

# EGYETEM MŰKÖDTETÉSE, ÖSSZEFOGLALÁS A KÜLÖNBÖZŐ TÍPUSOKRÓL, LEHETŐSÉGEK, KIHÍVÁSOK

## OPERATION OF THE UNIVERSITY, SUMMARY OF THE DIFFERENT TYPES, OPPORTUNITIES, CHALLENGES

Bódis József

PhD, az MTA doktora, államtitkár, Innovációs és Technológiai Minisztérium, Budapest  
bodis.jozsef@itm.gov.hu

### ÖSSZEFOGLALÁS

Az MTA által kezdeményezett párbeszédhez készült az *Egyetem működtetése, összefoglalás a különböző típusokról, lehetőségek, kihívások* című írásom arra vállalkozik, hogy egyfajta vitaindító és egyben összegző céllal rávilágítson azokra a változásokra és elkerülhetetlen változtatásokra, amelyek nyomán a magyar felsőoktatás rendszere valódi versenyképességre tesz szert. E nemzetstratégiai szempontból kiemelt terület, a felsőoktatás 21. századi kitörési pontjainak rendszerét veszem röviden górcső alá, egyben számot adok a már megvalósult intézkedésekről, melyek ezt célozzák. Olyan egyetemi intézményrendszer létrejöttét, amely egyszerre szolgálja az egyéni, hallgatói karriercélokat, a helyi közösségeket, a regionalitást, a nemzetet, és végső soron igazodik a globális elvárásokhoz is.

### ABSTRACT

My article entitled *Operation of University, Summary of Different Types, Opportunities, Challenges* prepared for the dialogue initiated by the Hungarian Academy of Sciences undertakes to highlight the changes and inevitable changes that will make the Hungarian higher education system truly competitive. Higher education is a priority area from a national strategic point of view, and I briefly examine the 21<sup>st</sup>-century system of the breakout points in this area, at the same time, I will report on the measures that have already been taken to this end. The creation of a university institutional system that simultaneously serves individual, student career goals, local communities, regionalism, the nation, and ultimately adapts to global expectations.

**Kulcsszavak:** modellváltás, versenyképesség, finanszírozás, fokozatváltás, motivációs környezet, tulajdonosi szemlélet, hallgatói karriercélok, flexibilitás, globális elvárások

**Keywords:** model change, competitiveness, financing, shifting of gears, motivational environment, ownership approach, student career goals, flexibility, global expectations

## I. ALAPVETÉS

Ez az írás arra vállalkozik, hogy egyfajta vitaindító és egyben összegző céltal rávilágítson azokra a változásokra és elkerülhetetlen változtatásokra, amelyek nyomán a magyar felsőoktatás rendszere valódi versenyképességre tesz szert. E nemzetstratégiai szempontból kiemelt terület, a felsőoktatás 21. századi kitörési pontjainak rendszerét veszem röviden górcső alá, egyben számot adok a már megvalósult intézkedésekről, melyek ezt célozzák.

A magyar egyetemek szerepe folyamatosan változott az elmúlt több mint hat és fél évszázad folyamán. Az első egyetemek alapvetően eszméket örökítettek tovább: filozófiai és teológiai ismereteket tanítottak. Az intézményrendszer monolit, a hallgatók száma csekély volt. Később differenciálódott mind a tudományterületek, mind pedig a finanszírozás tekintetében. A társadalmi működéshez nélkülözhetetlen szakmák képviselőit képezték, majd az oktatás és kutatás műhelyeként jelentek meg.

A modernkori egyetemek jellemzője, hogy a képzés mennyisége növekedett, azaz a tömegképzés gyakorlata határozta meg elsősorban a működési és a finanszírozási formákat egyaránt. A tudástársadalmak igényei szerint alakultak át a tudományterületekhez kapcsolódó szakok, specializációk.

Jelenünkben a globalizáció van komoly befolyással a felsőoktatási rendszer alakulására. Bizonyos értelemben kikényszerít sok olyan változtatást, melyek nem feltétlenül esnek egybe a lokális társadalmi igényekkel és lehetőségekkel. Az egyik legkomolyabb kihívást intézményvezetőként, döntéshozóként az jelentli számunkra, hogy milyen módon lehet egyfajta egészséges és kiegyensúlyozott szinergiát teremteni a hagyomány és haladás között. *A tradíció és innováció szimbiózisában kell megtalálni az egyetemi intézményrendszer igéretes jövőjét, mely egyszerre szolgálja az egyéni, hallgatói karriercélokat, a helyi közösségeket, a regionalitást, a nemzetet, és végső soron igazodik a globális elvárásokhoz is.*

Mindezek alapján nyilvánvaló, hogy a magyar felsőoktatás modernizációja elodázhatatlan feladat. Olyan kihívás, melyben a versenyképesség fokozása elsőrangú cél. Ám ez csak a felsőoktatás minden szereplőjének partnerségével, közös erőfeszítések által valósulhat meg.

## II. FOKOZATVÁLTÁS A FELSOROKTATÁSI STRATÉGIA MENTÉN

A rendszerszintű változtatásokhoz minden esetben szükséges a stratégiai tervezés. Ez a folyamat akkor eredményes, ha mind a döntéshozók, mind pedig az intézmények irányítói- és szakmai közössége számára egyfajta prognosztikai szemléletet biztosít. Ugyanis a jövőorientáltság a változás megfelelő indikátora.

A kormányzati munka célja e tekintetben a keretek meghatározása. Ennek érdekében született meg a jelenlegi döntéshozatali folyamatot is sorvezetőként meghatározó *Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia 2016* című dokumentum. E szakpolitikai stratégia vázlatosan veszi számba a rendszerváltás óta eltelt időszak felsőoktatást érintő folyamatait, majd tárgyalja a 21. században releváns, a magyar vonatkozásokhoz igazított célkitűzések rendszerét, amelyek a gazdasági- és társadalompolitikai jövőkép felsőoktatási vetületeit tartalmazzák. Ennek alapján a cél egyértelmű és világos: a nemzetközi oktatási és kutatási térben olyan, a társadalmi kihívásokra válaszolni képes felsőoktatási rendszer kialakítása és eredményes működtetése, mely szavatolja Magyarország gazdasági és társadalmi versenyképességét.

*A felsőoktatás különösen nagy flexibilitást követel, hiszen nem pusztán a globális tendenciák által befolyásolt hazai gazdasági és társadalmi változásokhoz kell folyamatosan igazodnia (például demográfiai, munkaerőpiaci, regionális meghatározottságok stb.), hanem a rohamosan változó és folytonos kihívásokkal szolgáló technológiai környezet is ezt követeli meg.*

Ennek érdekében számos, a felsőoktatás szereplőit és annak környezetét egyaránt érintő változtatásra volt és van szükség. A fent nevesített felsőoktatási stratégia mint a megvalósítás alapidokumentuma a 2017–2020. évek között a felsőoktatás számos, nemzetközi viszonylatban is értékelhető eredményét vázolta fel, melyek jó része mára megvalósult.

Számos egyetemi kampuszfejlesztés indult meg az országban, jelentős előrelépések történtek a kollégiumi infrastruktúra megújításában, illetve a korábbi PPP (public private partnership)-projektek kiváltásában. Az egyetemekhez kapcsolódó kutatás-finanszírozási rendszer mára az intézményi kiválóságot és a teljesítményt helyezi középpontjába. Megújult a doktori képzés rendszere, melynek során négyéves képzésben, növekvő ösztöndíjak és hallgatói létszám biztosított, továbbá elindult a kooperatív (ipari együttműködésen alapuló) PhD-képzés is. A külső, vállalati kapcsolatok élénkítésével megerősödött a felsőfokú duális képzés.

*A kormány nemzetközi példák alapján elindította az új finanszírozási rendszerek kialakítását: megkezdődött a modellváltás folyamata, melyhez – szenátusaik döntései alapján – egyre több intézmény csatlakozik.*

Az egyetemi intézményrendszer új kutatás-fejlesztési és innovációs stratégiájának csúcsteljesítménye az ún. Science Parkok létrejötte. Ezek a tudásközpontok egyfajta inkubátorként funkcionálnak. A hazai innovációs ökoszisztéma bázisai az ipari és technológiai fenntarthatóság jegyében.

Ugyancsak létrejöttek nemzeti laboratóriumok, melyek a legjobb hazai egyetemi és vállalati szakembereket, képességeket összpontosítva nemzetközi szinten elismert tudományos csomópontokká válhatnak a jövőben. Ezek a szakmai műhelyek a globális problémákra keresnek válaszokat, miközben az aktuális kutatási eredmények társadalmi, gazdasági és környezeti hasznosítását végzik.

A külföldi hallgatók létszámának növelésével a magyar felsőoktatás nemzetköziesítése erősödött, különös tekintettel az idegen nyelvű képzési lehetőségek bővülésére. A képzési paletta ilyen irányú kiszélesedése a magyar hallgatók számára is új lehetőségeket kínál fel. Ebben a folyamatban kiemelt szerepe van a 2013 óta felsőoktatási intézményi ösztöndíjakat biztosító Stipendium Hungaricum Programnak. Ez az ösztöndíjprogram Magyarország partnerei számára a kormány keleti és déli nyitás politikája keretében tehetséges fiatalok egyetemi, doktori tanulmányaihoz nyújt anyagi és mentori támogatást.

Jelentős a felsőoktatási fejlesztéspolitika koncentrációja, melynek keretében a felsőoktatás minőségének és hozzáférhetőségének együttes javításával a megvalósítandó cél a felsőfokú végzettséget szerzők arányának növelése.

Kialakult a hazai egyetemek Kárpát-medencei oktatási struktúrája, miközben a határon túli magyar nyelvű intézményrendszer támogatása is folyamatossá, kiszámíthatóvá vált.

Az esélyegyenlőséget szolgálja a differenciált, hallgatói igényekhez igazodó diákhitelrendszer, amely megadja annak a lehetőségét, hogy a hallgatók tanulmányaikra koncentrálhassanak a nem a szakmai előmenetelüket támogató, ideiglenes munkalehetőségek felkutatása helyett.

A felsőoktatás digitalizációjának, módszertani megújulásának folyamata zajlik. Ennek fontosságára mi sem szolgál komolyabb bizonyítékkal, mint a koronavírus világjárvány okozta veszélyhelyzet. Ez a sosem látott időszak jelentős katalizátorhatással bír. Ennek nyomán ugyanis a korábbi, már meglévő, sokszor elszigetelt fejlesztések, módszertanok váltak integrált, összehangolt struktúrává számos intézmény esetében, ami a távolléti/digitális oktatást támogatta és támogatja jelenleg is.

A különböző oktatói és hallgatói ösztönzők, teljesítménymérő rendszerek alkalmazása általánossá vált, beleértve a kiválósági programokat is, melyek nagyban növelik az egyéni és intézményi elkötelezettséget, hatékonyságot.

A hazai versenyképességi célok elérésében nagymértékben támaszkodunk a megújuló egyetemi intézményrendszerre. *A már végrehajtott és a tervezett változtatások által egy, a gazdaság és a technológia igényeire nyitottabb, a vállalatokkal szorosabban és hatékonyabban együttműködő, minőség- és teljesítményelvű felsőoktatási struktúra születik.*

### III. A MODELLVÁLTÁS A FELSŐOKTATÁSBAN

A modellváltás gondolata közel sem új keletű. Magam bő négy évvel ezelőtt – néhány rektortársammal közösen – kezdtem el azon gondolkodni, hogyan növelhetné egyetemeink gazdálkodási önállóságát és hatékonyságát egy esetleges fenntartóváltás (Bódis, 2018). Ha nem vagyongazdálkodási, hanem tulajdonosi len-

nének az általuk használt egyetemi ingatlanoknak? Világos, hogy *a tulajdonosi státusz nagyobb kockázatokkal és felelősséggel jár.* Ezzel együtt ugyanakkor a *hosszabb távú tervezés és a stratégiai gondolkodás szempontjából előnyösebb helyzetet teremt.* Az ingatlanvagyon kérdésén túl a lényeg meglátásunk szerint az volt, hogy a felsőoktatási intézmények jogi státuszának módosulása nyomán, *a rendkívül kötött, túlszabályozott rendszer lebontását követően,* az intézmények *nem költségvetési szervként működnének tovább.* Ez a *gazdálkodási szabadságon túlmenően, az oktatás számára is rugalmasabb szabályozási környezetet* és kiteljesedettebb autonómiát teremthetne, ahogyan láthattuk ezt számos nyugat-európai intézmény esetében.

Az minden egyetemi vezető számára nyilvánvaló volt, hogy a költségvetési szervnek való alárendeltség számos olyan korlátot állít az egyetemek elé, amelyek nem szolgálják az intézmények versenyképességének élénkítését. *A motivációs környezet, a foglalkoztatási és bérvizonyok sem kínálnak olyan előmeneteli lehetőségeket az egyetemi polgárok számára, melyek valódi elégedettséggel töltenék el az oktatói-kutatói közösséget.*

Jól mutatja a korlátozott lehetőségeket a kutatói bérezés tekintetében, hogy a jelenlegi, Horizont 2020 keretprogram szabályozása szerint a pályázatok költségvetéséből elsősorban a kutatók alapbérére finanszírozható. A kutatók a H2020 projektben való közreműködésért az alapbéren felül csak korlátozottan és szigorúan szabályozott módon részesülhetnek kiegészítő juttatásban. A keretprogram projektekben elszámolható bérköltségekben tapasztalható különbségek komoly bérfeszültséget eredményeznek a lényegesen magasabb alapbérrel rendelkező nyugat-európai államok és a kelet-közép európai országok közalkalmazotti bérezésű kutatói között. A közalkalmazotti státuszú magyar kutatók harmad, negyedakkora összeget tudnak elszámolni, mint nyugat-európai társaik, így a keretprogramból elnyert források mértéke közti különbség is részben erre a körülményre vezethető vissza.

A bérvizonyok javulását garantálhatja a teljesítményértékelési rendszer bevezetése a bérezésben, ami jelentősen javítja az átláthatóságot is. A közbeszerzési eljárások kötöttségei miatt pedig az eszközök és szolgáltatások vásárlásánál ugyancsak számos olyan akadállyal kellett szembesülni, melyek a működés egyes fázisait lassították, nehezítették.

Ezek az imént felsorolt problémák az intézmények életében alapvetően a *tulajdonosi szerep és szemlélet,* valamint a *teljesítmény- és eredményérdekeltség hiányára vezethetők vissza.* Éppen ezért elkerülhetetlen a megújulás. *Fontos ugyanis, hogy a 21. században Magyarországnak olyan felsőoktatása legyen, ahol a teljesítmény és a jó gazdálkodás előre visz.*

A modellváltás folyamata számos vitát indukált, melyek jó része mára már a múlté. Ezt igazolja, hogy a modellváltást kérő szenátusok tagjainak 87%-a támogatja intézményeik átalakulását. Fontos, hogy megértsük e változtatási igény

kiváltó okait, a szándékokat, világos víziót vázolva fel az intézmények vezetői és munkatársai felé. A hallgatókat pedig közösen kell arról biztosítani, hogy minden ilyen irányú átalakulás az ő igényeiket, karriercéljaikat szolgálja. A szemléletformálás munkájának azonban ki kell terjednie az egész magyar társadalomra, hogy világossá tegyünk: *Magyarország nemzetstratégiája, gazdaságstratégiája, beruházási térképe, valamint jövőbeli közfeladat-ellátási rendszerének fenntarthatósága (a köznevelés, a szociális- és egészségügy stb.) nagyban függ attól, milyen intenzitással tud a felsőoktatás hozzájárulni a megfelelő minőségű és mennyiségű, képzett, diplomás munkaerő utánpótlásához.* Ugyanis az egyéni életlehetőségeknek, az élhetőségnek meghatározója, hogy van-e elegendő magasan képzett tanár, mérnök, orvos, aki szaktudásával, hivatása legjavával támogatja mindennapi életünk működését.

Ahhoz, hogy a felsőoktatás a nemzet motorjaként szolgáljon, *a modellváltás szükséges, de nem elégséges feltétel.* A minőségi átalakítást szolgálja az a rendszerszintű újítás, melynek törvényi alapját az Országgyűlés 2020 őszén fogadta el, s mely a felsőoktatási intézmények új *teljesítményelvű finanszírozási rendszerét* szabályozza 2021. szeptember 1-től. A modellváltással *lehetővé válik egy sokkal inkább teljesítményorientált K+F+I (kutatás-fejlesztés-innováció)-stratégia megvalósítása* is az egyes intézményekben. Az új működési keretben a nemzetstratégiai célok, a gyakorlati kutatások, a piaci szemlélet, sőt a bevételtermelő-képesség, a pályázati aktivitás, adott esetben a szabadalmak és a szellemi tulajdon védelme kiemelt hangsúlyt kapnak. Mindezekkel együtt fontos kiemelni, hogy a modellváltással a szenátusnak, az egyetemi oktatóknak ugyanolyan jogosultságai vannak, mint korábban, csak a fenntartói funkció változik. Az új szabályozás eredményeként a modellváltó intézményeket jövőben fenntartó alapítvánnyal hosszú távú (15–25 éves) stratégiai megállapodást, illetve 3–5 éves finanszírozási szerződést köt a kormány. *A finanszírozás három pilléren nyugszik: az oktatáson, a kutatási tevékenységen és az infrastruktúra fenntartásán.*

*Az Alaptörvény változatlan formában garantálja az egyetemek önállóságát. Minden szükséges garancia, mely be lett építve a modellváltás mechanizmusának fejlesztése nyomán, szavatolja, hogy az átadott vagyont kizárólag felsőoktatási célra lehessen használni. Emellett természetesen minden egyetemen biztosított lesz az állami ösztöndíjas képzési forma, számos ösztöndíj-lehetőséggel együtt.*

#### IV. ÖSSZEGZÉS

A magyar kormány elkötelezett abban, hogy a hazai felsőoktatás egész rendszerét és annak minden szereplőjét, a hallgatókat, a tanárokat és a kutatókat érdekeltté tegye a minél sikeresebb, nemzetközi szinten is elismerést kiváltó eredmények felmutatásában. *A közös gondolkodás nyomán már évekkel ezelőtt kiemelt ágaza-*

*ti célként fogalmazódott meg az erőforrások hatékony felhasználása mellett egy magasabb minőséget nyújtó, teljesítményelvű felsőoktatási rendszer létrehozása, melynek alapja a verseny, a minőség, eredménye pedig a teljesítmény és a siker.*

Hivatásomhoz hűen mivel is fejezhetném ki határozottabban, mint a hippokratészi esküben megfogalmazott gondolattal, hogy ezek a célok, melyekért küzdünk, hitünk szerint a fiatal generációk boldogulását, karriercéljait és tudományos előmenetelét egyszerre szolgálják. Bízom benne, hogy a magyar társadalom hallgatói közössége – szakma- és tudományterületre való tekintet nélkül – reménységgel tekinthet a jövőbe, és azt kívánja: „adassék meg nekem, hogy örömet lelhessem életemben és hivatásomban”.

#### IRODALOM

- Bódis J. (2018): Lehetséges kitérési pontok a magyar felsőoktatásban a 21. század elején. *Valóság*, 61, 2, 89–93. [http://www.epa.hu/02900/02924/00062/pdf/EPA02924\\_valosag\\_2018\\_02\\_089-093.pdf](http://www.epa.hu/02900/02924/00062/pdf/EPA02924_valosag_2018_02_089-093.pdf)