

Szendró Péter

## AZ EGYETEMEK JELENE ÉS JÖVŐKÉPE

*The Present and Future of Universities*

**Prof. Dr. Szendró Péter**, professor emeritus, rector emeritus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, az MTA doktora, Doctor Honoris Causa, [drszendropeter@hotmail.com](mailto:drszendropeter@hotmail.com)

*Jelen tanulmány szerzője hat évtizede egyetemi katedrán álló és fél évszázada a magyar felsőoktatás és a tehetséggondozás szervezésében, irányításában részt vevő, sok tapasztalattal rendelkező szakember, aki az egyetemi jelen- és jövőkép szerteágazó témakörének egy-egy kiragadott fókuszát elemzi munkájában. A szerző a hazai felsőoktatás rendszerének különböző képzési módjait elemezve mutatja be a hatékony és minőségi felsőoktatást eredményező módszereket, továbbá a felsőoktatás-igazgatás aktualitását is érinti az alapítványi működési modell vizsgálatán keresztül. Zárásként pedig a felsőoktatás jövőjével kapcsolatban fogalmazza meg premisszáit.*

**KULCSSZAVAK:**

felsőoktatási képzés, felsőoktatási digitalizáció, oktatásmódszertan, kutatás- és oktatás-igazgatás

*The author of the present study is an expert with six decades of experience in the organisation and management of Hungarian higher education and talent management, who analyses a selected focus of the diverse topics of the present and future vision of universities. By analysing the different ways of training in the domestic higher education system, the author presents the methods that lead to efficient and quality higher education, and also touches upon the topicality of higher education administration through an examination of the foundation operating model. The work concludes with a set of premises for the future of higher education.*

**KEYWORDS:**

higher education, digitalisation in higher education, educational methodology, research and education administration

## 1. DILEMMÁK ÉS TÖREKVÉSEK

### 1.1. Küldetés és beágyazódás

Az egyetemeknek autonóm módon a jelenkor és a jövő szellemi központjaivá kell válniuk. Művelni szükséges az általuk gondozott tudományköröket. A felsőfokú képzéseknek nemcsak a felvevőpiac (munkáltatók, közélet, tudomány), az ifjúság és a felnőtt társadalom számára értelmezhető fokozatokra tagozódó minősítéseket kell kibocsátaniuk, hanem a diszciplínák jövődjét is prognosztizálniuk kell. Ehhez proaktív módon kell beágyazódnuk a köznevelés, a tudományos élet és a társadalom helyi, nemzeti, továbbá nemzetközi környezetébe. Ennek feltételrendszere a társadalmi elkötelezettség, az anyagi és a szellemi függetlenség, a finanszírozás és a tudományos témaválasztás szabad felhasználású és az adott társadalmi innovációs eredményt elváró részének optimális aránya. Végül a társadalom számára a küldetés hitelességének legfőbb mércéje az egyetemeken humán tőkájének minden kritikát kiálló elfogadottsága.

### 1.2. Merítés és elitképzés

A felsőoktatási mobilitás hosszú időre visszanyúló elmaradottságának leküzdése össztársadalmi feladat. Tarthatatlanok az egyetemi képzésekhez való hozzáférés anomáliái: a vagyoni helyzet, a családi indíttatás, a térségi, középiskolai esélyegyenlőtlenség (például az elit egyetemi szakokra felvettek 90%-a a középiskolák 10%-ából érkezik stb.),<sup>1</sup> a munkaerőpiaci indokolatlan elszívó hatás (például az úgynevezett divatszakkák túlnépesedése és a társadalom számára nélkülözhetetlen pedagógusképzésekben részt vevők alacsony létszáma stb.), kellő állami kompenzációjának hiánya.

Mindezek leküzdéséhez társadalmi összefogásra van szükség, amelynek eredményeként tágra nyitandók az egyetemeken kapui, hogy aki akar és rátermett, az tovább tanulhasson. A mérce kizárólag az szigorú és teljesítményalapú teljes vagy részleges kimeneti szabályozás legyen (kreditelismeréssel és -beszámítással, rugalmas belső és akár külföldi pályamódosítási lehetőségekkel). Ez kiegészítendő az igényes szakképzési rendszer megvalósításával és az átjárhatóság megteremtésével. Az elitképzés (MSc-, MA-, PhD-, az osztatlan mesterképzések stb.) kulcsa pedig a minőség alapú kiválasztás, a személyre szabott mester-tanítvány együttműködésen alapuló képzési formák és a nem MSc-tartalmú kurrikulumok kiszűrése, valamint a társadalom vezető erejét jelentő értelmiségi elit felsőoktatási intézményen belüli és össztársadalmi fokozott megbecsülése.

<sup>1</sup> Az Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet statisztikái alapján.

### **1.3. A kiválasztás és a tehetséggondozás kontinuitása**

Az egyetemi felvételi rendszer jó kezdeményezése volt az érettségi és a felvételi vizsga „egybeolvasztása”, amelynek során kizárólag egyes művészeti és néhány speciális szak felvételeje írja felül intézményi alkalmassági vizsgálatral a szigorú, pontszámalapú sorba állítási szisztémát. Ugyanakkor az is tény, hogy a pontszámalapú beiskolázás sem a pályaválasztási bizonyosságot, sem az egyetemi tanulmányok sikerességét látványosan nem befolyásolja. Ebből a tapasztalatból kiindulva két következtetés adódik. Az egyik, hogy az egyetemi felvételeket az intézményekre kell bízni, hogy ők határozzák meg a meghirdetett szakok bemeneti követelményeit és a piaci lehetőségeik szerinti, kimeneti szabályozással minőségbiztosított beiskolázási létszámaikat. A másik, hogy a kiválasztás akkor lehet eredményes, szakszerű és a fiatalok számára is releváns, ha a köznevelés és a felsőoktatási intézmények tartós (és nem alkalomszerű) együttműködésén alapul, és már a középiskola utolsó két-három évére kiterjedő pályaorientáció és továbbtanulásra felkészítés előzi meg. Mindaddig, amíg nem így lesz, igazsága van annak a mondásnak, hogy az igazi pályaválasztás csak a második diploma kezdetén valósul meg.

A tehetséggondozás kulcsa hasonlóképpen a tehetségek felismerése, felkarolása és a törődés kontinuitása (OKTV, ifjúsági innovációs verseny, Gábor Dénes ifjúsági díj verseny, TDK, ÚNKP, PhD stb.). Ennek elemei a tehetségekre szabott egyéni tantervek, kedvezmények, bel- és külföldi részképzések, tanulmányutak, a mester-tanítvány képzési formák és az érdemi elismerések rendszerének általánossá tétele. Az egyetemek tekintélyét nem a hallgatók létszáma, hanem a végzettek tehetsége és kvalifikációja határozza meg.

### **1.4. A digitalizáció és a személyes részvételű képzés**

A digitális kultúra fejlődése és a munkaidő védelme már a 20. század '80-as éveiben Magyarországon is életre hívta a távoktatás intézményét a felsőoktatásban. A példa az angliai Open University volt, amelynek tapasztalatait felhasználva megjelent a palettán néhány, az elektronikához, informatikához és a gazdálkodástudományokhoz kötődő témakörű főiskolai szintű képzés. A felsőoktatás tradicionális technológiáját művelő többség ellenállása megtörte a lendületet, és jó néhány évnek kellett eltelnie, amíg oktatásirányítói segítséggel (az 1990-es években létrejött a Nemzeti Távoktatási Tanács), valamint a német, spanyol, amerikai jó gyakorlatokra is figyelemmel, BSc-szinten teret és akkreditációt nyert a hazai távoktatás. Az új oktatástechnológia azonban új, hatékony és főként interaktív tananyagokat igényelt, ugyanakkor a „hallgatók” befogadási kultúrájának is ki kellett alakulnia. Így csak néhány intézménynek sikerült talpon maradnia, és a végzeteket is idegenkedve fogadta be a munkaerőpiac. A távoktatás viszont sokat segített például a határon túli magyarság magyar felsőoktatáshoz való hozzáférése tekintetében. Ezzel a helyzettel szembesült a magyar felsőoktatás a pandémia beköszöntevel. Az online képzés kényszerű bevezetése, bár már nem volt ismeretlen, és az informatikai kultúra is rohamosan fejlődött, mégis interaktív oktatástechnológia és speciális tananyagok hiányában az eredmény

felemásra sikerült. Arra azonban feltétlenül alkalmas volt, hogy nem vesztett éveket a tanulásban érintett korosztály. Mi várható tehát a pandémia elmúltával? Az egyik nagy tanulság az, hogy az egyes tananyagok, tananyagrészek, ha felkészült a tanító és a befogadó közeg, online módon is kiválóan elsajátíthatók. A másik tanulság pedig az, hogy offline elemek nélkül személytelen, értelmiségi szocializáció nélkülivé válik a felsőoktatás. Az online/offline arány optimumok témakör specifikus megalkotása pedig a következő évek, évtizedek feladata lesz.

### **1.5. Nagy közösségi és kiscsoportos oktatás**

Évszázados dilemma a magyar, de az európai felsőoktatásban is az oktatási ismeretközlés és a számonkérés során egy időben együtt lévő kisebb-nagyobb közösségek mérete, létszámarányai. Vannak ebben szakmaspecifikus evidenciák, például a laboratóriumi (műveltető) foglalkozások, műhelygyakorlatok stb., amelyeknél csak a hozzáférés, személyi, tárgyi és infrastrukturális adottságok korlátozzák az oktatásszervezőket az egy időben együtt lévő hallgatók számának minél kisebbre tervezése tekintetében. Más a helyzet az egyéb területek esetében, amelyeknél az úgynevezett évfolyam-előadás és a tanköri, szemináriumi stb., úgynevezett kiscsoportos oktatás arányának és méretének megállapítása során, az adottságok figyelembevétele mellett, néhány oktatásszakmai szempontot is érvényesíteni szükséges. Ráadásul ezek a szempontok a felsőoktatás tradicionalitása ellenére dinamikusan változnak, miként az ismeretanyag is fejlődik, amelyhez folyamatosan alkalmazkodni kell, ha az oktatás eredményességét biztosítani szeretnénk. A nagy úgynevezett évfolyam-előadást mindenképpen egy vagy több, nagy tekintélyű, kiváló előadói készségű vezető oktató vagy tudós kell, hogy tartson. Ő fémjelzi a diszciplínát (tantárgyfelelős), legfőbb küldetése a tantárgy megszerettetése, saját tudományos eredményeivel is hitelesített nagyívű előadása. Ez a funkció valószínűleg a jövőben sem változik. A technika fejlődése és az ismeretanyag kvadratikusan bővülése, a PowerPoint-típusú, kvázi személytelenítő közlési technikák, ellaposító, interakciót mellőző, unalmat és érdektelenséget generáló helyzetét pedig az előadónak „varázssal”, aktivitást keltő gesztusokkal (például maga is ír a felületre, aktivitást keltően kommentál, kérdez, vitatkozik stb.) kell kompenzálnia. Ugyanakkor le kell küzdeni a hallgatói közönyt, amelyet a passzív ismeretközlés, valamint a lényegét rögzítő, absztrakciót támogató kézírásos jegyzetelés rohamos „leépülése” indikál. Ez a dilemma valószínűleg még sokáig élni fog, különösen, ha az előadó csak a képernyőn lesz kénytelen jelen lenni. A nagy előadások már csak azért is szükségesek, mert az ismeretközlésen túl közösségépítő és értelmiségi szocializációs funkciójuk is megkerülhetetlen. A kisebb közösségek (tankör, szakirány, team, szeminárium stb.) már elsősorban a begyakorlás, a teammunka, a face to face alkotó együttlét és a hallgató órán kívüli szférájának (otthon, munkahely stb.) az egyetemi polgári klímához kapcsolódás terei, a tanár-diák, mester-tanítvány, valamint a pályára készülő fiatalok tartós kapcsolatait építő szellemi műhelyek. Itt épül fel az offline és az online érintkezési forma, az új értelmiségi generációk munkaadói – munkavállalói

habitus. Formák és tartalmak a fejlődés során változnak ugyan, de a lényeg még sokáig változatlan marad.

### **1.6. A projektszemlélet és a hallgatói részvétel a szakági és a társadalmi innovációban**

A felsőoktatás sikerességének mai legfőbb mércéje az ismeretátadás, -rögzítés és főleg annak alkalmazhatósága, továbbá mindezek hatásfoka. A fejlődés során mindinkább szembesülünk a hagyományos „porosz” technikák alkalmatlanná válásával. A tényszerű adatközlés már befogadhatatlan az ifúság számára. A digitális kultúra fejlődése következtében pedig az úgynevezett lexikális tudás érdektelenné válik. A bővülő és gyorsan megújuló ismeretanyaggal nehezen birkózik a lassú és befogadásában erősen korlátozódó sebességű olvasásos tanulástechnika, de nem segítenek az olyan hagyományos számonkérési formák sem, mint például a házi feladatok, benyújtandó mérési jegyzőkönyvek, zárthelyi dolgozatok, tesztvizsgák stb. Emiatt más, gondolkodtató, alkotásra ösztönző, gazdasági, társadalmi értékteremtő, vagyis egyéni és közösségi hasznot hozó tevékenységek térhódítását ösztönzik az egyetemek. Céljuk, hogy jól megszűrt, korszerű, hiteles és alkotó teljesítménnyel rendelkező tanárok által előadott interaktív módon befogadható szikár alaptudást adjanak, majd erre építkező egyéni és csapatmunkával teremtsék meg azt az időről időre megújítható innovatív tudást és emberi tartást, amely a 21. század végzettjeinek és egyben az intézmény értékmérője. Nem egyszerű és kihívásokkal terhes ez a feladat. Ugyanakkor az egyetemekkel kapcsolatos társadalmi elvárás és az önfinanszírozási kényszer is szorítja a felsőoktatási intézményeket ebbe az irányba. Így nem véletlen, hogy a hallgatói foglalkoztatásban is feltűnik, sőt erősödik az értékteremtés, a valós feladatok megoldásának gyakorlata. Ez az egyéni képzés sikere mellett jó iskolája lesz az együtt munkálkodásnak, a munkamegosztás, a felnőtt (tanári) és a fiatal (hallgató) alkotó együttműködésének, amely fontos pillére egy sikeres társadalomnak. Ebbe az irányba mozdult el csaknem hét évtizede – többek között – a tudományos diákköri mozgalom (TDK) is, amelynek szemlélete egyre népszerűbb a graduális és posztgraduális felsőoktatásban.

Az innovatív szemléletmód erősödése napjainkban már egyre inkább szembetűnő korparancs, vagyis a képzésben és a kutatói praxisban célnak kell tekintenünk, és szorgalmaznunk kell, hogy az alkotó gondolat megjelenésétől egészen a „termék” használatbavételéig terjedjen a folyamat.

Mindezen törekvések közepette nem tagadható a megalapozott és időtálló tárgyi alaptudás éppúgy, mint a poroszos oktatás fontos örökségének, stabil struktúrájának, valamint az áttekinthető és megérthető rendszerszerű építkezésének a továbbvitele.

### **1.7. Kollektív és egyéni munkaformák a képzési kontrollban**

A felsőoktatás tömegesedésével és az oktatói létszám csökkenésével törvényszerű, hogy a számonkérés, a tudás „kreditálása” mindinkább a személytelenítő automatizmusok

irányába mozdult. Ennek keretében a tesztvizsgák, a könnyen javítható és minősíthető beadandók uralják a számonkérést. Ez a tendencia csak erősödött a pandémia okozta online kényszer következtében, és féltő, hogy ez nem fog változni jelentősen a remélhetően visszatérő offline oktatás esetében sem. Ugyanakkor az előbbieken vázolt tendenciát két okból sem tartom követendőnek. Az egyik ok, hogy a tudásellenőrzés fő szempontja az alkalmazhatóságának ellenőrzése, minősítése. A másik ok a személyes meghallgatás, a kommunikáció és vitakészség szükségessége, amely nemcsak nélkülözhetetlen értékmérő, de az értelmiségi szocializáció fontos eleme is. Mi tehát a megoldás? Erre több lehetőség és ezek ötvözete is kínálkozik, amelyek kétségtelenül nagyobb tanári odafigyelést, illetve felkészültséget és munkaterhelést igényelnek, de ez a befektetés mindenképpen megéri, továbbá minden bizonnyal megtérül a diplomák értéke tekintetében. Melyek tehát ezek a számonkérési módszerek? Évközi tekintetben az egy vagy több személyre szabott – ez utóbbi esetben közös munka, személyekre bontott részfeladatokkal – projektfeladat, amelyet írásban kell kidolgozni, majd nyilvánosság előtt bemutatni és megvédeni; továbbá hasonló elvárásokkal megkövetelt szóban is referált esszék. Ezek alapján „kreditálhatók” a hasznosított tudáselemek, illetve a jól lehatárolt ismeretmodulok. Az előadó és tanítványai, egyéni vagy kiscsoportos vizsgajellegű beszélgetései azonban e tekintetben sem mellőzhetők. Ezek alapján a hallgatók már egyértelműen „leosztályozhatók”, tudásuk pedig biztonsággal kreditálható. Hasonló szemlélet ma már általános a szakdolgozatok, diplomamunkák, sőt a PhD/DLA tudományos fokozatok odaítélése során is, ezért sem szabad idegenkedni e módszertan alkalmazásától a graduális képzés alsóbb régióiban sem. Ugyanakkor a módszertan és a követelményrendszer tekintetében még bőven van kutatási és fejlesztési feladat, de tudomásul kell venni, hogy ez korkövetelmény, és nincsen alternatívája.

### ***1.8. Az egyetemi részvétel és az autonómia a társadalmi innováció folyamatában***

A társadalom emberemlékezet óta elvárja az egyetemektől, hogy utat mutasson szűkebb és tágabb környezetének, művelt diszciplínáinak jövője irányába. Ehhez azonban autonómia szükséges szellemi és anyagi tekintetben egyaránt. A szellemi autonómia ebben az esetben azt jelenti, hogy az univerzitást intellektuálisan megjelenítő kutatók, tudósok és oktatók munkájuk, újat kereső aktivitásuk során saját ötleteik mentén is dolgozhatnak, és ne csak a „kényszeres” pályázati kalodába zárva keressék meg önmaguk, illetve intézményük „mindennapi betevőjét”. Ehhez persze éppúgy szükséges a személyi, tudományos műhelyi autonómia, mint az egyetem egészének aktuálpolitikai elvárásoktól való függetlensége. Jó példa erre az Amerikai Egyesült Államok, ahol a kötött feladatkijelölés mellett jelentős állami forráshoz juthatnak saját elképzelésük szerinti kutatásukhoz mindazok, akiknek megelőző teljesítményük alapján vélelmezhető tevékenységük sikeressége. Ez a szemlélet nem teremt öncélúságot, de az ilyen kutatói szabadság legtöbbször igen eredményes és előremutató. Az egyetemek másik, hasonlóképpen fontos küldetése, hogy részt vállaljanak a munkaerőpiaci és társadalmi „nagy” és/vagy „kis” feladatok, kérdések

megoldásában is. A felsőoktatási intézmények a pályázatok, projektek kidolgozása során a hallgatók és a tudomány, valamint a társadalom egyéb értékalkotó közösségeinek bevonásával „kristályosodási középpontjai” lehetnek a mindennapi, illetve a közjövő, szűkebb vagy tágabb környezetük fejlődésének. A kutatások tehát az ötletek megszületésétől egészen a „termékig” tartó innovációs láncolat eredményességét kell, hogy szolgálják; legyen a termék egy új technológia, vagy akár a közszolgálat egy eredményesebb algoritmus, vagy egy hatékonyabb gyógyszer, finomabb és egészségesebb mezőgazdasági, élelmiszeripari termék stb.

Az egyetemek ebbéli küldetéseinek sikere tehát elsősorban értékes szellemi, tárgyi és finanszírozási infrastruktúrájuk autonómiáján múlik és azon, hogy menedzsmentjeik mindig és minden körülmények között megtalálják-e a köz- és a jövő szolgálatának optimális arányát. Mindeközben azonban nem felejthető el fő hivatásuk: a jelent jól értő és a jövőt szolgálni képes alkotó értelmiség tudásának, valamint elkötelezettségének elmélyítése.

## **2. Az alapítványi működés buktatói és reményei**

### **2.1. A fenntartói kuratórium és a rektori vezetés munkamegosztása**

A nem állami fenntartású felsőoktatási intézmény nem mai találmány külföldön, de Magyarországon sem előzmény nélküli. Az akkreditált – államilag elismert végzettséget adó – magánegyetemek és -főiskolák szerte a világon szinte mindenütt működnek. Indítékuk a tradíció és főként az üzleti érdek, ugyanis a továbbtanulási szándék mind inkább felülmúlja az állami intézmények befogadóképességét, rugalmasságát. Külön kategória, amikor a kisebb-nagyobb tőkeerős cégek vagy vállalatok alapítanak felsőoktatási intézményt, illetve nem az oktatási intézményhálózat részeként, hanem a szaktárcák nemzetvédelmi, továbbá egyéb lokális célok érdekében hoznak létre speciális képzési ajánlattal és követelményekkel egyetemet, főiskolákat. Külön csoportba tartoznak az egyházi fenntartású felsőoktatási intézmények, amelyek hosszú idő óta sikeresek.

Az alapítványi forma a múlt század '70-es éveitől Magyarországon is teret nyert. Több ilyen formáció alakult, amelyek közül sokan „elvéreztek” elégtelen minőségi paramétereik és a munkaerőpiaci érdektelenség, továbbá rentabilitási hiányosságaik, valamint a felsőoktatás állami finanszírozása okán kedvezőbb hallgatói támogatásokkal való versenyképesség miatt. Néhány magánintézmény azonban több évtizede sikeresen tevékenykedik. A „magán” jelző egyáltalán nem jelent minőségi elmarasztalást, hiszen a fejlett felsőoktatási intézményhálózattal rendelkező országokban működő, nagy hagyományú magánegyetemek a világrangsorban is a legjobbak közé tartoznak.

A fenntartó általában egy alapítvány, amelyet az alapító feltökésít, és kinevezi a kuratóriumát. Ezt követően az intézmény menedzsmentje működtet és gazdálkodik, a fenntartó kuratórium kontrollja és irányítása mellett. Az ilyen működés gazdaságosabb, rugalmasabb és főként piacorientáltabb lehet, ugyanakkor mind a működésben, mind a szubszidiaritás

tekintetében is hatékonyabb. Magyarországon szinte valamennyi állami fenntartású felsőoktatási intézmény átalakulásának tanúi lehetünk. Az állam bőkezűen feltőkésítette ezeket az intézményeket, és világos elvárásait megfogalmazva, illetve számonkérve folyamatosan finanszírozza ezeket abban a reményben, hogy az általa kinevezett kuratóriumok jól gazdálkodnak a rájuk bízott vagyonnal és a költségvetési támogatással, továbbá bevételeik révén előbb-utóbb valóban önállóvá válnak.

Kezdetben többféle, a belső hagyományokra építő működési gyakorlat alakult ki, amelyek várhatóan rövid idő múlva letisztulnak. Ez a konstrukció a magyar felsőoktatás fejlődésének egyik ígéretes útja. A siker kulcsa az egyetemek akadémiai vezetésének (beleértve a rektorait) és a fenntartói kuratóriumának optimális, bizalomalapú együttműködése, főként pedig közös célú munkamegosztása. Az új alapítványi kultúrának szervezeti és személyi-összetételi feltételeit még finomítani szükséges.

## **2.2. Az értelmiségképző funkció és a piacorientált működés súlypontjai**

A nemzet érdekében vett sarkalatos kérdés, hogy a mindenkori „új” nemzedék képes-e a társadalmat előre vivő elkötelezett, művelt, szakmai szempontból felkészült és felelős értelmiséggé válni. Az egyetemeknek egyik fő – ha nem a legfőbb – küldetése, hogy nevelteiket e fenti képességek birtokosává tegye, olyan következő nemzedéket, nemzedékeket vezető és szolgáló értelmiségi elitet képezzen, amelynek tagjai képesek szűkebb és tágabb közösségüket, a múltat értő, a jelent szolgáló, a jövőt építő személyiségekké válni. A köznevelésből érkezők nagyon sokféle, de alapvetően még mindig poroszos középiskolákban szocializálódnak, nem beszélve családi, szociális, lakóközösségi stb. befolyásoltságukról. Ehhez kell a felsőoktatás képzési és – ami legalább olyan fontos – értelmiségi szocializációs törekvését illeszteni. Még tovább növeli a feladat súlyát, hogy az egyetemek képzési portfóliója szakterületi irányultságú. Így ha nincs készítés az önképzésre, az egyetemi hallgatók kulturális, humanizációs műveltsége megáll az érettségi színvonalán, ami pedig az emberekkel foglalkozó értelmiségiek számára kevés. Az egyetem képes lehet viszont tanárai, közösségei révén felkelteni az igényt és szervezeten segíteni a megvalósításban is. Fontos kijelenteni: bármilyen sokoldalú is egy egyetem tevékenységi terepe (kutatás, fejlesztés, innováció), a fő cél az igényes és sikeres oktatás, amelynek szerves része az értelmiséggé nevelés és ez a jövőben sem fog változni. Ugyanakkor egyre inkább hozzátartozik az érdemi, alkotó kapcsolattartás, a diákok kutatásban, projektek kidolgozásában való részvétele, de a létrejött értékekből való részesedése is.

## **2.3. A kutatás- és az oktatásigazgatás kapcsolatrendszere**

Az egyetemek e két fő feladata, az oktatás és a kutatás-fejlesztés tartalmilag szerves egységet képez, a szervezeti kereteket ugyanakkor az eredményesség érdekében szét kell választani.



Az oktatást a kurrikulumok, szakok, tanszékek, karok vagy intézetek mentén kell megszervezni annak érdekében, hogy áttekinthető tantervek, kiszámítható idő- és vizsgatervek segítségével kellő stabilitást adjon a diplomát szerző fiataloknak. A kutatásnak pedig a neves kutatók, kutatócsoportok, csapatok keretében kell szerveződnie. Ezek részére biztosítandó a maximális rugalmasság, a tárgyi és a humán infrastruktúra, valamint a forrás-gazdálkodás megfelelő önállósága és az eredményérdekeltség. Ezzel együtt azonban elvárható, hogy a kimunkált új eredmények az oktatásban is megjelenjenek, továbbá a profit az intézményi büdzsét is gyarapítsa.

### 3. ZÁRSZÓ

A magyar felsőoktatás jövőképét nehéz megjósolni. E tanulmány néhány olyan aspektust érintett, amelyeket áttekintve vizionálható a jövő, de bizonyos, hogy a tendenciákból kizárólag visszafelé határozhatók meg a törvényszerűségek.

A fentiek alapján néhány összefoglaló megállapítást teszek:

- Az ismeretanyag tartalma dinamikusan változik, felezési ideje pedig folyamatosan csökken.
- A kvalifikáció tovább szegmentálódik, a tudástartalom pedig a rugalmasság, vitakészség és az innováció irányába változik.
- A módszertanban az online és a valós feladatok megoldása lesz uralkodóvá, de a jelenléti forma továbbra is meghatározója lesz a felsőoktatásnak.
- Egyértelmű, piacorientált gazdálkodást involváló tulajdonosi viszonyok térhódítására számíthatunk.
- Az egyetem azonban fő feladatát megerősítve továbbra is az értelmiségképzés és a társadalmi fejlődés autonóm motorja marad.