedő kutatók munkafeltételeit. Ezt személyesen is megtapasztaltam: az objektíven mérhető kutatási teljesítményem számomra is sok ajtót kinyitott.² A megmérettetésben természetesen van kihívás is: az első hely kivételével bárhol is áll az ember a listákon, mindig lehet jobban teljesíteni.

Ennek a kultúraváltásnak az anyagi-tárgyi és szervezeti feltételeit kell megteremtenünk. Az intézetvezetőkkel együtt részletesen át kell tekintenünk a kutatási tevékenységünket. Fel kell mérnünk a lehetőségeket és az akadályokat az adathozzáférés, kutatási idő vagy módszertan terén. Mivel az erőforrásaink végesek, a változtatásokat a legkedvezőbb költség-haszon arányú lépésekkel kell kezdenünk. Szervezeti szempontból kiemelten fontos a kutatók adminisztratív terhelésének csökkentése.

A kutatási kultúraváltás egyik kulcsterülete a doktori képzés. A doktori hallgatóknak olyan kutatási módszertant kell átadnunk, amelyek alkalmassá teszik őket az egyéni kutatómunkára akár egyetemi, akár közpolitikai műhelyekben. Ehhez személyre szabott figyelem szükséges, ezért a doktoranduszok számát a kutatásban élenjáró témavezetők számához mérten kell meghatározni. A doktori képzés továbbá segíti a kutatási kultúraváltást, hiszen a fiatal, formálódó kutatók hozzák az új szemléletet, az új ötleteket, és az új megközelítéseket.

A kultúraváltás elindításához is szükségünk van konkrét, azonnal érzékelhető döntésekre. A következő tanévtől elindítjuk, a megszokott hosszabb előadások mellett, a fél óras szemináriumok rendszerét: harminc perc elég idő egy kutatási eredmény lényegének ismertetésére és megvitatására, de nem túl hosszú idő elfoglalt és vezető kollégáknak sem. A harminc perces szemináriumok nemcsak lehetőséget adnak a kutatás szélesebb körű ismertetésére, hanem fejlesztik a kutatók képességét a lényeg kiemelésére, ami hasznos mind a tudományos életben, mind a közpolitikai eszmecserékben.

Érdeemes megfontolni egy egyetemi kiadvány indítását, amely a munkáinkat együtt egy helyen megjelenítené még a végső publikáció előtt. Itt a tudományos célú írások mellett helyet kaphatnának az alkalmazottabb, közpolitikai jellegű írások is. Ez jobban láthatóvá tenné a munkáinkat a szélesebb nyilvánosság, a szakmai közvélemény és a média számára is.³ A kiadvány révén az Egyetem oktatói is könnyen követhetnék egymás munkáját – és még véletlenül sem fordulhatna elő, hogy nem hivatkozunk egymás eredményeire.

Sok kis lépés és egy nagy cél áll előttünk. Néhol csak az akadályokat kell elmozdítani. Ha túl sok az értekezlet vagy a bizottsági munka, akkor egyszerűsíteni kell a belső működésünket. Ha adat kell, akkor szorosabbra kell fogni az együttműködést a nemzetközi

² Több mint 60,000 jegyzet kutató között az 1513. helyet foglaltam el április 18-án, a rangsor linkje: <https://ideas.repec.org/top/top.person.all10.html>

³ Egy saját példa: A „The enduring link between demography and inflation” tanulmányunkat több mint tízezeren töltötték le egy hét alatt, miután 2018-ban megjelent BIS Working Paper sorozatban. Sőt, még most (2021. április 10-én is) idézte a Financial Times: <https://www.ft.com/content/7cbbcf95-da03-44d4-b63c-bb4c82b70add>

összehasonlításban is kiváló magyar adatbázisok kezelőivel. Ha a publikáció konkrét lépéseiben kell segítség, akkor keresünk mentorokat vagy tapasztaltabb társszerzőket. Ha az angol nyelv a szűk keresztmetszet, akkor alkalmazunk nyelvi lektorokat. Segítünk kutatási csapatot alkotni. A kutatási kultúraváltás ilyen lépések összessége lesz. Minden nap, minden szemináriummal, minden új tanulmánnyal egy kicsivel előrébb jutunk. Így fogunk feljutni a csúcsra.

Nemzetköziesítés

A regionális elitegyetem harmadik alapvető feltétele a nemzetköziesítés. Ez részben kiegészíti az előző két pontot. Egyrészt, a hallgatóinknak egyre inkább egy nemzetközi munkaerőpiaci versenyben kell helytállniuk. Meg kell tanulniuk, olyan korán amilyen korán csak lehet, hogyan tudnak hatékonyan más nyelvű, nemzetiségű, kollégákkal együtt dolgozni. A nemzetközi környezet tehát része az élményszerű tanulásnak. Másrészt, a kutatóinknak maguknak is egy nemzetközi versenyben kell helytállniuk. Meg kell győzniük a nemzetközi szakmai közösséget az érvelésük helyességéről, a folyóiratcikk mögött levő gondolkodásról. A nemzetközi hallgatókkal és oktatókkal való folyamatos együttműködés is hozzájárul a kutatási kultúra megerősítéséhez.

A nemzetköziesítés azonban önmagában is érték. Ad egy nyitottságot a világra. Ezzel megerősíti a saját értékeinket és segít elhelyezni magunkat a világban. Egy regionális elitegyetem számára ez pedig létkérdés.

Jó alapokkal indulunk a nemzetköziesítésben: vannak külföldi hallgatóink és a magyar hallgatók is töltenek külfölden szemesztereket. Vannak nemzetközi oktatóink is, és a hazai oktatók is tanítanak hosszabb-rövidebb ideig külföldön.

A közeljövőben több, szakmailag megbecsült nemzetközi oktatót kell felvennünk. Ahogy az Egyetem nemzetközi elismertsége és fizetőképessége növekszik, úgy tudunk egyre komolyabb oktatókat egyre hosszabb időre az Egyetemre vonzani. Ebben szerencsések is vagyunk, mert Budapest egy igazán vonzó világváros. A rövid idejű mini-kurzusoktól eljutunk a félélévig majd onnan a végleges munkaviszonyig. A nemzetközi oktatót segítenünk kell, hogy már az első naptól kezdve aktív hallgatói és oktatói kapcsolatokkal rendelkezzen: legyenek órái, tartson kutatói szemináriumokat. Így a nemzetközi oktató aktívan be tud kapcsolódni az Egyetem munkájába, át tudja adni a tudását – és nem utolsósorban otthon is tudja érezni magát nálunk.

A sikeres nemzetköziesítéshez először kritikus tömeget kell teremtenünk. A külföldi oktató nagyon egyedül érezheti magát, ha körülötte mindenki csak magyarul beszél. Nehéz bekapcsolódnia a magyar nyelvű szakmai vagy éppen a munkahelyi hangulathoz fontos személyes beszélgetésekbe. Azonban egy túlnyomórészt magyar nyelvű intézmény nem fog állandóan angolul beszélni néhány ember kedvéért. A megoldás, hogy a nemzetközi oktatók, az intézeti beosztástól függetlenül, fizikailag egymáshoz közel helyezkedjenek el – ahol az angol nyelv használata a magyar kollégák számára is magától értetődően természetes lesz.

Innen, a lehetőségeink függvényében, tovább tudunk lépni és növelni ezt a nemzetközi magot.

A nemzetköziesítés része az angol nyelvű képzéseink kínálatának szélesítése. A hallgatóinknak a teljes képzésünket el kell érniük angol nyelven – a magyar nyelvű képzésekhez hasonló színvonalon. Természetesen ehhez a feltételeket is meg kell teremtenünk: színvonalas angol nyelvű oktatás úgy valósítható meg, ha szükség esetén angol nyelvi támogatás, például szaklektor, is a magyar egyetemi oktatók rendelkezésére áll. Itt is lényeges az egyensúly: az Egyetemnek továbbra is feladata marad a magyar szaknyelv megőrzése és fejlesztése.

A nemzetköziesítés alkalmat kínál a saját kultúránk bemutatására is. Az Egyetem segíthet a külföldi hallgatók és oktatók számára felfedezni Magyarországot és Budapest kulturális ajánlatait: ez még a belföldi hallgatók számára is érték lehet. Ehhez nem kell feltétlenül sok pénz, sokkal inkább nyitottság és elhatározás. Érdekes a hallgatókkal együtt tovább gondolni, hogyan vonjuk be a nemzetközi hallgatókat is az egyedülálló minőséget képviselő szakkollégiumok és diákszervezetek munkájába és közösségi életébe. Használhatjuk az egyébként is rendelkezésre álló és gyönyörű fizikai infrastruktúránkat is: az Egyetem átengedheti a közösségi tereit a magyar kultúra bemutatására, például az egyetemi néptáncegyüttes bemutatóinak. A nemzetköziesítés nem a magyar kultúra feladása, hanem nyitottság a kölcsönös tanulásra.

Közel húsz éves nemzetközi karrier után elmondhatom: hatékonyan tudom segíteni a nemzetköziesítést. Mint vezető segíték a belső akadályok lebontásában. Segíték megtalálni a megfelelő nemzetközi oktatókat és nekik bekapcsolódnival az Egyetem életébe. Segíték a kollégáknak a lehető legtöbbet kihozni, szakmailag és emberileg is, a nemzetközi környezet előnyeiből. Ugyanakkor tisztában vagyok azzal, hogy a sikeres nemzetköziesítés kulcsa a közös munka és közös erőfeszítés.

Összefoglaló

Az Egyetem képes regionális elitegyetemmé válni. Egy meredek, de kiszámítható ösvény vezet a csúcshoz. Ezen azonban nem lehet egyik napról a másikra felmenni. Lépésről lépésre fogunk haladni. Egy lépés előkészíti a következőt: válogatottabb hallgatókkal jobb képzést nyújtunk és még jobb hallgatókat vonzunk. A kutatási kultúraváltás nemcsak az elismertségünket emeli, hanem segít közös nyelvet is beszélni a nemzetközi egyetemi és tudományos élettel. Mindez segít nemzetköziesedni, és ez tovább erősíti az Egyetem vonzerejét a versenyképes hallgatók és oktatók körében. Ezzel előre haladunk a nemzetközi rangsorokban, és még jobb hallgatókat és oktatókat vonzunk. Lépésről lépésre feljutunk a csúcsra.

Ezen az ösvényen azonban csak együtt juthatunk fel. Együtt tudjuk kialakítani azt a tudományos közösséget, ahol nemcsak jó eredmények születnek, de szakmailag és

emberileg is otthon érezzük magunkat. Ahol úgy tudunk élénk szakmai vitákat folytatni, úgy tudunk adott esetben egyet nem érteni, hogy közben teljes mértékben tiszteljük egymást.

Személyes képességeim és tapasztalataim segítik a változást. Tanultam és tanítottam vezető elitegyetemen. Határozott, személyes tapasztalaton alapuló képet alkottam arról, milyen irányba fejleszthetjük együtt az oktatást. Megtapasztaltam egy sikeres kutatási kultúraváltást: magam is újraépítettem kutatási profilt. Értő és érzékeny módon, mind tapasztalattal, mind empátiával, tudom a kutatást támogatni. A közel két évtizedes nemzetközi karrierem és kapcsolatrendszerem egyaránt hasznosak az Egyetem nemzetköziesítéséhez. A hegymászó-metaforánk nyelvén: láttam és sikeresen másztam hegyet.

A változásra szükség van. Itt és most. Változás nélkül az Egyetem helyzete folyamatosan gyengül, ahogy a jó képességű potenciális hallgatók, akik a minőségi képzés alapját jelentik, inkább külföldi képzéseket választanak. Pár éve, amikor néhány egyetemi tanárral barátilag beszélgettünk az Egyetem megújulásáról, kicsit megdöbbenve hallottam, hogy milyen sok egyetemi tanár gyermeke tanul már külföldön. A jó hallgatókért folyó verseny ráadásul erősödni fog. Pár év múlva megkezdni a budapesti képzését a Fudan Egyetem: ha nem kínálunk versenyképes alternatívát, még a Magyarországon maradó jó hallgatókat is elveszíthetjük. És ez lenne a vége a regionális elitegyetemi célunknak.

Mindez túlmutat rajtunk. Magyarországnak szüksége van a hazai gazdaság- és társadalom kérdéseit magas szinten, nemzetközi kontextusban értő és tanító egyetemre, ha ki akarunk törni a közepesen fejlett országok csapdájából és fel akarunk zárkózni a legfejlettebb országokhoz. Nagy a tét. Nagy a felelősség.

Most egy kivételes lehetőség ígérkezik a csúcstámadásra. Tiszta az égbolt, mászóidő van. De nincs sok időnk, a vihar úton van. Élnünk kell a lehetőséggel, határozottan – nem kapkodva, de nem is tétovázva – el kell indulnunk. Most fel tudunk jutni a csúcsra.

Hadd fejezzem be személyesebben: tisztában vagyok azzal, hogy az Egyetem oktatói és kutatói milyen nehéz időszakon mentek keresztül a mennyiségi finanszírozás évei alatt. Milyen nehéz volt egyre növekvő létszámú évfolyamokat tanítani. Mennyire méltatlanok voltak az anyagi-tárgyi feltételek. Senkinek nincs joga még többet kérni. Én mégis kérek. Kérem a bizalmat a közös munkához. Adjunk együtt esélyt az Egyetemnek és magunknak. Van lehetőségünk változtatni. Ragadjuk meg!