

# MENEDZSERI TERV

A Sapientia EMTE Marosvásárhelyi Karának  
2025 - 2029 közötti öt éves tevékenységére

Dr. Domokos József, egyetemi docens

Koronka, 2025

# 1. Bevezető

A jelen menedzseri terv a Sapientia EMTE hivatalban lévő rektora által meghirdetett dékánválasztási pályázat kiírására készült el, az egyetem Választási szabályzatának, valamint a Dékánválasztási szabályzat előírásainak megfelelően, az Egyetem Marosvásárhelyi Karának dékáni tisztségének a megpályázása érdekében. A benyújtott menedzseri terv teljes mértékben összhangban áll az Egyetem Chartájában megfogalmazott küldetésnyilatkozattal és célkitűzésekkel. Ugyanakkor a romániai felsőoktatási rendszer szabályait és kritériumait is betartja, kiemelten a 2023. évi 199. számú felsőoktatási törvény előírásait.

Mindezek mellett a menedzseri tervben foglalt elvek, célkitűzések és ezen célok megvalósítására felvázolt intézkedések a Marosvásárhelyi Kar eddigi vezetői munkám folytatásaként vannak megfogalmazva.

2004 óta (20 éve) vagyok a Sapientia EMTE főállású oktatója, 2014 – 2020 között (6 évig) voltam a Villamosmérnöki tanszék vezetője és ugyancsak 2014 óta (10 éve) veszek részt a Kari tanács munkálataiban a Sapientia EMTE Marosvásárhelyi Karán, melynek dékánjaként dolgoztam az utóbbi 4 évben (2021-2024) között. 2016-2020 között a Sapientia EMTE Szenátusának is tagja voltam egy mandátum erejéig majd a dékáni mandátumom alatt a Szenátus meghívottjaként vettem részt a gyűléseken. A 2024-es választások során egy új szenátori mandátumot nyertem el a Marosvásárhelyi Kar oktatóinak széleskörű támogatásával.

Az Infokommunikációs hálózatok és rendszerek alapképzési szak tanulmányi program felelőseként és a tanszékvezetői beosztásomból adódóan több akkreditációs iratcsomót állítottam össze, illetve meghatározó mértékben járultam hozzá további akkreditációs iratcsomók összeállításához. Utóbbi időben több belső akkreditációs felmérő bizottság tagjaként vagy elnökeként tevékenykedtem. Tagja vagyok a kari szintű akkreditációs bizottságnak és az egyetemi szintű oktatási bizottságnak.

A jelen Menedzseri terv mellett a pályázathoz beadott önéletrajz és publikációs lista tartalmazzák azokat a fő elemeket, amelyek alapján úgy vélem, hogy eleget teszek a Sapientia EMTE dékánválasztási szabályzatában a dékáni tisztségre pályázókkal szemben előírt feltételeknek.

A továbbiakban fejezetekre tagolva vázolom fel az infrastruktúrára, oktatásra, tehetséggondozásra, kutatásra, emberi erőforrásokra és a kar arculatára vonatkozó elképzeléseimet és a szükségesnek tartott intézkedéseket.

## 2. Infrastruktúra fejlesztések, karbantartási munkálatok

A Marosvásárhelyi Kar főépülete közel 20 éves. Napról napra adódnak meghibásodások, ezért kiemelten fontosak a karbantartási munkálatok. A koronkai campus zöldövezetének és sportbázisának a karbantartása is egy viszonylag nagy munka. Folyamatban van az új területrendezési terv engedélyeztetése. Ennek megszerzése után kezdődhet el a didaktikai laborokat, kutató laborokat és szerszámgépműhelyt tartalmazó "csarnok" építése, melynek tervei

készen vannak. Ebben a csarnokban kapna helyet az indítandó, Építőmérnöki szakot kiszolgáló, anyagvizsgáló laboratórium és olyan kutató laboratóriumok, amelyek működtetése a főépületben lehetetlen.

Folyamatban van egy 400 kW teljesítményű napelempark létesítése a koronkai campus területén, melynek megvalósítása és beüzemelése igen hasznos lenne a kar számára, hiszen megoldaná nagymértékben az elektromos energiaellátást, ezzel jelentős költségmegtakarítást eszközölne.

Távlati tervként a Marosvásárhelyi Karnak fontos lenne egy újabb bentlakás modul építése, mivel minden évben elkelnek a bentlakás helyek és várólistára kerülnek a bentlakást igénylő hallgatók. A város területén a kintlakás nem egy költséghatékony megoldás a hallgatóink számára. Ezzel a beruházással növelnénk a bentlakási helyek számát, és szálláslehetőséget tudnánk biztosítani további hallgatók számára, valamint így talán maradna a tanév közben megrendezett különféle rendezvények alkalmával kihasználható szálláskapacitás.

A marosvásárhelyi Kar indulása óta a téli szezonban bérelt tornateremben szervezi meg a kötelező testnevelés órákat. A szabadtéri műfüves pálya a téli szezonban csak korlátozott mértékben használható. A főépület alagsorában berendezett kis edzőterem kapacitása pedig messzemenően nem elegendő a tornaórák megtartásához. Távlati tervként fontos lenne, ha a campus területén épülne egy tornaterem, amely nemcsak a testnevelés órák megtartását segítené elő, hanem előre mozdíthatná az egyetemi sportéletet, különféle versenyek szervezésével. Ugyanakkor a tornaterem kihasználható lenne a kar számára extra bevételek szerzésére is.

### 3. Oktatás

Az alapképzési oktatási kínálat további bővítését nem látom célszerűnek. A több éve tervben szereplő Építőmérnöki szak kivételével nem támogatom új alapképzési szak indítását a Marosvásárhelyi Karon. A jelenlegi hallgatói kontingens a Marosvásárhelyi Karon 934 hallgató (836 alapképzésen + 98 mesterképzésen). Meggyőződésem az, hogy ez a szám az elkövetkező években enyhén növelhető a szakok megerősítésével és megfelelő népszerűsítésével.

#### 3.1. Alapképzés

Jelenleg a Sapientia EMTE Marosvásárhelyi Karán 11 alapképzést biztosító tanulmányi program működik: Gépészmérnöki, Mechatronika, Infokommunikációs hálózatok és rendszerek (Távközlés), Automatika és alkalmazott informatika, Számítástechnika, Informatika, Kertészmérnöki, Tájépítészet, Fordító és tolmács szak, Kommunikáció és közkapcsolatok szak, Közegészségügyi szolgáltatások és politikák szak.

A karon működő szakok akkreditációjára vonatkozóan kijelenthető, hogy minden alapképzésünk akkreditálva működik, sőt többször időszakos felmérésen is átesetek.

Az időszakos felmérések minden évben központi témát jelentenek a Kar életében, így lesz ez a 2025-2029 közötti időszakban is, hiszen folyamatos körforgásban, minden évben van

felmérendő szakunk. Ugyanakkor a 2026-ban esedékes intézményi akkreditációs felmérés is fontos kihívás, mert rendszerint a Marosvásárhelyi Karról több szakot is beválogatnak a felmérésbe.

Alapképzésen a meglévő szakjaink konszolidálását tűzöm ki fő célnak. Itt említésre méltó a problémás helyzetben lévő Infókommunikációs hálózatok és rendszerek mérnöki szak – amely esetében egy átnevezett távközlési képzéssel és egy újra gondolt tantervvel látom megoldhatónak a szak iránti meglehetősen alacsony hallgatói érdeklődést. A tervezett új szak a Távközlési hálózatok és szoftverek nevet viselné és modern, infokommunikációs hálózati infrastruktúrákat és szoftveres rendszereket magába foglaló kurrikulumával továbbra is a számítástechnika, informatika és az Automatizálás szakokkal jól összeépíthető struktúra lenne.

Kihívást jelent a duális képzés lehetőségének a megjelenése a 2023-as felsőoktatási törvényben és módszertanaiban. A gépészmérnöki szakterületen, illetve az informatika/számítástechnika szakterületeken látom leginkább kivitelezhetőnek az ilyen típusú képzést, viszont jól átgondolt stratégiát kell kidolgozni ezzel kapcsolatban. Meglátásom szerint a duális képzések indítása nem feltétlenül jelentene hallgatói létszám növekedést, hanem inkább az amúgy is beiskolázott hallgatókból kerülnének ki azok a diákok, akik a duális képzést választanák.

## 3.2. Mesterképzés

Jelenleg a Sapientia EMTE Marosvásárhelyi Karán 4 mesterképzést biztosító tanulmányi program működik: Fejlett mechatronikai rendszerek szak, Számítógépes irányítási rendszerek szak, Szoftverfejlesztés szak, Növényorvos szak. A mesteri képzések időszakos felmérése a 2024. évben megtörtént, így 2029-ben esedékes a következő felmérés.

Fontosnak tartom, hogy a humán és a társadalomtudományok területén is beinduljon a mesteri képzés. Ezeken a szakterületeken végzett hallgatóink létszáma indokolja a mesteri képzés létrehozását, annak érdekében, hogy hallgatóink az alapképzés elvégzése után folytathassák tanulmányaikat.

A mesteri képzések költséghatékony működése a Marosvásárhelyi Karon egyrészt azt feltételezi, hogy a képzések tantervei a IV. félévében csak a szakmai gyakorlat, kutatási tevékenység és a mesteri disszertáció előkészítési tevékenységeit tartalmazzák (ne legyenek teljesen felügyelt oktatási tevékenységek). Ugyanakkor az I és a III. félévek összevonva működnek 3 mesteri tanulmányi program esetében. Minden mesterképzés ezt a jól bevált módszert kell alkalmazza a költséghatékony működés és az emberi erőforrás optimális felhasználása érdekében.

A mesterképzésre beiskolázott hallgatók száma szoros összefüggésben áll az alapképzési szakokon beiskolázott hallgatók és az ott végző hallgatók számával, illetve a munkaerőpiaci viszonyokkal. Erős mesterképzést konszolidált alapképzési szakokra lehet építeni.

Meggyőződésem, hogy a rendelkezésre álló oktatói mobilitási programokat (Erasmus+, Makovecz) kihasználva, magyarországi, kárpát-medencei és külföldi vendégoktatók

meghívásával vonzóbbá tehetjük a jelenleg is működő mesterképzési tanulmányi programjainkat.

Igen erős, nemzetközi kutatási mesterképzések indítását jó lehetőségként látom, amennyiben kihasználva az Európai Unió finanszírozását a Erasmus Mundus Joint Masters programja által partnerintézményeket tudunk bevonni és közös mesteri képzést tudunk megvalósítani.

### 3.3. Doktori képzés

A doktori képzés a Sapientia EMTE képzési kínálatának a 3. lépcsőfoka jelenleg hiányzik az egyetemünkön. Ez tenné teljes jogú egyetemmé a Sapientia EMTE-t. Támogatom a doktori iskola megalapítását olyan szakterületekre koncentrálva, ahol jelentős kutatási eredményeket tud az egyetemünk felmutatni. Meglátásom az, hogy a saját doktori iskola nem tudja az oktatói utánpótlást biztosítani minden szakterületen. Az oktatói utánpótlás kinevelése érdekében támogatom az oktatóink habilitációjának a megszerzését és azon törekvéseit, hogy más doktori iskolához társulva tevékenykedjenek saját hallgatóink doktori tanulmányait irányítva. Létezik erre már jó példa a Veszprémi Pannon Egyetemmel, az Óbudai Egyetemmel és a Nemzeti Közszolgálati Egyetemmel közreműködve.

## 4. Tehetséggondozás

A tehetséggondozás területén fontos előrelépések történtek az elmúlt években. Megalakult az Egyetemi Tudományos Diákköri Tanács, amely célratörően összehangolja és irányítja a Kari Tudományos Diákköri Tanácsok munkáját.

Fontosnak tartom továbbra is megőrizni a Hallgatói Önkormányzattal közösen szervezett Kari Tudományos Diákköri Konferencia hagyományát, továbbra is felváltva megszervezni a Csíkszeredai Karral és a Sepsiszentgyörgyi Karral közösen az Agrártudományi Erdélyi Tudományos Diákköri Konferenciát. Ugyanakkor úgy érzem, hogy a Marosvásárhelyi Kar támogatása elengedhetetlen a Műszaki ETDK megszervezéséhez. A megalakult Erdélyi Műszaki Tudományos Diákköri Tanács szoros kapcsolatban kell legyen a Temesvári Magyar Diákszervezet és a Sapientia EMTE Marosvásárhelyi Karának Hallgatói Önkormányzata között. Továbbá aktívan be kell vonja a Műszaki ETDK népszerűsítésébe és szervezésébe a Kolozsvári Magyar Diákszervezet Műszakis Klubjának a tagjait, illetve a Marosvásárhelyi Magyar Diákszervezet műszaki érdekeltségű hallgatóit. TDK-ink jelölési fórumok az Országos Tudományos Diákköri Konferenciára, ezért kiemelt figyelemmel kell kísérni a hallgatóink szerepléseit.

Értékesnek tartom és támogatni szándékozom a Karunkon kialakult szakkollégiumi tevékenységeket: a Kiss Elemér Szakkollégium, az Egészségfejlesztés szakkollégium, a Thiesz Rezső szakkollégium tevékenységeit, és hasonló szakkollégiumok létesítését szorgalmazom minden szakterületen.

Meglátásom szerint fontos a tehetséggondozás kiterjesztése a gimnáziumi és líceumi tanulók számára is minden szakterületen. Fontos, hogy oktatóink szaktudásával támogassuk a

középiskolás tantárgyversenyeket versenyfeladatok, tételek összeállításával, zsűrizéssel stb. Ugyanakkor díjazzuk a középiskolás versenyek nyerteseit, tudatosítva, hogy az elért eredményükkel felvételt nyerhetnek az egyetemre. Vegyünk részt aktívan, tudományos vagy tudománynépszerűsítő előadásokkal az “iskola másképp” vagy „zöld hét” alkalmával szervezett tevékenységeken. Nem utolsó sorban támogatom a középiskolai tanulók és egyetemisták számára különféle versenyek szervezését, és hallgatóinknak versenyeken való részvételét szorgalmazom. Támogatom a hallgatók szervezett tanulmányi utakon való részvételét.

## 5. Kutatás

A Sapientia EMTE Marosvásárhelyi Karán jelenleg 16 kutatócsoport működik, melyek mellett, az egyetemi szenátus jóváhagyásával, 6 kutatóközpont is létezik. A fent említett kutatóközpontok a tanszékek szintjén jöttek létre, a valóságban semmiféle tevékenységük nincs, mivel a tanszéki kutatásokkal fedik egymást és nem lehet ezektől elkülöníteni. Ez magától érthető, mivel a Marosvásárhelyi Karon nem létezik egyetlen kutatói állás sem, a kari szinten megvalósított kutatási tevékenységek nagy részét a Kar oktatói végzik. A reálisan működő kutatási egységek azok a kisebb kutatócsoportok, amelyekben az oktatók mellett tanszéki mérnökök, labortechnikusok és hallgatók is részt vesznek egy-egy kutatási projektben. Sok esetben belső kutatásokat végzünk, finanszírozás nélkül, vagy csekély külső támogatással.

Ezeknek a fényében úgy gondolom, hogy intézményi szinten át kell gondolni a meglévő struktúrát és a kutatás szervezését, mivel a tudományos kutatások területén erőteljes fellendítésre van szükség. Úgy látom, hogy nagyon kevés külső kutatási pályázatot sikerül elnyerni (részben azért, mert keveset pályázunk), illetve ugyancsak ritka az ipari partnerekkel kötött szerződéses alapon végzett kutatás. Meglátásom az, hogy olyan külső kutatókat kellene szerződtetni az egyetemre meghatározott időre, akiknek az a feladatuk, hogy kutatási pályázatokat nyerjenek el, ezzel fedezve bérüket és életképes aktív kutatócsoportokat hozva létre.

Szükségesnek tartom ismertetni az oktatókkal, hogy az álláskereti adatlapokban foglaltak szerint minden oktátónak kötelező folyamatosan kutatási tevékenységet végezni. Ezért szakterületenként a legközelebb álló kutatócsoport tevékenységébe kell bekapcsolódni, és a kutatások eredményeit publikálni kell szakmai konferenciákon való bemutatókkal, konferenciakötetben publikált tudományos dolgozatok formájában, tudományos folyóiratban közölt szakkiként, szakkönyvben írt fejezetekkel vagy teljes szakkönyvekkel. A kutatási eredmények publikációja is fontos feladat. A kutatások eredményeinek az összesítése a KPIOR rendszeren keresztül történik. Szorgalmazom, hogy a KPIOR rendszer feltöltését a könyvtárunk munkatársaira bizzuk, hogy egységesen legyenek felvezetve a publikációk a rendszerbe.

Az elmúlt mandátumom alatt megvalósítottuk kari szinten a kutatási lehetőségek feltérképezését, a pályázatok figyelését és meghirdetését az egyetemi közösségnek. Ugyanakkor a pályázatok adminisztratív részének a lebonyolítását is végezzük. Mindezek mellett csak kis pályázatok elnyerésére vagyunk képesek. Ez a feladat egyetemi szintű feladat kellene legyen. A KPI lenne a legmegfelelőbb intézet, amely ezzel foglalkozhatna.

Jónak tartom és továbbra is fenntartanám a jelenlegi kari támogatásként biztosított személyes keretet, melyet minden oktató konferencián való részvétel vagy egyéb publikációs költségeinek az elszámolására használhat.

Annak érdekében, hogy a kutatási eredményeket közvetlenül az egyetemünk által működtetett folyóiratokban vagy az általunk szervezett konferenciákon lehessen minél magasabb láthatósággal publikálni, szorgalmazom a kiadványaink indexelését az oktatói előlépésnél is számító nemzetközi adatbázisokban, illetve a bekapcsolódást rangos hazai és nemzetközi konferenciák társszervezésébe.

## 6. Hallgatók

A hallgatókkal való közvetlen, kölcsönös tiszteletre épülő kapcsolat a Marosvásárhelyi Kar egyik legnagyobb erőssége. Az elmúlt években az msHÖK vezetőségének példaértékű hozzáállása irányadó kellene legyen a következő generációk számára is. Aktív, tenni akaró hallgatói önkormányzatra van szükség annak érdekében, hogy ez a kapcsolat továbbra is fennmaradjon.

A hallgatói önkormányzat lehet a mozgatórugója a diák-tanár felmérések sikeres elvégzésének, tudatosítva a hallgatói közösség körében ennek a visszacsatolásnak a fontosságát.

További támogatásomról biztosítom a hallgatói önkormányzatot a közösségépítő, tudományos, kulturális és sport tevékenységek szervezésében (Gólyabál, Gólyatábor, Filmeszt, Gitárest, TDK, Ballagás, Mikulás kupa és egyéb sportrendezvények) újraindítását.

Fontosnak tartom a kar hallgatóit a továbbiakban is aktívan bevonni a Sapientia EMTE rendezvényeinek szervezésébe és az itt működő szakok népszerűsítésébe. Hallgatóink és az alumnis közösségünk képes a leghitelesebb képet nyújtani a felvételi előtt álló diákok számára.

### 6.1. Alumni rendszer

Szorgalmazom az évek óta stagnáló alumni rendszer beindítását, és egy erre a célra fejlesztett webalkalmazás beüzemelését. Nagy prioritással be kell indítani a rendszeres kommunikációt és tájékoztatást az alumni közösséggel, melynek keretében információkat és meghívót szükséges küldeni a közösség részére mindennemű kari rendezvényre.

A hallgatóink és az alumni közösség bevonásával a honlapon megjelenő hirdetések és közérdekű információk gyorsan és célratörően juthatnak el az erdélyi fiatalokhoz a közösségi hálókön keresztül. Javasolom ennek a lehetőségnek a teljes mértékben való kiaknázását, legfőképpen a felvételi kampányok alkalmával.

## 7. Emberi erőforrás

A Marosvásárhelyi Karon a 2023-as évre szóló Kari minőségbiztosítási jelentés alapján 133 oktató tevékenykedik. Ezek közül 85 főállású oktató. A karon működő 6 tanszék

álláskereteiben összesen 155 állás összegezhető, tehát az állások kb. 55%-a van alapállású oktatókkal lefedve. Ha hozzászámítjuk azt a 12 tanársegédet, akiket a jelen pillanatban nem lehet főállásúnak beszámítani, mivel még doktoranduszok, az arány 62,5%-ra javítható. Ezen számok fényében nyilvánvaló, hogy a mutatók távol állnak a minőségbiztosítási szervek által megkövetelt 70% alapállású oktatói lefedettség elérésétől.

A főállású oktatók közül a docensek és professzorok aránya 50% körül van. A karon működő 11 alapképzési tanulmányi programból 7 esetében a docens/professzor arány meghaladja az 50%-ot. Ennek az arálynak direkt befolyása van a kari költségvetésre, hiszen a bérköltségek teszik ki a kari költségvetés legnagyobb részét. Tudatosítani kell a tanszékekkel, hogy a helyes oktatói összetétel a piramis struktúrához hasonlít, a tanársegédek és adjunktusok kellene kitegyék az oktatói állások többségét. A jövőben folyamatosan követni kell a főállású oktatók számát, hiszen az egyetem indulásakor szerződötetett oktatók egyrésze közeledik a nyugdíjkorhatárhoz. Ezért az elkövetkező periódusban kiemelt figyelemmel fogom kezelni az oktatói utánpótlás biztosítását. Ugyanakkor az oktatók átlag életkora meghaladta a 49 évet és folyamatosan növekedik. Ezért kérni fogom a tanszékeket, hogy próbálják oktatói karrier felé irányítani a kiváló hallgatóinkat, és hirdessenek meg versenyvizsgára be nem töltött tanársegédi állásokat.

A Marosvásárhelyi Karon az oktatási tevékenységeket 77 alkalmazott segíti. Ide tartoznak a tanszéki és a kari titkárok, a tanszéki mérnökök és labortechnikusok, a gazdasági osztály munkatársai, rendszergazdák és az egyéb munkaköröket betöltő munkatársak. Nélkülük az oktatási-kutatási tevékenységek lebonyolítása szinte lehetetlen lenne. Fontosnak tartom az adminisztratív személyzet folyamatos képzését annak érdekében, hogy az automatizálható folyamatokat minél hatékonyabb eszközökkel oldhassák meg a digitalizáció nyújtotta lehetőségekkel.

## 8. Arculat, kommunikáció, digitalizáció

A Kari honlap információinak az aktualizálása és naprakészen tartása a legfontosabb célkitűzés annak érdekében, hogy úgy a hallgatók, mind a munkatársak vagy a felvételizni készülő diákok vagy az akkreditációs bizottságok minden szükséges információt megtaláljanak.

A honlap hírei jelenjenek meg román és angol nyelven is. A különféle rendezvények meghirdetése is történjen meg három nyelven. Az alumni program résztvevői kapjanak meghívást minden kari rendezvényre.

A Kari PR osztály hatásköre olyan naprakész adatokat tartalmazó, román, magyar és angol nyelven elérhető prezentációk készítése, amelyek általánosan bemutatják a Marosvásárhelyi Kart, a kar infrastruktúráját és a szervezeti egységeit, a tanszékeket, az alapképzési és mesteri tanulmányi programokat, a kar kutatási csoportjait és az azok által elért eredményeket. Ugyanakkor ennek az osztálynak az irányításával szakbemutató videók, oktatókat, hallgatókat és volt diákokat megszólító népszerűsítő videók, díjazott hallgatók tevékenységeit bemutató PR anyagok, munkáltatók véleményét tükröző PR anyagok kell készülnenek.

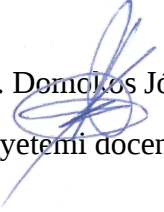
Nagy jelentőséget tulajdonítok az egyetemen használt Google G Suite for Education platform lehetőségeinek a kiaknázásának: kollaboratív szövegszerkesztés, táblázatkezelés, digitális kalendárium használata. Ennek érdekében a kari és tanszéki titkárságok személyzetének a kompetenciáit ebbe az irányba kell tovább képezni.

Záró gondolatként, remélem, hogy a fentiekben bemutatott menedzseri terv olyan elemeket tartalmaz, amelyeknek a megvalósítása csak és kizárólag az intézményünk javát szolgálja rövid és hosszú távon is. Remélem, hogy az elveket elfogadja, sőt magáévá tudja tenni a Marosvásárhelyi Kar akadémiai közössége, mivel a programba foglaltak sikeres végrehajtásának előfeltétele a kari szintű elfogadás és felvállalás, illetve a kar minden tagjának aktív részvétele a megvalósításában!

A vezetői programtervezetet sikeres pályázatom esetén vita alá bocsátom, és konkrét javaslatokat várok a javításához, bővítéséhez.

Marosszentkirály,

2025. január 14.

  
dr. Domokos József  
egyetemi docens