

Rektori
pályázat

Moholy-Nagy
Művészeti
Egyetem

Vargha
Balázs DLA
egyetemi
tanár

2026



04 **PREAMBULUM**

07 **REKTORI JÖVŐKÉP**

08 **FŐBB VÁLLALÁSOK**

08 Megbecsülés, bérrendezés

08 Autonómia

09 A Jövő Egyeteme

09 A konszolidáció szükségessége

10 Szövetségben a hallgatókkal

10 Együtt a Vezérigazgatósággal

11 A nélkülözhetetlen menedzsment

11 Az Akadémia sajátos helyzete

12 A TechPark kiemelt szerepe

12 A szakok önállósága

13 **MOME MISSZIÓ – AMIRE A REKTORI JÖVŐKÉP ÉPÍT**

13 A Bauhaus és a Moholy-Nagy-örökség

14 Értékek, sajátosságok – a MOME egyedülálló bevonzó képessége

15 Célok

15 A jelen és a jövő kihívásai

17 Design a való világnak: (humán)ökológiai komplexitást az oktatásban!

19 Trendek: új generációk, új elvárások

20 A mesterséges intelligencia – konkurencia az oktatásban

22 A MOME mint munkahely, a rektor mint munkáltató

24 Változó környezet, megváltozott kommunikációs igények

25 Verseny-társ-elemzés

25 Fenntarthatóságra törekvés a működésben

26 A kihívásokból következő legfontosabb tennivalóink

27 **AZ OKTATÁS JÖVŐJE**

27 Miért tanítsunk?

27 Mit tanítsunk?

28 Hogyan tanítsunk?

29 Fókuszban az ember

30 A MOME JÖVŐJE

- 30 Melyek a célok?
- 31 Mi a fókusz?
- 32 Milyen egyetem legyen a MOME?
- 32 A MOME művészeti és design kutató egyetem
- 33 A MOME nemzetközi jelenléte mint eszköz a kapcsolódások fejlesztésében
- 34 Oktatói rezidenciaprogrammal a nemzetközi beágyazottság erősítéséért
- 35 A MOME regionális centrum és nemzeti intézmény
- 35 A MOME a kiválóságra építve maradhat sikeres
- 38 Fenntarthatóság: a design újraértelmezendő szerepe

41 MIRE VAN SZÜKSÉG?

- 41 Input
- 42 Output
- 43 Oktatásmódszertani fejlesztés
- 44 Humán fejlesztés - képzők képzése
- 44 Oktatói, kutatói fórumok

46 AZ OKTATÁSI STRUKTÚRA

- 46 Képzési szintek differenciált értékajánlata
- 48 Kutatás
- 48 Alternatív képzési formák - Professional School
- 49 Az akkreditációról

50 AZ INFRASTRUKTÚRA FEJLESZTÉSE

- 50 Terek, funkciók
- 50 Smart Campus
- 50 A technológiai képzés infrastruktúrája

51 AZ OKTATÁST TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉGEK

- 51 MOME designmenedzsment - szakmai hitelesítő szerep
- 52 Inkubációs támogatás
- 52 Alumni hálózat kiterjesztése
- 52 A Könyvtár és a MOME-örökség
- 53 Kiadói tevékenység - MOME Press
- 54 Múlt - jelen - jövő

55 SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

Preambulum

Éppen három éve ilyenkor, 2023 tavaszán nyílt alkalmam életem első rektori programját megírni. Ennek megalkotása számomra nem teher, hanem felemelő élmény volt, ami felismerésekkel teli, rendkívül tanulságos időszakként maradt meg az emlékezetemben. Ugyancsak rengeteg tapasztalatot szereztem az ezt követő pályázati folyamat számtalan kihívásából. A pályázat – sikert és csalódást egyaránt jelentő – végső kimenetele valódi, embert próbáló helyzetet teremtett számomra, melynek erős személyiségformáló hatását nehezen tudnám bármi máshoz hasonlítani. Az azóta eltelt idő pedig módot adott az Egyetem új, eddig nem látott oldalairól megismernem, nagyban köszönhetően a hallgatók aktív szerepvállalásának.

Mindent egybevéve, ez az időszak kivételes lehetőséget teremtett számomra, hogy az intézményről és a közösségről a korábbiaknál is komplexebb képet kapjak, különösen az egymásrataltság, segítőkészség, összefogás és különböző rejtett értékek hangsúlyos szerepe, valamint a biztonságra törekvés természetes igénye kapcsán.

Most, 2026-ban, mikor az Egyetem újra vezetőjét keresi, fontos látnunk az elmúlt időszak történéseinek összefüggéseit – a mostani helyzet tükrében. Tény, hogy 2023-ban a MOME épp történelmi esély birtokában volt: a Kopek Gábor útmutatásával újjászületett campus, a vele összhangban megújított hárompilléres intézményi struktúra, valamint a modellváltás nyomán körvonalazódó lehetőségek együttállása biztos alapot teremtett egy olyan szellemi építkezéshez, amelytől a MOME a 21. századi sikerességének megalapozását remélhette, és amellyel kapcsolatos egyetemi és fenntartói szándékok szerencsés módon találkoztak. Az ekkor esedékes rektorválasztás célja annak az egyetemvezetőnek megtalálása volt, aki az Alapítvány kezdeményezésére Fülöp József, akkori rektor vezetésével előkészítés alatt álló Jövő Egyeteme programot kiteljesíti és sikerre viszi.

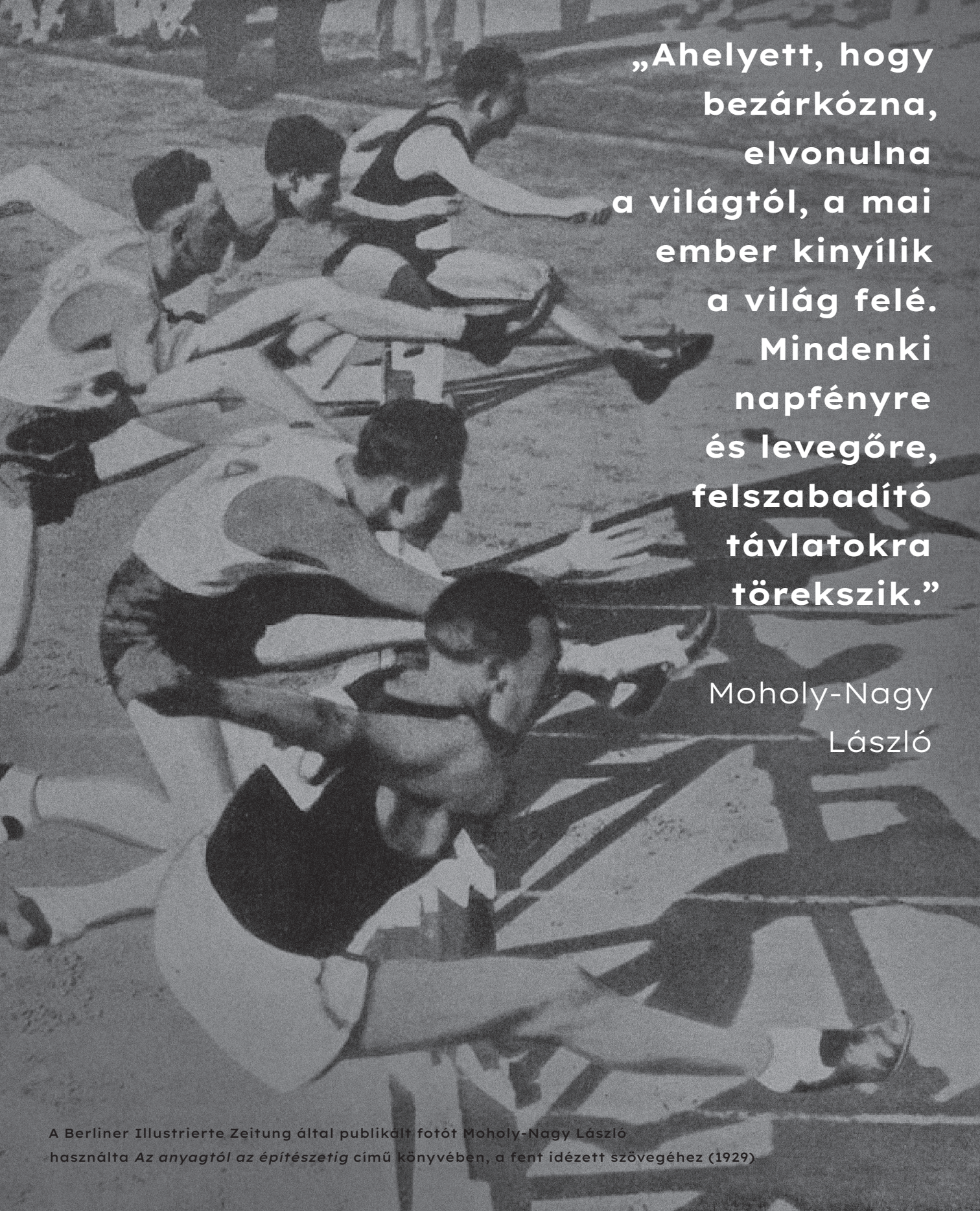
A kivételes helyzet adta lehetőség azonban egy ponton – egy váratlan és vitatott döntés következtében – sajnos szertefoszlott. Az ezt követő, tévutakkal terhelt időszak mindössze egy évig tartott, az egyetemet azonban hosszú időre letérítette a fejlődési pályáról. Az újabb eltelt év, vitathatatlan eredményei mellett, átmenetisége okán nem hozhatott igazi fordulatot ebben a folyamatban, ahogy teljes megnyugvást sem a történetek hatásaitól megviselt közösség számára.

A következő rektorra hárul tehát a feladat, hogy az Egyetemet viszszevezesse a fejlődési pályára, és hogy újra biztosítsa a jóllét feltételeit minden érintett számára. Elhivatottságot érzek magamban ennek a feladatnak a megvalósítására, felajánlva szakmai, oktatói és vezetői tudásomat, tapasztalataimat és reputációm. A pályázaton való részvétellel továbbá az Egyetem iránti töretlen elköteleződésemet is szeretném egyértelműen bizonyítani. Vállalom az újbóli megmérettetést, ami egyúttal lehetőséget kínál az előző programom finomhangolására, valamint a közösségünket ért bomlasztó események minden szempontból megnyugtató rendezésére.

Az itt olvasható program részben a korábbi pályázatom – a MOME Szenátusának akkori támogatását kiérdemelt – koncepciójára épül. Ennek indoka, hogy a benne megfogalmazott jövőkép alapvető állításainak helyessége felől ma is meg vagyok győződve, ezeket változatlanul érvényesnek, az Egyetem jövője szempontjából előremutatónak gondolom. Azonban természetesen nem változatlan formában: **az aktualizált, átdolgozott programszöveg számos helyen lényeges tartalmi kiegészítésekkel bővült, melyek részint tágabb valóságunk aktuális és jövőbeni kihívásaira (mesterséges intelligencia, fenntarthatóság), részint közvetlen közegünk, az Egyetem működésének különböző kérdéseire reflektálnak.**

Ezúton közös gondolkodásra invitálva bocsátom vitára elképzeléseimet, örömmel várva minden visszajelzést, egyúttal megköszönve mindenkinek, aki figyelmével kitünteti rektori programomat.

2026. március



„Ahelyett, hogy
bezárkózna,
elvonulna
a világtól, a mai
ember kinyílik
a világ felé.
Mindenki
napfényre
és levegőre,
felszabadító
távlatokra
törekszik.”

Moholy-Nagy
László

Rektori jövőkép

Célom, hogy a Jövő Egyeteme projekt keretében elfogadott alapra építve a MOME négy éven belül vonzó munkahely és a közép-kelet-európai régió egyik vezető design és művészeti egyeteme legyen. A vonzó munkahely az értelmezésben a munkakapcsolatokban, a javadalmasban fair munkáltatót, mérésekkel igazoltan elégedett és elkötelezett munkatársakat és nemzetközi sztenderdek szerint minősített munkahelyet jelent, amely munkáltatóként elvben és gyakorlatban a munkatársakat helyezi működése középpontjába.

Az egyetem régiós vezető szerepének elérése érdekében a design és művészeti képzésben a MOME-t négy év alatt Magyarország elsőszámú – a túljelentkezésekben mérhető –, megkerülhetetlen intézményévé tesszük. Ezzel párhuzamosan – versenyelőnyé formálva a régióban a magyar nyelvet beszélők jelentős számát – a határon túli intézményekkel való partnerségi kapcsolatok kiépítésével növeljük az egyetem nemzetközi súlyát.

A célom az, hogy olyan egyetemet, olyan autonóm közösséget teremtsünk, amely nemcsak proaktívan reagál az ökológiai válság környezeti és szociokulturális problémáira, valamint a mesterséges intelligencia gyors térnyerésére, hanem sikeres pályafutásuk érdekében felkészíti hallgatóit a napjainkban gyökeresen átalakuló, krízisekkel terhelt gazdasági/társadalmi berendezkedéshez való hatékony és felelős alkalmazkodásra is.

Megbecsülés, bérrendezés

Egységes rendszerbe foglalt, méltányos és igazságos bérezési rendszer kialakítását fogom kezdeményezni a Szakszervezettel egyeztetve. Ennek jegyében előre kijelentem, hogy nem fogom elfogadni a jelenlegi, kiugróan magas rektori fizetést.

Az egyetem olyan szervezet, amely szinte kizárólag a benne résztvevő emberek tevékenységéből teremt értéket, ezért a rájuk való odafigyelés minden vezető elsődleges feladata kell legyen: az ő hozzáértésükön, elkötelezettségükön és lelkesedésükön múlik, hogy milyen lesz a MOME. Éppen ezért **az itt dolgozók emberi, szakmai és pénzügyi megbecsülése alapvető sarokköve lesz rektori tevékenységemnek**. Ebben kulcsszerepet szánok a Szakszervezetnek, amelynek magam is hosszú évek óta tagja vagyok, és amellyel szoros együttműködésben tervezem egyeztetni az ide tartozó kérdéseket. Egyetértek a Szakszervezetben az utóbbi hónapokban sokszor szóba került méltányos és szolidáris bérezés elvével, és támogatni fogom egy arányos és koherens bérezési rendszer kialakítását.

Autonómia

Az Egyetem önrendelkezését a Szenátus képes megteremteni és megtartani. Ehhez autonóm és felkészült Szenátusra van szükség. Ennek elnökeként mindent el fogok követni, hogy a Szenátus az Egyetem demokratikus fórumaként legfontosabb ügyeink megvitatásának aktív színtere legyen. Véleményt formálni, érvek és elvek mentén vitázni érdem. **Olyan Szenátusra van szükség, mely tagjának lenni presztízs, és amely autonóm módon meghozott, szuverén döntései mellett képes és hajlandó következetesen kiállni.**

Vállalom, hogy a hallgatók kezdeményezése nyomán, a Szenátus által alkotott és egyhangúlag elfogadott Charta ügyét továbbviszem. Az Egyetem közössége joggal várja el, hogy az általa megfogalmazott szándékok és követelések ne merüljenek a feledés homályába.

A Jövő Egyeteme

Azok közé tartozom, akik annak idején, a Jövő Egyeteme program elindításában a progresszió lehetőségét látták, és lelkesen részt is vettem a fejlesztés első szakaszában, ahol a tartalmi alapok szakmai kérdéseiről folyt érdemi és hatékony gondolkodás. Változatlanul hiszem, hogy ennek eredményei ma is elengedhetetlenek a hosszú távú sikerességhez.

A folyamatban váratlanul és intenzíven megjelenő szervezet-átalakítási szándék azonban meglepő és sokak véleménye szerint indokolatlan volt. Nem voltam egyedül azzal a sokat hangoztatott véleménnyel, hogy az új program bevezetésének távolról sem elengedhetetlen feltétele a szervezet átalakítása – sőt, a tartalom és a struktúra egyidejű megváltoztatása túlzott megterhelést és nehezen kezelhető problémákat eredményez. Nem beszélve az átalakításnak a szervezetet teljes mélységében érintő mértékéről és módjáról, ami tovább növelte az aggodalmakat, melyek jogosságát a későbbi események beigazolták.

Mindez sajnos megingatta a programmal kapcsolatban a kezdetben meglévő szakmai bizalmat is. **A következő rektor feladata lesz konszenzust teremteni az egyetemi közösséggel szövetségben annak érdekében, hogy újra szakmai alapon, az Egyetem tevékenységében részt vállaló minden érintett érdekei, és a legszélesebb egyetértés mentén indulhasson el a közös tartalomfejlesztés.**

A konszolidáció szükségessége

A campusfejlesztés átmeneti évei, az ezt követően nem sokkal megkezdődött és immár mintegy négy éve zajló Jövő Egyeteme program, különösen a teljes szervezetet érintő átszervezések rendkívüli módon megterhelték az egyetemi közösség biztonságérzetét.

Az elmúlt átmeneti időszak egyetemvezetése azt az elvet vallotta, hogy kizárólag a legszükségesebb korrekciókat hajtja végre, a komolyabb, hosszútávú intézkedéseket a következő vezetésre hagyja.

Azt gondolom, hogy a bizonytalan állapot tovább már nem fenntartható. Le kell zárnunk ezt az időszakot és az elérhető közállapotok megteremtésére, valamint egyetemi küldetésünkre kell végre koncentrálnunk. **Kijelentem, hogy rektorként nem fogom a szervezeti felépítést tovább módosítani és azokkal fogok együttműködni, akik elnyerték pozíciójukat. Strukturális kérdések helyett azt fogom képviselni, hogy a szakmai tartalom kerüljön ismét a középpontba, amely a szervezet-átalakítás során sajnálatos módon háttérbe szorult.** A cél – a pályázati kiírással összhangban – az kell legyen, hogy a Jövő Egye-

teme modell kereteit véglegesítsük, bevezessük azt, ami oktatás-szakmailag megalapozott és időről-időre elvégezzük azt a reflexív újraértékelést, amely a MOME folyamatos fejlődését biztosítja.

Ehhez elengedhetetlen, hogy az ebben résztvevők végre megtalálják a helyüket, biztonságukat és jóllétüket. Mindennél nagyobb szükségünk van az olyan bizalmi légkörre, ami jó közérzetet biztosítva felszabadítja a kreatív energiákat.

Szövetségben a hallgatókkal

Az elmúlt év váratlan és pozitív fordulatát a hallgatóink intenzív közéleti érdeklődése és kiállása jelentette. A szenátusban a hallgatói létszám bővülésén kívül jelenlétük stabilitása és intenzitása is sokat változott. Jó látni, hogy a HÖK és a DÖK egyre gyakoribb és felkészültebb megszólalásaival aktív tartalommal tölti meg szenátusi szerepét.

Minden jel arra mutat, hogy egy új, friss szellemű generáció lépett be az egyetemi szférába, mely összefüggésekben gondolkodik és igényt formál a környezete alakításában való részvételre. Mindez a párbeszéd olyan új lehetőségeit teremti meg, amelyből az egyetemvezetés sokat meríthet.

Rektorként szeretnék élni ezzel a lehetőséggel, és a hallgatóinkkal való aktív párbeszédet a szenátus formális keretein túl, minél több platformon kezdeményezni fogom.

Együtt a Vezérigazgatósággal

Kettős vezetési rendszerében működő szervezetként kulcskérdés a két párhuzamos – rektori és vezérigazgatói terület hatékony együttműködése. Ez mindenképp aktív, egymásra figyelő, egymást támogató, valamint – a szabályozásokban rögzítetteken túlmenően is – jól definiált munkamegosztást igényel.

Véleményem szerint mindez akkor optimális, ha a két terület vezetője egyenlő súlyt képviselve vesz részt a folyamatok irányításában.

Szoros szövetségük nélkülözhetetlen az Egyetem érdekeinek képviseletéhez szükséges érdekérvényesítő potenciáljuk maximalizálásához.

A nélkülözhetetlen menedzsment

Rektorként arra fogok törekedni, hogy az Egyetemen meglévő tudások közötti egyensúlyt megőrizsem, és **olyan szervezeti kultúra meglétét erősítsem, amelyben a különböző szakterületek kölcsönösen elismerik egymás értékeit és teljesítményeit.** Az oktatási és kutatási tevékenységet végző akadémiai közösség munkája nem választható el a támogató és menedzsmenti területek által hozzáadott értéktől. Közös célunk csak közös erőfeszítés által valósítható meg: hogy hallgatóink számára magas színvonalú, korszerű és komplex egyetemi szolgáltatásokat biztosítsunk.

E szemléletből következően az egyetemi működésben nincs elsődleges és másodlagos szerep: minden terület hozzájárulása nélkülözhetetlen. A 21. századi egyetem sikeres működtetése a különböző funkciók összehangolt, egymást erősítő jelenlétére épül.

Az Akadémia sajátos helyzete

Az egyetem sajátos intézmény: az európai kultúrában mélyen gyökerező közeg, amelyet egyedi értékek és működési törvényszerűségek határoznak meg. Az akadémiai pálya különleges hivatás, amelynek sajátosságai akkor is megmaradnak, ha a jogi és foglalkoztatási keretek időközben átalakulnak.

A rektor feladata, hogy az akadémiai közösség – oktatók, kutatók – érdekében következetesen és hatékonyan támogassa e sajátos létforma fennmaradását. Az egyetem nem vállalat, és ezért **az érzékeny akadémiai ethosz időről időre megerősítésre szorul,** különösen a – más szempontból gyakran indokolt – haszonelvű megközelítések ellensúlyozására. E felelősség elsődleges hordozója a rektor, akinek szakmai tekintélye és intézményi pozíciója biztosíthatja a szükséges egyensúlyt.

Ennek legfontosabb eszköze a megbecsülés, amely egyaránt magában foglalja az emberi, szakmai és anyagi dimenziókat. **A rektor kiemelt felelőssége, hogy ezt a megbecsülést az egyetemi közösség minden tagja számára biztosítsa, valamint hogy átfogó szemléletével megteremtse, kiterjessze és fenntartsa ennek kiegyensúlyozott érvényesülését.**

A TechPark kiemelt szerepe

A Technológiai Park a MOME képzési portfóliójának unikális, és egyben egyik legértékesebb szervezeti egysége. A campusfejlesztés egyik legfőbb vívmányaként létrejött két épület¹ egységbe foglalta az Egyetem korábban széttörőredezten létező technológiai képzési helyszíneit. Ennek eredményeként a TechPark mára a MOME mintegy tizenhat önálló, anyag-, technológia-, és médiumspecifikus egységből álló, színes, élettel teli színhelyévé fejlődött.

A műhelyekben, műtermekben, stúdiókban dolgozó és oktató kollégák tudása, elköteleződése és lelkesedése teremti azt, a hallgatókat rendkívüli módon inspiráló közeget, melyben a szakmai tudásszerzésnek olyan dimenziója összpontosul, ami digitalizált világunkban kimagasló értéket teremt.

Rektorként elkötelezett vagyok abban, hogy a TechPark közösége az általuk hozzáadott értéknek megfelelő megbecsülésben részesüljön. Ahogy abban is, hogy az Egyetem költségvetési koncepciójában a technológiai fejlesztések stratégiai tényezőként kapjanak hangsúlyt.

A szakok önállósága

Meggyőződésem, hogy mind az oktatás, mind a szakmai kultúra gondozásának kiemelten fontos bázisai a szakok, melyek azokat a diszciplínákat képviselik, amelyekből a MOME portfóliója felépül. Ahhoz, hogy szerepüket kiteljesíthessék, a lehető legnagyobb autonómiára van szükségük abban, hogy tevékenységüket saját jövőképük alapján szabadon alakíthassák, erőforrásaikkal önállóan gazdálkodhassanak.

Kiemelt szempont emellett a szakok közötti legszélesebb együttműködések létrejöttének, kölcsönös láthatóságának ösztönzése, amely az újonnan alakuló központok számára kínál lehetőséget. **Egyetemvezetőként támogatni fogom a szakok szakterületi önállóságát, és egyetemi akkreditációs felelősségükkel arányos súlyú szerepük biztosítását.**

1

A Csomay Zsófia tervei alapján épült, két tömböt magában foglaló épületegyüttes építészeti szempontból is különleges, ami abból adódik, hogy az újjáépített campusnak ez az egyetlen, előzmény nélkül kialakított objektuma.

MOME misszió – amire a rektori jövőkép épít

A világ megértése és alakítása az egyetem alapvető küldetése. A MOME esetében e küldetés megvalósításának közege és eszköze az intézmény saját, egyedi kultúrája, amelyen keresztül a világhoz kapcsolódik és hatást gyakorol rá. Ebből következően az Egyetem legfontosabb feladata és alapvető érdeke e kultúra tudatos építése, folyamatos fejlesztése és széleskörű kisugárzása.

A MOME közel másfél évszázada formálja saját, egyedi kultúráját. E kultúrát egyszerre határozza meg gazdag szellemi öröksége, valamint az a folyamatosan megújuló jövőkép, amely az intézmény mindenkori jelenéből táplálkozik. Alapjaiban humán értékekre épülő, mélyen emberközpontú közeg, amelyet azok alakítanak és közvetítenek, akik aktív részeseivé válnak.

A hallgatók, az oktatók és a működést biztosító szakmai és támogató munkatársak együtt alkotják azt a közösséget, amely tartalommal és lélettel tölti meg ezt a kultúrát. **Együttes jelenlétük és tevékenységük teszi lehetővé, hogy az Egyetem értékei ne csak fennmaradjanak, hanem hatásukat szélesebb körben is érvényesítsék.**

A Bauhaus és a Moholy-Nagy-örökség

A MOME hosszú idő óta következetesen elkötelezett a Bauhaus értékei mellett. Moholy-Nagy László nevének felvétele egyrészt egyértelműen megerősítette ezt az irányultságot, másrészt az ő szellemiségét az Egyetem meghatározó identitáselemévé emelte.

Ez a gondolkodásmód a kísérletező attitűdben, a társadalmi felelősségvállalásban, az új technológiák iránti nyitottságban, valamint a művészet és a tudomány egységének szemléletében koncentrálódik. **Meggyőződésem, hogy ez a szellemi tőke alapérték, amely mint egyfajta „világútlevél” kapukat nyit meg számos nemzetközi területen.**

Értékek, sajátosságok – a MOME egyedülálló bevonó képessége

A MOME európai egyetem. Ez magától értetődőnek tűnik, ugyanakkor elvitathatatlan érték, ami az egyetem szellemisége, kulturális preferenciái szempontjából meghatározó, és felbecsülhetetlen előnyt jelent a nemzetközi kapcsolatok összefüggésében.

A MOME magyar művészeti és designegyetem, mely 146 éves története során nemzeti kultúránk egyik sajátos területének elsőszámú, domináns képviselőjévé vált. Olyan nevek kötődnek hozzá, mint Kozma Lajos, Kaesz Gyula, Pogány Frigyes, Borsos Miklós, Ferenczy Noémi, Konecsni György, Gergely István, Szilvitzky Margit, Rubik Ernő, Schrammel Imre, Lengyel István, Jankovics Marcell, Rófusz Ferenc, Bak Imre, Janáky István, Turányi Gábor, Reimholz Péter, Kass János, Bányai István. Múltunk szellemi öröksége szerves részét képezi kultúránknak, ami példát mutat és erőt ad jövőbeli törekvéseinkhez.

A MOME nem tömegegyetem. Léptékét, hallgatói létszámát tekintve nemzetközi összehasonlításban kimondottan kis egyetemnek számít. Ez olyan tényező, ami minden előnye és hátránya mellett meghatározó az egyetemi karakter szempontjából. A minőségi oktatás és a hallgatói kiválóság összefüggésében pedig egyértelmű értéknek számít, melynek alapja a meglévő, és a jövőben is megőrzendő oktató-hallgató arány.

A MOME erős közösség. Részesévé válni érték és megbecsülés. A közösség tartja életben és örökíti át a kultúrát, ami a közösség által sugárzik ki, és ami generációk láncolatát kapcsolja össze. A MOME közösségének egyik legfőbb erénye a változásokra való konstans nyitottság. A váratlan helyzetekben, felmerülő problémákban nem akadályt, hanem inspirációt lát, amiből innovatív megoldások születnek, melyek biztosítják a folyamatos fejlődését. Ez a művészeti és design-gondolkodás elválaszthatatlan része, és mélyen gyökerezik a MOME kultúrájában.

Kiválóság. A MOME közössége elkötelezett a kiválóság mellett, amit a közel százötven év elért eredményei is igazolnak. A kompromisszumokon felül álló minőségi munka a művészi alkotótevékenység alapja és elválaszthatatlan része. Az erre való folyamatos törekvés mellett alapvető feladatunk ennek szemléletét hallgatóinknak is átadni.

Célok

A MOME progresszív szellemiségű, a kortárs trendekre érzékeny, egyetemes értékeket hangsúlyozó szellemi műhely:

- A közös emberi értékek, az európai szellemiség és a magyar kulturális örökség iránti elköteleződés mellett a társadalmi innovációt kiemelt feladatnak tekinti.
- Az általa képviselt felelősség kiterjed a jelenkor szociális és ökológiai alapkérdéseinek vizsgálatára azzal a céllal, hogy aktív résztvevőjévé váljon a megoldások elkerülhetetlen szükségességét felismerő globális diskurzusnak.

Cél a felelős tervezői, alkotói, kutatói gondolkodásmód elmélyítése, amely mind a társadalmi szerepvállalást, mind a környezet-tudatos szemléletet tevékenysége szerves és elválaszthatatlan részének tekinti:

- Olyan művészeket, designereket és teoretikusokat képzünk, akik a piaci versenyképességen túl képesek szakterületük progresszív, vezető személyiségeivé válni, nemcsak a hazai, de a nemzetközi kreatívipari, kulturális és tudományos közéletben egyaránt.

Ezek elérése érdekében:

- A képzésnek következetesen azt a látásmódot kell erősítenie, mely a folyamatos kísérletezés, az analitikus, ugyanakkor integratív gondolkodás, a társterületekkel való együttműködés, valamint a kompromisszumot nem ismerő minőség igényén alapul.
- A kreatív, innovációs és kollaboratív képességek fejlesztése mellett kiemelt hangsúlyt kell kapjon a kísérleti kutatási eredmények társadalmi hasznosításának felelős támogatása.

A jelen és a jövő kihívásai

Világunk folyamatosan és egyre gyorsuló ütemben alakul át, s a jövő egyre kiismerhetetlenebbé válik. Az előrelátás lehetetlenségéből fakadó bizonytalanság súlyos terhet jelent egész civilizációnk számára, és különösen nagy hatással van a felnőtt életét épp megkezdő fiatal korosztályra. Ez óriási felelősséget ró az egyetemekre és olyan új kihívások elé állítja oktatóikat, melyekkel korábban nem találkoztak. A feladatunk a válaszok, a megoldások kidolgozásában Magyarország vezető design és művészeti egyetemeként nyilvánvaló.

A következő évtizedekben azok az egyetemek válnak sikeressé, melyek képesek lesznek az ismeretátadás, illetve tudásszerzés új összefüggéseinek értelmezésén keresztül az egyetem 21. századi formáit létrehozni.

A design a 21. századra az élet minden területén meghatározó tevékenységgé, illetve kultúra-alakító erővé vált. Az emberiség legsúlyosabb gondjai, mint az ökológiai problémák, vagy a társadalmak különböző feszítő kérdései, mára egyértelműen a design hatókörébe kerültek.

A digitális technológia robbanásszerű fejlődése, a globális információs forradalom minden képzeletünket túlszárnyaló hatásai valószínűleg eltörpülnek majd amellet, amit a szárnyait bontogató mesterséges intelligencia és az ún. adatgazdaság elterjedése fog okozni. A technológiák humanizálásában, észszerű felhasználásában a designnak egyre inkább kiemelt szerepe lesz a jövőben. Ma már nem kérdés, hogy fenntarthatatlan az, ahogyan élünk, ahogyan társadalmainkat berendezzük.

A cél tehát a jövő nemzedékek felkészítése a napjainkban gyökeresen átalakuló, krízisekkel terhelt gazdasági/társadalmi berendezkedéshez való hatékony és felelős alkalmazkodásra is.

A zsidbasztó eljövötlenedés ellen ható, saját magunknak kitűzött utak, perspektívák kijelölésére van szükség, olyanokra, amelyek túlmutatnak a főáramú, civilizációnk problémáit okozó normarendszereken. A jó válaszok megtalálása nem megy a múlt (ideértve a MOME múltját is) feltárása nélkül – a történeti tudat, a történeti érzékenység erősítése nemcsak tudományos munkákon, hanem az érzékenységet erősítő eseményeken, élményalapú kutatási programokon, a múltra való kortárs reflexiókon keresztül valósítható meg.

A jövő nemzedékeknek nem szükségletei vannak, hanem jogai – az emberiség közös természeti és kulturális öröksége, s a nemzedékről nemzedékre gyarapodó tudás az, ami megilleti őket.²

A MOME-n e jogok biztosításához adott az elkötelezettség és a keret, vannak kézzelfogható produktumokat felmutató előzmények (konferenciák, előadássorozatok, központi projektek, kutatások, oktatási koncepciók, stratégiák), amelyek **jó alapot teremtenek a kihívások kezelésében elkerülhetetlen léptékváltáshoz:**

- A MOME szenátusa által 2008-ban elfogadott Fenntartható fejlődés stratégia legtöbb megállapítása, célkitűzése ma is helytálló, még akkor is, ha közkeletű fogalomhasználata – a fenntartható fejlődés – paradox

és korrekcióra szorul, nem figyelmen kívül hagyva a nem-növekedés paradigmájával kapcsolatos diskurzusokat.

- A MOME Zero program számos hasznos szemléletformáló projektet vizsgál – a karbonsemlegességre törekvés nagyon fontos –, de a továbblépéshez tisztázni és tudatosítani kell a koncepció korlátait, egyértelműsíteni a célt, mert az egyetem mint folyamatosan működtetett intézmény és infrastruktúra környezeti terhelése a természeti és fizikai törvényszerűségek figyelembevételével soha nem lesz kompenzálható olyan mértékben, hogy a cél elérését általános érvényességgel bármikor is megállapíthassuk.
- Az ELTE és a MOME egyetemközi együttműködése keretében az ember környezetátalakító tevékenységét vizsgáló transzdiszciplína, a humánökológia jelentőségére, a design világában hasznosítható ismereteire hívta fel a figyelmet a MOME Elméleti Intézete szervezésében 2022-ben megtartott Humánökológia és design című előadássorozat.
- A 2021–2025-ös időszakra szóló Intézményfejlesztési terv nemcsak az épített infrastruktúránk környezeti lábnyomának csökkentésére határozott meg célokat és feladatokat, de fókuszba emelte a globális ökológiai problémákra reagáló lépések szükségességét, felvetette a társadalomtudományok és a természettudományok ismereteinek designkompetenciákkal való ötvözését is.
- Az Egyetemen az elmúlt években fontos műhelymunkák folytak arról, hogy miként lehetne a design oktatás minden szintjén megjeleníteni, s a szakmai ismeretanyag alapvető részévé tenni a (humán)ökológiai komplexitást. A munka eredményeinek továbbfejlesztése, aktualizálása és az oktatási gyakorlatba való bevezetése olyan „szakmaközi” egyetemi vállalkozássá válhat, amely az intézményi közösségi együttműködést is elmélyíthetné, fejleszthetné.

Design a való világnak:³ (humán)ökológiai komplexitást az oktatásban!

Az egyéni lehetőségek extrém módon alakulnak át. A hirtelen kitérő világban a személyes helyváltoztatás szabadságán túl az új technológiák, valamint más tudományterületek, más egyetemek bevonása által a kapcsolódások egészen új formái és esélyei jönnek létre.

Szükséges egy szemléletváltás, melynek célja, hogy az egyetem ne izolált pozícióból tekintsen tevékenységére, hanem a hallgató szemszögéből, azaz egy jóval hosszabb és komplexebb fejlődési folyamat meghatározó részeként értelmezze saját szerepét. E folyamat első szakaszát a közoktatás jelenti, amellyel egyre inkább érdekünk párbeszédet kezdeményezni és a fejlesztés lehetőségeit keresni. Ugyancsak fontos törekvés, hogy az Egyetem a graduális képzései utáni fejlődési pályához is kínáljon az élet-hosszig tartó tanulást ösztönző és támogató újracsatlakozási lehetőségeket. Ehhez egy tudatos rendszerben felépített, dinamikusan aktualizálható, érvényes tartalmakat kínál, rugalmasan elérhető kínálatra van szükség.

Az ökológiai problémák, így különösen az éghajlatváltozás következményei a fogyasztói társadalomra épülő civilizációnk válságtünetei. Targyakat alkotó egyetemenként különös felelősségünk van abban, hogy világos választ adjunk magunknak és a hozzánk jelentkezőknek arra is, hogy az, amit oktatunk, ahogy oktatunk, hogyan járulhat hozzá a környezeti és társadalmi problémák megoldásához. Az oktatásban hiteles válaszok azonban csak akkor adhatók, ha a (humán)ökológiai⁴ komplexitás szempontrendszerét a napi működésünkben, az infrastruktúra működtetésében is érvényesítjük. (Erről részletesebben lásd: Fenntartathóságra törekvés a működésben c. fejezet.)

A fentiek figyelembevételével **a környezeti-társadalmi-gazdasági (fenntarthatósági) kihívásokra reagálva célom, hogy:**

- **A MOME – küldetésének és társadalmi felelősségének tudatában – mint autonóm intézmény elsődlegesen maga határozza meg, milyen válaszokat ad oktatási, kutatási tevékenységén keresztül és napi működésében a fogyasztói társadalomra épülő civilizációs válság komplex kihívásaira.** Az Egyetemen ehhez adott a tudás és megvan az az egyetemközi kapcsolatrendszer, amely ebben a MOME közösségét támogatni tudja. A feladat összetett – megvalósítása a legmagasabb szintű, a rektori kabinetben megjelenő képviselőket és koordinációt igényli.
- **Hallgatóinknak általános és magabiztos humánökológiai tájékozottságot biztosítsunk** – olyan tudást, amelyet a végzetek nemcsak a tervezői stratégiájukba építhetnek, hanem azt alkalmazni tudják és merik a tervezői munka során.

⁴ A humánökológia mint az ember környezetátalakító tevékenységét vizsgáló transzdiszciplína arra keresi a választ, hogy milyen változásokat okoz az ember a Földön és ennek milyen társadalmi következményei vannak. Célja az ennek hátterében álló okok beazonosítása, feltárása és az, hogy választ találjon a környezetátalakító-hatás mérséklésére, az alkalmazkodásra. Olyan fogalmi kereteket alkot és olyan gyakorlati megoldásokat vizsgál, amelyek alkalmasak lehetnek a válság enyhítésére, ember és természet együttélésének megújítására.

- **A humánökológia nyújtotta komplexitás a képzés minden szintjén megjelenjen**, ezért kiemelt cél a tanrend aktualizálása, új kompetencia, új szakemberek bevonása, ezzel összefüggésben pedig az egyetem létét, az oktatást érintő dilemmák átgondolása, amelyet Fenntarthatóság: a design újraértelmezendő szerepe című részben fejtek ki – a szemléletben léptékváltás kell.
- **Az egyetemközi együttműködés tudatos fejlesztésével érjük el a szükséges kompetenciák bevonását** – a komparatív előny elvére építve nemcsak gyorsan, költséghatékonyan és megfelelő minőségben tehetünk szert a kívánt tudásra, hanem sajátos viszonyhatással lehetünk a humánökológiát oktatási portfóliójában tudó egyetem(ek)re – így például az e téren komoly szakmai múltat felmutatni tudó ELTE-re – is. A design integrálhatja ezeket az új ismereteket, a humánökológia diszciplínája pedig „tanulhat” a design sajátos ismeretanyagából, szerteágazó tapasztalataiból.
- **Aktív tudásbázis és célzott kommunikációs felület (hálózat) jöjjön létre a Fenntarthatósági Irodával együttműködésben:** az egyetemhez kötődő designökológiai/humánökológiai kutatások, publikációk, kurzusok, események nyíltan elérhető, közösen fejleszthető platformja, amelyre a képzésfejlesztés támaszkodhat.
- Olyan, a hallgatók ökológiai/humánökológiai érzékenységét és tájékozottságát elmélyítő **rendszeres közösségi események** megszervezését kezdeményezem, **amelyek a természethez való újrakapcsolódáson túl az épített/tárgyi környezet és a természet szoros kapcsolatát, egymást támogató kölcsönviszonyát segítik elő** (városi zöldítés: helyi civil körök, önkormányzatok és tervezők együttműködése stb.)

Trendek: új generációk, új elvárások

A Z és Alfa generációk számára a digitális forradalom, a fogyasztói társadalom, valamint a klímaválság jelentik a legmeghatározóbb hatásokat. **Az extrém mértékű digitális eszközhasználat, a halmozott médiafogyasztás, a multitasking radikálisan változtatta meg a korosztály tapasztalatszerzési szokásait.** Az informális tanulás súlya rendkívüli mértékben megnőtt, amit elsősorban az internet által könnyen elérhető tömeges információ erősít. Ezek a tényezők nem csak a korosztály kognitív képességeire, de pszichés kondíciójára is erős hatást gyakorolnak.

Mindez az egyetemi oktatást is újabb kihívások elé állítja, melyek egyre szerteágazóbb megoldásokat, és az oktatási módszerek korszerű szemléletű újragondolását teszik szükségessé.

Nem kétséges, hogy a soron következő elementáris hatást a mesterséges intelligencia térhódítása jelenti. A hatásai jelenleg beláthatatlanok. Az ipari forradalom megszabadított a kétezzi munkától, a digitalizáció átvállalta az információ kezelését, a mesterséges intelligencia pedig szemlátomást egyre hatékonyabb a hálózati összefüggések felhasználásában. Másként fogalmazva: először lemondtunk a manualitásról, azután elfelejtettünk emlékezni, most pedig a felé haladunk, hogy átengedjük a gondolkodás humán kiváltságát.

A várható következményekből kiindulva az oktatás összefüggésében egyértelműen a specializált, különleges tudás felértékelődésére számíthatunk. Olyanfajta tudás, mely humán gyökerű, sokrétűségében pedig a lehető legegységibb összetételű. Ilyen tudást csak személyiségközpontú, differenciált képzés képes nyújtani:

- kis létszámú közösségben;
- ideális hallgató-oktató arány által biztosított személyeségen alapuló oktatási módszerek alkalmazásával;
- olyan erős kisugárzással bíró közegben, amely egyediségénél fogva a képzés leghatékonyabb extrakurrikuláris edukációs kulcseleme.

Ez a kisugárzás a kultúra, ami a rohamosan technicizálódó világban a jövőben egyre nagyobb értéké válik. Egyszerre oktatás-módszertani eszköz, közösségformáló erő, valamint az információt tudássá alakító rendező elv. Tartást és magabiztosságot ad a váratlan kihívások közt való sikeres helytálláshoz, teremtő erő és bátorságot a jövő alakításához.

A mesterséges intelligencia - konkurencia az oktatásban

A generatív mesterséges intelligencia (AI) nem csupán egy újabb szoftver, hanem egy olyan mindenre kiterjedő ökoszisztéma, mely az alkotói folyamat és a szerzőség alapjait is megkérdőjelezi. **A MOME számára az egyik a legnagyobb kihívás az „alkotói válság” intézményesülése,** azaz, hogyan tartható fenn a hallgatók motivációja a szükséges technikai tudás elsajátítására, ha az AI gombnyomásra megoldja azt? Másrészt az AI használata során súlyos etikai és jogi aggályok merülnek fel a felhasznált adatbázisok és a szerzői jogok körül, ami szintén kezelendő veszély.

Ugyanakkor a lehetőségek is óriásiak. Az AI drasztikusan felgyorsítja a prototípusgyártást, segíthet a vizuális kutatómunkában, és új, hibrid alkalmazott művészeti formák létrejöttét teszi lehetővé.

Az egyetemnek nem tiltania, hanem megértenie és támogatnia kell az AI használattal kapcsolatos igényt, hogy a hallgatók a munkaerőpiacon is versenyképesek maradjanak.

Ehhez a MOME számára a következő időszak legfontosabb célja egy olyan hibrid ökoszisztéma kialakítása, ahol az AI a „alkotó ember segédje”, de a vízió és a kritikai döntés továbbra is az ember kezében marad. Ehhez a legelső konkrét feladat egy intézményi AI-manifesztum kidolgozása és a tantervek rugalmas felülvizsgálata kell, hogy legyen.

Szolgáltatások az oktatók és hallgatók számára

- Licenc-hozzáférés: biztosítani kell az egyetemi polgárok számára a professzionális, fizetős eszközöket (pl. Midjourney, Adobe Firefly, ChatGPT Plus, Gemini stb.), hogy ne anyagi helyzet döntsön a technológiai előnyről.
- Prompt-mérnökség és kritikai kurzusok: speciális workshopok indítása, ahol nemcsak a technikai használatot, hanem az AI-outputok esztétikai és etikai kritikáját is tanítják.
- Saját, zárt adatbázisú AI: olyan belső hálózat kiépítése, ahol az egyetem saját archívumán vagy a hallgatók saját munkáin lehet tanítani modelleket, elkerülve a jogdíjas tartalmak jogsértő használatát.
- Technikai support: egy dedikált „AI-labor” felállítása, ahol szakértők segítenek az algoritmusok művészi célú finomhangolásában.

Belső szabályozás:

A szabályozás célja nem a változás ellehetetlenítése, hanem a valódi tudás mérése. Észszerű korlátozások lehetnek:

- Analóg vizsgablokk: elméleti vizsgákon vagy szakdolgozati védések-nél indokolt a kézzel írott reflexiók vagy a helyszíni, felügyelt esszéírás a generált szövegek kiszűrésére.
- Folyamat-dokumentáció: nem a végeredményt, hanem az alkotói utat kell pontozni.
- Kötelező transzparencia: minden olyan munka mellett, ahol AI-t használtak, kötelezővé kell tenni egy „AI-nyilatkozat” csatolását, amely részletezi, melyik fázisban és milyen mértékben vettek igénybe algoritmust.
- „Offline hetek”: olyan kurzusok fenntartása, ahol a digitális eszközök használata tilos, ezzel erősítve a manuális készségeket és a közvetlen anyaghasználatot.

A MOME mint munkahely, a rektor mint munkáltató

Az előrelátás lehetetlenségéből fakadó bizonytalanság a szervezeti működésre is kihat. A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem nemcsak felsőoktatási intézmény, hanem a közel kétszáz fős oktató-kutató és sok más, támogató munkatárs közösségének munkahelye is. A gyorsan változó munkaerőpiac olyan kihívások elé állítja a MOME-t, amelyekkel korábban nem találkoztunk – meg kell küzdenünk a piaci nyomással, amely a kreatív iparágak felől érkezik és reagálnunk kell a munkavállalók munkahely-, pozíciókeresési szempontjainak gyökeres változására is.

A rektori jövőképem szerint **célom, hogy a MOME négy éven belül vonzó munkahely legyen.**

A vonzó munkahely víziója az értelmezésben az alábbiakat jelenti:

1. **A MOME a munkakapcsolatokban, a javadalmazásban fair munkáltató:** a szervezeti működéssel összefüggő döntései, a munkavállalókkal és az érdekképviselői szervekkel fenntartott kapcsolata korrekt, egyenrangú, átlátható, mindenben megfelel a törvényi elvárásoknak. A munkatársai folyamatos fejlesztését tartja szem előtt a magas oktatási színvonal biztosítása érdekében.
2. **A MOME egyike Magyarország legjobb egyetemi munkahelyeinek** – ez a cél akkor teljesül, ha az egyetem munkatársai körében végzett rendszeres véleményfelmérés azt mutatja, hogy tízből legalább nyolc munkatársunk elkötelezett az egyetem céljai iránt, azaz:
 - pozitívan beszél az egyetemen belül és kívül a MOME-ról és nyugodt szívvel ajánlja azt másoknak;
 - hosszú távon a szervezet tagja szeretne maradni és;
 - úgy érzi, a MOME-ban minden arra ösztönzi, hogy nap mint nap a legtöbbet hozza ki magából és úgy látja, ebben a MOME megfelelően támogatja is.

3. **A MOME az egyetemi világban is alkalmazott nemzetközi sztenderdek⁵ szerint minősített munkahely**, amely munkáltatóként elismerten és bizonyítottan a munkatársakat helyezi működése középpontjába.

A MOME ma nem rendelkezik átfogó humánmenedzsment stratégiával, amely egy, az egyetem mint munkahely vízióra építve, fókuszterületek kijelölésével (pl. oktatói, kutatói, tanári életpálya-modell felállítása, vezetőfejlesztés, elkötelezettség-menedzsment, méltányos javadalmazás megteremtése és belső bérpiaci méltányosság biztosítása, stb.) határozná meg azokat a feladatokat, célokat, eszközöket, amelyek fontosak ahhoz, hogy a MOME magas színvonalú képzések megtartására képes oktatók és elismert tudományos tevékenységet végző kutatók számára vonzó munkahely legyen.

A HR Igazgatóság a vezérigazgató közvetlen irányítása alatt működő szervezeti egység, amely jellemzően gazdálkodási-tervezési feladatokat lát el, munkaügyi folyamatokat működtet, valamint a toborzást és a kiválasztást végzi. Ebben a szerepében elsődlegesen **inkább a Vezérigazgatóság pénzügyi-gazdasági szemléletű intézmény-működtetésének, semmint az egyetemi lét és működés támogatója.**

A MOME oktatóinak, kutatóinak valamint támogató munkatársainak hosszú távú megtartási igénye és az egyetem munkaerőpiaci bevonzó képességének erősítése megkívánja, hogy a rektor irányítása alá tartozó szervezeti egységek működését önálló, ugyancsak a rektornak alárendelt humánmenedzsment terület - akadémiai HR - támogassa, segítve a rektor mint munkáltató szerepének kiteljesítését. Az akadémiai HR a Vezérigazgatósághoz a HR Igazgatóság nyújtotta szolgáltatások igénybevételén keresztül kapcsolódik, ezért az Igazgatóság HR-szolgáltatóközponti szerepének fejlesztése közös érdek.

Az akadémiai HR létrehozása az egyetem alaptevékenységét érintő tevékenység, így kialakítása nem mond ellent az egyetem Szervezeti és működési rendjében rögzített hatásköri felosztásnak.

5 A szervezetfejlődés és -fejlesztés egy pontján elvégzett Investors in People audittal (<https://www.investorsinpeople.com/>) az elsődleges cél az, hogy független, átfogó értékelést kapjunk arról, munkáltatóként hol tart a MOME. Az auditálás nem üzleti célokat szolgál: a közösség tagjaival folytatott, a hosszú távú fejlesztések megalapozását szolgáló párbeszéd része.

Változó környezet, megváltozott kommunikációs igények

Ahogy más felsőoktatási intézményekbe, úgy a MOME-ra jelentkező korosztályra is hatnak a megváltozott társadalmi trendek és a diplomaszerezés céljának egyre erősebb diverzifikálódása. Ezzel párhuzamosan az elmúlt évtizedekben átalakultak a felsőoktatástól elvárt értékek is: míg korábban az esélyegyenlőség, majd a hatékonyság, a felsőoktatásban szerzett tudás munkaerő-piaci relevanciájának problémája volt a fókuszban, addig az ezredfordulóra a minőség került az első helyre.⁶

A ma egyetemre jelentkezők az interneten felnövő, a közösségi média képi és nyelvi világát ismerő generáció tagjai, akik – a felmérések szerint – általánosságban a rövid, képekkel ellátott, naprakész, az érzelmeket a fókuszba állító információkra vágnak.⁷ Ez kockázat, amelyet az egyetem kommunikációjában kezelni kell.

A felsőoktatásba tartók között több, jól elkülöníthető csoport azonosítható: a presztízszorientált, *tudásra törekvők* csoportjába tartozók a diploma megszerzésén túl a kiemelkedő tudást értékelik. Számukra a jó oktató, a jó hírű intézmény a fontos. Az *élménykeresők* jellemzően a minimum feltételek teljesítését célozzák és inkább „élni” akarnak. Egyetemi létüknek – több más szempont mellett – kiemelkedően fontos eleme az intézményekben uralkodó hangulat, a hallgatói programok, az infrastrukturális kényelem. A *megfontoltak* az elérhetőség és a jövőbeni fizetés mentén hozzák meg továbbtanulási döntésüket.⁸

Az tehát, hogy a MOME a weboldalon és a facebook oldalán keresztül mit kommunikál, döntő abban, milyen kép alakul ki az egyetemről a hozzánk törekvőkben. Döntő abban, hogy csalódnak-e a hallgatók akkor, amikor a képzési elvárásokkal szembe-sülnek vagy akkor, amikor a tapasztalatuk nem találkozik a kifelé közvetített képpel – a honlap elavult információi, nehezen átlátható struktúrája, szelektált hírei ezen biztosan nem segítenek.

Az, hogy mit mutatunk magunkról, nagyban alakítja a MOME iránti bizalmat: nemcsak a hallgatók, hanem az oktatók, de a kutatási együttműködésekben résztvevő külső felek is az elérhető információkon alapuló reputációnk figyelembevételével választanak minket munkahelynek, képzőhelynek vagy biztosítanak számunkra kutatási támogatást.

6 Töröcsik Mária, Kuráth Gabriella (szerk.): Egyetemi marketing – marketing a felsőoktatásban., Pécs, 2010, Pécsi Tudományegyetem, 26.o.

7 U.o., 125.o.

8 U.o., 133.o.

A feladat a fentiek alapján adott: **az Akadémia bevonásával olyan egyetemi marketingkommunikációs stratégiát kell kidolgozni, amely nemcsak túllép az üzleti marketing szemléletén és az élménykeresők kommunikációs igényeinek kizárólagos kiszolgáltatásán, hanem biztosítja az Akadémia befolyását, torzításmentes, egyenrangú közreműködését a MOME kommunikációjának alakításában.** Cél az Akadémia és a Brand Iroda közötti olyan új együttműködési keret megteremtése, amely egyértelmű hatás- és felelősségi körök mentén alakítja ki a kommunikációs folyamatokat, biztosítva a terepet a valós egyetemi kép bemutatásának.

Versenyhárs-elemzés

A rektori jövőképemben azt fogalmaztam meg, hogy a MOME régiós vezető szerepének elérése érdekében a design és művészeti képzésben a MOME-t 2030-ig Magyarország elsőszámú – a túljelentkezésekben mérhető –, megkerülhetetlen intézményévé tesszük. A túljelentkezés mint mérőszám nem öncél: indikátor, amely azt mutatja, milyen mértékben biztosított az egyetem számára a kellően széles merítés, amelyben nagyobb eséllyel találunk elkötelezett, motivált, tehetséggel és tudásvágygal felvértezett hallgatókat. Olyanokat, akik eltökéltek abban, hogy számukra csak a MOME nyújtotta képzési kínálat és oktatási színvonal az elfogadható jövőbeni érvényesülésük érdekében.

Ahhoz, hogy az ehhez nélkülözhetetlen stratégiát kidolgozhassuk, **szükség lesz a design és/vagy művészeti képzéseket portfóliójukban tudó hazai egyetemek képzési kínálatának, hallgatói ajánlatának felmérésére**, még akkor is, ha tudjuk, hogy nincs Magyarországon olyan felsőoktatási intézmény, amely a MOME komplex kínálatát és elismert, széleskörű oktatói kompetenciáját biztosítani tudná. **Céлом tehát, hogy az egyetem – üzleti szóhasználattal élve – versenyhárs-elemzést készítsen.**

Fenntarthatóságra törekvés a működésben

A MOME és a Moholy-Nagy Művészeti Egyetemért Alapítvány célja, hogy az egyetem 2030-ra Magyarország első nettó karbonsemleges felsőoktatási intézményévé váljon, működését fenntarthatóvá tegye, és megvalósítsa az egyetem zöld átállását. A program égisze alatt létrehozott Fenntarthatósági Iroda által koordinált projektek és feladatok megkerülhetetlenek és fontosak – a célok kitűzésében viszont különös gondossággal kell eljárni, mert:

Egyetemenként a MOME akkor hiteles a hallgatók és az oktatói közösség szemében, ha az oktatásban érvényesíteni kívánt (humán)ökológiai komplexitás és az egyetem – mint folyamatosan

működtetett intézmény és infrastruktúra - környezeti terhelésének csökkentését célzó lépések, valamint az erről folytatott kommunikáció összhangban vannak.

Az összhang megteremtésének igénye a karbonsemlegességi célélérés korlátainak deklarációjával, a cél egyértelmű lehatárolásával elégíthető ki - a jelenlegi céldátum (2030) akkor reális, ha tisztázzuk, hogy vállalásunk konkrétan mire vonatkozik. A MOME környezeti terhelése ugyanis több elemből áll össze.⁹

A kihívásokból következő legfontosabb tennivalóink

A felelősség felvállalása

A design proaktív társadalmi, gazdasági, ökológiai szerepének felértékelődése az oktatási területre is felelősséget ró. Számunkra a legfontosabb feladat annak a gondolkodásmódnak az átadása, mely szellemiségében határozza meg hallgatónk jövőbeni elkötelezett szerepvállalását. Ennek alapja egy olyan kultúra, ami a megszerzett tudást értelmezhetővé teszi és strukturálja. Ebből épül fel az az elmélyült, analitikus, konstruktív tevékenység, amit designnak és művészi alkotótevékenységnek nevezünk. Ehhez olyan, következetesen alkalmazható tervezői, alkotói tudatosságot alakítunk ki, mely problémára fókuszál, összefüggésekben gondolkodik, és az adott helyzet mélyreható elemzésén keresztül a valódi értékeket szem előtt tartó, innovatív megoldások kutatására alapigényként tekint.

Érzékenyítéssel a nyitottság erősítéséért

A design megváltozott társadalmi küldetését csak a befogadó közeg értő nyitottságán keresztül töltheti be. Fel kell ismerni az ehhez szükséges érzékenyítés fontosságát, mely az oktatáson túlmutató, kultúraközvetítő feladatot ró az egyetemre. Ehhez olyan elkötelezett teoretikusokat, kurátorokat és menedzsereket emelünk a szervezetbe, akiknek aktív szerepvállalása a design társadalmi, kulturális, ökológiai beágyazódásához nélkülözhetetlen.

⁹ A vállalási cél lehatárolásában arra is választ kell adnunk, hogy a MOME kibocsátásának elmentéltetésére már foganatosított és tervezett lépések az egyetem léte teljes életciklusának terhét kívánják semlegesíteni vagy csak egy időpillanattól kezdve a kibocsátás egy területére, pl. az energiafelhasználás semlegesítésére fókuszálnak.

Miért tanítsunk?

A világnak olyan elhivatott, kreatív és cselekvő gondolkodókra van szüksége, akik a jövőben ránk váró problémákra képesek lesznek hatékony válaszokat adni. Legyen a MOME olyan egyetem, ami szakemberek képzése helyett kritikai gondolkodású, felelős személyiségek kibontakozásának színtere. Olyanoké, akik világlátásuk és tudásuk révén irányt mutatnak a jövő kihívásai kapcsán.

Hallgatóink kihívásokra vágnak, naprakész tudást követelnek, párbeszédet kívánnak folytatni, és egy közösség részesei akarnak lenni, ahol a tanulás valójában a társadalmi szerepvállalás egy formája, valamint az egyéni ambíciók elérésének hatékony eszköze.

Az egyutas karriermodellről az egész életen át tartó tanulás felé mozdulunk el, amelyet az elágazó, többsávú karrierutak jellemeznek. Az ilyen pályákon a munka és a tanulás a mindennapi élet szerves része, az egyén fejlődése egyre bővülő és szerteágazó tudáselemei révén fokozatosan egyre unikálisabbá alakul.

Ehhez olyan képzési modellre van szükség, ami nemcsak a diplomához vezető úton gondolkodik, hanem abban, hogy miként tudunk hallgatóink számára karrierjük építéséhez hosszú távú támogatást nyújtani. A MOME feladata és felelőssége, hogy irányt mutatva elindítsa és elkísérje hallgatóit ezen az úton.

Mit tanítsunk?

Az oktatási koncepciónak abból kell kiindulnia, hogy hogyan tegyük mindezt alkalmassá hallgatóinkat. Hogyan tudnak majd ma még nem létező szakmákban helytállni, mi több, újakat létrehozni? Ehhez már nem elég a meglévő szakmai ismeretek elsajátítása. Olyan kulcskompetenciák szükségesek, mint a kreativitás, a hatékony kommunikáció és az együttműködésre való képesség.

A Világgazdasági Fórum 2018-as jelentése szerint **a jövő legfontosabb készségei az innovációs képesség, az aktív tanulás, a kritikus gondolkodás és a problémamegoldás.** Ahhoz, hogy diákjaink a jövő előre nem látható körülményeihez alkalmazkodni tudjanak, sikeresek lehessenek, **szakmai kompetenciák mellett elsősorban a hosszú távra hasznos kognitív, intellektuális készségekkel kell felvérteznünk őket. Az oktatást a környezeti-társadalmi problémákra reflektáló komplex (humán)ökológiai szemlélet és szempontrendszer kell áthassa.**

Hogyan tanítsunk?

Oktatás helyett tanulás

Nem abból kell kiindulnunk, hogy mit akarunk megtanítani, hanem abból, hogyan tudjuk hallgatóinkat olyan intellektuális készségekhez juttatni, melyek segítségével **képessé válnak a befogadott ismeretek értelmező elemzésére, saját tudásrendszerük önálló megkonstruálására.**

Műveltség

Művészeti alkotóterületeken a tudás kultúra nélkül hasznavehetetlen információ csupán. **A kultúra teremti meg a szándék kontextusát, melyben a tudás a képzelőerővel kiegészülve alkotó, innovatív energiává válik.** Ennek alapja a műveltség, ami az emberi civilizáció szellemi teremtő természetének mély megértését jelenti.

Aktív tanulás

A cselekvő közreműködésen és tapasztaláson alapuló ismeretszerzés az információ elsajátításának leghatékonyabb módja. A kíváncsiság a legfőbb érték, mely a tudás megszerzésének igényében teljesedik ki.

Közösségi tanulás

A csoporthelyzetben való aktív együttműködés, a közös és interperszonális ismeretszerzés és -átadás élménye rendkívül módon fokozza a tanulás eredményességét.

A komfortzónán kívüli tanulás

A megszokott rutinokból való szándékos kilépés egyrészt hatékony oktatásmódszertani eszköz, másrészt a közvetlen tapasztalatszerzésnek fontos szerepe van a különböző társadalmi, környezeti jelenségek iránti érzékenyítésben.

Figyelem az egész személyiségre

A művészi tevékenység során az alkotás tárgya és az alkotó személyisége elválaszthatatlanul összefonódik, így a művészeti oktatás sem korlátozódhat kizárólag a produktumra. A jelen generációs sajátosságok ugyancsak fokozzák a személyes figyelem és kommunikáció igényét.

Fókuszban az ember

A MOME oktatásának legfőbb értéke a személyesség. Az ebből fakadó intenzív figyelem a kiválóság alapja. Nem korlátozódik a tudásátadásra, hanem kiterjed a teljes személyiségre. Az oktatás döntő részben párbeszédre alapul, melyben a hallgató és az oktató személyisége egyaránt döntően fontos. A MOME-nak a közösség egészére kiterjedő támogató figyelmén keresztül kell biztosítani az ehhez szükséges jóllét környezetét.

A MOME jövője

Egyetemkoncepciók sora verseng a világban, különböző trendek követik egymást. Rengeteg szempont, dilemma, figyelemre érdemes megfontolás húzódik meg egy-egy oktatási struktúra hátterében; globális hatások, lokális sajátosságok, a változásokra való reagálás igénye, vagy a tradícióban rejlő értékek – mind olyan tényezők, melyek külön-külön is meghatározóak lehetnek, de sokkal inkább súlyozott kombinációjuk lehet irányadó.

Trendek követése helyett saját koncepciónak kell kijelölni az irányt. Lehetőségeinkből és sajátosságainkból kiindulva, értékeinkre alapozva, valamint a jövőről alkotott közös vízióinkból inspirációt merítve kell a pozíciókat meghatározni, céljainkat és a hozzájuk vezető utakat kijelölni.

Fontosnak tartom, hogy az egyetem mindenkori jövőképe megalkotása ne csak tartalmában, hanem módszertanában is tudatosan átgondolt legyen, amelyben a közösségi bevonás alapvető tézis. A világosan strukturált és előre kommunikált folyamat erősíti a közösség bizalmát, és hozzájárul az eredmények széles körű elfogadásához.

Melyek a célok?

A 2025 végéig érvényben volt, valamint a formálódó következő IFT figyelembevétel az alábbiakat látom az elsődleges céloknak, szempontoknak.

A 21. századi egyetem dolga és felelőssége nem kevesebb, mint hogy kinevelje a társadalomnak azt a vezető, gondolkodó élcsapatát, amely képes lesz az emberi civilizációt az önmaga által okozott veszélyektől megmenteni.

A 20. század a tudományoktól remélte, hogy az emberiség számára ideális körülményeket teremt. Ennek tanulságai egyértelműen mutatják, hogy az így produkált fejlődés irányt és célt tévesztett. Míg alapvető emberi problémákra nem tudtunk megoldást találni, a sikeresnek remélt – ám rendre rossz célok szolgálatába szegődő – technikai expanzió az emberiséget végveszélybe sodorta.

Mára világos, hogy az erről való gondolkodást új alapokra kell helyeznünk: a hagyományos, tisztán tudományos megközelítés önmagában nem elégséges, szükség van ennek kiterjesztésére annak érdekében, hogy

a technológiai túlsúly ellenpontjának megerősítésével a célok és következmények egyensúlyát újragondolja. A megismerés és megoldáskeresés eszközrendszerét ki kell bővíteni annak érdekében, hogy komplexebben lássuk és optimalizáljuk saját fejlődésünk várható hatásait.¹⁰

A designgondolkodás természeténél fogva a jövőt kutatja – sajátja, hogy a problémát azelőtt ismeri fel, vizsgálja és oldja meg, mielőtt az ténylegesen felmerül. Teszi ezt minden más diszciplinától eltérő attitűddel, egyszerre racionális és intuitív módszerekkel, valamint mélyen emberközpontú megközelítéssel. Meggyőződésem, hogy a designerek és művészek új nemzedékeinek egyértelműen helyük van a jövőt formálók élcsapatában. A MOME-nak művészeti és designegyetemként ezt a küldetést kell felvállalnia. Alapcéljaként pedig a hallgatóknak erre való képessé tételét kell meghatározni. Ebből az alaptézisből származtathatók a válaszok a koncepció egészének kidolgozása során felvetődő további kérdésekre.

Mi a fókusz?

Középpontban: a 21. századi ember – **a MOME szellemiségének, oktatási, kutatási, innovációs tevékenységének fókuszába a humánumnak kell kerülnie**, ami a felmerülő kérdések, problémák, jelenségek megközelítését alapvető vezérelvként határozza meg.

A humánumban éppen az összefüggésben nem egy idealisztikus, elvont fogalom, hanem racionális szükségszerűség. Szerepe az ember és környezete harmóniájának megteremtése. Ehhez a technológia humanizálásán, az emberi közösségek érdekegyensúlyának alakításán keresztül vezet az út, melyben a design egyre hatékonyabb szerephez jut. A fókuszban tehát a jövő és a humánumban áll. A küldetés pedig olyan lokális és globális ökoszisztéma fejlesztése, melyben az ember természeti és technikai környezetével fenntartható harmóniában tud élni.¹¹

10 Ehhez ad alapot az a szemlélet, amelyet a Design a való világnak: (humán)ökológiai komplexitást az oktatásban! című fejezetben fejtek ki részletesen.

11 Lásd: Design a való világnak c. rész

Milyen egyetem legyen a MOME?

A MOME irányát a feltétlen minőség, a jövő iránt érzett felelősség és a humán értékek iránti elköteleződés jelöli ki. Ez nem a mennyiségi növekedés, hanem a kiválóság felé törekvés iránya. A MOME számára ideális cél, hogy olyan elit egyetemmé váljon, melynek elit jellege nem arisztokratikus felsőbbrendűségéből, hanem a kiválóság iránti mindenkinek felett való elköteleződéséből fakad. Nem zárt világ, hanem nyitott szellemi műhely, amely a kíváncsiságot, a szenzibilitást, a felelősséget és a tehetséget tekinti a legfőbb értékeknek. Ennek megfelelően szerepe, jövőképe szerint:

- **olyan művészeti és design kutató egyetem,**
- **a nemzetközi egyetemi, művészeti, kutatói szférába beágyazott intézmény,**
- **regionális centrum és nemzeti intézmény, amely**
- **a kiválóságra és a társadalmi felelősségvállalásra épít.**

A tanulásra a kész, lezárt ismeretekkel szemben a nyitott kérdésekre fókuszáló tevékenységként tekint. Az elmélyültségre, kitartó figyelemre, az erős személyességre épülő képzési filozófia nem az aktuális trendek irányát követi, hanem saját egyedi karakterét képviseli.

Olyan oktatási ökoszisztéma, ami az átjárhatóságot és az egyéni fejlődési utak keresését támogatja, ugyanakkor hisz a tudás áldozatos munkával történő megszerzésének személyiséget formáló erejében.

A kiválóságnak a működésben is meg kell nyilvánulnia, mely korszerű technológiák befogadása mellett önálló, progresszív módszerek fejlesztésével valósul meg. Fontos azonban, hogy a technológia lendülete és a humán felhasználás egyensúlya mindig megmaradjon, a hatékonyság igénye soha ne írja felül a kritikai gondolkodás és az intenzív személyes figyelem elsődlegességét.

A MOME művészeti és design kutató egyetem

A kitűzött célok elérése szempontjából az oktatás mellett a kutatási tevékenység súlya és jelentősége egyre jobban megnő. A művészeti és designkutatás új és dinamikusan fejlődő tudományterület, módszertana folyamatos alakulásban van. Az autonóm művészet erőteljesen kutatásalapú alkotói módszerek irányba tolódik, a design szerepe diszciplináris átalakuláson megy keresztül az antropocén kor sajátosságainak viszonylatában. A jövő egyre több és komplexebb kérdést vet fel, melyek a művészeti és design gondolkodás eszközrendszerével megközelíthetőek. Az ebben való mind aktívabb szerepvállalás a MOME következő évtizedének kiemelt feladata.

A MOME nemzetközi jelenléte mint eszköz a kapcsolódások fejlesztésében

A jövő innovátorainak különböző kultúrákból érkezőkkel való interakciókban kell eredményesnek lenniük. Oktatásunk kulcsfeladata tehát, hogy hallgatóinkat a nemzetközi környezetben való természetes érvényesülés képességeivel ruházzuk fel.

Azonban nemzetköziség nem öncél, hanem eszköz. Annak eszköze, hogy az egyetem által képviselt kultúra mind szélesebb platformon tudjon kiteljesedni. *„Alapvető kérdés, hogy a globális tematikához milyen helyi felvetésekkel tudunk kapcsolódni. Mi az a sajátos nézőpont, amely csakis az adott földrajzi-történelmi környezetben képes kifejezésre jutni, és amelyből a teljes hálózatra nézve kijelentések fogalmazhatók meg? A (g)lokalizmus kétirányú dolog: egyfelől jelenti a globális kérdések, javaslatok helyi szintű artikulációját, másfelől azt a gyakorlatot, amelynek során periférikus jegyeket igyekszünk beemelni a nemzetközi diskurzusokba.”¹²* A nemzetköziség az erre való képességet célozza, mely hallgatóink és oktatóink aktív szerepvállalásán keresztül teljesebbé válik.

A MOME középtávú fejlődésének vitathatatlan iránya a nemzetközi expanzió. Tehetségbevonzó potenciálja lokális – hazai – szinten maximált, ezt tovább bővíteni a magyarországi vezető szerep erősítésével és régiós kiterjesztéssel lehet. Emellett arra is gondolni kell, hogy a jövőben a hazai tehetségért is egyre inkább a nemzetközi versenyben kell majd megküzdeni.

Ez a folyamat nem most kezdődik az egyetemen, az elmúlt évek során számos előrelépés történt a nemzetközi kapcsolatrendszer épülése terén, ideértve az angol nyelvű mesterszakok indítását.

A nemzetközi potenciál erősítése több párhuzamos síkon zajlik. Akkor hatékony, ha ezek összehangoltan, rendszerbe illesztve erősítik egymást:

- **a nemzetközi szakmai és tudományos közélet képviselőinek becsatornázása a MOME oktatási és szellemi közegébe,**
- **hallgatóink nemzetközi szakmai felületeken való tapasztalatszerzésének támogatása,**
- **oktatóink és kutatóink felkészítése a széleskörű nemzetközi kapcsolódásra,**

- **a MOME oktatási keretei között létrejövő magas szintű tartalmaik hatékony nemzetközi kommunikációja,**
- **a régióban magyar nyelvet beszélők jelentős számának versenyelőnyé formálása – a határon túli intézményekkel való partnerségi kapcsolatok kiépítése.**

Az öt tényező közül az első kettő alapvetően szándék és anyagi erőforrás kérdése és az elmúlt években mindkét terület jelentősen erősödött. A hangsúlyt azonban a másik három pontra helyezném. Minden nemzetközi aktivitás hasznossága attól függ, hogy ténylegesen mennyi és milyen szintű szakmai tartalmat tudunk általa generálni és saját hosszútávú tevékenységünkbe visszaforgatni, ami elsősorban az oktatók és kutatók részvételén múlik. E helyzetek szakmailag eredményes kiaknázásához szükséges ezek rutinjait és protokollját továbbfejleszteni, a nemzetközi iroda eddigi kiemelkedő eredményeire, tapasztalataira és teljesítményeire alapozva.

A negyedik pont az, amelyikben sok, eddig kiaknázatlan lehetőséget látok. A világ hasonló intézményeit járva azt hiszem, számosan vagyunk, akik úgy látjuk, hogy a MOME teljesítménye versenyképes akár a legmagasabban jegyzett egyetemek eredményeivel is. Művészeti és designegyetemként a legfontosabb szakmai hitelesítő tényező az a hallgatói teljesítmény, ami oktatási kurzuskörülmények között megszületik. Ha ennek kommunikációját nem fejlesztjük, a legértékesebb lehetőségről mondunk le.

A kommunikáció és jelenlét erősödését jelentheti a nemzetközi intézményi térben már létező minősített jógyakorlat, ahol művészeti egyetemek kihelyezett oktatási helyszínek létrehozásával érik el intézményük és tartalmaik disszeminációját.

Oktatói rezidenciaprogrammal a nemzetközi beágyazottság erősítéséért

A hálózatosodás szempontjából kiemelten fontosnak gondolom a nemzetközi szakmai szereplőkkel való közép-, illetve hosszú távú együttműködést. Egy vagy akár több szemeszter időtartamú, a campuson való fókuszált jelenlétben nagyságrenddel komolyabb potenciál rejlik, mint amit a néhány napos gyors vizitek – vitathatatlan pozitívumaik mellett – nyújtani képesek. A hosszabb kifutású, a mélyebb szakmai kapcsolatok építésére alkalmas helyzet a kölcsönös elköteleződés új minőségét teremti meg. Ehhez egy hosszú távú oktatói rezidenciaprogram teremthet megfelelő keretet, mely továbbfejleszti a Global Voices program által elindított törekvéseket.

A MOME regionális centrum és nemzeti intézmény

A MOME fejlődésének abban a szakaszában van, melyben új helyét keresi. Azok a célok teszik ezt indokolttá, melyeket maga elé állított, elsősorban azzal, hogy lokális helyzetből egy regionális centrumként kívánja újrapozicionálni szerepét. Ez a törekvés széles körű egyetértés mellett a Fenntartó szándékával és ösztönző támogatásával is szerencsésen találkozik, ami a korábbiakhoz képest nagyságrenddel több lehetőséget jelent. Ugyancsak rendkívüli potenciált kínál új campusunk, mely kisugárzása révén nemcsak vonzerőt, de hiteles hátteret és szakmai környezetet is biztosít egy új nemzetközi kulcspozíció betöltéséhez.

Ez az ambíció a kapcsolódási pontok, irányok, hálózatok újragondolását vetíti előre. Mindenekelőtt **konszenzusra van szükség abban, hogy a nemzetköziség, illetve a nemzeti intézményi jelleg hogyan illeszthető a legoptimálisabb módon.**

Kulcskérdés a régió körvonalazása, melyben a MOME vezető pozícióját eredményesen megtalálhatja. Ez ügyben észszerű célokat kell kitűzni, különösen fontos azt mérlegelni, hogy egy ilyen csomóponti szerep milyen értékajánlatot tud közvetíteni az adott régió potenciális partnereintézményei, valamint az érintett generáció felé.

A kérdés elsősorban geolokációs adottságainkon keresztül közelíthető meg. Európának azon a különös részén élünk, melyet két világ, Nyugat és Kelet fog közre. Ebből fakad nemzeti identitásunk örök dilemmája, de ugyanez teszi sajátossá kultúránkat is. Megvan a kompatibilitásunk a nyugati struktúrákhoz, közben rendelkezünk a keleti másság értésének képességével. Ez a nyitottság, átjárhatóság teremti meg regionális centrum szerepünk kulturális alapját.

A MOME a kiválóságra építve maradhat sikeres

A MOME és a kiválóság fogalma elválaszthatatlan egymástól, ennek a jövőben még inkább evidensnek kell lennie. Ennek képviselete, az erre való törekvés minden egyetemi tevékenység alapvető meghatározója kell, hogy legyen. Az egyetem kiválósága önmagában nehezen értelmezhető, elvont fogalom, valójában több tényező kiválóságának egymást erősítő összességét jelenti:

Hallgatói kiválóság

Hallgatóink kiválóvá válása az első és legfontosabb célja oktatási tevékenységünknek. Az egyetemi misszió kiteljesedésében, a kultúra kiterjesztésében legfontosabb szerepük a hallgatóinknak van. Az ő alkotó pályájuk kiválóságát az egyetem alapozza meg, és fémjelzi az egyetem kiválóságát is.

Kiváló hallgatóinkból lesznek majdani kiváló oktatóink. Ez a generációkon keresztül önmagát megújító természetes folyamat teszi szellemi értelemben fenntarthatóvá az egyetemet. Frissen tartja azt a szakmai ökoszisztémát, mely a MOME kultúrájának éltető közege.

Oktatói kiválóság

A legalapvetőbb feltétel. Úgy gondolom, a MOME oktatói, tanári közössége elkötelezett a minőségi oktatás iránt, rendelkezik azzal a tudással és szemlélettel, ami a hallgatók fejlődéséhez, legjobb teljesítményük eléréséhez szükséges. Az oktatói kiválóság alapja a nyitottság, a figyelem, a folyamatos önreflexió alapján történő fejlesztés és fejlődés igénye. A művészeti oktatás sajátos módszertana intuitív és tudatos elemek kombinációján, azok egyensúlyán alapul, ami erős személyességgel társul. Ezeket a módszereket folyamatosan fejleszteni kell ahhoz, hogy a változó körülményekhez és igényekhez és célokhoz optimalisan illeszkedjenek. Ehhez szükséges, hogy az Egyetem támogatást biztosítson átfogó közösségi módszertani koncepciófejlesztéssel, célszerűen a Jövő Egyeteme programmal összhangban.

Kutatói kiválóság

A MOME kutatói köre az elmúlt években önálló karakterrel bíró, tematikus fókuszok köré szerveződő közösséggé nőtte ki magát, amely egyre erősödő pályázati képességet mutat fel. Az interdiszciplináris kutatók további lehetőségek kibontását ígérik, amelyhez kellő szabadságot szükséges biztosítani. Ugyanakkor fontos az együttműködés fenntartása és támogatása az akadémiai közzeggel.

A MOME kontextusában a kutatói kiválóság egy sajátos, hibrid fogalom: egyszerre jelenti a művészeti alkotás, a design kutatás és az akadémiai reflexió magas szintű integrációját. Ennek minden aktuális helyszínén jelen van a releváns, kísérletező és hatással bíró, kortárs design- és művészeti gondolkodás. A kutatói kiválóság az alkotói gyakorlat, a kritikai gondolkodás és a társadalmi relevancia összekapcsolódása, amiből új megosztható tudás jön létre.

A technológiai képzés kiválósága

A MOME képzési ökoszisztémájának sajátossága, egyúttal felbecsülhetetlen értéke az elméleti és designmódszertani, valamint a gyakorlati oktatás párhuzamossága. Ez utóbbi a campusfejlesztés egyik – nemzetközi összehasonlításban is – kiemelkedő eredményeképpen létrejött Technológiai Park keretein belül történő, (rendkívüli eszköz- és anyagigényén felül) különleges szaktudást igénylő feladat. A Tech-Park szerteágazó technológiákat felvonultató sokszínűségét és kiemelkedő színvonalát az ott dolgozó oktatók elköteleződése alapozza meg. Jelenlétük oktatási portfóliónk szempontjából nélkülözhetetlen. A kortárs és tradicionális technikák ismerete révén kultúraközvetítő tevékenységük is felbecsülhetetlen érték az Egyetem számára.

A menedzsment kiválósága

Az oktatás és kutatás kiválósága számos feltétel és körülmény együttes megléte alapján tud csak létrejönni. Ezek megteremtése, biztosítása és folyamatos fejlesztése elképzelhetetlen az ehhez kötődő rendkívül szerteágazó támogató tevékenységek nélkül. A menedzsment kiválósága tehát elengedhetetlen feltétele az egyetemi teljesítmény minőségének.

Az infrastruktúra kiválósága

A MOME oktatási karakterének meghatározó sajátossága az elméleti, szakmai, illetve a gyakorlati tapasztalati képzés kombinált alkalmazása. A technika, anyag- és eszközhasználat elsajátítása nem célja, hanem eszköze annak a kísérleti, fejlesztési tevékenységnek, ami miatt a műhelyek nem klasszikus tanműhelyként, hanem sokkal inkább innovációs kutatólaborokként működnek. Ehhez speciális körülmények, eszközök szükségesek, mindennek magas szintű működtetése az infrastruktúra kiválóságát is szükségessé teszi.

A környezet kiválósága

A minőségi egyetemi közeg kiemelt jelentőséggel bír, elsősorban a felhasználók jólléte szempontjából, amibe beletartozik minden oktatási és egyéb tevékenységhez kötődő tárgyi, fizikai körülmény, eszköz és szolgáltatás minősége. Ebbe ugyanúgy beleérthető a campus tereinek humanizált használata, mint az oktatási és munkafolyamatok ésszerűsítése a kapacitások optimalizálása érdekében. A környezet nem pusztán helyszín, de kvalitásain keresztül fontos üzenetértékkel bír és meghatározó egyfajta minőségi sztenderd szempontjából.

Fenntarthatóság: a design újraértelmezendő szerepe

A design fogalma és gyakorlata – párhuzamosan a múlt század fogyasztói társadalmainak kialakulásával – sajnos jó időre összeefonódott a kapitalista piacgazdaság működési mechanizmusainak készséges kiszolgáló szerepével, mellyel akaratlanul is, a globális környezetterhelés előidézésének tevőleges részesévé vált. A jólét illúziójának, a kényelem hedonizmusának hajszolása közben elvesztek valódi értékeink. **A kellemetlen hatásoktól megkímélő módon megtervezett környezet olyan életmódot eredményezett, amely egyre jobban bezárul a maga által teremtett mesterséges világba, elvesztve kapcsolatát, és részvétét természetes környezetével, melyre már pusztán erőforrásként, vagy legfeljebb turisztikai látványosságként tekint.**

Ez a korszak – melyet méltán nevezhetünk az elszalasztott lehetőségek időszakának – immár végérvényesen lezárult. Ennek akár örülhetnénk is, ha nem az előttünk sokasodó kihívások jeleznék az új korszak beköszöntét.

Problémamegoldás, felelősség, önreflexió

A design újraértelmezett szerepének egyik kulcseleme az a felismerés, hogy azon progresszív tevékenységek közé tartozik, melyek képesek akár globális léptékű problémákkal konstruktív és hatékony módon, érdemben foglalkozni. Ezzel a szerepvállalással az új lehetőségek mellett együtt jár a felelősség felismerése is. Ha továbbgondoljuk ezeket a problémákat, a design, illetve a designer szerepének összefüggéseiben, olyan kérdésekkel szembesülünk, melyek alapvető módon teszik szükségessé a teljes alkotó folyamat újragondolását.

A fenntarthatóság szempontjai a különböző design területeken jó ideje, növekvő intenzitással jelen vannak ugyan, viszont egyre inkább úgy tűnik, hogy a pusztán az ártalmak mérséklését célzó törekvések nem oldják meg, legfeljebb enyhítik a produktum létrejöttébe eleve kódolt majdani környezeti problémákat. Ahhoz, hogy ebben tovább tudjunk lépni, a designer felelős szerepvállalásával kapcsolatban még alapvetőbb önreflexióra van szükség, az alkotó folyamatot még szélesebb humán-ökológiai összefüggésrendszer alapján kell felülvizsgálni. A produktumra egy folyamatként kell tekintenünk, amelynek összes fázisára egyformán kiterjed az alkotó felelőssége.

A design ennek a folyamatnak eddig az első két részére összpontosított: a létrehozás, illetve a hasznosulás periódusára, így az alkotói szempontokat a létrehozás szándéka, indokai, valamint a létrejöttétől remélt előnyök határozták meg. A harmadik, az elavulás, feleslegessé válás fázisa már rendszerint kívül esett a fókuszon, holott a környezeti terhelések szempontjából éppen ez az igazán kritikus periódus, ezért elkerülhetetlen a gondolkodási spektrumot ilyen irányban szélesíteni és az erre irányuló figyelmet az alkotó folyamat szerves részévé tenni.

Szemléletváltás kell!

A design egyre határozottabb és ösztönzőbb szerepet vállal a pozitív változások irányainak kutatásában. Speciális nézőpontú figyelme és fogékonysága révén képes arra, hogy feltárja a lappangó problémákat, kérdéseket fogalmazzon meg, és ezekre önállóan, illetve a megfelelő partnerek bevonásával válaszokat, megoldásokat kínáljon.

Ezen összetett folyamatok eredményességéhez, sikeres koordinálásához bizonyos készségek elengedhetetlenek. Az egyik legfontosabb a szenzibilitás, amely képessé tesz arra, hogy a folyamatokat ne pusztán a tiszta funkció analizálásával vizsgálja, hanem jóval tágabb értelmezésben. Az érzékelés – egzakt tudományos módszerekkel a maga teljességében is csak részben leírható – összetett mechanizmusainak, valamint egyidejűleg szociális, kulturális, ökológiai, azaz komplex humán kontextusainak együttes figyelembevételével. Az ehhez **szükséges tudás karaktere és struktúrája merőben eltér a tudományos, illetve technológiai alapú ismeretszerzéstől.**¹³

Inkább horizontális jellegű, szélesebb spektrumból merít, dinamikusabb természetű, folyamatosan képes kiegészülni, változni és új struktúrába rendeződni az aktuális tervezői, alkotói helyzethez igazodva, annak érdekében, hogy a határterületekhez való kapcsolódás lehetőségeit megteremtse és folyamatosan megújítsa.

A kapcsolódás képessége a másik fontos eleme ennek az attitűdnek. Annak a felismerésnek a képessége, hogy a különböző problémahelyzetekben történő konstruktív jelenlét milyen kooperációs metódusok alkalmazásával lehet hatékonyabb. Ez a gondolkodásmód azt az értéket helyezi a középpontba, hogy a különböző területek együttes, aktív jelenléte egészen más minőségű megoldást eredmé-

nyezhet egy adott problémára, mint a tisztán egyéni alkotói módszerek izolált alkalmazása. Vállalja ugyanakkor azt is, hogy ez a kooperatív alkotó folyamat előre kevésbé látható és kiszámítható, együtt él ennek minden kihívásával és felszabadító erejével.

Ezen készségek kibontakoztatásához a MOME ideális szellemi és szakmai környezetet biztosít. Léptékeiből és strukturális felépítéséből adódó sajátos oktató-hallgató viszonyai – mindenekelőtt a tudás átadásának, az ismeretek közvetítésének a közvetlen, személyes módja – különleges többletet jelentenek.

Mire van szükség?

Input

Belépő szint

Az Egyetem saját érdeke tehát az oktatás belépő oldali tartalmi és módszertani újragondolása. Ehhez nem elég pontszerű kísérletek formájában, egy-egy kurzus szintjén a probléma felbukkanása kapcsán tett elszigetelt módszerekkel fellépni. Ahhoz, hogy ez kényszerűség helyett lehetőséggé váljon, rendszerszinten átgondolt megoldásra van szükség.

Hallgatóinkat mindenekelőtt a befogadás és az alkotás képességével kell felruházni. Olyan hatékony és specializált alapozó előképzési program kidolgozására van szükség, ami egy intenzív nulladik félév formájában, a hagyományos egyetemi oktatási keretektől kilépve olyan helyzetbe hozza a hallgatókat, ami egyrészt a komfortzónájukból való kilépést jelent, másrészt megfelelően felépített módszertan segítségével a későbbi tanulmányok során elengedhetetlen alapkészségek elsajátításában tud hatékony lenni. Célja az aktív és közösségi tanulás, cselekvő alkotás, ökológiai tudatosság, szociális érzékenység megalapozása. Ezen felül egyfajta beavatási rítus, mely a MOME szellemi közösségéhez való elköteleződést erősíti meg.

Az Egyetemen léteznek olyan példák, melyek gyakorlatai előképet és alapot nyújthatnak ehhez a fejlesztéshez. Ilyen a MOME Mag program, az EcoLab, a Social Design Hub, vagy a nyári táborok létező hagyománya.

Felvételi

A MOME kiválóságának egyik megalapozója az az előny, hogy a legjobb képességű hallgatókat tudjuk képzéseinkre bevonni. Ezt **a nagy meritésből való választás lehetősége biztosítja, ami az egyetem irányában mutatkozó fokozott érdeklődésből adódik. Elemi érdekünk tehát ennek az érdeklődésnek a fenntartása és szélesítése - ez a jelen anyag bevezetőjében megfogalmazott rektori jövőképemnek egyik lényegi eleme.**

- lévén, hogy oktatásunk nem egzaktan meghatározható tudáselemekre épül - az, hogy ezen pontosan mit értünk, komplex és nehezen megválaszolható kérdés, mindaddig amíg nincs egy koherens értékrendszer, amely mentén megfelelően súlyozhatók a különböző képességek.

Ez jelenleg empirikus és tapasztalati módszerekkel történik, ami hatékony ugyan abból a szempontból, hogy a jelentkezőket holisztikus módon, egész személyiségükre figyelő szándékkal monitorozza, ugyanakkor - és pont a túljelentkezésből fakadó önkéntelen kontraszelektációs mechanizmusok által - sokszor a már előzetesen megszerzett szakmai kompetenciákat honorálja, olykor a kulcsfontosságú, ám nehezebben mérhető (kognitív, kreatív, intellektuális) készségekkel szemben.

Mindez sokféle oldalról megközelíthető dilemma, azonban egy különösen fontos szempontra külön kitérnék. Az, hogy a szociális és területi tényezők döntően befolyásolják a felvétel esélyeit, komoly esélyegyenlőségi kérdéseket vet fel. **Morális kötelezettségnek tartom azt, hogy képzésünk bemeneti oldalát olyanná alakítsuk, amely nyitott minden tehetség számára, társadalmi helyzetétől függetlenül.** Ehhez egyrészt a felvételi szempontrendszerének és módszereinek újragondolására, másrészt pedig az Egyetem eddigi passzív tehetségbevonó potenciáljának proaktív szellemű kiterjesztésére van szükség.

Ugyanennek a szándéknak jegyében indult a Fenntartó kezdeményezésére a Tiéd a Holnap program, amely a hátrányos helyzetű fiatalokat szólítja meg országszerte - ennek további fejlesztését és kiterjesztését rektorként célolnak tekintem.

Bárhonnan közelítünk, valójában a tehetség fogalma van a kérdés középpontjában. Akármennyire nehezen megfogható és összetett ennek meghatározása, mégis érdemes szélesíteni gondolati horizontunkat az e tárgyban létező számos, figyelemre méltó kognitív pszichológiai kutatás eredményein keresztül. Céлом, **hogy egy átfogó, minden szakterületet bevonó közös gondolkodás útján a felvételi hagyományos módszereit elemző módon a jelen és a jövő kihívásaival fedésbe hozzuk.**

Output

A korábban leírt szempontokat, körülményeket és célokat összegezve a feladat aktív, elhivatott, kritikus vezető értelmiségiek képzése, akik hazai és nemzetközi közegben is kooperációképesek. Ehhez a jövőben merőben új alkotói és kutatói metódusok és típusok lesznek szükségesek, melyek megszületéséhez ösztönző közeget az egyetemnek kell biztosítania.

A MOME képzésein, kurzuskeretein belül messze sokkal több értékes szakmai teljesítmény születik, mint amennyi jelenleg egyáltalán publicitáshoz, netán a további érvényesüléshez szükséges támogatáshoz jut. Holott innovatív területeket oktató intézményként a legnagyobb potenciál ebben rejlik. Ennek kiaknázása egyszerre lehetőség és felelősség is. Erre szervezetileg fel kell készülni a célra biztosított kapacitásokkal és kompetenciával, melynek dedikált feladata a létrejövő szakmai eredmények monitorozása, a reményt keltő projektek kiemelése, támogatása, kommunikációja¹⁴ és hatékony menedzsmentje.

Ugyancsak **fontos a szemléletváltás a tekintetben, hogy mindenkori végzős hallgatóinkra hosszú távon, különböző platformokon együttműködő partnerekként tekintsünk.** A velük való, kölcsönös érdekeken alapuló kapcsolat fenntartásához intézményi kereteket kell teremteni.

Az értékajánlat kétoldalú konstrukción alapul. Az alumni hallgató számára előnyt, vonzó perspektívát jelenthet egyrészt a pályakezdést segítő támogatás, másrészt a hosszú távú minőségi szakmai fejlődéshez való stabil hozzáférhetőség. Az intézményi érdek ugyanakkor az ezen kooperáció nyomán sikeres alumni hallgatók eredményeinek az egyetemi képzés minőségi megítélésével kapcsolatos mechanizmusokkal való összekapcsolása.

Oktatásmódszertani fejlesztés

A tudás többé nem egyetemi privilégium, hanem mindinkább szabadon hozzáférhető, megosztott tartalom. Ez erősen átformálja az iskola és a tanár szerepét, és így az oktatási konstrukció újragondolására késztet. Hallgatóink azt várják tőlünk, hogy utakat mutassunk és felkészítsük őket a jövőbeni kihívásokra. Az oktatás fókusza erőteljesen tolódik át az információ átadásról egy jóval sokrétűbb támogató szerep felé.

A mostani korosztályok számára a tudás könnyű elérhetősége miatt az informális tanulás, mint ismeretszerzési forma súlya jelentősen megnőtt, ezzel szemben a formális oktatás presztízse erőteljesen megkérdőjeleződött. Különösen **a művészeti képzésben ugyanakkor egyre nagyobb szükség van arra a tanári szerepre, amely mentori támogatást ad a növendékek egyéni fejlődéséhez, a hangsúly egyre inkább az ösztönző tanulási közeg progresszív alakítására helyeződik, melyben a tanár facilitátorként vesz részt,** létrehozva

azokat a motiváló helyzeteket, ahol a hallgatók – részben egymástól is – aktívan tanulnak. Olyan, a korábbiakhoz képest jóval komplexebb, multitasking jellegű módszerek szükségesek, melyek a formális és informális tanulás szintézisét ugyanakkor személyiségközpontú és differenciált megközelítéssel képesek megvalósítani.

Időszerű és szükséges egy átfogó, progresszív módszertani fejlesztés elindítása. Közös, design szellemű gondolkodás révén kidolgozott új, innovatív módszerek szükségesek, melyek a MOME sajátosságaira épülnek, de akár szélesebb körben megosztható, újszerű oktatási gyakorlatokat eredményezhetnek.

Humán fejlesztés – képzők képzése

A képzés kiválóságának alapja az oktatói elhivatottság.

Ez az Egyetem szellemi aranyfedezete, melynek megóvása és gyarapítása alapérdek és -feladat. **Az oktatók elköteleződésének erősítése megbecsültségük és jóllétük biztosításával segíthető.** Fontos, hogy ahogy a hallgatókra, úgy az oktatókra is kiterjedjen az a figyelem, ami a szakmai, oktatói, kutatói, alkotói munkájukban számukra támogatást nyújt.¹⁵

Az egész személyiségre való figyelem nemcsak a hallgatókra érvényes alaptézis. Oktatási helyzetben a tanároknak egyre több olyan helyzetben kell helytállniuk, ami nem szakmai értelemben, hanem lelkiileg megterhelő a számukra. Fontos, hogy ebben az oktatók a módszertani segítség mellett mentálhigiénés támogatást is kapjanak.

Oktatói, kutatói fórumok

A MOME egyik legnagyobb stratégiai erőforrása, hogy oktatóink és kutatóink saját alkotói és tudományos területük meghatározó, sok esetben irányadó szereplői. Ez a kivételes koncentráció nem pusztán adottság, hanem kihasználásra váró lehetőség. Meggyőződésem, hogy az intézmény jövője részben azon múlik, képesek vagyunk-e ezt a szellemi potenciált valódi együttműködéssé formálni.

Az elmúlt évek fontos közösségi színtereit jelentették a *MOME Kör*¹⁶, valamint a *Nemzetközi Csütörtök*¹⁷ rendszeres eseményei. Az interdiszciplináris találkozások nem melléktermékei, hanem motorjai a közös-

15 Az ehhez szükséges keret megteremtéséről szól a vonzó munkahely vízióm, amelyet részletesen a MOME mint munkahely, a rektor mint munkáltató című fejezetben fejtek ki.

16 A rendszeres események változó tartalmát Lévai Klára könyvtárigazgató gondozza.

17 A Nemzetközi Iroda által szervezett periodikus esemény (szakmai vezetők: Falvay Györgyi, Németh Zsófia, Orbán-Nagy Zsuzsa).

ségépítésnek, és az innovációnak: itt születnek meg azok az új tudásformák és képzési modellek, amelyek képesek választ adni a gyorsan változó szakmai és társadalmi kihívásokra. Tapasztalataim szerint a közös gondolkodás, egymás tevékenységének jobb megismerése intenzív motiváló erő, ami emeli az oktatói munka színvonalát.

Programom ezért lépéseket irányoz elő olyan oktatói, kutatói fórumok rendszeres megrendezésére, amelyek nyitott, inspiráló közegben ösztönzik az érdemi párbeszédet és az együttműködést. Ezek a találkozások nem csupán egymás alkotói és tudományos munkájának megismerését szolgálják, de az intézményi önreflexió és önazonosság megerősítésének fontos eszközeivé is válhatnak.

Képzési szintek differenciált értékajánlata

A bolognai rendszer bevezetése után mintegy másfél évtized elteltével az átállási folyamat még mindig nem tekinthető maradéktalanul befejezettnek. A korábbi monolit rendszer pregnánsabb, három külön entitást célzó struktúrájában a tíz év viszonylatában e szintek fejlődése és eredményessége jelentős eltéréseket mutat. A korábbi osztatlan graduális képzés meglévő sikerességét az alapképzés tudta hatékonyan megtartani és továbbvinni. A Doktori Iskola – teljesen más pozícióból indulva –, szintén eredményes fejlődést produkált ebben az időszakban és alapítása után 25 évvel, kialakult profilja birtokában egyértelműen sikeresnek mondható. A köztes pozícióba került mesterképzés azonban tíz évvel a bevezetés után a szerkezetváltás vesztesének tekinthető, ami leglátványosabban a képzésre jelentkezők alacsony számában, valamint a saját BA képzéseinken végző hallgatók ugyancsak mérsékelt jelentkezési hajlandóságában tükröződik vissza.

Mindennek számos oka van, köztük sok olyan is, melyre nincs ráhatásunk, és az is vitathatatlan, hogy az MA képzés a három közül jelenleg a legnehezebben definiálható, a súlya és jelentősége szempontjából mégis meghatározó. **Kiemelten fontos, hogy a képzéseinken keresztül olyan kínálatot tudjunk megfogalmazni, melyek az érintett korosztály saját alkotói pályamodellje szempontjából értelmezhetőek és kompatibilisek.** Az alap- és doktori képzésünkkel szemben, úgy vélem, a mesterképzésünk jelenleg nem rendelkezik az ehhez szükséges releváns értékajánlattal.

Az erről való gondolkodás semmiképp nem kezelhető a másik két képzési szinttől függetlenül, hiszen valójában ezek *differenciált harmonizációjáról* van szó leginkább. Fontos kimondani, hogy **az alap-, mester- és doktori képzés szerepük és jelentőségük szempontjából nem alá-, illetve fölé-, hanem mellérendelt viszonyban vannak egymással. A cél, hogy a képzési szintek olyan struktúrába rendeződjenek, ami nem kompetitív helyzetet teremt, hanem közös érdekeik felismerése által támogató kooperációt hoz létre közöttük.**

különböző kísérletek irányai meglehetősen diverzek, ami a belső szakmai szempontok dominanciájából és azok különbözőségéből is fakad. A probléma azonban mélyebb gyökerű annál, hogy spontán és fragmentált módon, pusztán egy-egy szakterület saját szakmai szempontjai felől lenne megközelíthető. Szélesebb perspektívában, komplexebb szempontrendszer alapján kialakított közös koncepció szükséges, ami az optimalizáción túl, a konstrukció egységes, progresszív megújítását teszi lehetővé.

A világ számos egyeteme küzd hasonló problémákkal és kutatja annak lehetőségét, hogyan tudja megszólítani a jövőnket alakítani kész generációkat. Ez az érintett korosztály kulturális, szociális, kognitív sajátosságain keresztül közelíthető meg, ami távolról sem konstans tényező, vagyis a változás folyamatos követését és a hozzá való alkalmazkodásra való nyitottságot teszi szükségessé. Ennek célja, hogy hallgatónk meglévő képességeiből kiindulva, az oktatás által hozzáadott kompetenciák, az egyetemi közeg nyújtotta kultúra révén a jövő társadalmában a számukra legmegfelelőbb lehetőségek elérésében tudjuk őket hatékonyan segíteni.

Kiindulásként célszerű mindenek előtt ezt a társadalmi szerepet a képzési szintekhez rendeltén, differenciáltan meghatározni. Ennek egy lehetséges, úgy vélem észszerű tagolása a következő:

- **Az alapképzés** célja, hogy olyan készségeket nyújtson, melyek **megalappozzák a hosszú távú tanulás képességét és igényét**, akár az akadémiai környezet nyújtotta graduális, posztgraduális, illetve alternatív felnőttképzési környezetben, akár gyakorlati munkaerőpiaci helyzetben, illetve ebből visszatérő helyzetekben.
- **A mesterképzés** feladata, hogy felkészítsen a komplex gazdasági, társadalmi, ökológiai kérdésekben való érdemi párbeszédre, a proaktív kezdeményező, cselekvő aktivitásra, illetve a **magas szintű fejlesztésben és döntéshozatalban való hatékony közreműködés** képességére.
- **A doktori képzés** fókuszában a **művészeti és designkutatás tudományos módszereinek fejlesztése**, a művészet és tudomány egységének Moholy-Nagy-szemléletű modernkori kiterjesztése áll.

A képzési szinteknek általam képviselt értelmezése elsősorban nem az átadásra szánt tudás, hanem a kimenet céljainak szempontjából közelíti meg a kérdést. Abból indul ki, hogy az egyes képzési szintek differenciált célmeghatározása hozzásegít a strukturális fejlesztés dilemmáinak hatékony megválaszolásához.

Kutatás

Az egyetemi kutatási tevékenységnek a művészeti és design oktatás viszonylatában való szerepéről évtizedes diskurzusok zajlanak a MOME-n is. Miközben egyfelől az Egyetemen nagy múlttal jelen lévő elméleti területeinek szakmai és oktatási tevékenységétől elválaszthatatlan, a tevékenység önálló formában is joggal követel magának helyet, amely immár az egyetemi képzési portfólió részeként is – stabil és végérvényes – pozícióhoz és reprezentációhoz jutott.

A fenti kettősségből adódó helyzet nem csak kérdéseket, de új lehetőségeket is magában rejt. A belőle fakadó diverzifikációs igény mentén erről fontos lesz közösen gondolkoznunk. Olyan kutatási ökoszisztéma kialakítása lehet ennek célja, ami egyenlő esélyeket, lehetőségeket és kötelezettségeket jelent az e tevékenységet különböző – egyaránt érvényes és nélkülözhetetlen – módokon gyakorló minden munkatárs számára, beleértve a szükséges forrásokhoz való hozzájutás lehetőségét is.

A kutatók számára további lehetőségeket teremt a mesterképzés tematikus fókuszrendszerébe való bekapcsolódás, amelybe jól illeszthetők a kutatói szakmai és módszertani kompetenciák.

Alternatív képzési formák – Professional School

Fel kell ismernünk, hogy az ismeretszerzés és -átadás jövőbeli szükség-szerűségei újradefiniálják az oktatási intézmények szerepét. Az egyetem – mint tudásbázis – súlya egyfelől megnő, másrészt viszont a graduális képzések privilégiumait várhatólag árnyalni fogja az egyre bővülő, különböző rugalmas, könnyen hozzáférhető, aktualizálható tartalmú képzési formák integrálása.

Ez a megközelítés tudatosan túllép azon a szemléletmódon, melynek figyelme pusztán a felvételi és a diploma közti időszakra korlátozódik. Az oktatásra jóval kiterjedtebb folyamatként tekint, amiben a graduális képzés periódusa meghatározó ugyan, de nem kizárólagos az egyéni fejlődés szempontjából. Jelentősége abban rejlik, hogy míg hozzásegíti a hallgatót szakmai identitásának felépítéséhez, egyúttal kialakítja a hosszútávú önfejlesztés igényét.

A 21. század egyetemének képesnek kell lennie az élethosszig tartó tanulás lehetőségének biztosítására. A MOME kell, hogy rendelkezzen az ehhez szükséges kínálati potenciállal. A MOME Open jó kiindulópontot jelent ennek kiterjesztéséhez. A meglévő alapokon egy olyan felnőttképzési rendszer felépítése a cél, ami elsősorban a szakmai önépítés specifikus igényeiből és lehetőségeiből indul ki, és egyszerre képes tartalmat szolgáltatni graduális és posztgraduális helyzetben egyaránt.

Az akkreditációról

Az egyetem intézményi akkreditáció előtt áll. Ez – figyelembe véve az elmúlt évek hektikus voltát – különösen nagy feladatunk lesz, mert számos minőségbiztosítási folyamatunk akadozik jelenleg. Ugyanakkor a Doktori Iskola éppen most folyó akkreditációja ezeket a gyenge pontokat feltárta, így a Minőségbiztosítási Bizottsággal, és a minőségbiztosítási referenssel együttműködve viszonylag gyorsan mozgásba hozható az elakadt gépezet, s a PDCA-kör (ti. Plan-Do-Check-Act) minden szintjén pótolni tudjuk az elmaradásokat.

Ehhez azonban minden érintettnek szükséges az odaadó munkája – az oktatási egységek vezetőinek érdemben kell felfrissíteniük tudásukat az ESG¹⁸-rendszerrel és a minőségbiztosítási kultúra valóban európai és egyetemi jellegű sajátosságairól. A gyakran valódi tartalom nélkül említett piacképes tudás helyett „egyetemképes” tudásra kell újra szert tennünk ebben az összefüggésben is – így a jogok és kötelekességek valódi harmóniáját egyetemi és nem vállalati értékrendnek tekintjük majd a minőségbiztosításban is. Ennek megfelelően pedig rehabilitáljuk a klasszikus minősítési rendszert, melynek értelmében az egyetemi munka minőségbiztosításának gerincét a tudományos fokozat (DLA, vagy PhD), a habilitáció és a professzori minősítés hármasában látjuk.

Az infrastruktúra fejlesztése

Terek, funkciók

Az új campus térszervezési koncepciójának egyik legfontosabb ideája, hogy a közösséget befogadó és megtartó hatása révén életteli helyszínné alakítja „Zugligetet”. Ehhez elsődleges helyszínként a dedikált hallgatói otthonterek kialakítása szolgál. A nyitott, átjárható terek megjelenése azonban egyelőre nem hozta meg maradéktalanul a remélt áttörést, csekély kivételtől eltekintve nem történt meg ezek hallgatók általi valódi birtokbavétele, mint ahogyan a téri izoláció felszámolása sem hozta létre automatikusan a remélt közösségi integrációt.

Abból kiindulva, hogy a szakterületek közös sajátja az elméleti és gyakorlati oktatás szoros összefonódásán alapuló alkotó módszerekben rejlik, felvetődik a kérdés, hogy a kreatív folyamat helyszínek szerinti elkülönülése mennyire teremt inspiráló környezetet e tevékenységhez.

A hallgatók akkor fognak a campuson maradni, ha feladataik teljesítéséhez a leghatékonyabb körülményeket kapják. Ehhez az otthonterek jelenlegi neutrális közegét aktív helyszínekké kell változtatni. Arra kell ezeket alkalmassá tenni, hogy – szakspecifikus eszközrendszerek által – a szabad alkotó kísérletezés színtereivé váljanak.

Smart Campus

A campus nem csak téri környezet, de az egyetemi élettel kapcsolatos információk fontos fóruma. A fizikai és a digitális környezet lehetőségeinek összekapcsolásából és tudatos alakításából a kommunikáció új, hatékony rendszerei hozhatók létre, ami az egyetemi polgárok tájékozottságán túl jóllétük minőségét is képes javítani.

A technológiai képzés infrastruktúrája

A MOME-n képviselt diszciplínák többsége rendkívüli anyag-, technológia és eszközigénnyel rendelkezik, melyet a TechPark önálló szervezeti egységként gondoz. Az itt felhalmozott eszközpark folyamatos anyagellátást és fejlesztést igényel, amely kiemelt jelentőséggel bír az Egyetem oktatási tevékenysége szempontjából.

Az oktatást támogató tevékenységek

MOME designmenedzsment – szakmai hitelesítő szerep

A MOME oktatási tevékenységeihez ideálisan illeszthetők különböző külső partneri projekt együttműködések. Ezek pozitív hatása szerteágazó módon tud visszahatni az oktatási tevékenységre, vagy akár a hallgatók karrierlehetőségeire is. A pozitív hatás ugyanakkor nem garantált, ehhez stabil, értékalapú koncepció és gondos minőségbiztosítási keretrendszer szükséges. Bár komoly anyagi potenciál rejlik benne, semmiképp nem szabad, hogy az ehhez fűződő anyagi érdekek a szakmai szempontokkal konfliktusba kerüljenek. Rendkívül fontos az ilyen irányú ügynökségi tevékenység alapelveiben és etikai normáiban is éles határvonalat húzni, mely egyértelműen meghatározza a különbséget az egyetemi és a piaci forprofit szervezetek hasonló tevékenysége között.

E tevékenység igazi értéke akkor bontakozik ki, ha a piaci elvárásoknak való primer megfelelés helyett a teljes designfolyamat gondozására helyezi a hangsúlyt. Az igény megfogalmazásától, a feladat definiálásán át a legrátermettebb alkotók bevonásán keresztül a tervezési folyamat és a projekt eredményes megvalósításához szükséges szakmai támogatásig terjed az a komplex szakértői tevékenység, ami tényleges hozzáadott értéket jelent és tudatosan ellép a pusztán piaci szempontú szolgáltatástól. Mindemellett fontos szakmai küldetést teljesít azáltal, hogy a design társadalmi szerepének minőségi kultúráját hitelesíti.

Ehhez szükséges egy olyan adatbázis, mely a MOME-n évről évre végző hallgatókat differenciált és specifikus szakmai készségeik alapján tartja nyilván. **Ez egy folyamatosan bővülő, valamint utánkövetéssel aktualizált kataszter, mely megalapoz egy, az alumni kapcsolatrendszerre épülő, magas presztizsú designmenedzsment tevékenységet.**

Mindebből számos előny származik. Egyrészt hatékony eszköz az alumni hálózat fejlesztéséhez, mely által szélesebb rálátást nyerünk egykori hallgatóink pályaképéről. Másrészt fejleszti a design piacosításának és társadalmasításának minőségi kultúráját. Nem utolsósorban pedig csúcsmínőségű designmenedzsment tevékenységet teremtünk, melyben szakmai értékén felül komoly anyagi, valamint kutatási potenciál rejlik.

Inkubációs támogatás

A MOME oktatási keretei között számos figyelemre méltó innovatív produktum jön létre. Ezek túlnyomó többsége azonban sajnálatosan nem kapja meg sem a kellő figyelmet, publicitást, sem a kibontakozást lehetővé tévő támogatást, míg ez nemcsak a hallgató, de az egyetem elemi érdeke is lenne. Jelenleg hiányzik a rendszerből az a képesség, amely ezt hatékonyan biztosítani tudná, holott az ebben rejlő brand potenciál a nemzetközi szakmai platformokon felbecsülhetetlen.

Fontos, hogy megjelenjen egy dinamikus menedzsment tevékenység, melynek az erőteljes kommunikáción felül dedikált feladata ezen teljesítmények felkarolása és a hasznosíthatóság irányába történő segítése. Ez menedzsmenti, produceri, illetve a piacosítás irányában komplex, akár startup vállalkozói támogatói szerepet is jelent. Túl a hallgatói és intézményi érdekeken, az egyetem felelőssége is, hogy a létrejövő innovációs értékeket a társadalmi felhasználás irányába segítse kiterjeszteni.

Alumni hálózat kiterjesztése

A MOME távlatos hálózatosodása szempontjából kiemelten fontos, hogy hallgatóin és oktatóin keresztül szakmai kapcsolatrendszerét folyamatosan szélesítse és erősítse. **Ehhez szükség van egy széles alumni hálózat építésére, szemléletváltásra abból a szempontból, hogy a végzett hallgatók számára további értéket hordozzon az egyetemmel való hosszú távú kapcsolat fenntartása.**

Fontos azonban, hogy emellett létrejöjjön egy szűkebb, elkötelezettebb alumni közösség is. Egy szűkebb körű „presbiterium”, amely aktívabb, támogató kapcsolatban van az egyetemmel. **Olyanok részvételével, akik szakmai tevékenysége a MOME szellemisége szempontjából referenciaként szolgál, és akik felelősséget éreznek és tenni is készek e szellemiség érdekében.** Egyfajta tanács, mely megszólítható és melynek sajátos nézőpontja és empátiája fontos többletet jelenthet akár stratégiai döntések kapcsán.

A Könyvtár és a MOME-örökség

Hiába minden korábbi baljóslatú jövendölés, a könyv túlélte a digitalizáció hullámát, sőt továbbra is megmaradt a civilizációs tudás és kultúra megőrzésének elsőszámú és legbiztosabb eszközének. Egyetemi környezetben ezen túl, nélkülözhetetlen oktatást támogató eszköz is, az információs dömpingben a tudás értékalapú hitelesítésének megkérdőjelezhetetlen színtere. Fel kell ismerni, hogy ez a szerep az elöt-

tünk álló, nagy valószínűséggel a mesterséges intelligencia dominálta korszakban még egyre inkább fel fog értékelődni.

Ugyancsak ide illő az Egyetem jelenének folyamatosan múlttá alakulásának, és az itt születő értékeknek az utókor számára való megőrzésének örök kérdése, amely hosszú ideje nem szerepel a MOME mindig a jövőbe irányuló figyelmének horizontján. Ez fontos felelősség és nemes feladat, melyhez a lehetőségét a mindekori Könyvtár számára biztosítani kell.

Kiadói tevékenység – MOME Press

Ahhoz, hogy a MOME szakmai tudományos központként meghatározó szerepét erősítse, szükség van az oktatási és kutatási keretek között létrejövő szellemi tartalmak közzétételének lehetőségére. Nem példa nélküli a világ számos egyetemén működő kiadói tevékenység, mely egyszerre kiemeli az értékes tartalmakat és publikációs felületet biztosít az egyetemi tudományos aktivitás számára.

Ez a tevékenység a MOME-n sem előzmények nélkül való – tekintettel a *Disegno*¹⁹ folyóirat sokéves sikerére, mellett az utóbbi évek kezdeményezéseként elindult *Momentumok*²⁰ könyvsorozat eddig megjelent köteteire, nem meglepetkezve az újraindításra érdemes *Designisso*²¹ online magazinról.

Kiadói Tanács

Az Egyetem kiadói tevékenységét tudatosabbá kell tennünk. Ez vagy egy professzionális kiadó megszervezését jelenti, vagy sokkal inkább egy létező kiadóval történő hosszútávú szerződéses együttműködés létrejöttét. Mindkét esetben szükség van azonban egy „Kiadói Tanácsra”, egy olyan tanácsadói testületre, amelyik a szerzők és szerkesztők alkotói autonómiáját messzemenően tiszteletben tartó, a szó szoros értelmében vett minőségbiztosítási szereppel bír, és olyan egyetemi delegáltakból áll, akik mind a könyvkiadás, mind pedig a tudományos folyóiratkiadás terén, illetve a designkultúra legszélesebb értelemben vett kritikai berkeiben elévülhetetlen érdemeket és nélkülözhetetlen tapasztalatokat szereztek kiadványtervezési, illetve szerkesztői munkájuk során.

19 Szerkesztők: Gyenge Zsolt, Horváth Olivér, Maróthy Szilvia, Szentpéteri Márton

20 Alapító sorozatszerkesztők: Antalóczy Tímea és Povedák István. A sorozat eddig megjelent darabjai: A tudás mítosza; Tárgyaink az időben; Mítoszok, szimbólumok, kapcsolatok; Huszadik századi történetek; Designantropológia

21 Schneider Ákos szakmai vezetésével, a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem közössége által szerkesztett és működtetett online magazin

Az oktatási egységek delegáltjai mellett a Tanács mindenkori tagjai továbbá, vagy ezzel együtt az Egyetem saját folyóiratainak, és kiadványsorozati szerkesztőségeinek egy-egy delegáltja, illetve az Egyetem mindenkori kommunikációs irodájának delegáltja. A Tanács minőségbiztosítási és stratégiai tervezési szereppel bír, nem „főszerkesztőség”, a kiadványok, folyóiratok és könyvek konkrét szerkesztésébe bele nem szól, viszont az erőforrástervésben irányadó szakmai fórumként diszponál.

Múlt – jelen – jövő

Előzmények nélkül nincs teljesítmény. Talán soha nem volt még nagyobb szükség ennek tudatosítására a felnövekvő nemzedékben. A látszólag mindentudó internet és az instant visszajelzést ígérő közösségi média könnyen tévutakra vezet a alkotói pályára készülő ifjak értékrendjét.

A mindig a jövőben élő MOME a múltjának megbecsülésében sosem volt erős. Pedig a múlt értékeinek őrzése nemcsak morális kötelezettség, de az egyetem szakmai hitelét erősítő tényező, sőt a brandépítés hatékony eszköze.

Nem utolsó sorban a nagy elődök példái érzékelhetővé teszik a hallgatók számára a MOME-n megszerzett tudásban rejlő távlati lehetőségeket, amely ugyancsak fontos misszió a sokszor önbizalomhiánnyal küzdő nemzedék szemléletformálásában.

Hálátlanok vagyunk elődeinkhez, akiknek pedig sokkal tartozunk. Ha ezen nem változtatunk, akkor azokra is a mellözött feledés vár, akik jelen odaadása hozzájárul az egyetem gyarapodásához. Holott megbecsülést, de főképp figyelmet érdemelnek, mindazok akik múltbéli tevékenysége nélkül mai eredményeink sem születhetnének meg. Ez mindannyiunkra felelősséget ró, az erről való közös gondolkodást tehát meg kell kezdenünk. Szükség van arra, hogy az emeritus-i státuszt új tartalommal töltsük meg, amely egyfelől a kiérdemelt megbecsülésen felüli valódi törődő figyelmet, másfelől a fenntartott párbeszéd révén sajátos nézőpontú véleményforrást jelent az egyetem számára.

Szakmai önéletrajz

Vargha Balázs DLA

egyetemi tanár, Ferenczy Noémi-díjas tervezőgrafikus,
MA szakfelelős,
MOME Tervezőgrafika MA szak
MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10058346>

Eddigi életpályá

1966-ban születtem Budapesten, 1985-ben érettségiztem az *Eötvös József gimnáziumban*. 1986-ban, második jelentkezésre nyertem felvételt a *Magyar Iparművészeti Főiskolára* (a MOME jogelődje), ahol egy éves, azidőben kötelező, sorkatonai szolgálatot követően 1987-ben kezdtem meg tanulmányaimat. 1991-ben szereztem főiskolai diplomát, majd a Mesterképző Intézetben egyetemi diplomát 1993-ban (melyek a mai értelemben a bachelor, illetve mester fokozatok megfelelői).

1993 óta a mai napig folyamatos, aktív grafikai tervező és alkotó tevékenységet végzek. Pályám első szárnypróbálgatásainak időszaka a GGK nemzetközi kommunikációs ügynökséghez kötődik, mely a rendszerváltást követő gazdasági átalakulás első éveinek egyik legprogresszívebb szellemiségű műhelye volt. Világmarkák (Volkswagen, IBM, Pepsi) mellett a hazai gazdaság akkor feltörekvő élvonalának (Matáv, Zwack, MOL) kommunikációs aktivitásának vizuális alakításában vettem részt art directorként. Emellett szabadúszóként rendszeresen voltam résztvevője tervezői pályázatoknak független praxisom megalapozásának céljából.

1999-ben alapítottam a *Stalker Stúdiót*, mely önálló grafikai és design tervező irodaként kezdte meg működését és rövid időn belül a kétezres évek első évtizedének egyik meghatározó magyarországi grafikai stúdiójává vált. Ebben az időszakban első sorban nagy volumenű, komplex, főleg kulturális orientációjú intézményi arculattervezési programok irányítása alkotta tervezői tevékenységem fókuszát. Ezek közül a *Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem*, a *Budapest Európai Kulturális Fővárosa* pályázata, a *Magyar Állami Operaház*, a *Magyar Nemzeti Galéria*, illetve a *Budapesti Design Hét* arculatának kialakítását emelném ki.

Jelentős ezeken felül a *Magyar Televízió* m1 és m2 csatornája számára készített vizuális program, melynek kidolgozásáért *Kamera Hungária* és *Arany Rajzszőg* díjban részesültem 2000-ben és 2002-ben. A mozgóképes felületek mellett egyéb média területeken, többek közt a nyomtatott sajtó terén végzett további tervezői tevékenységek közül a *HVG* magazin 2010-ben történt tipográfiai megújítását tartom említendőnek.

Számos kiállítás grafikai tervezőjeként hosszú időn át tartó együttműködés alakult ki az *Iparművészeti Múzeummal* és a *Nemzeti Galériával*, de terveztem kiállítás arculatot a *Szép művészeti Múzeum* számára is.

A 2010-es évektől tervező tevékenységem fokozatosan a könyvtervezés irányába fordult. Elsősorban építészeti témájú könyvek alkotják a többségét a mára harminc darabot is meghaladó általam tervezett kötetnek. Munkáim négy alkalommal érdemelték ki a *Szép Magyar Könyv díjat*. Említésre leginkább érdemesnek Ferkai András Molnár Ferenc, *Szabó Levente Bán Ferenc*, vagy *Somogyi Krisztina Golda János* monográfiáját gondolom.

A Nemzeti Galéria arculattervéért 2012-ben *Magyar Formatervezési Díjat* kaptam. 2008-ban pedig addigi tervezői munkásságom elismeréseképp *Ferenczy Noémi-díjban* részesültem.

Pályám során mindvégig nagy hangsúlyt fektettem a szakmai közéletben való aktív részvételre. Szervezeti tagságaim (MAOE, MKISZ, ART) mellett rendszeresen veszek részt szakértő zsűrikben, kuratóriumokban. Számos alkalommal voltam tagja a *Formatervezési Díj*, illetve a *Design Menedzsment Díj* bírálóbizottságának, ahogy 2009 és 2012 között a *Moholy-Nagy Formatervezési Ösztöndíj* kuratóriumának is. Rendszeres design tanácsadói szerepeim közül kiemelném a *Pannonhalmi Apát-ság* és a *Magyar Tudományos Akadémia* arculati programjaiban vállalt szakértői közreműködést.

Munkáim rendszeresen jelennek meg grafikai kiállításokon. A Graphifest keretében az Arany Rajzszőg, valamint a Magyar Tervezőgrafikusok és Tipográfusok Társasága kiállításai, a Nemzeti Szalon, illetve a Tervezőgrafikai Biennálék mellett felkért, meghívott résztvevője vagyok Mirko Ilić Tolerance Show nemzetközi plakát vándorkiállításnak és gyűjteménynek.

2008-ben kezdtem oktató tevékenységemet a MOME Tervezőgrafika szakának adjunktusaként. Kezdettől küldetésemnek tekintettem a szakképzésének gyökeres szemléleti megújítását. Erre 2015-től a Tervezőgrafika tanszék vezetőjeként nyílt szélesebb lehetőségem, melynek keretében a teljes képzési szerkezetre kiterjedő, átfogó és mélyreható reformot sikerült végrehajtani. Az oktatási tartalom megújított rendszere struktu-

rált szakmai készségekre épülő módon tudatosan a társadalmi kérdések, illetve a műfaj autonóm kiterjesztésének irányába mutat.

2020-ban docensi címet szereztem, 2021-ben habilitáltam, egyetemi tanárrá 2023-ban neveztek ki. 2021-2024-ig a Média Intézetet irányítottam. A Doktori Iskola témahirdető témavezetője vagyok, 2023-tól a Multimédia művészet tudományág törzstagja.

2020 óta veszek részt a *Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság Művészeti Bizottságának* munkájában. Előbb szakértőként, majd 2023-2024 között a bizottság állandó tagjaként a multimédia tudományterület képviselőjeként.

Az elmúlt évtized során oktatói tevékenységem nemzetközi téren is kiszélesedett. Számos alkalommal tartottam workshopokat, előadásokat a norvég *University of South-Eastern Norway* meghívására, oktattam többször Izraelben és az Egyesült Államokban. Több nemzetközi Oktatási és kutatási együttműködésben vettem részt. A már említett norvég *USN* valamint a MOME Design Intézetének *Future Traditions* programja mellett az amerikai *Maryland Institute College of Art*, illetve a *MOME EcoLab* közös fejlesztésében létrejött *Branding for Social Impact* kutatási és oktatási együttműködésnek is résztvevője voltam. Ennek keretében tartottam előadást 2018-ban a *MICA Center for Social Design* és az *AIGA (American Institute of Graphic Arts)* megtisztelő felkérésére.

Tanulmányok

1987–1991	Magyar Iparművészeti Főiskola – diploma
1991–1993	Magyar Iparművészeti Főiskola, Mesterképző Intézet – egyetemi diploma
2014–2025	Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Doktori Iskola – DLA

Tudományos fokozat

2025	doktori fokozat , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Doktori Iskola
2023	egyetemi tanár , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Média Intézet
2021	habilitáció , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Doktori Iskola
2020	egyetemi docens , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Média Intézet
2008	egyetemi adjunktus , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Média Intézet

Akadémiai tevékenység

2008–	oktató , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Média Intézet, Tervezőgrafika tanszék
2015–2020	tanszékvezető , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Média Intézet, Tervezőgrafika tanszék
2020–	MA szakfelelős , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Média Intézet, Tervezőgrafika MA szak
2020–2021	BA és MA szakvezető , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Média Intézet, Tervezőgrafika BA és MA szak
2020–	témahirdető, témavezető , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Doktori Iskola, Multimédia művészet tudományág
2021	MA szakvezető , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Média Intézet, Tervezőgrafika MA szak
2021–2024	intézetigazgató , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Média Intézet
2023–	törzstag , Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Doktori Iskola, Multimédia művészet tudományág

Nemzetközi oktatási tapasztalat

2013–2019	USN (Univesity of South-Eastern Norway), Rauland, Norvégia – workshopok, előadások, kiállítások
2017–2018	MICA (Maryland Institute College of Art), Baltimore, USA – TMU Project

- 2018 **HIT (Holon Institute of Technology), Tel-Aviv, Izrael** -
Textless Book, workshop
- 2025 **HIT (Holon Institute of Technology), Tel-Aviv, Izrael** -
Possibility and Responsibility, workshop

Részvétel hazai és nemzetközi kutatási, oktatásfejlesztési programokban

- 2014–2016 **Future Traditions** - nemzetközi kutatási és oktatásfejlesztési program - MOME, USN (University of South-Eastern Norway), Rauland, Norvégia
- 2017–2018 **Branding for Social Impact** - nemzetközi kutatási és oktatásfejlesztési program - MOME Ecolab, MOME Tervezőgrafika tanszék, MICA Social Design Department (Maryland Institute College of Art), Baltimore, USA
- 2018–2020 **Jövő új útjai - a pályaválasztás és az autonóm autózás világában** - EFOP-3.4.4-16-2017-00030 - MOME, BME, Pannon Fejlesztési Alapítvány

Hazai és nemzetközi disszemináció

- 2016 **Graphic Design Diploma Show '16** - Partiumi Keresztény Egyetem, Nagyvárad
- 2016 **Visegrad Graphic Design Days**, Istanbul
- 2018 **Graphic Design Diploma Show '18** - Bucarest Design Week
- 2018 **Graphic Design Diploma Show '18** - Istanbul Design Biennial
- 2019 **Re:flex - kortárs tervezőgrafikai értelmezések a Bauhaus nyomán**, Kassák Múzeum, Budapest

Munkatapasztalat

- 1993–1999 **GGK Budapest** - grafikus, art director, senior art director
- 1999– **Stalker Studio** - alapító ügyvezető, vezető tervező

Szakmai referencia

- 2000 **Magyar Televízió** - komplex intézményi és képernyős arculat (m1 és m2)
- 2002 **Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem** - komplex arculati program
- 2003–2007 **Aranypenge Kreatív Fesztivál** - arculatvezetés és -gondozás
- 2005 **Budapest 2010 - Európa kulturális fővárosa** - arculat, művészeti vezető
- 2005–
2006–2011 **Magyar Narancs** - logó és arculat, címlap koncepció és tervezés
- 2006–2011 **Intérieur magazin** - lapterv, művészeti vezetés
- 2006 **Művészetek Palotája** - épület információs rendszer, társtervező: Zsótér László
- 2006 **MKB Bank** - vállalati és kommunikációs arculat
- 2006 **Sigismundus**, kiállítás arculat, Szépművészeti Múzeum, Budapest

- 2007 **Péter Vladimir könyve**, könyvterv, Terc kiadó, Budapest, társtervező:
Zsótér László
- 2008 **Magyar Állami Operaház** – arculatfejlesztési program
- 2009–2012 **Design Hét Budapest** – arculati koncepcióterv és gondozás
- 2010–2016 **HVG** – lap tipográfiai terv
- 2010 **Magyar Nemzeti Galéria** – komplex intézményi arculatterv
- 2010 **Főúri öltözetek az Esterházy-kincstárból**, kiállítás arculat,
Iparművészeti Múzeum, Budapest
- 2011 **Zsinagógák Magyarországon**, Klein Rudolf, könyvterv, Terc kiadó,
Budapest
- 2011 **Törékeny harmónia**, kiállítás arculat, Iparművészeti Múzeum, Budapest
- 2011 **Megvalósult művek**, kiállítás arculat, Iparművészeti Múzeum,
Budapest
- 2012 **Művészet mindenkinek – A Victoria & Albert Múzeum, a világ első
iparművészeti múzeuma**, kiállítás arculat, Iparművészeti Múzeum,
Budapest
- 2013 **Molnár Farkas**, Ferkai András, könyvterv, Terc kiadó, Budapest
- 2013 **Látszóbeton – látványbeton**, könyvterv, Terc kiadó, Budapest
- 2014–2016 **Future Traditions** – Nemzetközi kutatási és oktatásfejlesztési program,
kommunikációs tanácsadó, MOME Design Intézet, Budapest, HSN,
Rauland, Norvégia
- 2015 **Bán Ferenc építésze**, Szabó Levente, könyvterv, Terc kiadó,
Budapest
- 2017 **Nagy Tamás – Munkák és inspirációk**, könyvterv, Terc kiadó,
Budapest
- 2018 **Golda János**, Somogyi Krisztina, könyvterv, Terc kiadó, Budapest
- 2018 **Thirtythree / A fotográfia új horizontjai a Moholy-Nagy Művészeti
Egyetemen**, könyvterv, Hatje Cantz, Berlin, Németország
- 2018 **Thirtythree / A fotográfia új horizontjai a Moholy-Nagy Művészeti
Egyetemen**, kiállítás arculatterv, Robert Capa központ, Budapest
- 2018 **Thirtythree / A New Horizon of Photography at Moholy-Nagy
University of Art and Design Budapest**, kiállítás arculatterv, Grote
Kerk, Breda, Hollandia
- 2019 **Építészet és kultúra I-II.**, Cságoly Ferenc, könyvterv, Terc kiadó,
Budapest
- 2019 **Ferkai András: Modern házak és lakóik**, könyvterv, Terc kiadó,
Budapest
- 2022 **Reimholz Péter**, könyvterv, Terc kiadó, Budapest
- 2023 **A Miskolci Építész Műhely**, könyvterv, Terc kiadó, Budapest

Publikációk, előadások

- 2004 **Embléma.hu – Emblématervezés Magyarországon 1989–2004**
(Stalker Studio, Budapest, 2004) – szerkesztő
- 2006 **Plakát.hu – Plakáttervezés Magyarországon 1989–2006**
(Stalker Studio, Budapest, 2006) – szerkesztő

- 2007 **MKB Bank arculatfejlesztés**, előadás, Gödör klub, Budapest, 2007. június 14.
- 2018 **Budapest Graphic**, előadás, AIGA (American Institute of Graphic Arts), MICA Social Design Department (Maryland Institute College of Art) Baltimore, USA, 2018. április 10.
- 2018 **Graphic Design Diploma Show**, kiállításmegnyitó, Design Week Bukarest, 2018. május 21.
- 2019 **Re:flex – kortárs tervezőgrafikai értelmezések a Bauhaus nyomán**, kiállításmegnyitó, Kassák Múzeum, Budapest, 2020. május 31.
- 2019 **Re:flex**, előadás, Partiumi Keresztény Egyetem, Bauhaus100 tudományos és művészeti konferencia, Nagyvárad, 2019. november 21.
- 2019 **GerillAR – kiállításmegnyitó**, Design Hét Budapest, BBB Open Office, Budapest, 2019. október 4.
- 2019 **Tolerance Show – International Poster Exhibition**, kiállításmegnyitó, MOME Ground, Budapest, 2019. november 11.
- 2020 **Mit jelent a városarculat, és miért fontos?** – előadás, Budapest Városháza díszterme, Budapest 100 program 2020
- 2020 **Graphifest – kiállításmegnyitó**, MOME Ground, Budapest, 2020. október
- 2020 **18. Aranyrajzszög díj és kiállítás** – katalógus előszó
- 2021 **Publicritic**, katalógus előszó
- 2021 **Lehetőség és felelősség – a vizuális design társadalmi szerepe**, habilitációs előadás, MOME Doktori Iskola, Budapest, 2021. március 31.
- 2021 **Publicritic, kiállításmegnyitó**, Partiumi Keresztény Egyetem, Nagyvárad, 2021. június 23.
- 2021 **MOME Image Pro, kiállításmegnyitó**, MOME, Budapest, 2021. október 22.
- 2022 **Posterfest, kiállításmegnyitó**, MOME Ground, Budapest, 2022. március 25.
- 2022 **MOMEnts, kiállításmegnyitó**, Hungary Live Festival, Here Arts Center, New York, USA, 2022. május 25.
- 2019 **Tolerance Show – International Poster Exhibition, kiállításmegnyitó**, MOME Ground, Budapest, 2023. március 28.

Cikkek, hivatkozások, interjúk

- 2000 **Print Magazine / European Design Annual 2000**, USA
- 2000 **Nappal grafikus, éjjel zenész – Vargha Balázs fabulái**, interjú, Gosztanyi Csaba, Kreatív, Budapest
- 2000 **Arcot és nevet váltanak – Megújul a Magyar Televízió képi világa**, Gosztanyi Csaba, Kreatív, Budapest
- 2003 **Reklámélet Pest-Budán és Budapesten 1845–1945**, Csapó Katalin [szerk.], Karner Katalin [szerk.], Főváros Szabó Ervin Könyvtár, Geomédia Kiadó, Budapest
- 2004 **Embléma.hu, rádió interjú**, Gondolatjel, Kossuth Rádió, Budapest
- 2004 **Logók a szeren**, Szentpéteri Márton, Octogon Architecture & Design, Budapest
- 2005 **A magyar gazdaság jelekben**, Acsay Judit, Manager Magazin, Budapest

- 2005 **Adobe Design Guide to Central Europe**
- 2010 **A megújított HVG:** Elmaszatonak, https://antagon.blog.hu/2010/09/21/a_megujitott_hvg_elmaszatonak
- 2015 **A gödörből kilátott: Szabó Levente: Bán Ferenc építésze,** Götz Eszter, Magyar Narancs 2015/47
- 2015 **Török András - Wachslér Tamás: A nevezetes magyar Országgház és a tér, ahol áll,** Szegő György, Magyar építőművészet 2015/10,
- 2016 **Egy (szép) könyv az építészetéről,** Turányi Gábor, METSZET 2016/09-10
- 2017 **Plakát a plakát után,** Kulinyi István [szerk.], Alapfy Kft., Budapest
- 2019 **Re:flex - Kortárs tervezőgrafikai értelmezések a Bauhaus nyomán,** rádió interjú, Klubrádió, Budapest
- 2019 **Re:flex - Kortárs tervezőgrafikai értelmezések a Bauhaus nyomán,** rádió interjú, Magyar Katolikus Rádió, Budapest
- 2019 **RGB Kreatív Design Award,** rádió interjú, Trend FM, Budapest

Válogatás csoportos kiállításokból

- 1998 **XI. Országos Tervezőgrafikai Biennálé,** Munkácsy Mihály Múzeum, Békéscsaba
- 1999 **XI. Országos Tervezőgrafikai Biennálé,** Olof Palme Ház, Budapest
- 1999 **Mű-kép,** Magyar Nemzeti Galéria, Budapest
- 1999 **Postscript,** Tölgyfa Galéria, Budapest
- 1999 **Új tipográfia,** Festőterem, Sopron
- 2001 **Feketén fehéren,** Műcsarnok, Budapest
- 2002 **Trakta,** Vigadó Galéria, Budapest
- 2002 **XIII. Országos Tervezőgrafikai Biennálé,** Munkácsy Mihály Múzeum, Békéscsaba
- 2003 **XIII. Országos Tervezőgrafikai Biennálé,** Iparművészeti Múzeum, Budapest
- 2002 **1. Arany Rajzszög,** Vasarely Múzeum, Budapest
- 2003 **Magyar Formatervezési Díj kiállítás,** Iparművészeti Múzeum, Budapest
- 2006 **Embléma feketén-fehéren,** a Magyar Tervezőgrafikusok és Tipográfusok Társaságának kiállítása, Saint Galéria, Budapest
- 2007 **XV. Országos Tervezőgrafikai Biennálé,** Munkácsy Mihály Múzeum, Békéscsaba
- 2007 **XV. Országos Tervezőgrafikai Biennálé,** Magyar Nemzeti Galéria, Budapest
- 2007 **Helvetica Magyarországon,** Graphifest, a Magyar Tervezőgrafikusok és Tipográfusok Társaságának kiállítása, Gödör Klub, Budapest
- 2007 **6. Arany Rajzszög,** Graphifest, Gödör Klub, Budapest
- 2012 **Magyar Formatervezési Díj kiállítás,** Iparművészeti Múzeum, Budapest
- 2017 **Körülöttünk. Nemzeti szalon 2017, iparművészet és tervezőművészet,** Műcsarnok, Budapest
- 2018 **Tipózóna /2/,** Templom Galéria, Eger
- 2018 **16. Arany Rajzszög,** Tesla, Budapest
- 2019 **Tipózóna /3/,** Templom Galéria, Eger

2020	Moholy-Nagy 125 , Graphifest, MOME Ground, Budapest
2021	Embléma feketén-fehéren 2.0 , Graphifest, MOME Ground, Budapest
2021	Logo and Logotype , Nádor galéria, Budapest, 2021. december 3–30.
2022	A 20 éves Arany Rajzszőg Társaság díjazottjainak válogatás kiállítása , Esernyős galéria, Budapest
2022	Szinopszis No.01. , Esernyős galéria, Budapest, 2022. március 3–29.
2022	International Art Education Achievement Exhibition of Teachers and Students , Gengdan Academy of Design, Peking
2022	Közös tér II. Ipar- és tervezőművészeti nemzeti szalon , Múcsarnok, Budapest
2023	Tolerance Show , MOME Ground, Budapest
2024	Tolerance Show , Times Square, New York

Egyéb szakmai tevékenység

2007	Magyar Formatervezési Díj – bírálóbizottsági tag
2008	Magyar Formatervezési Díj – bírálóbizottsági tag
2009–2012	Moholy-Nagy Formatervezési Ösztöndíj – kuratóriumi tag
2009	Magyar-Spanyol-Belga EU elnökség arculati pályázat – bírálóbizottsági tag
2012	Kreatív Média Design Díj – zsűritag
2014	Magyar Formatervezési Díj – bírálóbizottsági tag
2014	Arany Rajzszőg díj – bírálóbizottsági tag
2015	Magyar Formatervezési Díj – bírálóbizottsági tag
2015	Arany Rajzszőg díj – bírálóbizottsági tag
2016	Címlapon a design , kiállítás (Design Hét Budapest) – kurátor
2017	Magyar Formatervezési Díj – bírálóbizottsági tag
2018	Magyar Formatervezési Díj – bírálóbizottsági tag
2018	Arany Rajzszőg díj – bírálóbizottsági tag
2018	Címlapon a design , kiállítás (Design Hét Sopron) – kurátor
2019	Magyar Formatervezési Díj – bírálóbizottsági tag
2019	Arany Rajzszőg díj – bírálóbizottsági tag
2019	RGB Kreatív Design Award – zsűrielnök
2020	Design Hét Budapest arculattervezési pályázat – bírálóbizottsági tag
2020	Budapest főváros arculatfejlesztési pályázat – a bíráló bizottság elnöke
2020	Pannonhalmi Főapátság arculatfejlesztés – szakmai tanácsadó
2020	Magyar Formatervezési Tanács – Design Management Díj – bírálóbizottsági tag
2020	Arany Rajzszőg díj – bírálóbizottsági tag
2020	RGB Kreatív Design Award – zsűrielnök
2020–	Magyar Akkreditációs Bizottság – szakértő, multimédia-művészet
2021	Lego Talent Awards pályázat – zsűritag
2021	Publicritic – zsűrielnök
2021	Magyar Formatervezési Tanács – Design Management Díj – bírálóbizottsági tag

- 2021 **RGB Kreatív Design Award** – zsűrielnök
- 2021 **Stefan Lengyel kiválósági ösztöndíj** – zsűritag
- 2022 **Magyar Formatervezési Díj** – bírálóbizottsági tag
- 2022 **Szép Magyar Könyv Díj** – zsűritag, Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülete, Budapest
- 2022 **Magyar Tudományos Akadémia arculatfejlesztési program** – szakértő
- 2022 **Magyar Formatervezési Díj** – bírálóbizottsági tag, Magyar Formatervezési Tanács, Budapest
- 2022 **Stefan Lengyel kiválósági ösztöndíj** – zsűritag, MOME Budapest
- 2023– **Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság, Művészeti Bizottság** – bizottsági tag
- 2023 **Stefan Lengyel kiválósági ösztöndíj** – zsűritag, MOME Budapest
- 2023– **MOME Doktori Iskola – törzstag** / Multimédia-művészet tudományág

Szakmai díjak, elismerések

- 2024 **Arany Rajzszőg díj** – A magyar tervezőgrafikáért
- 2023 **Szép Magyar Könyv díj** (A Miskolci Építész Műhely)
- 2017 **Szép Magyar Könyv díj** (Szabó Levente: Bán Ferenc építésze)
- 2014 **Szép Magyar Könyv díj** (Látszóbeton – látványbeton)
- 2012 **Szép Magyar Könyv díj** (Ferkai András: Molnár Farkas)
- 2012 **Magyar Formatervezési Díj**
- 2008 **Ferenczy Noémi-díj**
- 2006 **Art Directors Club, Mérleg díj**
- 2002 **Arany Rajzszőg díj**
- 2000 **Kamera Hungária díj**
- 1998 **Ezüst Pegazus**
- 1996 **Epica Award**

Jelen dokumentum a Moholy-Nagy
Művészeti Egyetemért Alapítvány által
rektori munkakörre 2026. február 15-én
kiírt pályázatra készült programtervet
tartalmazza.

© Vargha Balázs

Budapest, 2026. március 31.