



Kis Norbert

Esszé a magyar felsőoktatási modellváltás kockázatairól és mellékhatásairól

Fülöp Mihály tanár úrral a 2000-es évek elején az akkor induló Corvinus Egyetem tanáraiként kezdtünk közös gondolkodásba, elsősorban a nemzetközi képzésekről és a diplomáciatörténetről. A 2010-es évek már mindkettőnket az NKE-n találtak, így az alapítványi modellváltás elkerült minket, részesei lettünk viszont annak a modellváltásnak, amelyet az NKE felépítése jelentett. A nemzetközi képzések fejlesztésében, a doktori iskola elindításában és a kutatási alapok megerősítésében Fülöp tanár úrnak oroszlánszerep jutott az NKE-n. Tisztelt Tanár Úr! Az alábbi felsőoktatási témájú tanulmánnyal és sok jókívánsággal üdvözöllek születésnapod alkalmából!

A modellváltás értelméről

Az Országgyűlés döntése nyomán 2021-ben a „hatékonyabb és korszerűbb felsőoktatás érdekében” a Corvinus Egyetem után további 20 állami felsőoktatási intézmény alapítói és fenntartói jogai kerültek vagyonekezelő alapítványokhoz. 2022-re mindösszesen 5 állami egyetem maradt. A modellváltásnak nevezett folyamat kormányzati célja, hogy a „jelenleginél rugalmasabb és kiszámíthatóbb működési környezet növelje a felsőoktatás versenyképességét”. A közérdekű vagyonekezelő alapítvány fenntartásában a Kormány szerint az intézmények rugalmasabban működhetnek, gyorsabban reagálhatnak térségük gazdasági igényeire, így a magyar fiatalok versenyképesebb képzésben és a munkaerőpiacon is értékeesebb oktatásban részesülhetnek. A kormányzati indoklás szerint a modellváltás nyomán növekedhet az intézmények saját bevételek-szerző képessége és az egyetemek az igényekre rugalmasabban reagálva biztosíthatnak képzési, kutatási, innovációs, sport- és kulturális szolgáltatásokat.¹ A vonatkozó

¹ ITM-kommunikáció. Online: www.kormany.hu/hu/innovacios-es-technologiai-miniszterium.

törvények (például a 2020. évi XXXIV., XXXV., XXXVI., XXXVII., XXXVIII., XXXIX. törvény) miniszteri indoklása szerint az alapítványi modell a „hosszú távú és kiszámítható tervezés lehetőségét” is biztosítja. A közérdekű alapítványi (KEKVA) feladatkörben, nem állami státuszban működő 21 modellváltó egyetem esetében a törvényben létrehozott és kijelölt alapítvány az adott egyetem fenntartója és tulajdonosa. Az alapítvány kuratóriuma mint fenntartó dönt az egyetem költségvetéséről, szervezeti és működési szabályzatáról, vagyongazdálkodási tervéről, vállalkozási tevékenységéről, továbbá a rektori kinevezés felterjesztéséről az államfő felé. Az egyetem finanszírozásának elveit – az állam mint megrendelő nevében – a Kormány és az alapítvány közötti hosszú távú, legalább 15, legfeljebb 25 év időtartamra szóló keretmegállapodás rögzíti. Ennek hatálya alatt a Kormány 5 év időtartamra szóló részletes feladatfinanszírozási megállapodásokat kötött, amelyekben alapítványonként, illetve egyetemenként rögzítette az érintett tevékenység elvárt volumenét, indikátorrendszerét, valamint az állami támogatás ezekhez igazodó pontos mértékét.

A 2021-ben megkötött szerződések az egyetemek számára hosszú távon kiszámítható finanszírozási és működési biztonságot adnak, a mindenkori kormány számára pedig kockázatos középtávú költségvetési vállalást jelentenek. Ezt az első év (2022) igazolta, hiszen egy csapásra megromlott – az ukrajnai háború, az energiaválság és annak tovaryűrűző gazdasági és társadalmi hatásai miatt – a magyar államháztartás helyzete. Miközben a társadalom minden alrendszerében mérsékelni kell a kormányzati kiadásokat, a felsőoktatásban is egyre nehezebben tarthatóak a Kormány szerződésben rögzített pénzügyi vállalásai. A következő hónapok fogják megmutatni, hogy az állami egyetemfinanszírozás új technikája hogyan tehető rugalmasabbá, azaz az állami finanszírozás a finanszírozási szerződéstől eltérő csökkentésére milyen lehetőségek maradtak a Kormány számára. Tanulmányunk azonban nem elsősorban, sőt egyáltalán nem a kormányzati mozgáster szűkülését tekinti aggályosnak, sokkal inkább az új alapítványi kuratóriumok hatáskörének és az egyetemek kritikus szintű önrendelkezésének kapcsolatát, amely az Alaptörvény X. cikkében foglalt alapjogok, azaz a kutatási-tanítási autonómia keretfeltételét feszegeti.

Miért is nem jó egyetemfenntartó az állam?

Mielőtt azonban az egyetemi autonómia kérdését vizsgálánánk, a modellváltás okait kell elemeznünk, ezen belül is azt, hogy miért is volt szükségzerű az állam egyetemfenntartó szerepének megszüntetése „a minden szempontból előnyösebb

és versenyképesebb felsőoktatás” érdekében. A kormányzati indoklás szerint az állami egyetemfenntartás minden szempontból elavult modell. Lényeges kérdés, hogy mi is lehet vagy mi lesz a minőségi különbség az állami fenntartás és az alapítványi fenntartás között. A modellváltás négy fontos változást jelent az egyetemek számára: a) Kikerültek a minisztériumi fenntartás rendszeréből. b) Kikerültek az államháztartási szabályozás és az állami költségvetés közvetlen finanszírozási rendszeréből. c) Kikerültek az állami vagyonkörből. d) Az alkalmazottak kiléptek a közalkalmazotti szabályozás hatálya alól.

Miről is szól(e) az „állami fenntartás”? A kijelölt miniszter az egyetem működéséhez szükséges feltételekről gondoskodik, kiadja az alapító okiratot, meghatározza a költségvetés főszámaait, ellenőrzi a gazdálkodást, a működés törvényességét és hatékonyságát, a szakmai munka eredményességét. Ezenfelül kezdeményezi a rektor és a kancellár megbízását és felmentését, gyakorolja felettük a munkáltatói jogokat. A fenntartói irányítás nem sértheti a felsőoktatási intézmény – a képzés és a kutatás tudományos tárgyával és tartalmával kapcsolatos kérdések tekintetében biztosított – önállóságát.

Az alapítványi modellben a magyar állam alapítja az alapítványt, amelynek tagjait a szakminiszter jelöli ki, aki egyben az alapítvány alapítói jogait is gyakorolja, illetve azt átruházhatja az alapítvány kuratóriumára. Az alapítvány „átveszi” a magyar államtól az egyetem alapítói és fenntartói jogait. A fenntartói döntés tehát a szakminiszter által kijelölt kuratórium kezében van, és nem a szakminiszter, illetve annak tárcája kezében. Nos, paradoxon lenne, ha a minőségi többletet a szakminisztériumhoz képest az alapítványi kuratóriumban látnánk. Nyilván az a kormányzati indok sem jelent különbséget, miszerint az oktatók többletteljesítményének elismerésére az alapítványi modellben lesz lehetőség, mivel a „merev bértábla” mellett eddig erre nem volt mód. Valójában a közalkalmazotti illetményrendszer a többletfeladatokra adható illetménytöbbletet nem korlátozza. A vagyongazdálkodás oldalán lehet tehát a különbség, ahogyan erre a kormányzati indokolás is utal. A törvény szerint a magyar állam vagyont rendel az alapítványhoz, amellyel az alapítvány gazdálkodik, de más szervezetek is csatlakozhatnak vagyon juttatásával. Az alapítvány mellett az egyetem is tulajdont kap, a törvényben meghatározott oktatási, tudományos kutatási feladatok ellátását szolgáló állami tulajdonban volt ingatlanok ingyenesen az egyetem tulajdonába kerülnek. Egyszerre gazdálkodik tehát a 2019. évi XIII. törvény szerint vagyonkezelő alapítványként működő új fenntartó és az egyetem a kancellár irányításával. Világosnak tűnik, hogy az állami egyetemekhez képest a versenyképesebb működést ígérő előny: az államháztartáson kívüli szabadabb gazdálkodás. Másként fogalmazva: az állami egyetemeket szabályozó joganyag kevésbé biztosítja a „rugalmasabb”, „kiszámíthatóbb” és bevételekpes gazdálkodás feltételeit. És valóban,

az állami egyetemeknek a bevételi maradványról, a vállalkozási tevékenységből származó maradványuk visszahagyásáról is alkudozniuk kell a szaktárcákkal, és a kiadási előirányzatok terhére vállalkozási tevékenység nem folytatható. Egy állami egyetem az állami vagyont kezeli, azaz korlátozottan értékesítheti. Az alapítvány és annak egyeteme viszont saját tulajdont kap. Logikusnak tűnik tehát az a kérdés, hogy ha a szabadabb vagyongazdálkodás a versenyképesség kulcsa, akkor mi az indoka annak, hogy az állami egyetemek egy része a modellváltással megkapta a „szabadságjogot”, más állami egyetemek viszont nem. Esetleg miért nem kapnak mindannyian állami egyetemenként olyan különleges gazdálkodási státuszt, amely az állami és az alapítványi modell közötti gazdálkodási különbséget eltünteti?

A modellváltás azoknál az állami egyetemeknél indult el, amelyek szenátusa kérte az alapítványi státusz bevezetését. A Kormány az egyetemek döntésétől tette függővé saját döntését, de a fejlesztési források elosztását finoman az egyetemek „hatékonyabbá válásával” hozta összefüggésbe. Sajátos döntési logika ez, amelyben világos államérdek (ki a fenntartó?), fontos közérdek (kiváló egyetemek) és a „mit akar az egyetem?” szempontja keveredik. 10 egyetem esetén a Kormány, majd az országgyűlés az egyetemek előzetes egyetértése nélkül döntött a modellváltásról. A modellváltás második szakaszában már az állami egyetemek döntésén múlt a modellváltás. Több nagy egyetem szenátusa döntött arról, hogy az állami fenntartás helyett a vagyonnevelő alapítványi fenntartás modelljét választja. A kormányzati ösztönzés a modellváltásban látta a „korszerűsítés” feltételét, amely a 2021-ben meghirdetett 1500 milliárd forintos állami egyetemfejlesztés eredményességének egyik előfeltételeként is megfogalmazódott. Helyes-e, hogy a Kormány az egyetemekre hagyta, illetve hagyja a modellváltás „eldöntését”? Folytatódik-e az elmúlt 30 év félbemaradt reformjainak sorozata, vagy megtörténik a teljes körű modellváltás: azaz eljön a rendszerváltás az állami felsőoktatásban is? Kisebb ellentmondás volt, hogy a modellváltás első szakaszában határozott kormányzati szándék és döntés állt a változások mögött, tudniillik az egyetemnek az államnál jobb gazdája egy olyan kuratórium, amelyben a politikai és a gazdasági élet szuverén személyiségei „tulajdonosi testületként” irányítják az intézményt. Másé: a fenntartó minisztérium tisztviselőinek közérdeket kereső szakmai döntései helyett jobb, ha a piaci valósághoz igazodó egyetemi érdek kap teret, azaz az alapítványi vagyonnal gazdálkodó egyetem „tulajdonosi” szemlélete motiváltabb és versenyképesebb működés felé vezet. A modellváltás második szakaszának kommunikációja szerint viszont az állami egyetem sorsáról döntsön az egyetem szenátusa. Politikai gesztusnak tekinthetnénk az egyetemek megkérdezését, ha az egyetemi döntés végül egybevág a Kormány modellváltó szándékaival. Ha azonban nem ez történik, akkor nehéz logikát találni abban, hogy az állam miért tart

fenn egyetemeket deklaráltan gyenge hatásfokú állami fenntartói és államháztartási rendszerben. Másként fogalmazva miért engedi, hogy egy egyetem továbbra is ragaszkodjon az állami fenntartáshoz? Ennek oka az lehet, hogy az alapítványi modell nem minden egyetem számára kínálja a hatékony fenntartói környezetet, és ezt az egyetemen belülről (szenátus) lehet legjobban megítélni. Ha ez így van, akkor a modellváltás első szakaszában is meg lehetett volna kérdezni az átalakított egyetemek szenátusát. Ha pedig egy egyetem inkább maradna a „biztosabbnak” tűnő állami fenntartásban, akkor milyen indokkal mond nemet a versenyképesebb környezetet ígérő alapítványi modellre? Bizonyára egyetemi érdekből.

Az állami irányítás hatékonyságával szemben (!) érvelő kormányzati szakpolitika meglepő lehet, hiszen 2010 óta minden területen az állami felelősségvállalás kiterjesztése és az állami irányítás megerősödése jelent meg. A felsőoktatás nézőpontjából azonban mégis racionális döntésekről van szó. Az állami egyetemek vezetésére évtizedek óta bénítóan hat a történelmileg rögzült paternalista gondolkodás: „majd a minisztériumban megmondják.” Az „állam” a bürokratikus és hierarchikus egyetemi kultúrák szellemét táplálja. Ezek gyakran elfojtják a kreatív és fejlődést jelentő erőket. Az államháztartási szabályok gúzsba kötik az innovációt támogató gazdálkodást. Több évtized félbemaradt reformjai után az alapítványi-tulajdonosi modell új lehetőséget nyit a versenyelvű és nemzetközi szinten is sikeresebb egyetemi működésre.

A végső kérdés sarkítva: van-e államérdek, illetve közérdek a modellváltásban? A válasz: igen. A pedagógusképzéstől az orvosképzésig az egyetemi működés biztosítása államérdek, a jobb egyetemmé válás közérdek. Vajon felülírhatja-e a közérdeket egy egyetem önérdeke? Egyáltalán ütközhet-e az állam- és a közérdek adott egyetem önérdekével? Engedheti-e a Kormány, hogy az állami irányítás és finanszírozás modelljéről az egyetem „döntsön”, azaz ragaszkodjon ahhoz, vagy elutasítsa azt? Az egyetem oktatóinak, kutatóinak és hallgatóinak van-e tudása a két modell közötti választáshoz? Végül is nem a Kormányé-e a felelősség azért, hogy a felsőoktatási, gazdasági és társadalmi szempontból leghatékonyabb modell érvényesüljön, és a kevésbé hatékony állami modellt elvesse? Függhet-e mindez egy egyetem oktatói-hallgatói közösségének (szenátus) pillanatnyi döntésétől? Vélhetően nem. Összefügg-e mindez az egyetemek autonómiájával? A válasz szintén nem, hiszen egy egyetem oktatói és kutatói közössége saját oktatói és kutatói munkájában kér szabadságot, és nem az intézmény fenntartói modelljének kialakításában.

A fenti bizonytalankodásra azonban magyarázat lehet a modellváltás kísérleti jellege és fokozatossága, végső soron a Kormány józan óvatossága. A kormányzati döntéshozatal ritkán látott kooperatív modelljéről lehet szó, azaz az érintett

intézmények fokozatos bevonásáról: „semmit rólatok nélkületek.” Maga a Kormány is döntési „modellt váltott”, az egyetemekre hagyva a kezdeményezést. Amíg azonban nem válik teljes körűvé a modellváltás, addig a következtetlenség és a logikátlanság kockázata is jelen lesz. Miért ragaszkodunk a gyenge hatásfokú állami fenntartás rendszeréhez egyes egyetemeken, ha van jobb fenntartói modell? Ezért is fontos, hogy a Kormány aktív párbeszédet kezdett, nem csak a felsőoktatás szereplőivel, de az egész társadalommal próbálja megértetni a sajátos lépések és változások mértékét.

A modellváltás mérlegének mutatója még ingadozik, rövid távú hatásai az új fejlesztési források állami elosztásában már láthatóak lesznek. A modellváltás hatékonysági hatásai és eredményei 3-4 éves távlatban jelentkezhetnek legkorábban. Addig az alapítványi fenntartáshoz fűzött hatékonyságjavulás és versenyképesebb működés csupán feltételezés és optimizmus. Ez is elég lehet azonban ahhoz, hogy 1-2 év alatt teljessé váljék a magyar „public university”-k „közalapítványi” fenntartási rendszere, és fokozatosan történeti emlékké váljon az egyetemek közvetlen állami fenntartása. 30 évvel a politikai rendszerváltás után közeledünk tehát a felsőoktatás „rendszerváltásához”.

A kutatási-tanítási autonómia ötelemű tesztje

Az NKE-n a közelmúltban végzett kutatás a QS World University Ranking 2022 TOP 100 egyetemeken működő fenntartói testületek (Board of Trustees) működését és hatásköreit öt kritikus faktor mentén vizsgálta (*ötelemű autonómia-teszt*).² Ezek a faktorok közvetve vagy közvetlenül érintik az akadémiai szabadság, az egyetemi autonómia feltételeit. Az egyetem kutatási-tanítási autonómiájának lényege, hogy a szenátusnak érdemi befolyása legyen az oktatási-kutatási tevékenység lényegét érintő szervezeti, személyi vagy pénzügyi kérdésekben. Az egyetemek tudományos-oktatási autonómiáját nem a köznyelv, hanem az Alaptörvény X. cikk (3) bekezdése alapján kell értelmezni, amely kimondja, hogy az egyetemek „a kutatás és a tanítás tartalmát, módszereit illetően önállóak”. Az egyetemek kutatási szabadságát kiteljesíti az Alaptörvény X. cikk (2) bekezdése, amely szerint „tudományos igazság kérdésében az állam nem jogosult dönteni, tudományos kutatások értékelésére kizárólag a tudomány művelői jogosultak”. Az Alaptörvény ezen szakasza közvetlenül az állam számára ír elő a tudományos kutatások értékelésére vonatkozó általános tartózkodási kötelezettséget, amely vonatkozik a felsőoktatási intézmények

² A kutatócsoport tagjai: dr. Fejes Zsuzsanna egyetemi docens, NKE; dr. Belcsák Péter doktórandsz, NKE; dr. Kis Norbert egyetemi tanár, NKE.

kutatási tevékenységével szembeni tartózkodásra is (21/2021. [VI. 22.] ABH 22. pont). Az Alaptörvény szerinti „tartózkodási kötelezettség” kiterjed mindenkire, aki nem a tudomány művelője. Eszerint az egyetemfenntartó alapítványi kurátoroknak is tartózkodniuk kell a tudományos kutatások értékelésétől és az egyetem kutatási tevékenységével szembeni állásfoglalástól, hacsak nem a tudomány művelői. Az AB szerint az egyetem kutatási-tanítási autonómiájának tiszteletben tartása az állam részéről azt követeli meg, hogy olyan intézményi rendszert alkosson, amely az önállóság érvényesülését az egyetemen biztosítja (21/2021. [VI. 22.] ABH 23. pont). Az AB szerint az állam feladata olyan szabályozást alkotni, amely az egyetemen „a kutatási-tanítási autonómia külső befolyástól mentes érvényesülését biztosítja”. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a szenátust – mint az autonómia letéteményesét – mentesíteni kell minden külső befolyástól a kutatási, illetve oktatási tevékenységet érintő döntéseknél. Sőt, az AB logikája szerint az egyetemi autonómia nem szükségszerűen a szenátus döntésének jogát jelenti, hanem akár külső (fenntartói) döntés is megfelelő, ha a döntés szenátus általi befolyásolásának lehetősége adott, és ennek során a szenátus „külső befolyástól mentesen” jogosult véleményt alkotni.³ Ennek az értelmezésnek megfelelően a modellváltó egyetemeken a fenntartó alapítvány kuratóriuma döntési hatáskörökkel rendelkezik, amint a magánegyetemeken, illetve egyházi fenntartású egyetemek gyakorlatában ez már a korábbi évtizedekben kialakult. A modellváltó egyetemeken a fenntartó kuratóriumoknak széles döntési hatáskörük van, amely kiterjed az egyetem költségvetésére, szervezeti és működési szabályzatára, vagyongazdálkodási tervére, vállalkozási tevékenységére, a rektori kinevezés felterjesztésére. Ezek a döntések kihatnak a kutatási-tanítási autonómia feltételrendszerére, a fenti kutatás ezért olyan tesztet állított fel, amely azon faktorokat vizsgálja, amelyek kombinációja gyengítheti, illetve erősítheti az autonómia sérelmének kockázatát.

A kutatási teszt faktorai

A kuratórium (fenntartói testület) összetétele:

- a) Az egyetem tudományos közösségét képviselők aránya a testületen belül.
- b) A kuratóriumi tagság feltételeinek minősége: szabályozott és érdemalapú kritériumok.
- c) A kuratóriumi tagok száma: a szakszerű és demokratikus döntéshozatal lehetősége a tagság sokszínűségének és kritikus létszámának függvényében nőhet.

³ KIS 2022.

- d) A tagság rotációja: a határozott idejű mandátum az elszámoltathatóság, az időszakos rotáció a motiváció fenntartásának esélyét növeli.
- e) Döntési hatáskör: milyen mélységben dönthet a kuratórium az egyetem szervezeti, működési és pénzügyi feltételeire vonatkozóan.

Az NKE-n végzett kutatás, a QS World University Ranking 2022 TOP 100 egyetemein működő fenntartói testületekre (Board of Trustees) vetített ötelemű teszt sommás eredményei:

- a) A testületekben minden esetben helyet kapnak az adott egyetem tudományos közösséget képviselő tagok, a testületek nagy részében többségben, kisebb részében pedig kisebbségben vannak.
- b) A testületi tagság részben a tagok kooptálásán, részben az egyetem delegációján alapul, de minden esetben az alapító dokumentumokban részletesen és transzparensszen szabályozott, érdemalapú kritériumokat találunk.
- c) A testületi tagok száma 20 és 40 fő között mozog, ami a sokszínű tagságot és a döntések legitimációját is erősíti.
- d) A tagság határozott idejű mandátumokra épül, az időszakos rotáció, az elszámoltathatóság és a motiváció megújulása így biztosított.
- e) A testületek tevékenysége a stratégiai fejlesztési irányok kijelölését, az egyetemi *policykérdések* eldöntését és a finanszírozási biztonság fenntartását célozza. Ritkán terjed ki a testület hatásköre az egyetem szervezeti, működési és pénzügyi részletkérdéseiben történő döntésekre.

A modellváltó magyar egyetemek kuratóriumának működése még kísérleti szakaszban van, a törvényi szabályozás adta keretek kitöltése és az egyetemirányítási gyakorlat még az elején tart. Tényszerűen az ötelemű autonómiateszt jelenleg az alábbi következtetésekre vezet.

- a) A kuratóriumokban az egyetem tudományos közösséget képviselők (például rektor, elnök vagy professzor) aránya csekély.
- b) A kuratóriumi tagság feltételeit jogszabály nem rendezi, azokat maga a kuratórium szabályozhatja, ezen szabályozások azonban még hiányoznak.
- c) A kuratóriumok taglétszáma a törvény szerint öt fő, ezen belül egy, ritkábban két tag sorolható az egyetem tudományos közösségéhez.
- d) A tagi mandátum jogszabály szerint határozatlan idejű.*⁴

⁴ A kézirat lezárását követően jelentette be a Kormány felelős minisztere, hogy a tagi mandátummal kapcsolatos szabályozás a közeljövőben változni fog.

- e) A kuratóriumi döntési hatáskör az egyetem szabályozott szervezeti, működési és pénzügyi feltételeire teljes körben kiterjed. Az alkotmánybíróság döntése szerint a fenntartó azzal a feltétellel gyakorolhatja az egyetem működését érintő főbb hatásköreit, hogy a szenátusnak „érdemi befolyást” enged a döntéshozatalban.⁵ A 2021. évi IX. törvény szerint a fenntartó a döntési jogosítványokat (Nftv. 94. § [6] bek.) csak úgy gyakorolhatja, hogy „a szenátusnak az alapító okiratban véleményezési vagy egyetértési jogot kell biztosítani” (22. § [4] bekezdés). A fenntartók szabályozási gyakorlata szerint ez jelenleg a szenátus véleményezési jogát jelenti.

Összegzőként: az autonómiateszten a magyar kuratóriumok a fentiek szerint jelenleg még a kritikus tartományban vannak. Mindez azonban csak az elvi esélyét, illetve bizonyos szintű valószínűségét jelenti a kutatási-tanítási autonómia veszélyének, amely a kurátorok tudatos és óvatos döntéseivel minimálisra csökkenthető.⁶

A kurátorok felelősségéről, avagy 10 jó tanács

A modellváltás új szereplői a kurátorok, jelentős részük sikeres üzletember, politikus, kisebb részük a tudomány világából érkezik. A kétkedő hangok megkérdőjelezzik, hogy az állam jó kezekbe adta-e az állami egyetemeket. Nos, e kérdésre csak az idő és a gyakorlat ad majd választ, mindenesetre a pozitív irányú változás lehetősége valóban a kurátorok kezében van. Az egyetemvita sodrásában elindult a jó tanácsok lavínája, lassan minden politikus, újságíró, postás tudni véli, milyen bajok volnának a magyar egyetemekkel, és mi volna a teendő. Az egyetemfejlesztés közügygé válása még akár jó dolog is lehet, de azért nem árt az óvatosság. Ehhez tanulmányunk néhány segítő tanácsot ad, különösen azoknak a kurátoroknak, akik mögött nem áll egyetemi karrierpálya, és azoknak is, akik szorítanak a modellváltás sikeréért.

*Első tanács:
Megfontoltság!*

A kurátorok lényeges szervezeti, pénzügyi és fejlesztési kérdésekben irányíthatják az egyetemet. Az elmúlt hónapokban az egyetemekkel kapcsolatos negatív közvelhlyszótár többszörösen kimerült, így tudjuk, hogy idejétmúlt, közepszerű,

⁵ KIS 2022: 193.

⁶ KIS 2022: 194–195.

bürokratikus, versenyképtelen, tömegképző satöbbi egyetemeink vannak, és azt is hallhattuk, hogyan fognak szárnyakat kapni. Ne higgyük el a közhelyszerű, általánosító egyetemkritikákat! Ne „rontsanak rá” az egyetemre!

Második tanács:

Ki irányít kit?

A változások lényege: az arctalan közigazgatás helyett most profi és elkötelezett irányítók érkeznek. Mivel az elmúlt 30 évben tucatnyi irányítási modellkísérlet maradt félbe, életbe vágó lesz, hogy ez a kísérlet ne erre a sorsra jusson. Ennek egyik sarokpontja, hogy a kuratórium miként tekint az egyetem szenátusára. Arra a testületre, amely bizony évszázadok óta az egyetemet vezető testület, az egyetemi polgárság demokratikus öngazgatásának jelképe és garanciája. A szenátus mögött álló „időtlen szellem” a tudósok és a tudomány szabadságából ered. A felsőoktatási törvény szerint a szenátust illetik meg az egyetem Alaptörvényben rögzített jogszolgáltatásai, így a „képzési és kutatási feladatok meghatározása”. Ennek a döntésnek a humán és pénzügyi mozgásterét azonban a fenntartó kuratórium fogja megadni, így tehát törekeny egyensúlyról van szó. Nem az éles hatásköri határok kijelölése lesz a megoldás kulcsa. Az irányítóknak azt kell óvatosan kitapogatniuk, hol vannak a szabadságnak azok a határai, amelyeket sem erővel, sem egyéb befolyással nem érdemes átlépni. Fontos megérteni, hogy az egyetem tudós oktatók és tanítványaik közössége. Az ő szabad vitáikban épüljenek fel a döntések!

Harmadik tanács:

A tudomány szabad!

Az egyetemek lényege a tudomány művelése, annak átadása és terjesztése úgy, hogy az felvirágoztassa adott város, régió vagy nemzet kultúráját, polgárságát és gazdaságát. A kisebb kutatóközösségek eközben alkotó részesei a határokat nem ismerő tudományos párbeszédnek, közös kutatásoknak. A régi céhek működési mintázatánál ma sem tudunk jobbat a kutatások világában, azaz kellenek iskolák, mesterek és tanítványok. Hosszú tanulási és nevelési folyamat, amelyben a fiatal idővel egyetemi tudós mesterré válik. Ezekben a körökben kell hagyni az alapkutatások kiforrását és finoman terelni az alkalmazott kutatások motivációs irányait. A megrendelő-finanszírozó és a tudós közötti klasszikus vitapont a „mit kutassunk”

kérdése. Ezt jobb a tudósra bízni. Vegyük Karikó Katalin történetét, amelyben évtizedeken át a mindenkori egyetemi menedzsmentek nem igazán támogatták egy új RNS-technológia kutatását. A többit tudjuk...

*Negyedik tanács:
Nem a vagyon csinál egyetemet!*

A vagyon és az ezermilliárdos egyetemfejlesztések gyakori emlegetése lassan azt az érzetet kelti, hogy megtaláltuk a „bölcsek kövét”. A politika és az egyetem-menedzserek is gyakran pénzben és vagyonban kódolják a sikert, de higgyük el: nem a pénz teszi az egyetemet! Ennek az állításnak szinte minden ellene szól: legendák egyes egyetemek gazdagságáról, a kutatások pénzigényéről, a „magas bér – jó tanár” párosról, és sorolhatnánk. „Nagy pénz, nagy foci, kis pénz, kis foci” – idézhetnénk Puskás Öcsi örökzöldjét. De az egyetem és a tudomány nem a foci törvényei szerint működik, és hiba lenne, ha így működne. A vagyon nem fog világszínvonalat teremteni egy magyar egyetemen, ha nem párosul a mindennapok és hosszú évek során kitartó professzori és kutatómunkával. Az is fontos, hogy az egyetemek kitörjenek az államháztartási típusú gazdálkodás keretei közül, de eddig sem ez volt a fő akadálya a fejlődésnek. Önáltatás lenne a vagyon- és pénzgazdálkodás új szabályaitól csodát várni vagy azt ígérni, ahogy sokan teszik.

*Ötödik tanács:
Óvatosan a rangsorokkal!*

A magyar egyetemek közepszerűségéről szóló hazai vádbeszédek élén a nemzetközi rangsorok állnak. A rangsorhelyet nem vagyonban, épületekben és fejlesztési tervekben mérik. 80%-ban a kutatók publikációi, idézettségük, az aktívan ápoltság tudományos kapcsolatok, a hallgatók véleménye és minősége adódik össze. Nem a látványos stratégiák és programok, hanem a kisközösségek, a mesterek, a műhelyek napi munkája visz előre. Óvatosnak kell lenni a régióbeli egyetemek emlegetésével is. Igaz, a prágai Károly Egyetem, a két bécsi szuperegyetem, Graz, Varsó, a krakkói Jagelló, Innsbruck messze előttünk jár a rangsorban, hozzáteszem halkán, mindegyik állami egyetem. Közelebről nézve például a Nobel-díjasok száma fontos rangsafaktor, Graz 9 Nobel-díjasa 1970 előtt alkotott, a prágai Károly Egyetem 3 Nobel-díjasa úgyszintén. Nézzük meg tehát, kiket és miért tekintünk követendő

mintának! A rangsorok fetisizálása árthat, ha nem a valódi értéket és munkát tartjuk szem előtt, hanem „globális lóversenybe” és gyors presztízsépítésbe hajszoljuk egyetemeinket. A fejlesztéshez annyi idő kell, amennyi a fiatal tudós „kineveléséhez”, azaz legalább 10 vagy 15 év.

Hatodik tanács:

Az egyetem személyi, és nem szervezeti kérdés!

Eötvös Loránd rektori székfoglaló szavait sokat idézzük: „az egyetem tudományos tanításának színvonalát egyedül tanárainak egyénisége állapítja meg.” De értjük-e azok üzenetét? A modell, a struktúra, a stratégiák, az irányítás, a programok és jelentések sűrűjében és azok mögött látni kell az egyetem lényegét: a tanárt, aki tanít, mentorál, publikál, nevel, kutatásokat vezet, tanszéket, műhelyt és konferenciát szervez. Látni a törekvő, jobbat akaró, ezer dolgot csináló és nyüzsgő egyetemi polgárságot, amelyet akarata és képességei ellenére sem pénzzel, sem parancssal nem lehet „versenyképesebbé” tenni. Figyelni kell az egyetem organikus szövetét, finom belső hálózatait és emberi értékeit, amelyek saját indíttatásból viszik előre az egyetem hajóját.

Hetedik tanács:

„A hetedik Te magad légy!”

Részesévé kell válni az egyetem hétköznapijainak. A kurátor ne maradjon kívülálló, hanem vállaljon oktatást az egyetemen, menjen el doktori védésekre, vegyen részt szakkollégiumi programokon, legyen személyes tapasztalata arról a közösségről, amelynek a sorsáról dönthet!

Nyolcadik tanács:

Semmit rólunk nélkülünk!

A stratégiai „board”-ok és felügyelő testületek ma már természetes közegét jelentik a világ egyetemeinek, és mindaddig hasznosak is, amíg nem kerülnek szereptévesztésbe. Az úgynevezett egyetemi autonómia, amelyet a modellváltás kritikussai féltének, alapvetően nem hatásköri szabályok függvényében vizsgálendő. A stílus lesz a döntő, azaz aki egyéni vagy testületi döntési pozícióban van, hallgassa meg

az egyetemi tudományos közösség véleményét! Legyen nyitott a konszenzuskereső javaslatokra, a tanárokkal és kutatókkal folytatott párbeszéd alakítsa ki a közös álláspontot! Közösen válasszanak irányt, mert a tudós közösség akarata ellenében az egyetem nem jut messzire!

*Kilencedik tanács:
Az egyetem nem vállalat!*

Teljesítménykényszerektől hajtott világunkban kalapácsos emberként gyakran nézzük szögnek azt is, ami nem az. A jól menedzselt, vállalkozó kedvű és vállalatokkal is együtt dolgozó egyetemi ideál már létező valóság. Fontos azonban, hogy az egyetemet alkotó tudósok teljesítményének igazi mércéje a hallgatók és a tudóstársak véleménye maradjon, az egyetemi rangsorok is ezt mérik. A személyi döntésekben is csak az egyetemi teljesítményt szabad figyelembe venni. Sem a tudós munkáját, sem az egyetemet nem szabad pénzre, darabra vagy politikai ízlés szerint mérni. A látványos marketing és a ceremoniális menedzsersikerek mögött a tudomány mércéjén és a tanítványok boldogulásán mért valódi eredményeket kell keresni. A pályázatok, a nemzetköziesedés és a külföldi hallgatók hajszolása nem tompíthatja el az egyetem valós „helyi értékének” keresését.

És a tizedik!

Sok változás feszegeti egyszerre az egyetemek bevett működési kereteit. A világjárvány és a kormányzati politika is kiterjesztette az egyetemek felelősségét, miközben belekóstoltunk a digitális oktatás és tanulás falansztervilágába is. Hiú remény, hogy az egyetemek a digitális tudásipar berobbanásával hosszú távon visszaállhatnak „rég életükre”. Az egyetemek nemzetközi versenye egy évtizeden belül átköltözik a digitális oktatási térbe.⁷ Az egyetemek napszámos oktatói, sőt a hallgatók is látják a digitális jövőt, amely más lesz, mint napjaink egyetemi világa. Tanácsolom, hogy a kurátorok beszélgessenek a hallgatókkal, a tanszéket a hátán cipelő adjunktussal, a kutatókkal, a „mindenes” docensekkel és a sokat látott professzorokkal. A tizedik tanácsot az egyetemi polgároktól kérjék! Lássák az egyetem mindennapjait, értsék meg a tudomány lényegét adó kutatói szabadságot, és legyenek bölcs gazdái az egyetemnek!

⁷ KIS-KLOTZ 2020.

Zárógondolatok

Vajon el tudnak-e szakadni a kurátorok az államközpontú gondolkodástól? Látványosan ez jelenti a kormányzati tervek szerint az alapítványi modell „minőségi” különbségét az állami fenntartáshoz képest. Vizsgálni és kutatni kell, hogy a következő évek igazolják-e az alapítványi modellben rejlő többletpotenciált az állami egyetemekhez képest. Növekszik-e az állami finanszírozással szemben a magánbevételek aránya az alapítványi egyetemeken? Ha igen, akkor tovább élesedik a kérdés, miért maradnak állami fenntartásban a további versenyző egyetemek. A modellváltó egyetemekre 2021-ben bevezetett teljesítménykövetelmények indikátorai kétségtelenül a versenyképes felsőoktatáshoz való utat jelölik. Az állami finanszírozás teljesítményhez kötése önmagában talán nem is tette volna szükségessé az állami fenntartásból való kikerülést.

A modellváltó egyetemek finanszírozási teljesítménymutatói

- Nemzetközi szakrangsorokban és globális rangsorokban (például QS, THE, ShanghaiRanking, Roundranking, US News) pozíció szerzése és javítása.
- A fenntartó által 2026-ig szakonként tervezett hallgatói keretszámok teljesítése.
- Minimálisan a mintatanterv szerinti kreditet teljesítő hallgatók aránya.
- A fenntartó által meghatározott lemorzsolódási aránymaximum.
- Aktív jogviszonnyal rendelkező, idegen nyelvű képzésben részt vevő, külföldi hallgatói létszám.
- Külföldi állampolgárságú, idegen nyelvű képzésben oktató munkavállalói létszám.
- Egyetem által elismert szakkollégiumokban tag, aktív jogviszonnyal rendelkező hallgatói létszám.
- Megváltozott képességű, aktív jogviszonnyal rendelkező hallgatók száma.
- Fejlesztendő járásból érkező, aktív jogviszonnyal rendelkező hallgatók száma.
- Gyermeket nevelő, aktív jogviszonnyal rendelkező hallgatók száma.
- A Tempus Közalapítvány által kezelt mobilitási programban részt vevő hallgatók és oktatók létszáma.
- Hallgatói tanulmányi, tudományos művészeti versenyen (OTDK) részt vevő hallgatók száma.
- Hallgatói tanulmányi, tudományos, művészeti versenyen (OTDK) helyezést elért hallgatók száma.
- Kutatás-fejlesztési és innovációs, valamint művészeti és kulturális pályázatokból származó, adott évben felhasznált bevétel.

- Az intézmény teljes tudományos publikációinak száma az MTMT-ben, amelyek WoS/Scopus-azonosítóval rendelkeznek.
- Az intézmény teljes tudományos publikációinak száma az MTMT-ben, amelyek legalább SJR Q2 minősítésű folyóiratban jelentek meg.
- Az intézmény adott évet megelőző 5 évben megjelent, WoS/Scopus-azonosítóval rendelkező közleményeire kapott, legfeljebb az adott évig megjelent WoS/Scopus-azonosítóval rendelkező idézők száma az MTMT-ben.
- Vállalati megbízásokból, kapacitáshasznosításból, szolgáltatásértékesítésből, vállalkozási tevékenységből, saját tulajdonú gazdasági társaságok tevékenységéből származó, adott évben realizált bevétel.

A jövő kérdése, hogy megmarad-e az alapítványi egyetemek „államfüggősége”. Ha igen, akkor – „minden út Rómába vezet” – le kell vonni a következtetést: az állami fenntartás „minőségében” az alapítványi modellben sem változik. Siegfried Bar *A Célh* című egyetemtörténeti munkájában állítja: „A lényege az egyetemnek az, ami az idők folyamán nem változik.”⁸ Drukkolunk, hogy végre ne így legyen!

Felhasznált irodalom

BÄR, Siegfried (2005): *A Célh*. Ford. Bognár János. Budapest: Akadémiai.

KIS Norbert (2022): Az egyetemi autonómia paradoxona. *Magyar Tudomány*, 183(2), 188–195.

KIS Norbert – KLOTZ Balázs (2020): A digitális oktatás új útjai a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen.

In PARRAGH Bianka – KIS Norbert (szerk.): *Az ösztönző állam válságkezelése I. A koronavírus-válság kezelésének első eredményei*. Budapest: Ludovika, 207–224.

⁸ BÄR 2005: 17.