

Javaslatok az egyetemi modellváltás rendszerszintű problémáinak megoldására

Bögel György

docens, Közép-európai Egyetem

Mátyás László

egyetemi tanár, Közép-európai Egyetem

Elvetni vagy megreformálni? Forrnak az indulatok az egyetemi alapítványok körül. A vitában szélsőséges vélemények is elhangzanak. Ebben a cikkben a helyzet elemzése után néhány reformjavaslatot fogalmazunk meg. Egy biztos: a tét óriási.

Az Oktatási Hivatal által júliusban közzétett adatok szerint 126.449 jelentkező közül összesen 94.785-en felvételiztek sikeresen valamelyik hazai egyetemi képzésre, augusztus végén pedig megjelentek a pótfelvételi adatai is, közel 12.000 további új felvettelt jelezve. Rekordszámokról van szó, a múlt évhez képest idén sokkal többen jutottak be, hasonlóan magas számokat pedig utoljára 2011-ben, tehát több mint tíz évvel ezelőtt láthattunk. Maguk a puszta számok tehát jók, növekedést mutatnak, amire szükség is van, hiszen a diplomások arányát tekintve a lemaradók között vagyunk az Európai Unióban. Ugyanakkor nyilván nem mindegy, hogy a friss egyetemisták, és persze azok is, akik már magasabb évfolyamokra járnak, milyen tudást kapnak a hazai iskolákban, milyen tapasztalatokat szereznek ott, és itt nem csak szűkebb szakmai, hanem általánosabb élettapasztalatokra is gondolunk: a nyitott szemű, egyre képzetesebb egyetemista egy nagy és fontos intézmény példáján megláthatja, hogy működik a világ, mennyit érnek a szabályok, mennyire hitelesek az ígéretek, milyen magatartási normákhoz kell igazodni, minek van értéke és minek nincs. Szakmai ismeretek mellett viselkedési mintákat is tanul.

Kérdőjelek a felsőoktatásban

Az ideai felvételikről, illetve általában a hazai felsőoktatás helyzetéről számos elemzés jelent meg, egymástól sokszor igen távol álló megállapításokat és véleményeket megfogalmazva. Ez így helyes, már csak azért is, mert a tudás, a tudomány világáról van szó, amit az élénk, értelmes vita visz előre. A vitatott problémák fontosak, nyilván sok szó lesz még róluk. Érdekes kérdés például az, hogy a felvételiknél a mennyiség oltárán feláldoztuk-e a minőséget: helyes-e, hogy egyes intézményekbe, illetve programokra neveltséges pontszámokkal lehetett bekerülni, felhígult-e a hallgatói állomány, és ha igen milyen hatással lesz ez a képzés általános színvonalára. Nem kevésbé fontos az esélyegyenlőség kérdése: az ország polgárai adót fizetnek, cserébe pedig elvárhatják, hogy ebből a közpénzből az állam jó minőségű felsőoktatást működtessen, azonos esélyt biztosítva minden tehetséges és szorgalmas fiatalnak a fejlődésre, a társadalmi és anyagi felemelkedésre. Azt is tudjuk, hogy bár az ideai felvételi számok szépek, korántsem fog mindenki diplomát szerezni, hiszen nagyon nagy a várható lemorzsolódás, aminek megvannak a maga okai. Vitatkozni kell arról is, hogy jó-e a központi felvételi rendszer, vagy feleslegesen korlátozza az egyetemek szabadságát és alkalmazkodó képességét. Tudnunk kell azt is, hogy milyen az iskoláink nemzetközi versenyképessége, hol állunk a rangsorokban, érdemes-e azokon felfelé kapaszkodni, kik jönnek hozzánk tanulni, és hová mennek a

tehetséges hazai fiatalok. A verseny a hazai mezőnyben is fontos, verseny nélkül nincs kellő motiváció az innovációra, a versenyhez pedig sokszínűség kell, és lehetőleg gátat kell vetni a monopolhelyzetek kialakulásának. A finanszírozás szempontjából az önfenntartás kinyilvánított cél, jó tudni, hogy közeledtünk-e hozzá.

Ezek a témák, más fontos kérdésekkel együtt, remélhetőleg sokszor felbukkannak majd a szenátusi és alapítványi kuratóriumi ülések napirendi pontjai között. Nyilván nem mindegy, hogy kik ülnek az egyetemi vezető testületekben, ott milyen célokat és érdekeket képviselnek, megvan-e a súlyos döntések meghozatalához szükséges tudásuk és tapasztalatuk, el tudnak-e számolni a rájuk bízott vagyonnal, bízhat-e bennük a társadalom, és egyáltalán: hogyan is történik az egyetemek magas szintű irányítása, milyenek a döntési mechanizmusok, működnek-e az ellenőrzési rendszerek, etikus-e a szereplők viselkedése. Úgy tűnik, hogy az irányítás kérdésében korántsem jutottunk nyugvópontra, az amúgy is zavaros vizet időről időre kínos események, elmérgesedő problémák kavargják fel.

Jelenleg például még tisztázatlan, hogy megkapjuk-e az uniós támogatást az egyetemistáink fejlődéséhez, versenyképességéhez elengedhetetlenül szükséges nemzetközi mobilitási programjához, számíthatunk-e az Erasmus program zárolásának feloldására, és ha mégse, van-e reális, kivitelezhető B terv. Legalább ennyire kínos az, hogy az Európai Bizottság felfüggesztette az alapítványi fenntartásban lévő hazai egyetemek részvételét az innovációs és kutatást támogató Horizont Európa programban; óriási összegről van szó pont egy olyan területen, ahol ismert okokból gyors fejlődésre, látványos eredményekre lenne szükségünk. A csapatok tartós elzárása tragikus következményekkel járna, hiszen kimaradnánk a világ egyik legjelentősebb tudományos hálózatából. (Nem csoda, hogy a britek kezüket-lábukat törik, hogy visszakerüljenek oda, még akkor is, ha többet fizetnének be, mint amennyit visszakapnak.) Az Erasmus és a Horizont mellett a közelmúltban egy sajátos helyi (vagy inkább annak látszó, de igazából példaértékű) esemény is borzolta a kedélyeket: a Corvinus Egyetem vizsgabotránya, ami, (bár nem tudjuk, hogyan és milyen mértékben), a rektor lemondásában is szerepet játszhatott, és az úgy egyelőre nem tekinthető lezártnak.

Ezek a sajnálatos események témánk szempontjából mind egy irányba mutatnak, reflektorfénybe állítják az egyetemek irányításának kérdését. Vonatkozó, 2022. december 13-i dátumozású [végrehajtási határozatában](#) az Európai Unió Tanácsa kifejezetten így fogalmaz: „...továbbra is súlyos kockázat áll fenn az uniós költségvetés tekintetében, amelyet a leginkább úgy lehet kezelni, ha megtiltjuk új jogi kötelezettségek vállalását bármely ilyen közérdekű vagyongazdálkodó alapítvánnyal és az általuk fenntartott bármely jogi személlyel, bármely közvetlen vagy közvetett irányítással végrehajtott program keretében.”

Kételyek és aggodalmak a modellváltással kapcsolatban

A közelmúltban számos magyar egyetem költségvetési szervei jogállásból alapítványi fenntartású intézménnyé alakult át. Ügynevezett „közfeladatot ellátó közérdekű vagyongazdálkodó alapítványokról” (röviden KEKVA) van szó. Ezt a formát ugyanebben az évben törvénnyel hozta létre a kormány egy korábbi, a vagyongazdálkodó alapítványokról szóló törvény alapján. A KEKVA-formába átalakult („modellváltó”) egyetem a továbbiakban már nem állami intézmény, hanem alapítvány által fenntartott magán felsőoktatási intézmény, vagyis egy alapítvány a tulajdonosa és a fenntartója. Vagyona közvagyonból magánvagyonná alakul át, vagyis a modellváltás lényegében privatizációt jelent. Ne feledjük, hogy e vagyon döntő része

nem anyagi, hanem nehezen vagy egyáltalán nem mérhető és leltározható szellemi vagyon, azaz tudás, intellektuális tőke.

Az így létrehozott alapítványi modellnek kétségtelenül vannak előnyei, bár nyilván időre van szükség ezek kibontakozásához. Az átalakult intézmény elszakadhat az állami bürokráciától, nagyobb szabadságot élvezhet a gazdálkodásban, a személyzeti munkában és a bérezésében. Szabadon, változatos módokon és formákban építheti a kapcsolatait az üzleti szférával, önállóan vagy másokkal együtt vállalkozhat, rugalmasan alkalmazkodhat a piaci igényekhez, megtisztíthatja, átalakíthatja a profilját, megszabadulhat a felesleges vagyonelemeitől és másokat vehet helyettük. Ezek és más lehetséges előnyök gyakran megjelentek a modellváltást szorgalmazó kormányzati propagandában, és példák is vannak már a kihasználásukra.

A modellváltást kezdettől fogva gyanakvás övezte, amihez a megvalósítás lépései is alapot adtak. Feltűnő volt a sietség, a társadalmi és intézményi egyeztetés hiánya, az, hogy az átalakulások a világvárvány idején zajlottak, amikor mindenki otthon ült, igazi vitákat, megbeszéléseket nem lehetett tartani, legfeljebb szűk körben. Az első, kísérletinek nyilvánított átalakulások tapasztalatainak elemzésére egyszerűen nem volt idő. Nem csoda, hogy a huszáros akciókban sokan politikai manővert, hatalomtechnikai, vagyonszerzési törekvéseket, láttak, és nem alaptalanul. Hatalmas vagyontömegekről van szó, épületek, telkek, berendezések sokaságáról (és akkor az említett tudásvagyonról még nem is beszéltünk), ami bizonyára megmozgatja a tűz közelében ülők fantáziáját. Azt is tudjuk, hogy az Európai Unió hatalmas összegeket szán a felsőoktatás fejlesztésére, rengeteg pénz jöhetne be ezen a vonalon az országba. Aki az egyetemi oktatást kézben tartja, az a jövő értelmiségét neveli, annak minden következményével. Az egyetemek hagyományosan jó leszállóhelyek ideiglenesen vagy véglegesen parkoló pályára tett politikusoknak. A tét nagy, a politika rárepült a lehetőségekre, és a modellváltással még jobban átpolitizálta a felsőoktatást.

A létrejött alapítványi kuratóriumok nagyon erős jogosítványokat, mondhatni teljhatalmat kaptak. Tagjaik létszáma feltűnően kicsi, és igen nagy számban jelentek meg bennük aktív politikusok: miniszterek (az első körben szám szerint nyolc), magas rangú kormánypárti tisztviselők, hazai és európai parlamenti képviselők, kormánypárti településvezetők. A kuratóriumi tagságok korlátlan időre szólta, a politikusokat gyakorlatilag bebetonozták a kuratóriumi székükbe. Az egyetemek mérsékelt ellenállást tanúsítottak, ami nem meglepő, hiszen a vezetők nagy részét már korábban lecserélték, az oktatói-kutatói gárdából sokan minden bizonnyal azt remélték, hogy egy jól beépült politikus nagy lobbierővel bír, sok pénzt hoz majd a konyhára.

A modellváltás azonban nem bizonyult diadalmenetnek. A lehetséges, csak lassan kibontakozó előnyök mellett gyorsan megjelentek a fentebb említett, illetve újabb problémák: az EU közzé tett fenntartásai és pénzbefagyasztási döntése, a Corvinus különös (vagy talán nem is annyira különös) vizsgáztatási esete, a korrupció lehetősége, az átláthatóság, a fékek és az ellensúlyok hiánya, a politika nyomasztó súlya, az egyetemi szabadság korlátozása.

Az EU aggályaira, a pénz befagyasztására a kormány azzal reagált, hogy kivonta az aktív politikusokat a kuratóriumokból, ezzel egyben azt is jelezve, hogy bár a megbízatás korlátlan időre szól, lehet, hogy csak néhány hónap lesz belőle. A kuratóriumi tagok listáit böngészve nem nehéz felismerni, hogy a helyükre leginkább közismerten kormánypárti elkötelezettségű üzletemberek, szakemberek és tudósok kerültek be: a kormánypárt nem is csinál titkot belőle, hogy mást nem akar a tűz közelébe engedni, ezt a törekvését nyíltan ki is mondta. A

kuratóriumokban élénk mozgás mutatkozik; ha valaki valamelyik konkrét testület összetételére kíváncsi, jobb, ha nem a memóriájára hagyatkozik, hanem a honlapon nézi meg az aktuális taglistát.

A jelek szerint az EU nem elégedett ezekkel a lépésekkel: rendszerszintű problémákat lát, amelyekre rendszerszintű megoldásokat kíván. Ez nem meglepő álláspont, hiszen nem az a döntő kérdés, hogy konkrétan kik ülnek a kuratóriumokban, hanem hogy miként kerülnek oda, mi a feladatuk és kinek tartoznak beszámolóval, hogyan és milyen környezetben működik az egész rendszer. Valóban erős gyanakvásra adhat okot, ha valaki egyszerre jelenik meg az asztal két oldalán: hivatali pozíciójában dönt fontos támogatásokról és juttatásokról, miközben a másik trikjában, közvetve vagy közvetlenül haszonélvezője lesz azoknak. Ez valóban a korrupció melegágya így, ha nincsenek korlátok, fékek, ha nincs elszámoltathatóság, hatékony ellenőrzés, átláthatóság, nyilvánosság.

Elvetni vagy megreformálni?

A vitákban olyan vélemény is elhangzik, hogy a modellváltást vissza kellene csinálni, államosítani kellene az alapítványi formába magánosított egyetemeket. Megítélésünk szerint erre nincs szükség, és az alapítványi forma nem is ördögtől való, elég jól működik szerte a nagyvilágban, a hazai médiumokban is számos pozitív példát találhatunk. Akár nálunk is jó lehetne, a kialakított hazai rendszer azonban reformra szorul, és ha ez nem történik meg, féltő, hogy a problémák is megmaradnak, újabb kellemetlen meglepetésekre, kisebb-nagyobb botrányokra számíthatunk.

Lássunk most néhány javaslatot! A közbeszédben az egyetemek irányításának fő problémája most úgy jelenik meg, hogy a kuratóriumokban túl sok az aktív politikus, legjobb lenne, ha egy sem lenne ott közülük. A politikusi túlsúlytól minden bizonnyal óvakodni kell, a politikusoknak azonban ott a helye a kuratóriumokban. Miért? Azért, mert akárhogy csűrjük csavarjuk, akárhogy fogalmaznak a jogszabályok, az egyetemek vagyona közvagyon, vezetői közpénzt kezelnek, ezt a feladatot pedig demokráciákban (szak-)politikusokra bízják, akik például egy oktatási minisztériumban töltenek be fontos pozíciókat. Megbízásuk azonban nem lehet személyre és örök életre szóló. A kuratóriumok politikus tagjai hivatalból kell, hogy kapják a megbízásukat, és visszahívhatóknak kell lenniük, ha például kormányváltás következik be, vagy a mindenkori legitim kormány elégedetlen a teljesítményükkel. Egy politikusnak, ha hivatalba kerül, ha közvagyonot kezel, elszámoltathatónak kell lennie, hivatali és azzal összefüggő kuratóriumi pozíciójában egyaránt. Túl sok politikus került be az egyetemi kuratóriumokba? Erre nem az a megoldás, hogy akkor legyen túl kevés vagy akár egy se.

A fejlett világban az egyetemi kuratóriumok, boardok tagjai általában nem kapnak fizetést. Nálunk is ezt a gyakorlatot kellene követni alaphelyzetben, megengedve valamilyen ésszerű és indokolható költségtérítést. Ha mégis van fizetés, óvakodni kell attól, hogy a testület valamilyen baráti/hűbéri kifizetőhellyé váljon.

A hazai kuratóriumok túlságosan nagy hatalmat kaptak. Néhány alapvető jogot, hatáskört egyszerűen vissza kellene adniuk a szenátusnak. A rektorválasztás rendjét például újra kellene gondolni, a kinevezéseknél a szenátusnak vétőjogot kellene kapnia.

Egyes magyar egyetemek vezetési rendszerében nehéz eligazodni: van például kuratórium, elnöki testület, rektor, kancellár, szenátus... Ember legyen a talpán, aki kiismeri magát a feladat- és hatáskörök dzsungelében. Minél több feje van egy szervezetnek, annál könnyebb a

felelősséget valaki másra tolni, a zavarosban halászni. Megoldást jelenthet valamilyen egyszerű, vonalas hierarchia, egyértelmű alá- és fölérendeltségi rendszer például a kuratóriummal és annak elnökével a tetején? Aligha. A különböző érdekeket és célokat megjelenítő egyetemi vezetői testületeknek, és az azokban megjelenő tudósoknak, politikusoknak, szakembereknek, üzletembereknek egymást kell kontrollálniuk, ellensúlyozniuk, alkalmanként féken tartaniuk. Nem elegendő csak a vonatkozó szabályzatokat megalkotni: az ilyen egyensúlyozáshoz megfelelő szervezeti kultúrára, tapasztalatokra és hagyományokra is szükség van, és ezek nem születnek meg egyik napról a másikra.

Az egyetemeknek sokféle feladata, működésüknek számos érintettje van. Irányításuk bonyolult feladat, hiszen sokféle érdeket, elvárást, szándékot kell egyeztetni, kiegyensúlyozni. Ha vezetési analógiákat keresünk, megnézhetjük a modern részvénytársaságokat: kormányzásuknak nagyon gazdag szakirodalma van. Az egyetemi kuratóriumok és a részvénytársasági igazgatótanácsok között nem nehéz felfedezni a párhuzamot. A vállalati governance-szakirodalomból, a vonatkozó kutatásokból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy miközben az igazgatótanácsok az érdekegyeztetés fontos testületei, működésükkel kapcsolatban számos vitatott kérdés van, és az is jól látható, hogy amit ezek a testületek ténylegesen csinálnak (vagy éppenséggel nem csinálnak), az gyakran nem egyezik azzal, amit a vonatkozó külső és belső szabályok szerint csinálniuk kellene. Számos vállalati bukás, botrány a tanácsok hibáira vezethető vissza. Tevékenységüket ezért különös figyelem kíséri, működésüket fejlesztik, javítják. Reméljük, ez lesz a helyzet a magyarországi egyetemek vezetésével is, a jelenlegi kínos problémák valódi és lényegi reformokat eredményeznek majd.

A modellváltás huszáros gyorsasággal ment végbe. Most itt lenne az ideje a gondolkodásnak, az elemzésnek és a reformoknak.