MILESTONE
SOLUTIONS LAB

A következő évtized egyeteme

Gondolatébresztő a magyar felsőoktatás megújításához



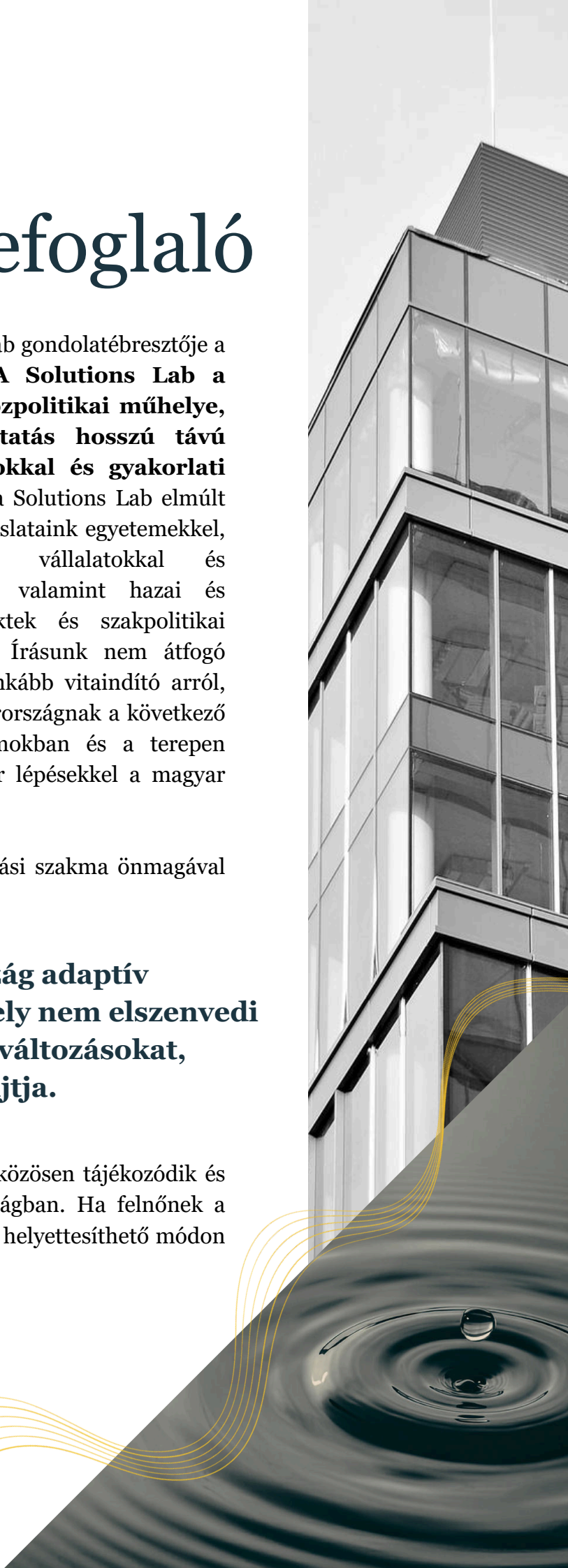
Vezetői összefoglaló

Ez a dokumentum a Milestone Solutions Lab gondolatébresztője a magyar felsőoktatás újragondolásához. **A Solutions Lab a Milestone Intézet felsőoktatási és közpolitikai műhelye, amelynek célja a magyar felsőoktatás hosszú távú megújulásának támogatása kutatásokkal és gyakorlati kezdeményezésekkel.** A dokumentum a Solutions Lab elmúlt éveinek felsőoktatási munkájára épül. Javaslataink egyetemekkel, hallgatókkal, oktatókkal, kutatókkal, vállalatokkal és döntéshozókkal végzett közös munka, valamint hazai és nemzetközi kutatások, stratégiai projektek és szakpolitikai elemzések tapasztalatait foglalják össze. Írásunk nem átfogó stratégia és nem reformcsomag, sokkal inkább vitaindító arról, milyen felsőoktatásra van szüksége Magyarországnak a következő évtizedben. A kihívásokat látjuk a számokban és a terepen egyaránt, de meggyőződésünk, hogy bátor lépésekkel a magyar felsőoktatás dinamikusan megújulhat.

A megújulás sikere azonban nem az oktatási szakma önmagával foglalkozó kérdése.

> **A tét az, hogy Magyarország adaptív nemzetté tud-e válni, amely nem elszenvedi az előttünk álló radikális változásokat, hanem maga hasznára hajtja.**

Egy olyan országgá, amely gyorsan tanul, közösen tájékozódik és cselekszik egy kiszámíthatatlanná váló világban. Ha felnőnek a feladathoz, akkor egyetemeink mással nem helyettesíthető módon tudnak hozzájárulni az ország fejlődéséhez.



Javaslataink három pillérre és az ezeket lehetővé tevő működési környezetre épülnek:

Léptékváltó tudás

szélesebb körben, magasabb szinten

Nemzeti tanulási számla
Ingyenes tanulási keret minden állampolgárnak, egy életen át.

Nemzetközi bevételből hazai esélyteremtés
Minden tíz forint tandíjbevételből egy a hátrányos helyzetű magyar hallgatóké.

Képzési reform az MI korszakára szabva
A képzés újratervezése arra, amit a gép nem tud.

Közös horizont

az egyetem, mint társadalmi iránytű

Önazonos egyetemi arcél
Minden egyetem maga határozza meg küldetését és értékrendjét.

Szakpolitikáig érő, egyetemközi tudásközpontok
Tudományos tudás, amely eljut a döntésekig.

KEKVA-vagyonból tehetséggondozás
A tehetséggondozás forrásai visszakerülnek az egyetemekhez.

Országépítő cselekvés

tudástól az országos hatásig

Harmadik missziós alap
Dedikált forrás az egyetemek saját társadalmi kezdeményezéseire.

Startup-logikájú technológiatranszfer
Tudáshasznosítás piaci sebességgel és kockázatvállalással.

Egyetemi Budapest márka
Kapu Magyarország teljes tudásgazdaságához.

A megvalósítás kulcsa a működési környezet reformja

Saját cél, saját mérce
A finanszírozás az egyetem saját profiljához igazodik.

Méretgazdaságos együttműködés
Az állam a verseny helyett az összefogást jutalmazza.

Közbeszerzési reform, önállóbb költségvetés
Gyors beszerzés, szabadon felhasználható saját bevétel.

A változást a felsőoktatási törvény átfogó újraszabásán keresztül tartjuk megvalósíthatónak. Egy összefüggő reformcsomagra van szükség, amely a felsőoktatási törvényen túl a kapcsolódó jogszabályokra és a jogi kereteken kívüli intézményi gyakorlatra is kiterjed: új alapokra helyezi a szektor működését és ösztönzőit, és az együttműködést az egyetemi autonómia erősítésével kapcsolja össze.



Tartalom

01 Itt az idő feltenni a megfelelő kérdéseket

02 A tét: az adaptív nemzet

03 Léptékváltó tudás

04 Közös horizont

05 Országépítő cselekvés

06 A megvalósítás kulcsa a működési környezet reformja

07 Új társadalmi értékajánlat



Itt az idő feltenni a megfelelő kérdéseket

A felsőoktatásról szóló hazai közbeszédet az elmúlt évtizedben szinte teljes egészében intézményi és politikai kérdések uralták. Az irányítási modellek, az alapítványi átszervezések és a finanszírozási viták olyan teret foglaltak el, amelyet a tartalomnak kellett volna kitöltenie. A vita jogos, de elveszi a figyelmünket egy sokkal jelentősebb folyamatról. **Ma már a felsőoktatás fő tétje a relevancia megőrzése társadalmi, gazdasági és tudományos értelemben egyaránt.** Míg a világ meghatározó oktatási stratégái a tanulás jövőjéről, az egyetemek kibővülő társadalmi szerepéről és arról vitáznak, mivel járul hozzá a felsőoktatás egy nemzet sikeréhez, mi lemaradunk erről a diskurzusról. A KEKVA utáni világ fő kérdése az, képesek-e egyetemeink bátor, időtálló válaszokat adni a nem is olyan távoli jövő kihívásaira.

> **A Milestone Solutions Lab egy olyan modellértékű strukturális változásra tesz javaslatot, amely felkészíti a magyar felsőoktatást az előtte álló globális kihívások kezelésére – ezáltal hozzájárulva Magyarország társadalmi és gazdasági prosperitásához.**

Nem törekszünk a felsőoktatás minden szegmensének egységes lefedésére. Azokat a témákat emeltük ki, amelyeket a legégetőbbnek tartunk ahhoz, hogy Magyarország felkészüljön a jövő kihívásaira. Javaslatunk egyetlen, egyszerű gondolatra épül, miszerint **az egyetem feladata, hogy erősítse az ország adaptív képességét. Az út odáig pedig az egyetemek egymás közti viszonyán, illetve az állam - egyetem reláció jelentős átalakításán át vezet.** Magyarország ugyanis túl kicsi ország ahhoz, hogy belső vetélkedésben égesse fel erőforrásait, miközben a globális versenyben kellene helytállnia.

> **Csak együtt vagyunk képesek arra, hogy a magyar társadalom léptékváltó tudást szerezzen, közös horizontot alkosson, és az ország jövőjéért cselekedjen.**

Ez a három feladat adja a következő fejezetek gerincét. Mindegyikhez tartozik egy helyzetkép a jelenről, egy jövőkép arról, hová juthatunk, és konkrét javaslatok az odavezető útról. A záró fejezet pedig annak az újfajta, szoros együttműködésnek a kereteit rajzolja meg, amely mindezt lehetővé teszi. Olyan működést, amelyben a megszokott logikával ellentétben a szorosabb együttműködés nem szűkíti, hanem tágítja az egyetemek autonómiáját, és közben önazonosságukat, közösségüket is megerősíti.

A tét: az adaptív nemzet

A világ, amelyre fel kell készülnünk, gyökeresen más lesz, mint amelyben a mai oktatási rendszerünk megszületett. A mesterséges intelligencia néhány év alatt írja át azt, amit korábban évtizedek alakítottak. Megváltozik a tanulás alapvető természete, felértékelődnek a géppel nem helyettesíthető emberi képességek, és a munkaerőpiac gyorsabban változik, mint ahogy egy diploma megszerezhető. Ugyanakkor ez a technológiai forradalom lehetőséget is nyit az új generáció számára, hogy az MI helyes és körültekintő alkalmazásával messzebbre jusson, mint eddig bárki. Ezzel egy időben a demográfiai fordulat szűkíti a munkaképes korú népességet (kevesebb aktív ember munkájából kell magasabb hozzáadott értéket előállítani), a zöld és digitális átállás pedig szinte minden ágazatban új tudást és új döntési szempontokat követel. Mindeközben a geopolitikai és gazdasági környezet kiszámíthatatlanabb, a globális versenyben az marad talpon, aki gyorsan tanul, újrakeretez és cselekszik.

Ebben a világban egyetlen tartós versenyelőny létezik, mégpedig **az alkalmazkodás képessége.** Nem az számít, mennyi tudást halmoztunk fel egy adott pillanatban, hanem hogy milyen gyorsan tudunk újat tanulni, meglévő tudásunkat átértelmezni és változó helyzetekre válaszolni. Ez a képesség egyénileg is, de társadalmi szinten még inkább döntő. Magyarország mérete és korlátozott erőforrásai mellett mindig akkor tudott arányánál nagyobb teljesítményt nyújtani, amikor a tudásra, a tehetségre és a kreativitásra épített.

Magyarország ma nem eléggé adaptív társadalom. Túl kevés ember jut hozzá magas szintű, megújulásra képessé tevő tudáshoz, gyenge a közös tájékozódás képessége és a tudást nem tudjuk elég hatékonyan országos jelentőségű problémák megoldására szervezni. A felsőoktatás megújítása ezért az egyetemek minőségén túl az ország alkalmazkodóképességéről szól.

> **Víziónk: az adaptív nemzet. Olyan ország, amely képes újra meg újra alkalmazkodni egy felgyorsuló, kiszámíthatatlan világhoz. Az adaptív nemzet a megújulni képes emberekből és a tanuló társadalomból épül, iskolai végzettségtől, kortól és élethelyzettől függetlenül.**

Hisszük, hogy a magyar társadalom egésze részese tud lenni az új felsőoktatási modell előnyeinek, és egyetlen évtized alatt látványos fejlődést tud elérni az alkalmazkodókészség terén. Bár a rugalmas alkalmazkodóképességet hagyományosan a diplomához szoktuk kötni, az adaptív társadalom koncepciója nem korlátozódhat a felsőfokú végzettségűekre. Az élethosszig tartó tanulás jól felépített rendszere mindenki számára, minden életkorban elérhetővé teszi a fejlődést.

Az adaptív nemzet egyénekből épül, olyanokból, akik életük során újra és újra képesek tanulni, és a pályaváltást a fejlődés természetes lépésének tekintik. Ismerik saját képességeiket és korlátaikat, ezért tudatosan keresik azokat a helyzeteket, amelyekben fejlődhetnek, és felismerik, mikor van szükségük mások tudására. El tudnak igazodni abban az információs térben, ahol a tudás könnyen hozzáférhető, az ítélőképesség viszont ritkább és értékesebb. Képesek felismerni, mi lényeges, mi hiteles és mi szolgálja a közös jövőt. Értékrend alapján döntenek, önállóan tájékozódnak, majd a megértést cselekvéssé alakítják. Tudásukat saját életük és közösségük helyzetének javítására fordítják.

Fontos, hogy ez az emberkép mindenkire igaz, függetlenül attól, mi a legmagasabb végzettsége. Az egyetem a jövőben a most beiratkozó fiatalokon túl azokat is képezi majd, akiknek új tudásra van szüksége, ami magába foglalja az évtizedekkel ezelőtt diplomát szerzőket és azokat is, akiknek csak középfokú vagy szakképzési végzettségük van, de készek továbblépni. **A folyamatos tanulás, az értékalapú tájékozódás és a cselekvő tudás nem a diplomások kiváltsága. Minden állampolgár képessége lehet, minden életkorban és minden élethelyzetben.** Ez a három vonás összecseng az egyetem három szerepével – az ilyen egyént ugyanis ilyen egyetem formálja. A felsőoktatásnak azt a missziót vázoljuk fel, amiben az egyetem képessége a társadalom szükségleteivel találkozik. Azt a szerepet, amit az egyetem tud betölteni legjobban, és amelyre a társadalomnak valós és tartós szüksége van.



Az egyetem missziója három funkcióban

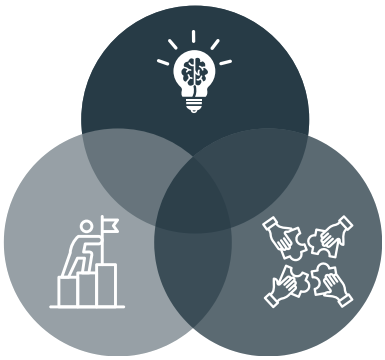
Az egyetem szerepe, hogy erősítse az ország adaptív képességét és közös tájékozódását. Ez három, egymásra épülő funkciót jelent:

Léptékváltó tudás

A gyorsan változó világban az ország jövője egyrészt azon múlik, hogy polgárai képesek-e új, magas minőségű tudást szerezni, készségeiket megújítani. Másrészt azon, hogy a tanulás kapuja tényleg minden tehetségünk előtt nyitva áll-e, családi háttértől függetlenül.

Közös horizont

A komplex társadalmi és gazdasági kihívások elé proaktív, kezdeményező szerepben kell állnunk. Ehhez elengedhetetlen, hogy a tananyag mellett hangsúlyt fektessünk az értékeinkre, vitakészségünkre, demokratikus folyamatainkra is.



Országépítő cselekvés

Az alkalmazkodás nem állhat meg a tanulásnál és az értelmezésnél. A tudást országos jelentőségű missziókban kell társadalmi, gazdasági és intézményi változássá alakítani.

Felzárkózás helyett modellépítés

A fejlesztési elképzelések hagyományosan a Nyugat-Európához való felzárkózási pályát jelölik ki, azonban ez csapdákat rejt. A jelenlegi rendszer puszta „toldozgatása-foltozgatása” hozhat részeredményeket, de konzerválja azt a lemaradást, amellyel öt-tíz éves késéssel követjük a legfejlettebb európai egyetemeket, miközben ezek a minták sem feltétlenül jelentenek már választ a jövő kihívásaira, hiszen a globális szektor egésze az új megoldásokat keresi.

Javaslatunknak nem kisebb az ambíciója, mint hogy a most induló reformra tíz év múlva, mint önálló, sikeres „magyar modellre” hivatkozzon a nemzetközi szakma. A puszta lekövetés helyett ezért strukturális változtatásra, bátor megoldásokra van szükség, amelyek a hazai sajátosságokra és meglévő erősségeinkre építenek. Ez a léptékváltás nem lehetetlen. Olyan korábban korlátozott erőforrású országok, mint Észtország, Dánia és Finnország már bebizonyították, hogy egy kis lélekszámú állam is képes globális mintává válni.

Léptékváltó tudás – szélesebb körben, magasabb szinten

Magyarország adaptációs képességét a felsőoktatás terén ma az korlátozza, hogy túl szűk társadalmi kör jut hozzá magas szintű tanulási lehetőségekhez, miközben a felsőoktatás kimenetei sem elég differenciáltak, sem elég magas minőségűek. **Vízionk szerint a magyar felsőoktatás egyszerre lép szintet a hozzáférésben és a minőségben és éppen az a tézisünk, hogy ez a kettő nem egymás ellen hat, hanem egymást erősíti.** A hozzáférés szélesítésének a célja a tehetségbázis bővítése, nem a középszer szétterítése, hiszen minél többen lépnek be, annál nagyobb az a merítés, amelyből a kiválóság kinőhet. A minőség emelése pedig nem az elitképzés kiváltsága. Minden képzési szintnek, az alapképzéstől a rövid, munka melletti moduláris programokig, a maga ligájában nemzetközileg versenyképesnek kell lennie.

A jövő a készségekről szól, de Magyarország nem áll jól

A rutinjellegű szellemi munkakörök visszaszorulnak, helyüket kreativitást, komplex problémamegoldást és kritikai szemléletet igénylő feladatok veszik át, és ebben a környezetben a statikus tudás gyorsan amortizálódik. A magyar társadalom azonban épp az alapkészségek terén küzd strukturális hátránnyal, miközben a diploma munkaerőpiaci értéke önmagában még magas. **Ha ugyanis a diploma jelenti a legmagasabb szintű adaptivitási készséget, Magyarország egyértelmű hátrányban van.** A 25–34 évesek körében a felsőfokú végzettségűek aránya mindössze 30,1%[1], szemben a 43,1%-os EU-átlaggal. Míg a diplomások aránya az EU többségében nő, nálunk 2016 óta stagnál.

Romlanak a felnőttek alapkészségei. A 2023-as PIAAC-felmérés[2] szerint a magyar felnőttek eredményei rosszabbak az OECD-átlagnál szövegértésben, számolásban és adaptív problémamegoldásban, 2012-hez képest mindhárom területen visszaeséssel. **A diploma tehát nálunk inkább a ritkasága okán értékes, mintsem a magas minősége miatt.** A frissdiplomások foglalkoztatása az EU átlagot meghaladóan 93%[3], illetve nálunk a legmagasabb a bérprémium az EU-ban, ám ez nem fordítható le tényleges diplomás készségszintre, amely nagyjából az OECD-átlagon áll.

[1] Eurostat (2026). Population in private households by educational attainment level https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/edat_lfse_03__custom_11463056/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=25a831d3-bafd-420c-9e93-a1558c8399f6
[2] OECD (2024). Survey of Adult Skills 2023.
[3] OECD (2025). Education at a Glance 2025. Chapter A3.

Minden tehetségre szükségünk van, bárhová született is

A modern gazdaságok legnagyobb pazarlása, ha a társadalmi háttér miatt vesznek el tehetségek. Magyarországon pedig a felsőoktatás konzerválja a közoktatásból hozott egyenlőtlenségeket, hiszen a belépés esélyét erősen meghatározza a család és az iskola, a rendszer pedig már jóval az egyetem kapuja előtt szelektál. **A származás nálunk erősebben dönt a felsőfokú végzettségről, mint a tágabb régiónkban szinte bárhol.** Magyarországon a 25–34 évesek körében ott, ahol legalább az egyik szülő diplomás, 71% a felsőfokú végzettség aránya, ahol a szülők a középfokot sem fejezték be, csupán 6% - ez 65 százalékpontos különbség[4]. **A jelenséghez az is hozzájárul, hogy az iskolarendszer szerkezete egyetlen korai döntéssel évtizedekre kijelöli a pályát.** A végzettek 74,7%-a gimnáziumból érkezik és csupán 25,3%-a szakképzésből, miközben a középfokú tanulók több mint fele szakképzésben tanul.[5]

Máshogy tanulunk az MI korában

A tanulás teljes kognitív folyamata alakul át a generatív MI térnyerésével, és még csak most építjük azt a tudást, hogyan lehet jól tanulni ebben az új közegben. A hagyományos, zsúfolt tantervekre és frontális oktatásra épülő hazai gyakorlat viszont már most tarthatatlan. Felértékelődik minden, amit a gép nem old meg helyettünk: a kritikai gondolkodás, a komplex problémamegoldás és a társas készségek. A kérdés valójában az, hogy **passzív vagy aktív tanulókat képzünk-e,** mert amit a hallgató csak reprodukálni tud, azt a gép is, csak gyorsabban.

A megoldást sokan a képzési struktúra karcsúsításában keresik. **Az óraszám csökkentése önmagában azonban nem oktatási reform, ha nem változik vele a tananyag is.** Az elmúlt években a heti kontaktórák átlagos száma az EU átlagnak megfelelően 21-ről 16-ra csökkent[6], a tananyag azonban historikusan még mindig a lexikális mennyiségre, nem az alkalmazható tudásra optimalizál. A felszabaduló idő értéke azon múlik, hogy aktív tanulásra fordítjuk-e - olyan helyzetekre, ahol a hallgató kérdez, alkalmaz, együttműködik és reflektál, - mert így válik a tanulás a passzív befogadás helyett valódi gondolkodási és alkotási folyamattá. **Ennek ráadásul erős hátránykompenzációs hatása is van:** az aktív bevonás javítja a tényleges tanulási eredményt és a leginkább a hátrányos helyzetű hallgatóknak segít, így a módszertani váltás egyszerre minőségi és mobilitási eszköz.

[4] OECD (2025). Educational attainment remains high, but unequal opportunities persist. https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en.html
[5] Oktatási Hivatal (2023). EUROSTUDENT 8 gyorsjelentés
[6] Menz, C., & Mandl, S. (2024). Students' time budget. In K. Hauschildt (Ed.), Social and economic conditions of student life in Europe. EUROSTUDENT 8 Synopsis of indicators 2021–2024. wbv Publikation. DOI: 10.3278/6001920ew005

Ez a szemléletváltás csak intenzív oktatói támogatással valósítható meg. A hallgatókat végig kell kísérni azon az úton, amelyen a reprodukció helyét az önálló gondolkodás veszi át. **Ezzel az oktató szerepe a kizárólagos tudásközvetítéstől a tanulástervezés, a facilitálás és a mentorálás felé tolódik.** Ahogy a hallgatók egyre több információhoz és gyakorlási lehetőséghez férnek hozzá önállóan, az oktató feladata a jó kérdések kijelölése, a forráskritika fejlesztése, az MI-válaszok korlátainak felismertetése és a gondolkodást mélyítő visszajelzés lesz.

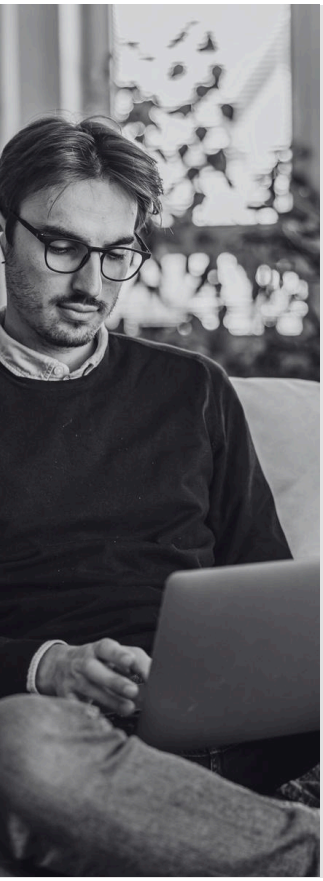
A hallgatói kör tágul, az igények változnak

A következő évtizedben sokkal többen és sokkal többféle élethelyzetből érkezve tanulnak majd, és a jelenleg diplomával lezáruló tanulási pálya átalakul. A demográfiai fordulat az egész életen át tartó tanulást az ország alkalmazkodóképességének alapfeltételévé teszi. **2050-re a lakosság negyede 65 feletti lesz,** szemben a 2021-es 18%-kal,[7] és az EU erre adott 2030-as irányelve szerint a felnőttek 60%-ának évente részt kellene vennie oktatásban - az uniós átlag azonban ma alig 40%, több országban stagnálva.[8]

Ezzel a campusközpontú, lineáris hallgatói pálya elveszíti egyeduralmát. Az egyetem tanulója egyre gyakrabban dolgozik, ingázik, évtizedekkel a diplomája után tér vissza – de az elvárások nem csak azért változnak, mert új típusú tanulók jönnek, hanem mert a fiatalok is mást várnak, mint egy évtizede. **A munka melletti tanulás normává vált**. 2022-ben a hallgatók 57%-a dolgozott a tanulmányai mellett (2013-ban még 45,7%), a mesterszakosoknak pedig már 71%-a. Mindeközben a heti 20 óránál többet dolgozóknál pedig nő a kimaradási szándék.[9,10] **A megváltozott hallgatói igényen azonban nem korlátlan szabadságot jelentenek, hanem irányított rugalmasságot.** A nemzetközi kutatások szerint[11,12], visszanézhető órákat, hibrid hozzáférést és munkával összeegyeztethető ütemet várnak, világos tantervi úttal, erős oktatói jelenléttel és közösséggel.

[7] OECD (2024). Survey of Adult Skills 2023.
[8] Európai Bizottság (2025). Education and Training Monitor 2025. Comparative report
[9] Szemerszki, M. (2026). A tanulmányok melletti munkavégzés jellemzői. In Oktatási Hivatal (2026). Hallgatók Magyarországon 2022.
[10] DPR (n.d.). Aktív hallgatói kutatás. https://www.diplomantul.hu/aktiv-hallgatoi-kutatas
[11] Neves, J., Stephenson, R., Armstrong, C. (2026). Student Academic Experience Survey 2026. HEPI.
[12] Child, F., Frank, M., Law, J., Sarakatsannis, J. (2023, June 7). What do higher education students want from online learning? McKinsey., https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/what-do-higher-education-students-want-from-online-learning

Javaslatok



Nemzeti tanulási számla

Minden magyar állampolgár kapjon egy ingyenes, élete során bármikor felhasználható, élethosszig tartó tanulási számlát, amelyből akkreditált egyetemi mikrotanúsítványokat és továbbképzéseket vehet igénybe. Az egész életen át tartó tanulás megvalósulása kulcsfontosságú az adaptív társadalom eléréséhez, ma azonban hiányzik hozzá a megfelelő ösztönzőrendszer és tanulási kultúra. A felnőttek jelentős része a középfokú vagy felsőfokú oklevele megszerzése után soha nem tér vissza szervezett képzésbe, pedig a készségek avulása épp az ő munkájukat teszi a leginkább sérülékennyé. A tanulási számla ezt fordítaná meg. Azzal, hogy a továbbtanulás mindenki számára alanyi jogon, kiszámítható forrással elérhetővé válik, egyszerre szolgálná a hátránykompenzációt (hiszen épp azoknak nyitna utat, akiknek ma sem idejük, sem forrásuk a fejlődésre), és emelné a társadalom általános készségszintjét, ezen keresztül a nemzetgazdaság teljesítőképességét. Ráadásul közvetlen keresletet teremtene az egyetemek rövid, moduláris képzései iránt, ezzel ösztönözve a felsőoktatást is a folyamatos megújulásra. A számla nem egyszeri, hanem az évek során folyamatosan megnyíló lehetőséget biztosítana a tanulásra.

MON COMPTE FORMATION

Franciaország: személyes tanulási számla

Nemzetközi jógyakorlat

Franciaország 2015 óta működteti a **Compte personnel de formation (CPF)**[13] rendszerét, amely az élethosszig tartó tanulást személyhez kötött, hordozható jogosultsággá alakítja azáltal, hogy minden aktív ember saját képzési számlával rendelkezik, amely munkahelyváltáskor is vele marad. A számlára évente képzési keret kerül (teljes állás esetén 500, alacsonyabb képzettségűeknél 800 euró, több éven át gyűjthető plafonig), amely készpénzként nem vehető fel, csak elismert képzésekre, tanúsítványokra és pályaváltást segítő programokra fordítható. A tanulság, hogy a felnőttkori tanulás akkor válik tömegesen elérhetővé, ha kiszámítható, személyes és egész pályán át használható finanszírozási eszköz támogatja. Egy hasonló magyar számla az akkreditált egyetemi mikrotanúsítványok finanszírozásával adhatna intézményes választ a folyamatos újratanulás korszakára.

[13] Répuplique Francaise (n.d.). Personal training account (CPF) of a private sector employee. https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vosdroits/F10705?lang=en&moteur=google&question=Quelle_est_l_incidence_sur_le_CPF_en_cas_de_droits_acquis_dans_le_secteur_public&type_acces=faq



Képzési reform az MI korszakára szabva

Eljött az ideje egy átfogó, az egyetemek együttműködésére épülő képzési reformnak. A mesterséges intelligencia korában a felsőoktatás értékét az alkalmazható tudás és a géppel nem helyettesíthető emberi készségek adják, többek között a kritikai gondolkodás, a problémamegoldás, az alkotó együttműködés. Ehhez a képzést újra kell tervezni kevesebb kontaktórával, a felszabaduló időt pedig időtálló kompetenciák és a hallgató - oktató együttműködést fejlesztő tanulási formákra fordítva. Az új oktatói szerep új pedagógiai és technológiai kompetenciákat igényel, amelyek fejlesztése nem hagyható az egyéni kezdeményezésekre, intézményi, sőt intézményközi feladattá kell válnia: minden oktató számára elérhetővé kell tenni a kurzustervezési, pedagógiai és AI-módszertani támogatást, az oktatási innovációnak pedig meg kell jelennie az előmeneteli és teljesítményértékelési rendszerben is. **Ezért azt javasoljuk, hogy az állam alakítson ki olyan platformot és ösztönzőrendszert, amelyen az egyetemek koordináltan (az oktatásmódszertani központok által), egymással is megoszthatják a mesterséges intelligenciához kapcsolódó és általános pedagógiai innovációikat és jó gyakorlataikat.** Az aktív részvételt és a valódi pedagógiai fejlesztéseket az állam többlettámogatással ösztönözze. Ez a kooperatív rendszer pedig minden egyetemet alacsonyabb költséggel segíti hozzá a kitűzött teljesítménymetrikák eléréséhez is.



Nemzetközi bevételből hazai esélyteremtés

Az egyetemek nemzetközi hallgatói tandíjbevételeik egy meghatározott hányadát - például minden tíz forintból egyet - célzottan a hazai hátrányos helyzetű hallgatók támogatására fordítsanak. A nemzetközi diákok és hátrányosabb helyzetből jövő magyar diákok létszámának aránya jelenleg több egyetemen meghatározó vitapont. Javaslatunk ennek meghaladását ambicionálja. A kettő hallgatói csoport egyaránt hasznos mind az oktatás minőségének és sokszínűségének növeléséhez, mind a nemzetgazdaság erősítéséhez. Jellemzően a nemzetközileg versenyképes képzésekről (mint az orvosi vagy gazdasági) szorulnak ki leginkább a magyar hátrányos helyzetű hallgatók, így a keresztfinanszírozás intézményen belül tud megvalósulni. Az így létrejövő forrásból ösztöndíjak, lakhatási támogatás, mentorprogramok és felzárkóztató képzések finanszírozhatók, csökkentve a felsőoktatásba való belépés és bennmaradás társadalmi akadályait.

Közös horizont – az egyetem, mint társadalmi iránytű

Egy adaptív társadalom közös tájékozódási képességre épül. Egy ország ugyanis akkor alkalmazkodik jól, ha érti a saját helyzetét, felismeri a törésvonalait, világosan látja a döntési lehetőségeit, és közös ügyeiben tényekre támaszkodik az indulatok és megtévesztések helyett. **Ezt nevezzük közös horizontnak, és a formálásában a felsőoktatásnak meghatározó szerepe van. Az egyetem a tudásközösségére és a napi politikán túlmutató nézőpontjára építve olyan tényekre épülő, független értelmezési teret kínálhat, amilyet más intézmény nem.** A döntés a társadalom kezében marad és a felsőoktatás feladata az, hogy javítsa a közös gondolkodás minőségét, emellett pedig erősebb tudásbázist adjon, pontosabb közös nyelvet és igényesebb vitakultúrát teremtsen, és segítsen őszintén szembenézni azzal, hol állunk. Ehhez azonban az egyetemnek magának is szabad, független és hiteles intézményként kell működnie, csak így tud tükröt tartani a társadalomnak, és csak így alakíthatja ki saját értékrendjét közösségi módon, oktatói, kutatói és hallgatói részvétellel. **Ez a saját értékrend fordítja a tudást cselekvéssé és ezért a közös horizont kapcsolja össze a másik két pillért. A léptékváltó tudás megmutatja, mit tud egy ország, az országépítő cselekvés pedig azt, mit tesz vele. A kettő között a döntő kérdés, hogy milyen értékek mentén teszi mindezt, és erre csak egy szabad, saját iránytűvel rendelkező egyetem tud válaszolni.**

Az elhallgató egyetem nem tud szerepmintává válni

Az egyetem csak akkor lehet a társadalom iránytűje, ha maga szabadon gondolkodó, véleményt formáló és önmagát kormányzó intézmény. Az elmúlt évtized politikai kontrollja azonban éppen erről szoktatta le, a fokozatos nyomás óvatos visszahúzódásra nevelte az intézményeket, és megzavarta az önkormányzatiság gyakorlását. **A magyar akadémiai szabadság az Európai Unió legalacsonyabb szintjén áll, és a leépülés tartós trend.** A V-Dem Akadémiai Szabadság Indexén Magyarország 2024-ben 0,304 pontot ért el[14]. A visszaesés a 2000-es évek magas szintjéről 2010-től indult, legláthatóbb epizódjaként a CEU 2017-es kényszerű távozásával.[15]

[14] European Parliament (2026). Academic Freedom Monitor 2025. Analysis of academic freedom trends in the EU.
[15] Európai Unió Bírósága, C-66/18. sz. ügy (2020) — a Közép-európai Egyetem ellehetetlenítése

A kár kettős. Egyrészt az önkormányzatiság és szabad véleménynyilvánítás nélkül az egyetem nem tud saját, önazonos értékrendet felépíteni. A felülről való kiszolgáltatottság ugyanis befelé is hat. Ahol a források és a mérlegelési jogkörök a hierarchia csúcsán összpontosulnak, ott az intézményi érdekérvényesítés helyét az egyéni alkuk veszik át, a testületi fórumok pedig kiürülnek. Az így erősödő bizalomhiány és atomizáltság a közös fellépés képességét bontja le - vagyis azt, amiből egy önkormányzó intézmény hangja megszülethetne. Egy elhallgató, felülről irányított egyetem nem tud iránytű lenni, mert nincs saját iránya. Másrészt a demokratikus működés tanítási környezet is. A kritikai gondolkodás csak szabad, vitázó közegben fejlődik ki, így az az egyetem, amely maga sem gyakorolja a szabad gondolkodást, nem lehet hiteles tanítója azoknak a készségeknek, amelyeket a hallgatóitól elvárna.

A tudomány tekintélye törékeny

A tudományba vetett bizalom Európában ma is erős, a tekintély azonban törékenyebb, mint amilyennek látszik. Az Eurobarométer szerint az európaiak fele egyetért azzal, hogy a kutatók már nem feltétlenül mondanak igazat a vitatott kérdésekben, mert egyre inkább az ipari finanszírozástól függenek.[16] A bizalom ott inog meg, ahol a tudomány távolinak, elitistának vagy érdekvezéreltnek tűnik, egy algoritmusvezérelt médiakörnyezetben pedig, ahol a szakértői állítás csak egy a versengő „vélemények" közül, ez a folyamat felgyorsul. Magyarországon a politikai befolyás külön is rombolja a bizalmat. Amikor az egyetemeket kontroll alá vonják, és láthatóan a lojalitás mentén működnek, az magát a hitelességet ássa alá. **A politikai kontroll tehát nemcsak a szabad állásfoglalásról nevelte le az egyetemet, hanem a belé vetett bizalmat is gyengítette.** Ez pedig kétszeresen is visszaüt, mert a tudomány tekintélyének gyengülése hosszú távon rossz társadalmi döntésekhez vezet, a bizalomvesztés pedig épp a felsőoktatás bővítését ássa alá, hiszen épp azoknak kellene visszatérniük a tanuláshoz, akik a leginkább elveszítették a bizalmukat.

A szakpolitika nem támaszkodik egyetemeinkre

Ahhoz, hogy az egyetem a társadalom iránytűje legyen, a tudásának be kell épülnie a közös gondolkodásba és a döntésekbe. Magyarországon azonban importált keretekben gondolkodunk a helyi igényeink kárára, és a kész szakértelmet sem csatornázzuk be a döntéshozatalba. **A saját problémáinkból kiinduló keretalkotás helyét sokszor külső logikák veszik át**, pl. az ENSZ fenntartható fejlődési céljai, az uniós direktívák vagy az aktuális pályázati prioritások jelölik ki, miről érdemes gondolkodni, így a tudományos napirendet egyre kevésbé a hazai kihívások formálják, sokkal inkább az, hogy éppen milyen témára nyílik forrás.

[16] Európai Bizottság (2021). Special Eurobarometer 516: European citizens' knowledge and attitudes towards science and technology.

A tartalmi lokalizáció nélkül átvett keretek pedig könnyen látszattevékenységhez vezetnek - teljesítjük a pályázati elvárásokat, miközben a saját valódi kérdéseink megválaszolatlanok maradnak. **Eközben a kész szakértelem sem jut el a döntésekhez, pedig a fejlett demokráciákban természetes, hogy az állam a legjobb egyetemeire támaszkodik.** A COVID-járvány idején a Johns Hopkins Egyetem néhány kutatóból induló világjárvány-térképe globális referenciaponttá vált, több mint 2,5 milliárd megtekintést ért el.[17] Magyarországon ez a kapocs meggyengült, a független szakértői hang fokozatosan kiszorult a közpolitikai döntés-előkészítésből, aminek hatására a döntések elveszítik a legjobb elérhető tudást, az egyetemek pedig azt a társadalmi szerepet, amely a puszta oktatáson túl is relevánssá tenné őket.

Milyen értelmiséget szeretnénk?

Az adaptív nemzethez nem elég a széles tanulói bázis és a korszerű készségek, felelős, közösségben gondolkodó emberekre is szükség van. Az egyetem történelmi feladata sosem merült ki a tudásátadásban, hiszen a nevelési funkció az, ami a közösségi gondolkodást, az értékítéletet és a felelős állampolgári magatartást átadja. **A korábbi fejezetben arról volt szó, mit tud az ember, itt pedig arról, hogyan és mi végett használja a tudását.**

Az elit nálunk terhelt szó, pedig maga a jelenség a társadalmi rétegződés természetes velejárója, a hangsúly inkább az összetételén van. Egy elit vagy a származás mentén termeli újra önmagát, vagy nyitva áll a tehetség előtt. Meggyőződésünk, hogy a másodikra kell törekedni, méltányossági és minőségi okból is. A sokféle háttérből érkező elit szélesebb tapasztalatból merít, több valóságot ismer, és érzékenyebb a társadalom egészének problémáira, míg egy zárt, önmagát újratermelő vezetőréteg épp azt a lényeglátást veszíti el, amely a jó döntésekhez kellene. A vezetőképzés ezért nem különálló luxus, hanem a mobilitási cél betetőzése. **Van mire építeni, hiszen olyan alapunk van, ami nemzetközileg is egyedülálló.** A magyar szakkollégiumi mozgalom, gyökereivel az 1895-ös Eötvös Collegiumig és az 1970-es Rajk Szakkollégiumig, az önkormányzatiság és az öntevékenység elvére építve társadalmilag érzékeny, jól tájékozott értelmiséget nevel, ma mintegy 199 szakkollégiummal az országban és a határon túl.[18] A feladat ezt a bizonyított modellt megbecsülni, kiterjeszteni és beépíteni a felsőoktatás egészének kultúrájába.

[17] Donovan, D. (2023, February 10). Johns Hopkins winds down pioneering pandemic data tracking. Johns Hopkins University Hub. https://hub.jhu.edu/2023/02/10/coronavirus-resource-center-ending-tracking/
[18] Oktatási Hivatal (n.d.). Felsőoktatási szakkollégiumok. FIR Gráf. https://firgraf.oh.gov.hu/tematikus-lista/felsooktatasi-szakkollegiumok/html

Javaslatok



Önazonos egyetemi arcél

Az autonómia visszaállítása teret nyit arra, hogy az egyetemek saját arcélt, értékrendet és célkitűzéseket alakítsanak ki. A valódi önrendelkezés nem öncél, ugyanis az az intézmény, amely maga határozhatja meg a küldetését, összeszedettebb oktatásra, erősebb közösségre és világosabb identitásra képes. Az önazonos, saját polgárai által megformált értékrend irányba állítja az egész intézményt, és a tudást cselekvéssé fordítja. Ennek pedig példaértéke van, hiszen egy önmagát szabadon kormányzó, értékei mellett kiálló egyetem magatartásmintát ad a polgárainak és megmutatja, hogyan néz ki a felelős, önálló, közösségben gondolkodó működés, amelyet a hallgatóitól is elvár.



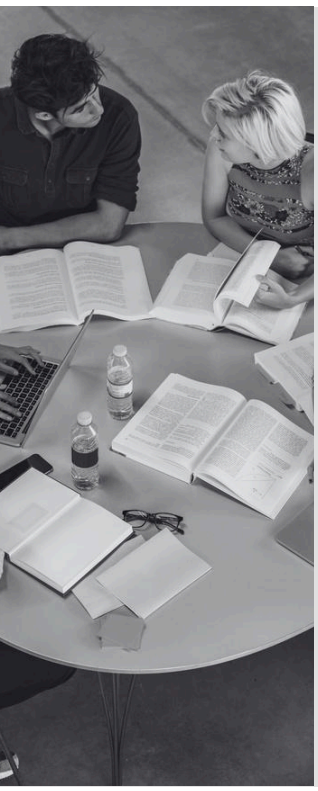
Szakpolitikáig érő, egyetemközi tudásközpontok

Jöjjenek létre országos, több egyetem együttműködésére épülő tudásközpontok a legfontosabb társadalmi kihívások tudományos megalapozására. Ezek a központok a demográfia, a klímaadaptáció, a mesterséges intelligencia, az egészség vagy a regionális felzárkózás köré szerveződve egyszerre azonosítanák és a magyar valóságra fordítanák le a lokális problémákat, és tényekre épülő, független támpontot adnának a kormányzati közpolitikai döntéshozatalnak. Így a szakértői tudás rendszeresen, intézményesített csatornán jutna el a döntésekhez, nem esetlegesen. A létező nemzeti laboratóriumok pozitív modellt mutatnak. A misszió alapú finanszírozásra már történt kísérlet, ez azonban eddig elsősorban a közvetlen, forintosítható hasznosulást díjazta, így a hosszú távú, általános tudásépítést szolgáló központok nehezen fértek bele. Ezt az irányt érdemes továbbfejleszteni úgy, hogy az általános társadalmi tudásmegalapozás is helyet kapjon benne. Éppen ezt a hiányt pótolnák az új tudásközpontok, amelyek nem állnak meg a kutatásnál, hanem összeérnek a közpolitikai döntéshozatallal és a társadalmi diskurzussal is. A központok akkor töltik be a szerepüket, ha nyitott szerkezetben működnek, rendszeresen fogadnak be új kutatókat, versengő megközelítéseket és eltérő tudományos iskolákat. Egy állandó résztvevői körre záruló tudásközpont néhány éven belül a saját nézőpontját reprodukálná, ahelyett, hogy vizsgálná. A nyitottságot ezért a működés szabályaiba kell építeni, nem a jószándékra bízni.

Chile: az egyetem mint a társadalmi párbeszéd tere

Nemzetközi jógyakorlat

Chile alkotmányozási folyamatában a University of Chile és a Catholic University of Chile további 27 egyetemmel és több mint 60 civil szervezettel együtt indította el a **„Tenemos Que Hablar de Chile" kezdeményezést, amely az ország jövőjéről szóló vitát módszertanilag megalapozott állampolgári párbeszéddé alakította.**[19] Az egyetemek itt nem szakértői háttérintézményként jelentek meg, hanem közvetítő infrastruktúraként, amely különböző társadalmi csoportokat, régiókat és nézőpontokat hozott közös gondolkodási térbe. A példa tanulsága, hogy az egyetem bizalmi, módszertani és szervezeti keretet adhat olyan társadalmi párbeszédnek, amely túlmutat az oktatáson és a kutatáson. Magyarország számára ez azt üzeni, hogy a felsőoktatásnak közös gondolkodási tereket is kell működtetnie, ahol a társadalom különböző csoportjai a jövő nagy kérdéseiről strukturáltan és országos érvénnyel gondolkodhatnak.



KEKVA-vagyonból tehetséggondozás

Az államhoz került, nem egyetemi KEKVA-források egy részét a felsőoktatási tehetséggondozásra kell átcsoportosítani, teljesítményhez kötve és nemzetközileg becsatornázva.

Az elmúlt években a tehetséggondozás közpénzeinek jelentős része néhány, a politikához közel álló intézményhez került, például az MCC-hez, miközben a hagyományos egyetemi tehetséggondozás forráshiánnyal küzd. A vagyon egy részét az egyetemekhez kell irányítani, cserébe viszont mérhető teljesítményhez kötött, a nemzetközi tudományos térbe bekapcsolt tehetséggondozást elvárni. Ez tudatosan drágább lesz a hallgatónkénti átlagköltségnél, hiszen a személyes jelenlét, a közösség, az ösztöndíj és a lakhatás támogatása azt szolgálja, hogy a tehetségek a munka helyett a tanulásra fordíthassák idejüket. A forrás emellett a kiemelt tehetséggondozás új, innovatív formáinak kipróbálását is díjazza, hiszen ezen a téren ma a tudományos diákkör jelenti a legmagasabb szintet, pedig van tér a továbblépésre.

[19] Pogrebinschi, T. (2023). Citizen Participation in Chile's Constitution-Making Processes. European Democracy Hub.

Országépítő cselekvés – tudástól az országos hatásig

Az adaptív nemzetnek nem elég tanulnia és tájékozódnia, cselekednie is kell. **A tudás akkor válik országépítő erővé, ha társadalmi, gazdasági és intézményi változássá alakul, és az egyetem ebben sajátos szerepet tölt be. Olyan tudásközösség, amely országos jelentőségű problémákhoz több tudásterület összehangolt munkájával nyúl hozzá, és olyan megoldásokat hoz létre, amelyekre a piac vagy az államigazgatás önmagában ritkán képes.** Országépítő cselekvésen mindazt értjük, amiben az egyetem az ország társadalmi, gazdasági és környezeti fejlődését támogathatja, tágabbra véve az értelmezést a megszokott „harmadik missziónál". Ez a szerep három feltételen áll: legyen versenyképes kutatási alap, amelyből innováció és társadalmi hatás építhető; valósuljon meg a tudásmegtartás, hiszen a képzett tehetség csak itthon hasznosulva jelent gazdasági értéket; és legyen fókuszált a hasznosítás, vagyis az egyetemek saját profiljukhoz illeszkedő országos misszió köré szervezzék a szerepvállalásukat. Víziónk szerint ugyanis az egyetemek országépítő missziók köré szerveződve fejtik ki a hatásukat. Mindegyik a saját erősségeire épülő, jól körülhatárolt küldetést választ, legyen az klímaadaptív Magyarország, egészségesebb és hosszabb élet, AI-képes gazdaság, leszakadó térségek felzárkózása vagy ipari szerkezetváltás és abban törekszik nemzetközi kiválóságra. Ehhez a nemzetköziesítésnek is szintet kell ugrania, túl kell lépnie a puszta bevételszerzésen, és Magyarország visszakapcsolódását kell szolgálnia az európai tudományos térbe.

Kutatási eredményeinkből nem lesz gazdasági érték

A magyar tudományos teljesítmény a kedvezőtlen működési feltételek ellenére több területen tartja a régiós szintet. Több publikációs mutatóban versenyképes, különösen a Q1-es publikációk, a top 10%-os közlemények és az idézettséget mutató Field-Weighted Citation Impact (FWCI) metrika alapján[20]. A magyar tudományos szféra nemzetközi vonzereje is erősödik, hiszen a külföldi PhD-hallgatók aránya 2015 óta 12%-ról 28–29%-ra, a külföldi kutatóké 5%-ról mintegy 12%-ra nőtt[21]. **A probléma az, hogy ez a tudás csak korlátozottan fordul gazdasági és regionális értékké, mert az értékteremtési lánc töredezett.**

[20] SciVal / Scopus alapú bibliometriai elemzés — magyar publikációs mutatók (Q1, top 10%, FWCI)
[21] Saját elemzés az Oktatási Hivatal FIRSTAT rendszeréből elérhető Hallgatói és Alkalmazotti létszámstatisztikák alapján (https://firstat.oh.gov.hu/letoltheto-adatok)

A publikációs teljesítmény nem jelenik meg arányosan szabadalmakban, spin-offokban vagy ipari együttműködésekben. Az MTA felmérése szerint a hazai kutatók 96,1%-ának nem volt szabadalma a 2020–2025 közötti időszakban[22]. **A hasznosulás területileg is egyenetlen, mert az innovációs érték a fővárosban koncentrálódik**. A Regional Innovation Scoreboard 2025 szerint Budapest az EU-átlag 99,5%-án teljesít, több magyar régió viszont jelentősen elmarad, Észak-Magyarország pedig különösen sérülékeny[23]. **Magyarország alacsony pályázati sikeressége ugyanakkor régiós jellegzetesség**. A legnagyobb presztízsű ERC-grantek magyar sikerességi rátája a 2021–2027-es ciklusban 6% körül mozog, ami a kelet-közép-európai és balti országok általánosan alacsony mintázatába illeszkedik[24].

A tehetségeket nem csak bevonzani, megtartani is kell tudnunk

Egyszerre kell vonzó hazai kutatói pályákat teremteni, és a legjobb külföldi tehetséget nemcsak idecsalogatni, hanem integrálni is. **A bérrendezés alapvetésén túl ehhez a nemzetköziesítésnek is szintet kell ugrania. Túl kell lépnie a puszta bevételszerzésen, és Magyarország visszakapcsolódását kell szolgálnia az európai tudományos térbe, mind a kutatásban, mind a legjobb külföldi tehetség megnyerésében.** A kivándorlási szerkezetünk ugyanis fenntarthatatlan. A 15–64 évesek körében a Magyarországot elhagyók 32,5%-a diplomás, miközben a teljes lakosságban ez az arány 26,7%[25]. A hazai doktori utánpótlást a nyugat-európában kínált egzisztencia fenyegeti, hiszen 2023-ban közel 800 magyar doktorandusz kutatott más EU-tagállamban, itthon viszont mindössze 2122-en kezdtek doktori képzést[26,27]. Van azonban működő brain gain-eszközünk. Az MTA Lendület programja a külföldön dolgozó fiatal magyar kutatók hazacsábítására jött létre, és bizonyítottan működik[28].

A nemzetközi hallgatói létszám nő, a valódi érték azonban a minőségben és a megtartásban rejlik. A 2025/26-os tanévben csaknem 40 ezer külföldi hallgató tanult Magyarországon, negyedük orvostudományi területen[29]. **Budapest erős diákvárosi adottságai ugyanakkor nem állnak össze egységes márkává.** A QS Legjobb Diákvárosok rangsorában megfizethetőségben az európai élmezőnyben van, összességében mégis csak a 68. legjobb diákváros, mert több tucatnyi felsőoktatási intézménye koordinálatlanul jelenik meg a nemzetközi piacon[30].

[22] Koltai, J., Horváth, M., Knap, Á., & Számel, K. (2026). A magyarországi és az országhoz kötődő kutatók helyzete: A 2025-ös MTA–FKA-felmérés főbb eredményei. Magyar Tudományos Akadémia. https://doi.org/10.36820/mta_fka.2025
[23] Európai Bizottság (2025). Regional Innovation Scoreboard 2025. Regional profile Hungary
[24] ERC Scientific Council (2025). Widening excellence Bridging the ERC gap for a truly pan-European Research Area. White paper.
[25] Pérez, J. R. (2026). Brain drain: how the exodus of talent is redefining the map of Europe. European Data Journalism Network. https://www.europeandatajournalism.eu/cp_data_news/brain-drain-how-the-exodus-of-talent-is-redefining-the-map-of-europe/
[26] European Commission, Eurostat. (2026). Mobile students from abroad enrolled by education level, sex and country of origin [Data set]. https://doi.org/10.2908/educ_uoe_mobs02
[27] European Commission, Eurostat. (2026). New entrants by education level, programme orientation, sex and field of education [Data set]. https://doi.org/10.2908/educ_uoe_ent02
[28] Magyar Tudományos Akadémia (n.d.). Lendület Program. https://mta.hu/lendulet/lendulet-program-105403
[29] Saját elemzés az Oktatási Hivatal FIRSTAT rendszeréből elérhető Hallgató létszámstatisztikák alapján (https://firstat.oh.gov.hu/letoltheto-adatok
[30] Ollerton, N. (2026). Study in Budapest. QS Top Universities. https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/qs-best-student-cities/budapest

A vidéki egyetem megfelelő pozicionálással régiója hajtóereje lehetne

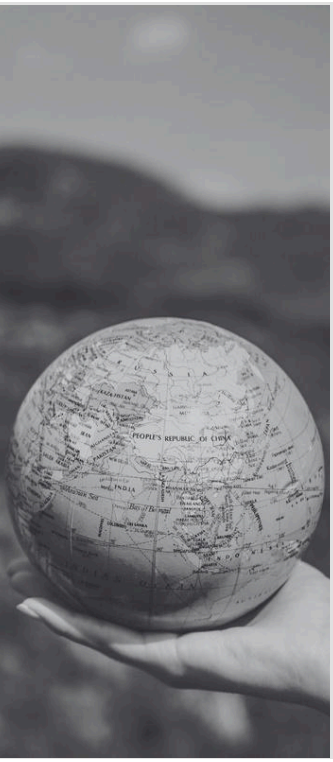
Az egyetem megtartja a fiatalokat, tehetséget vonz a térségbe, és tudást ad a helyi gazdaságnak, az országépítő képesség ezért elválaszthatatlan a területi kérdéstől. Ma azonban a tudás a fővárosban és néhány nagyvárosban koncentrálódik, önerősítő módon. Ahol a legerősebb egyetemek vannak, oda mennek a legjobb hallgatók és vállalati partnerek is, így a vidéki egyetem maga is a koncentráció vesztesévé válik. **A regionális egyetem ereje az okos specializáció.** Akkor lehet igazán erős, ha a térsége kihívásaira fókuszál, ezeket új, interdiszciplináris megközelítésben dolgozza fel, és nemzetközi együttműködéseket épít köréjük. Egy ilyen niche-ben sokkal könnyebb élvonalba kerülni és ez megfordítja a tehetségáramlást. A jól megválasztott szakterületen egy vidéki egyetem országos referenciaponttá válhat, amely képes megtartani és odavonzani a legjobb hallgatókat és szakembereket. **A tömegképzés logikájával szemben itt a kis létszám, az erős specializáció és a műhelymunka adja a versenyelőnyt,** vagyis koncentrált tudást, szoros szakmai közösségeket és innovációra képes utánpótlást teremt a térség számára. Így lesz a bányászati örökségből kritikusnyersanyag-tudás Miskolcon, az erdészetből klímaadaptáció Sopronban - a helyi adottság időtálló újragondolása.

Az országépítő misszió ma még papíron működik

Az egyetemi harmadik misszió ma többnyire tiszta stratégia nélkül, sokadik prioritásként valósul meg, ritkán vezetve mérhető, országos vagy nemzetközi színvonalú eredményre. Papíron szinte mindenhol jelen van: egy 122 európai intézményt vizsgáló felmérés szerint legalább 90%-uk beépítette a fő stratégiai anyagaiba[31]. A gyakorlatban azonban gyakran elmarad az érdemi hatás. A harmadik misszió valódi mércéje a kimutatható társadalmi és gazdasági eredmény. Jól működő rendszerben szervesen kapcsolódik a kutatáshoz, annak eredményeit hasznosítja, tapasztalatait pedig visszaforgatja az oktatásba. Így a három egyetemi misszió egymásra épül és kölcsönösen erősíti egymást. **Hiányzik azonban mögüle a kiépített és átlátható karrierút, pedig épp ez teremthetné meg az utánpótlást a szakpolitikához közeli tudásközpontok számára.** A megerősítése ráadásul állami érdek is, hiszen a nemzetközi példák mutatják, mennyit nyerhet egy ország, ha az egyetemek állami szerepköröket vállalnak át, és szakértelmüket a közügyek szolgálatába állítják. **Ehhez képest a harmadik misszió itthon az oktatás és a kutatás árnyékában, erőforráshiánnyal működik, jórészt azért, mert eddig nem társult hozzá önálló finanszírozás.** Egy olyan rendszer, amely a valódi társadalmi hatást díjazza, önazonos cselekvésre ösztönözné az egyetemeket.

[31] Promise (2023). Third Mission in Higher Education Institutions. https://promise4era.eu/2023/11/29/third-mission-in-higher-education-institutions/

Javaslatok



Harmadik missziós alap

Hozzunk létre egy dedikált harmadik missziós alapot, és építsünk köré egyetemi karrierutat. A harmadik misszió akkor működik jól, ha az egyetem saját tudására és értékrendjére épül, tehát alulról szerveződik. Ehhez azonban meg kell fordítani a mai pályázati logikát. Ma az egyetemek egy kiírás formájához próbálnak igazodni, gyakran olyan projekteket öltve magukra, amelyek nem a sajátjaik. Ehelyett egy folyamatosan nyitott, kifejezetten a harmadik misszióra szánt alapra van szükség, amelybe az intézmények folyamatos beérkezéssel (rolling basis), a saját kezdeményezéseikhez igazodva pályázhatnak. Így nem a kiírás szabja meg, mit csinálnak, hanem a saját tudásuk és profiljuk. Emellett az egyetemeket ösztönözni kell arra, hogy a harmadik missziójukat innovatív formákban valósítsák meg, akár egy-egy állami feladat átvállalásával, akár piaci szolgáltatásba oltva. Végül épp ezekhez a tevékenységekhez kell kiépíteni azt a szakmai karrierutat, amelyen az oktatók, a kutatók és a hallgatók valódi elismerés mellett kapcsolódhatnak be.

Norvégia: NORCE mint innovatív harmadik missziós forma

Nemzetközi jógyakorlat

A norvég NORCE[32] azt mutatja meg, **hogyan valósíthat meg egy egyetem harmadik missziós tevékenységet úgy, hogy közben állami feladatot vállal át innovatív formában**: a Bergeni Egyetem többségi tulajdonában álló, mégis vállalati formában működő kutatóintézet köz- és magánszektori szereplőknek végez alkalmazott kutatást. A lényeg a rugalmasság (a cégként működő szervezet dinamikusabban mozog, mint maga az egyetem), így az egyetemi tudás gyorsan használható kapacitássá válik a klímától az egészségügyön át az energetikáig. Kézzelfogható példa, hogy a 2019-ben Norvégia partvidékét sújtó toxikus algavirágzás (amely több mint 8 millió lazac pusztulását és mintegy 70 millió euró kárt okozott) nyomán a NORCE távérzékelésre épülő előrejelző rendszert épített a jövőbeli veszteségek mérséklésére. Magyarország számára ez azt jelzi, hogy egy egyetemi hátterű, vállalatként működő kutatóközpont vízminőségi, agrárreziliencia- és klímaadaptációs ügyekben konkrét beavatkozási forgatókönyvekké alakíthatja a tudományos kapacitást, a harmadik missziót így téve deklarációból valódi hatássá.

[32] NORCE (n.d.). Remote Sensing of Harmful Algal Bloom (HAB) events – case study. https://www.norceresearch.no/en/news/remote-sensing-of-harmful-algal-bloom-hab-events-case-study



Startup-logikájú technológiatranszfer

Az egyetemi tudáshasznosítást piaci logikájú, valódi innovációs szervezetekké kell alakítani. A mai Technológia Transzfer Cégek (TTC-k) jórészt pályázati pénzből jöttek létre, és bár a formájuk időközben cég-alapúvá vált, a működésük és a dinamikájuk továbbra is inkább az egyetemi rendszerre hasonlít, mint egy gyors, kockázatvállaló startup-inkubátorra. A váltáshoz mindenekelőtt piaci tapasztalattal rendelkező, a piacot ismerő vezetőket kell e szervezetek élére állítani. Az egyetemeket kifejezetten ösztönözni kell az innovációs szférára jellemző kísérletezésre is, ahol a hibázás nem kudarc, hanem a folyamat természetes része, mert áttörés kockázatvállalás nélkül nem születik. Épp ilyen kockázatvállaló, piacközeli működéssel válhat kézzelfoghatóvá az eredmény: spin-offok, szabadalmak, licencek, ipari szerződések és a helyi vállalatokkal közös fejlesztések formájában. Végül ki kell építeni azt a szakmai karrierutat, amelyen az oktatók, a kutatók és a hallgatók valóban be tudnak kapcsolódni ebbe a munkába. Mindez saját piaci bevételt is termel az intézményeknek, növelve a pénzügyi autonómiájukat. Hogy egy tudatosan felépített innovációs ökoszisztéma mekkora nagyságrendet jelenthet, azt az izraeli Weizmann Intézet mutatja. Az intézet innovációs cége, a Yeda rendszeresen a világ öt legnagyobb licencbevételű akadémiai intézménye között szerepel, jogdíjbevételeinek 80–90 százaléka pedig mindössze három találmányból származik, vagyis a modellt épp a kockázatvállalás - a kevés, de nagy áttörés tartja el.



Országmárka és városi márkák a nemzetközi láthatóságért

A magyar felsőoktatás nemzetközi láthatóságát összehangolt országmárkára kell felfűzni, amely mögé a városi márkák és a közös koordinációs szervezetek is beépülnek. Magyarország, mint felsőoktatási célpont ma jóval kevésbé látható a nemzetközi térben, mint amit a kínálata indokolna. A magyar egyetemek külön-külön, egymás mellett versenyeznek a hallgatókért és kutatókért. Az intézményi láthatóságot ezért egy összehangolt országmárkára kell felfűzni, amely mögé beépülnek a városi márkák is. Budapest lehet a nemzetközi kapu és egyetemváros, Szeged, Debrecen és Pécs pedig saját profillal rendelkező regionális központ. Az országmárka nem csak kommunikációs kampány, hanem koordinációs feladat is. Közösen tervezett nemzetközi toborzást igényel a párhuzamos, egymást kioltó intézményi kampányok helyett. Az egyetemeknek és az államnak együtt kell javítaniuk a nemzetközi hallgatói élményt az érkezéstől a diplomáig. Célzottan támogatni kell azokat a nemzetközileg versenyképes zászlóshajó képzéseket, amelyek önmagukban is vonzerőt jelentenek. Budapesten erre szervezeti forma is kínálkozik. A University of London mintájára létrehozható egy ernyőszervezet, amely összefogja a fővárosi egyetemeket. Ez nem vonná össze az intézményeket, csak azokat a feladatokat vinné közös keretbe, amelyeket külön-külön mindegyik gyengébben lát el, úgy mint a nemzetközi megjelenést, a toborzást, a hallgatói szolgáltatásokat és a márkaépítést. Egyben egyetlen belépési pontot is kínálna a fővárosi felsőoktatás teljes kínálatához. A külföldi hallgató, a partneregyetem vagy a befektető így nem tíz különálló intézménnyel találkozna, hanem egy felismerhető egyetemvárossal, amelyen belül könnyebben eligazodhat.

A megvalósítás kulcsa a működési környezet reformja

A három pillér (a léptékváltó tudás, a közös horizont és az országépítő cselekvés) csak akkor teljesíthető, ha a működési környezet is támogatja. A magyar felsőoktatás legmélyebb korlátai éppen itt gyökereznek. **A finanszírozás, az ösztönzők, a szabályozás és az intézményi logika együtt olyan előnytelen egyensúlyi állapotot hoz létre, amely a nemzetközi kiválóság helyett, a középszerű működést stabilizálja.**

A rendszer nem jelöli ki az intézményi szerepköröket. Ezért szinte minden egyetem mindent egyszerre próbál csinálni: nemzetközi kutatási kiválóságot, regionális gazdaságfejlesztést, tömegképzést és felnőttkori tanulást. Az eredmény gyenge stratégiai fókusz és számos párhuzamosság. Az egységes elvárások mellett az intézmények nem tudják kialakítani saját, önazonos profiljukat, a rendszer pedig az egyformaságot jutalmazza, nem a különbözőséget.

A profil hiánya káros belső versenyt szül. Az elmúlt évtizedben az egyetemek egymással versenyeztek a hallgatókért, az oktatókért és az erőforrásokért. Ez a verseny nem emelte a színvonalat: szétforgácsolta a kapacitásokat, és erodálta az országszintű fejlődést. Magyarország túl kicsi ország ahhoz, hogy belső küzdelmekben égesse fel az erőforrásait, miközben a globális versenyben kellene helytállnia.

A teljesítményelvárás nem teremtett teljesítménykultúrát. A kormányzat az elmúlt évtizedben egyre határozottabban várta el az egyetemektől a teljesítményalapú működést, melynek eszközei az intézményfejlesztési tervek és a közfeladat-finanszírozási szerződések voltak. Az IFT-k azonban jellemzően a fióknak íródtak. A felülről érkező elvárásokra egyenmintákkal válaszoltak, és nem lett belőlük valódi intézményi stratégia. A finanszírozási szerződések pedig többnyire volument mértek a minőség figyelmen kívül hagyásával - hallgatói létszámot a sokoldalú hallgatói eredményesség helyett -, az egységesített célok pedig tovább gátolták az egyetemi arcél kialakulását.

A bürokratikus terhek közvetlenül rombolják a versenyképességet. Ennek legélesebb példája a közbeszerzés. Míg egy német kutató egy hét alatt megkapja a műszert, amelyre a kutatásához szüksége van, magyar kollégája hónapokat vár rá, miközben átvágja magát az adminisztráció dzsungelén, és nemritkán saját pénzéből előfinanszírozza a beszerzést. Lehetünk ugyanolyan okosak és szorgalmasak, mint nyugati kollégáink, ha a rendszer gátolja a tehetség kibontakozását, a globális versenyben így is lemaradunk. A kiterjedt riportálási kötelezettségek ugyanígy vonják el az oktatói és kutatói energiákat az oktatásfejlesztéstől, a hallgatói támogatástól és a külső partnerségek építésétől.

Javaslatok

Javaslatunk elemei egymásra épülnek, ezért egyetlen koherens struktúrában, a felsőoktatási törvény módosításának keretében képzeljük el a megvalósításukat. **Az állam szerepét úgy látjuk, mint amely platformot és ösztönzőket teremt mindehhez, de tartózkodik a felülről jövő, kézivezérelt irányítástól.**



Saját cél, saját mérce

Az egyetemek alakítsanak ki saját profilt és ahhoz szabott célokat, az állam pedig többletfinanszírozással jutalmazza ezek teljesülését. Egy nagy fővárosi tudományegyetem és egy kisebb vidéki intézmény természeténél fogva különbözik egymástól. Más a hallgatói és oktatói bázisa, mások a lehetőségei, és másban tud hatást gyakorolni. Nem is kell mindenkinek egyszerre világszínvonalon kutatnia, digitális-moduláris felnőttképzést építenie és a munka mellett tanulókat képeznie. Ezek különböző egyetemi profilok, és mindegyiknek ugyanolyan létjogosultsága van, mert mindegyik az országot építi, csak annak más-más szegletét. Az egyetemeknek ráadásul már ma is van ilyen önképük, nem ritkán a működésüket, az ethoszukat és az oktatási módszertanukat is e köré szervezték.

Váljon tehát az egyetemi profil és célrendszer a finanszírozás alapjává. Ha egy társadalomtudományi egyetem a felzárkóztatást is zászlajára tűzte, miért ne kaphatna többlettámogatást azért, ha több hátrányos helyzetű hallgatót vett fel? Ha egy intézmény hallgatói bázisát nagyrészt teljes állásban dolgozók alkotják, kapjon finanszírozást azért, ha innovatív pedagógiai és technológiai módszerekkel képes őket jobban bevonni és képezni.



Közbeszerzési reform, önállóbb költségvetés

A közbeszerzés jelenlegi logikáját olyan rendszer váltsa fel, amely egyszerre biztosít átláthatóságot és piaci gyorsaságot, a saját forrású bevételeiket pedig az egyetemek költhessék el szabadon. A jelenlegi közbeszerzési forma olyan alternatíváját valósítsuk meg, amely az átláthatóságot és a gyors folyamatokat együtt garantálja, a saját bevételből származó források felhasználása pedig ne legyen közbeszerzés köteles. Ehhez igazodva az egyetemi bürokratikus terheket is érdemben vissza kell vágni. A munkatársak munkaidejének ma jelentős része adminisztrációra megy el oktatás, kutatás és önfejlesztés helyett - ez nem pusztán kényelmetlenség, hanem a versenyképesség közvetlen ára.

Dánia: stratégiai keretszerződések az egyetemekkel

Nemzetközi jógyakorlat

Dánia stratégiai keretszerződésekkel irányítja a felsőoktatását[33]. A szerződés az állam és az egyetem közötti kapcsolatot négyéves, intézményspecifikus megállapodássá alakítja, amelyet a miniszter és az intézmény igazgatótanácsi elnöke köt meg. **A célok nem egységes központi sablonból következnek, hanem minden egyetem a saját stratégiája és erősségei alapján rögzíti, hol kíván előrelépni.** A Koppenhágai Egyetem a jövőorientált kompetenciákra és a nemzetközi kutatási környezetre, az Aarhusi Egyetem az interdiszciplináris társadalmi missziókra és a külső partnerségekre, az Aalborgi Egyetem a kutatásalapú oktatásra és a kutatáshasznosításra helyezi a hangsúlyt. A modell tanulsága, hogy az egyetemek teljesítményét érdemes stratégiai párbeszédben, intézményi küldetéshez kötve és többéves időtávon értékelni és így láthatóvá tenni, hogy az egyes intézmények milyen módon járulnak hozzá a társadalmi, gazdasági és tudományos célokhoz.



Méretgazdaságos együttműködés

A méretgazdaságosság elve mentén az állam támogassa a kooperációt. A magyar felsőoktatás a méretéből és az erőforrásaiból fakadóan csak akkor lesz versenyképes, és az egyes intézmények csak akkor tudnak dinamikusan fejlődni, ha az eddiginél erősebb együttműködésben működnek. A lényeg nem a verseny eltüntetése, hanem irányba állítása.

Vannak feladatok, amelyeket minden intézménynek nagyjából ugyanúgy kell megoldania — ezek párhuzamos fejlesztése tiszta veszteség. Egyénileg épített lemorzsolódás-predikciós rendszerek helyett elég egyetlen, konzorciumban fejlesztett, mindenki számára hasznosítható megoldás, állami támogatással. Ugyanez igaz a nagy értékű kutatási infrastruktúrára. A központi kutatási laborokat megosztva kell működtetni, és csak reális kihasználtsági terv mellett szabad újat építeni.

A verseny ettől nem szűnik meg, hanem odakerül, ahol értelme van. Az intézmények osszák meg az infrastruktúrát és a közös megoldásokat, és azon versenyezzenek, ki tud velük jobb kutatást és jobb képzést csinálni. Az állam ennek megfelelő ösztönzőrendszert hozzon létre és jutalmazza, ha az egyetemek együtt fejlesztenek olyat, ami az egész hazai felsőoktatás számára hasznosítható, és azt is, ha a meglévő kapacitásaikat megnyitják egymás előtt.

[33] Uddannelses- og Forskningsstyrelsen (n.d.). Universiteternes strategiske rammekontrakter 2022-2025. https://ufsn.dk/institutioner-og-drift/institutionsrammer/strategiske-rammekontrakter/universiteternes-strategiske-rammekontrakter-2022-2025/

Új társadalmi értékajánlat

Az ebben a dokumentumban bemutatott javaslatok nem egy újabb felsőoktatási reformcsomagot alkotnak. Egy új társadalmi értékajánlat körvonalazódik, amely a felsőoktatás szerepét Magyarország alkalmazkodóképességének erősítésében határozza meg. Egy olyan rendszerét, amely a kölcsönös bizalomra épül: az állam bízik az egyetemekben, hogy képesek saját küldetésüket felelősen meghatározni és megvalósítani, az egyetemek pedig bíznak abban, hogy autonómiájukhoz kiszámítható működési környezet társul.

A Solutions Lab meggyőződése, hogy Magyarország jövője nem választható el felsőoktatásának jövőjétől. Ezért tűztük zászlónkra, hogy hozzájáruljunk egy jobb, nyitottabb, versenyképesebb és társadalmilag hasznosabb magyar felsőoktatás megteremtéséhez. Bízunk benne, hogy ez a dokumentum nem egy vita lezárását, hanem egy új közös gondolkodás kezdetét jelenti arról, milyen felsőoktatásra van szüksége egy alkalmazkodni képes Magyarországnak.

Azért hoztuk létre a tanácsadói üzletág mellett a **Felsőoktatási Innovációs Fórumot**, mert úgy láttuk, hiányzik egy olyan platform a hazai gondolkodásból, ami nem csak az egyetemek vezetőit fogja össze. Csapatunk az elmúlt hónapokban tematikus workshopok keretében azon dolgozott, hogy a magyar egyetemek szakértői között is megvalósulhasson a szakmai párbeszéd. Szívesen folytatjuk ezt a munkát állami kooperációban is. Úgy gondoljuk, hogy egy új felsőoktatási reform következő lépései az alábbiak lennének, és mindezekben ebben készek vagyunk szerepet vállalni, ha ezzel támogathatjuk a magyar felsőoktatás megújulását.

Országos felsőoktatási párbeszéd megszervezése
Teremtsünk élő platformot az egyetemek, a hallgatók, a vállalatok és a döntéshozók közötti együttműködésre. Workshopok, szakmai fórumok és tematikus munkacsoportok támogathatják a javaslatok közös továbbgondolását és a reformok szakmai konszenzusának kialakítását.

A reformok szakpolitikai kidolgozása
A dokumentumban szereplő javaslatok megvalósításához részletes szakpolitikai előkészítésre, jogszabályi koncepciókra és nemzetközi jó gyakorlatokra építő megvalósítási tervekre van szükség.

Pilotprogramok és kísérletek koordinálása
A legfontosabb reformokat érdemes először önként jelentkező intézményekben kipróbálni. Koordinálni szükséges az egyetemek közötti pilotprogramokat, dokumentálni a tapasztalatokat és támogatni a sikeres modellek országos elterjesztését.

Az újragondolás koordinálása
A magyar felsőoktatás megújítása egyszeri reform helyett hosszú távú tanulási folyamat. A szereplők összekapcsolása, az előrehaladás nyomonkövetése és az új javaslatok felkarolása szükséges.



MILESTONE
SOLUTIONS LAB