

# KÍSÉRLET ÉS TÉVEDÉS

Az alapítványi egyetemi átalakulás tapasztalatai alulnézetből<sup>1</sup>

CSABA László<sup>2</sup>

KIVONAT: Ez az esszé a Budapesti Corvinus Egyetemen/BCE/ bő egy évtizede folyó átalakulások értékelésére törekszik egy részvevő megfigyelő szemszögéből. Tézismondata az, hogy miközben ennek az átalakításnak is számos – többnyire egymással ellentmondásban álló – célja volt, az alapvető küldetést, az oktatás és a kutatás alávetését a kísérlet egyértelműen elérte. Más, gyakran hangoztatott értékek és törekvések ugyan részben megvalósultak, de legfőleg a fő célnak alárendelten.

---

A mából visszatekintve aligha lehet lényegretörőbb fordulatot találni, mint a Fidesz 2010-es földcsuszamlás-szerű választási győzelmét követően meghonosodott 'több, mint kormányváltás, de kevesebb, mint rendszerváltás'. Ez a megfogalmazás tömören közvetíti azt az üzenetet, hogy a szándék – és mint ma már látjuk, az eredmény is - messze túlmutat azon, ami a parlamentáris demokráciákban szokásos ingamozgás során a politikai felállásban elkerülhetetlen, várható, sőt épp az értelmét adja. Jelen áttekintésünkben egy konkrét intézmény példáján szemléltetve, mintegy a cseppben a tengert módszerrel szemléltetjük azt, hogy hova vezetett a felsőoktatás egyik elit intézményének részben tervezett, részben folyamatos harcokban kiérlelődött átalakítása egy másfél évtizedes időszakban. Ez a történet tehát érdekes önmagában<sup>3</sup> – más egyetemek szempontjából – és érdekes lehet a Magyar Tudományos Akadémiától 2019-ben leszakított

---

<sup>1</sup> Ez az írás az MTA köztestületi tagjaiból alakult Stádium 28 Kör és a HUN-REN Magyar Kutatási Hálózat dolgozói érdekképviselője, az Akadémiai Dolgozók Fóruma által közösen szervezett 'A magyar felsőoktatás és kutatás illiberális átalakítása' címen tartott konferenciájának egyik plenáris előadásán alapul, Budapest, 2025. május 17. Megj. alatt in: *Educatio/Akadémiai Kiadó*, 36.évf.4.sz/2025/.

<sup>2</sup> Az MTA és az Academia Europaea/London rendes tagja.

<sup>3</sup> A lezáratlan folyamatnak csak azokat a részleteit mutatjuk be, amelyek a modellkénti értelmezéshez, vagyis a más intézményekre történő alkalmazáshoz nélkülözhetetlenek. Számos önmagában érdekes elem, amiket a sajtó is tárgyalt, vagy az egyetemi közvéleményt más okból foglalkoztatják, például a személyi és szervezeti döntések konkrétumai, vagy a nemzetközi tanulságok alkalmazását, tudatosan elhagyjuk.

kutatóintézetek szempontjából is. Az elcsatolást az MTA előző évi közgyűlése számára nem indokolták meggyőzően, ezért azt nagy többség utasította el 2018-ban, és Lovász László elnök alkotmányossági panasszal is élt. Eközben pedig a sajátos magánosítás fokozatosan terjed. 2020 novemberében létrejött a jegybank irányította Neumann János Egyetemért Alapítvány, majd 2025 júniusában a Műegyetem is a Corvinus példáját követte.<sup>4</sup>

#### *Alapítványi egyetem, cég-egyetem, kutatási vállalkozás*

Valószínűleg nem egyszerűen elterjedt fordulat, hanem igazság-magva is van annak, ha sokan úgy vélik: a felsőoktatás olyan, mint az adózás vagy a labdarúgás, esetleg a szerelem, aminek mindenki hivatalból szakértője. Nehéz lenne különben megértenünk azt, hogy ennek a komplex és változó területnek voltaképp minden kormányzat nekiesett az elmúlt évszázadban. Nem kivétel ez alól a 2010-ik esztendő sem, amikor egymásnak is ellentmondó, hangzatos jelszavak fogalmazódtak meg. Azonban a legegyszerűbb beruházásokat – például egy lakásfelújítást – megelőző szokásos és – főleg hitelezők bevonásakor meg is követelt – lépések egyszerűen kimaradtak. Ilyen az állapot felmérése, a várható költségek reális felbecslése, a fedezet előteremtése, a részmunkák ütemezése, a várható eredményesség megítélési szempontjainak kialakítása, majd a lebonyolítás megszervezése, és a végkifejlet értékelése számszerű és minőségi szempontok alapján. Ha többszáz ember együttműködése szükséges az eredményességhez, az érdekeltek bevonása nemcsak ajánlatos, hanem megvalósíthatósági feltétel is a mai vezetéstudomány szerint.

Nem teszünk megrázó erejű kijelentést, ha úgy véljük: sem a magyar felsőoktatás egésze, sem a BCE intézményének konkrét esetében hiába való lenne keresni e lépéseket, különösen pedig azt, hogy ezek – egy ház építéséhez hasonlóan – akár négy-öt esztendőn át is bizonyos állandóságot mutassanak. A döntéshozatal egyetlen állandónak mondható eleme az esetlegesség volt – ebben lényegében mindenki megegyezik, a felelősséget pedig külső erőkre és a körülmények változásra hárítják.

A Corvinust az oktatásirányítás maga is az alapítványi átállás első fecskéjének tekintette. Ugyanakkor közismert, hogy a 90-es évek elején létrejött rendszerváltó egyetemi modell

---

<sup>4</sup> Herczeg Márk/2025/: A BME is áttér a magánegyetemi működési modellre. *444.hu*, június 23.

első, nagyobb szabású átrendezése már évekkel korábban, a kancellári rendszer 2014.évi bevezetésével történt meg. A kormány-közvetlen kancellár aláírása nélkül semmi sem történhetett, aminek érdemi pénzügyi vonzata van. Márpedig ugyan minek nincs, az új tanszék alapításától a jó diagnosztikai eszközök beszerzésén át a megfelelően díjazott külsők bevonásáig, a hallgatói létszámtól a jóléti intézkedésekig? Vagyis az első, alapvetően az autonómiát szűk keretek közé szorító lépés még ekkor történt.

A Corvinus esetében a valóság rácáfolt a legkedvezőtlenebb várakozásokra. Az első kancellár, az egyetem számviteli tanszékének docense az intézményt belülről is jól ismerte. S miközben a korábbinál erősebb függőség létrejött, gyakorlatilag a szovjet iparirányítás ismert paradoxona jelentkezett. A belsős vezető inkább képviselte a kollektívát a felsőbbbség felé, mint a főnökség szempontjait a beosztottak felé. Mikorra azonban megbízatása lejárt, az alább tárgyalandó alapítványi felállás már fölöslegessé tette, hogy helyére vérbeli pártkatonát ültessenek/egy másik, kis egyetem pénzügyi vezetőjére esett a választás/.

A Corvinus sorsát jellemezte az a tény is, hogy 2016-tól rektora a kormányfőhöz ekkoriban bejáratos Lánczi András harcos filozófus-politológus lett. A korabeli spekulációkra rácáfolva ebben az időszakban nem történt meg az egyetem ideológiai átprofilírozása. Miközben a professzori kar túlnyomó része politikailag vagy semleges, vagy jobbközép beállítódású maradt, a képzésben nem nyertek teret a régi korszak világnézeti képzését idéző kurzusok. Sőt, ha lehet, a tananyag és a számonkérés technokratizálódása még erősödött is.

2018-ban került sor az intézmény kekvásítására. A két meghatározó cég, a MOL és a Richter saját embereiből, néhány közéleti szereplőből és megbízható belsősökből hozta létre a mindenható kuratóriumot. Ebben a rendszerben a szenátus funkciója kiegészítővé vált, és a rektor szerepe is egyre formálisabbá lett. A valós hatalom az újonnan kreált elnöki apparátus kezébe került. Az első elnök, az intézmény jogelődjében végzett, brit-német állampolgárságú Anthony Radev a McKinsey tanácsadó cégtől érkezett. A főleg cégfelszámolásairól ismert szervezet korábbi vezetőjeként az egyetemi világban katonásnak számító irányítási stílust honosított meg, sok tekintetben másodhegedűssé

téve a rektort és a többi választott vezetőt is. Adottnak vette/elemzés nélkül/, hogy egy csődben lévő egységet kell rendbe tennie.

Ő honosította meg a cég-egyetem koncepciót. Az eredetiben *corporate university* nem hasonlít az angolszász világban ismert alapítványi megoldásra, ami például a Harvard vagy a Princeton gyakorlatát jellemzi. Ez- a főleg, bár nem kizárólag – Kelet-Ázsiában kialakult megoldás a fenntartó közvetlen igényeinek kiszolgálását tekinti küldetésnek. Sikermércéje nem a tanárok publikációinak száma, idézettsége és megjelenési helyének presztízse, hanem az, hogy viszonylag olcsón, viszonylag sok hallgatónak a konkrét vállalat gyakorlatában hasznosítható ismereteket adjon át. Ha van valami, amittől távol áll, akkor az a klasszikus, középkori hagyományú európai egyetem, a maga önkormányzatával és szabad, kísérletező szellemével.

Röviden ehhez kötődően szólunk a hasonló logikában szerveződő kutatási vállalkozásokról. Ez – a jelenleg a HUN-REN számára irányadó/Hegyi,P., 2025/ - modell a kutatási szférát szervezi profit-alapú vállalkozásként. Mivel az itt dolgozók munkabérét nem lehet az általuk oktatottak számához kötni, a számonkérés alapja az output, amit mindenekelőtt a szabadalmakkal, továbbá más, ipari hasznosításokkal, és elkerülhetetlenül/egyfajta kényszerként/ a külső mérceként használt nemzetközi publikációkkal – eredendően folyóirat-cikkekkel- ellenőrzik.

Kézenfekvő a téma ismerői számára, hogy ez ugyan logikus modell, de nagyban eltér például a német Max Plack Gesellschaft, vagy épp a British Academy modelljétől. Utóbbiak esetén sem a katonás alá-fölérendeltség, sem a rendszeres és közvetlen, szinte fázis-szintű ellenőrzés nem játszik központi szerepet. Miközben az ipari kutatásokban létezik a vállalkozási forma, nemcsak az alapkutatásokra, hanem az alkalmazásokra is jellemző, hogy az egyetemi szféra a meghatározó. Ha a Nobel díjakat teljesítménynek tekintjük, ezek jellemzően az egyetemekhez kötődnek<sup>5</sup>, és nem a vállalkozásokhoz. Vagyis nemcsak arról van szó/Zsoldos, 2023/ hogy a bölcsészeti tudományokban az angol nyelvű folyóirat-cikkere és az impakt faktorra történő leszűkítés eleve téves jelzéseket ad. Ezért voltaképp logikus – és gazdaságos is - hogy az ellentétes feltevésből

---

<sup>5</sup> Saját tudományszakomnál maradva e teljesen egyértelmű, ld két kiváló áttekintést magyarul/Bekker, 2004/,/Temesi, 2025/.

kiinduló oktatás-irányítás az érintett kutató központokat a krónikusan alulfinanszírozott, ámde minisztériumi kézi vezérlésben maradt ELTE kereteibe utalta 2025.júniusában. Az egyeztetések ezúttal is elmaradtak, a döntést sem a szenátus, sem az épületeket birtokló MTA nem hagyta jóvá, a tiltakozások pedig szokás szerint nem változtattak a döntésen<sup>6</sup>. A természettudományos kutatások a HUN-REN alatt maradtak, működésük átalakítása során az e cikkben taglaltak relevánsak lehetnek.

### *Korszerű egyetem-irányítás: célok és eredmények*

Azok, akik a szervezetek működésének gazdasági, szociológiai és történeti elemzésében jártasak, aligha lepődhetnek meg azon, ha bármely konkrét esettanulmány egyik előre látható eredménye az lesz, hogy a kitűzött célok nem – vagy kevéssé – valósultak meg. Ezzel szemben egy sor nem várt – bár többnyire előre látható – nem szándékolt kimenet figyelhető meg.

Az előadott szervezeti és személyi feltételek mellett aligha meglepő, ha elsőnek azt észleljük, hogy a Corvinus cégszerű működése évről-évre erősödik, ami a célokkal összhangban áll. A tőzsdére bevezetett, sőt ott meghatározó/*blue chip* cégek részvényeinek hozadéka kétségtől lehetővé tette a korábban siralmas bérek korrigálását. Ennek értékeléséhez azonban szükséges megjegyezni, hogy a vezetőség többször deklarált célkitűzése ellenére nemzetközi hatású külföldi oktatót leigazolni nem sikerült/hasonlóan a magyar labdarúgáshoz/. A legambíciózusabb magyar hallgatók master és doktori képzésre külföldre mennek. Növekvő létszámuk és elismertségük a Magyar Közgazdasági Egyesület – többnyire angol nyelvű – éves konferenciáján jól látható<sup>7</sup>, de a magyar egyetemekre-köztük a Corvinusra – történő visszavezetésük a hét szűk esztendő után is várat magára.

Ugyancsak ebbe a felfogásba illik az, hogy az elnök – e minőségében adott utolsó, de irányadó interjúja szerint – a Corvinus vezetősége szakított a mennyiségi növekedés elsődlegességével. Hasonlóképpen érzekelte, hogy a kutatás ugyan globális, de az oktatás és a munkapiac is lokális – vagyis nem szakadhat el tőle a képzés, nem válhat

---

<sup>6</sup> *Magyar Közlöny*, 2025.jún.25.

<sup>7</sup> A *Közgazdasági Szemle* nyári dupla számában – vagy egy másik különszámban – rendszeresen közli az előadások javából készült válogatást magyar nyelven.

kizárólagossá, sőt meghatározóvá sem a külföldi hallgatók aránya<sup>8</sup>/bár ez a nemzetközi rangsorok egyik szempontja/. Ugyanakkor a jelenlegi rektor kiemelte: egyáltalán nem csökken a nemzetközi versenyképesség szempontja<sup>9</sup>/értelmezéséről ld alább/.

2024.aug 1-jétől egy belga menedzsment-professzor vette át az irányítást. Szempontunkból a legfontosabb változás az, hogy összevonta az elnöki és a rektori szervezetet. A korábban párhuzamosan működő két szervezet egyesítésével Vezetői Bizottság jött létre. Az egyetemet fönntartó Maecenas Corvinus Alapítvány és az alá-fölé rendeltségi viszonyok megmaradtak.

Szervezeti szempontból a legfontosabb változás bizonyára az volt, hogy a cég-egyetem felfogásába illően megszűntek a korábban választott vezetőkkel működött tanszékek. Helyüket általában 50 fős egységek, az intézetek vették át, amiket a rektorhelyetteseknek felelős, kinevezett igazgatók vezetnek. Vannak emellett kutatóközpontok, doktori iskolák és nem oktatási jellegű egységek. Az intézmény felépítése nem egykönnyen átlátható, az elhatárolódás szakmai szempontokat nemigen követ, inkább véletlenszerű az egybeesés/pl minden egység, aminek a nevében a gazdaságtan szerepelt, egybe lett vonva, függetlenül attól, hogy ez létrehoz-e szinergiát, vagy – jellemzően – inkább nem/. A tananyagról ugyancsak kinevezett és nem választott bizottságok döntenek. A professzorokat sem választják, pedig az a középkori hagyomány része volt. A kinevezéseknek nincs szigorú követelménye. Például rektor lehet valaki habilitáció, akadémia doktori cím, vagy akadémia tagság nélkül<sup>10</sup> – utóbbi a Corvinus és jogelődei történetében csak kivétalként és átmenetileg fordult elő. Az említett akadémiai címeket immár az egyetemi tanári kinevezésekhez sem követelik meg, amihez a MAB teljesen formális szerepe is hozzásegít.

---

<sup>8</sup> RADEV,A./2024/: Elitképzés, nemzetközi versenyképesség, teljesítményelv: ezek határozzák meg a Corvinus következő éveit/Gergely András interjúja/. *Portfolio*, ápr.16.

<sup>9</sup> Van Pottelsberghe,B/2024/: Országos bajnokként nemzetközi szinten kell játszanunk/Martini Noémi interjúja/.*hvg* 360, dec.6.

<sup>10</sup> Ismeretes módon ehhez Mocsai Lajos kézilabda edző rektorsága teremtette meg a precedenst és a törvényi alapot 2014.decemberében. A legutóbbi botrányos eset a semmiféle felsőoktatási gyakorlattal nem bíró Hende Csaba alkotmánybíróvá választása volt, akit a professzorokra vonatkozó korhatár után négy évvel nemzeti közszolgálati tanárrá neveztek ki, indoklás, habilitáció vagy akadémia doktori cím nélkül. WINDISCH Judit: Hende Csaba nem teljesítette az alkotmánybíróvá válás egyik feltételét, de szerencsére volt egy másik.*444.hu*, 2025.jún.2.

A tudományos kiválóság az átalakulás egyik kiemelt szempontja volt és maradt. Ehhez képest utoljára Chikán Attilát választották az MTA tagjává, méghozzá épp 14 éve, 2011-ben. Akadémiai doktori címet se sokan szereztek. A nemzetközi egyetemi rangsorokban azok számos nehézsége és ellentmondása/Török-Konka,2020/ ellenére – a Corvinus rendre hátrább kerül, különösen, ha figyelembe vesszük azt, hogy egyre több intézményt rangsorolnak. A magunk részéről a lentebb idézett cikkben foglaltakat komolyan véve nem tulajdonítanánk túlzott jelentőséget a rangsoroknak – hisz ki ne ismerne jó nevű egyetemeken vegetáló karokat és tanszékeket. De a Corvinus 2018 utáni vezetése maga tette fel ezt a mércét, ahogy a rektor főntebb idézett szavaiból is látjuk. Tették ezt annak ellenére, hogy a nemzetközi gyakorlat/Hare, 2013, 454-5.l/ egyértelműen azt jelzi, hogy az egyetemet eredendően saját /mikro/társadalma értékeli, és annak nem a rangsorok, hanem a kontextushoz illeszkedés a mércéje.

Az viszont aggasztó lehet, ha egy intézményben, aminek profilja hagyományosan a világgazdaságtan, az összehasonlító gazdaságelmélet, a széles értelemben vett társadalomtudomány, és a matematikai-statisztikai módszerek gyakorlati célú alkalmazása volt, épp ezeket a képzési irányokat szünteti meg. Helyüket a 'minden rendes amerikai üzleti iskolában' föllehető ismeretek váltották föl, az agrár-marketingtől a sportdiplomáciáig. Kérdés, hogy ez hogy segíti a regionális különlegesség és egyben vezető szerep céljait.

Nos, nehéz lenne elvitani azt, hogy ez a profilváltás piaci igényeket követ. Különösen is igaz ez abban a országban, ahol a külgazdasági és külügyminiszter maga is az említett szakon szerezte képesítését, amivel az ország valaha volt legtovább szolgált külügyminisztere lett 46 esztendő korára. Ugyanakkor, ha a világ vezető egyetemeit nézzük, akár csak a *Financial Times* által rendszeresen közölt rangsort a közgazdasági és az üzleti képzésekről, azt látjuk, hogy a rendre az első tízbe kerülők nem ezt az utat járják. Az üzleti iskolák egy része – Yale, Stern, Chicago, Toulouse, Paris Business School – nagy egyetemekhez kötődik. Egy másik modell -aminek legszebb példája a csak doktori képzést folytató londoni Loughborough University – öt üzleti iskola közös képzéseként működik. Sok más példája is van annak, hogy eredeti közgazdasági, politológiai és nemzetközi tanulmányok kutatások is üzleti iskolák keretében működő intézetekben folynak. Ez egy másfajta piac – a globális tudományos – igényeit veszi iránytűként.

*Gondolkísérlet: lehetne-e jobban?*

Ez nem teljesen mesterkelt felvetés Egyrészt: mindig mindent lehet/ett volna/ jobban csinálni. Például a Corvinus átalakításában rendkívüli zajjal folytak nagypolitikainak álcázott kispolitikai, személyi, helyezkedési küzdelmek, amiknek semmi közük nem volt semmihez. Rengeteg energia ment el olyasmire, ami abból fakadt, hogy a célok vagy nem voltak meghatározva, vagy az érdekeltekkel egyáltalán nem egyeztették. Pozícióharcok és pusztán személyi ellentétek elvi élt kaptak, jó ok nélkül. Az alávetés célja és értelme – amennyiben feltesszük, hogy minőség javítása, a versenyképesség növelése, a tudományos ismeretek gyarapítása is köztük szerepel a kényelmes diákokthoni hálósobák mellett – egészében és utólag se derült ki. Minden esetre Lánczi András, aki a széles profilú társadalomtudományi képzést szorgalmazta megszólalásaiban, alul maradt az elnökkel és a szűken vett üzleti képzést pártoló kuratóriumi többséggel szemben, és második ciklusra nem is indult. Utódja a banki elemzőként ismert, korábban az IMF majd a baseli BIS kötelékében – nem vezetőként – működő Takáts Előd lett 2021-ben.

Az alább még tárgyalandó kutatóhálózati alkalmazás számára tanulságos lehetett volna az az elmulasztott esély, amit esettanulmányunkban csak vázolt folyamatok elemzése – egyfajta utókalkulációként – biztosíthatott volna. A jelenleg a kutatás központi kérdéseként taglalt ingatlanügyek a BCE-n nem jelentkeztek. Ugyanakkor azok a felvetések, amiket a hálózatot kívülről – a minisztériumból és Szingapúrból – irányítók megfogalmaznak<sup>11</sup>, a tárgyalt esetben is megfigyelhetők voltak.

Ilyen például a 'számon kérhető mutatók' fetisizálása. A BCE esetében ez a publikációk számának emelkedésével és relevanciájuk/minőségük egyidejű csökkenésével járt együtt. A cikkek álltában házon/tanszéken belül sem váltottak ki érdemi visszhangot, eképp valós tudományos idézettségük – különösen a nemzetközi – aligha tudott jelentőssé válni. Pontosan az történt, amit az egyetem egykori rektorhelyettese Gorcsev Iván Nobel-díja parabolával jellemzett/Vastagh, 2024/, vagyis a tartalmat elfedő mutató fetisizmus uralma.

---

<sup>11</sup> DZSUBÁK Tamás/2025/: Áadták a HUN\_REN Magyar Kutatási Hálózat új székházát. *Index*, márc.14.



Bekövetkezett a döntéshozatal központosítása. Ettől azonban sem eredményesebb, se hatékonyabb nem lett a működés<sup>12</sup>. Egyfelől -a belső alapú előléptetéseket nem számítva – nem látható, hogy a tudományos kiválóság mérvadó fórumain/lapok, kiadók, tudományos társságok/ a korábbinál jobb eredmények születtek volna. Másfelől a számonkérések, kimutatások és sok más fölösleges tevékenység/jelentések, igazolások, hallgatói elégedettség-mérés/, ami a cégszerű működés velejárója, elvitte a vonatkozó időt és energiákat. Kutatói műhelyek nemigen alakultak, valódi viták a doktori szemináriumokon is csak kivételképp figyelhetők meg.

A képzés mennyiségi jellege a teljesen más rendszerű amerikai piacot képezi le. Erősen piramis-szerű felépítés, rengeteg alapképzéses, kevés mester szintű, és mutatóba lézengő doktoranduszok -ez nem a kutató – más fordításban kutatás-intenzív – egyetem jellemzője, hanem a kontinentális főiskoláé. A hagyományos rendszerben utóbbinak nagyon is van helye, de mellette ott az egyetem a továbblépéshez.

Ha az egyetemek teljesítményét a hagyományos módon, az ott dolgozó egyének teljesítményén mérjük, akkor szembeötlővé válik, hogy a feltörekvő országok, különösen Kína, Szingapúr, és az Öböl menti államok, ahol nagy befektetések történtek az emberi tőkébe, egyre erőteljesebben vannak jelen a tudomány globális piacán. Ez különösen a számunkra jelentős B és C kategóriában kézzel fogható. Szembetűnő ezzel szemben az a magyar gyakorlat, amiben mind a források mennyisége, mint annak elosztási szempontjai a gyakorlatban egész más megfontolásokat követnek, mint a felzárkózó országokban/Polónyi, 2021/. Tegyük hozzá: a magyar statisztikák viszonylag magas felsőoktatási és kutatási értéke aránytalanul nagy mértékben a Mathias Corvinus Collegium, a Veritas Történetkutató Intézet és Levéltár, a Magyarságkutató Intézet, vagy a 21. századi Intézet körüli komplexum és az önálló intézményekké szétvált egykori Századvég költségeit jelenítik meg. Ebben – mint az előző bekezdésben tárgyaltak – kijavítása az adott modell keretein belül is elképzelhető lenne, ha valószínűsíteni nem is mernénk<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Márpedig épp ez lenne a lényege annak, hogy az ELTE-hez kerülő központok közvetlen rektori alárendeltségben működneek- az intézmény a nyilatkozat idején még semmilyen pozícióban sem lévő/várományos/ rektora szerint. DARÁZS Lénárd/2025/: Mi vagyunk a legutolsók, akik Schmidt Mária ötleteit próbálnák végrehajtani/Nagy Nikoletta nagyinterjúja/. *Telex*, júl. 1.

<sup>13</sup> GYÁNI Gébor/2025/épp az ellenkező irányú trendet valószínűsíti, tapasztalatok alapján.

Ezzel voltaképp egy határvonalhoz jutottunk, ahol értékítéletet kell mondani arról, hogy a megfigyelték bizonyos értelemben az adott viszonyokból szükségképp adódnak, vagyis elkerülhetetlenek lévén csak a mértékük, ami kérdés, vagy pedig ad-hoc tévedésekről van szó, amik végső fokon az emberi gyarlóságból fakadnak. Utóbbi esetben jobb kiválasztással, jobb káderekkel, ügyesebben megválasztott ösztönzőkkel át lehet hidalni a gondokat, és meg lehet akadályozni a bajok újratermelődését is. Ez sok tekintetben a szocialista piacgazdaság, vagy a demokratikus kapitalizmus másfél évszázados vitájához hasonlatos, 'végső soron' típusú kérdéseket feszeget/Csaba, 2025/.

Miközben az általános kérdést – épp filozófiai jellege okán – nem tudjuk megválaszolni e rövid esszében, maradunk a konkrétumoknál. A BCE átalakulása szerves része volt annak az illiberális fordulatnak, ami 2010-től Magyarországon kialakult. Bár kezdetben nem volt egyértelmű sem a jellege, sem a mélysége, négy országgyűlési ciklus után nem tárhatjuk szét a kezünket. Azt látjuk, hogy az élet legkülönbözőbb területein hasonló jellegű változások történtek. Vagyis nem ok nélkül tekintjük tipikusnak a példát, és lefutottnak az eredményt.

*A vállalkozó kutatás példája lehet-e a HUN-REN?*

Egyelőre ott tartunk, hogy a magyar kutatási hálózat vezetői idézett megnyilatkozásaikban épp ezt állítják. Mi több, azzal vádolnak mindenkit/Dzsubák, 2025/ aki ezt ellenzi, hogy voltaképp szándékos rosszindulattól vezettetve akadályoz egy rég esedékes átállást, ami kizárólag a nemzetközi tudományos versenyképességet célozza.

Tekintsünk el egy pillanatra -az elemzés kedvéért – hogy erről lenne szó. Vajon miféle következtetések adódhatnak a BCE esetéből, ahol lényegét tekintve épp a HUN-REN számára javasolt gyógymódot alkalmazták hét esztendőn keresztül?

Érdemes kiindulni abból az egyszerű és elfogadott felismerésből, hogy 'ha ketten mondják ugyanazt, nem ugyanaz'. Ha például Szingapúrban – rendkívüli ráfordítások mellett – bizonyos megoldások beváltak, attól még nagyon is lehet, hogy egy nem kínai etnikum, kisebb ráfordítások és más politikai szocializáció mellett nem ugyanazt fogja belőle kihozni.

A HUN-REN ügy egésze annyiban tekinthető párhuzamosnak a BCE-vel, hogy a korábbiakban hiányolt lépésekre – állapotfelmérés, célkijelölés, költségbecslés, az ideális állapothoz vezető út felvázolása, majd az eredmények komplex értékelése – itt sem történt meg. A terápia, úgy tűnik, megelőzte a diagnózist/bármilyen is az/.

A HUN-REN nagyjából ötezer főt alkalmazó szervezet, korábban ELKH illetve MTA kutatóintézetek néven volt ismert. Különös képződmény, amennyiben a szocialista korszak öröksége, hogy tudástermelés az egyetemi szférán kívül 'nagyüzemi jelleggel' is folyik. Közismert, hogy e hálózat eredendően annak a kornak a szülötte, amikor az oktatás-nevelés és az új ismeretek létrehozása intézményesen is elvált egymástól. Természetesen minden társadalomban vannak tisztán kutatással foglalkozó egységek, de ezek kiterjedése és rendszeressége az egykori keleti blokkon kívül sokkal kisebb és esetlegesebb.

A rendszerváltozás egyik megoldatlan problémája maradt az oktatás és a kutatás kapcsolata. Miközben az akadémiai kutatók jó része – anyagi és karrier okokból egyaránt – az egyetemi szférában is munkát vállal, a két szervezetrendszer kapcsolatát a párhuzamosság jellemezte. Az MTA fórumain – különösen a közgyűlésen – sosem vált érdemi vita tárgyává a felsőoktatással való kapcsolat természete, jövője és stratégiája sem. Az egyetemi szféra féltette újonnan visszaszerzett autonómiáját, az MTA pedig óvakodott attól, hogy a közéletben sokkal erősebb egyetemekkel ujjat húzzon. De attól is, hogy pozitív programot alkosson ama intézeteknek, amelyek hagyományos – a pártideológiától megvédő, a valós, versenyképes kutatások számára keretet adó – funkciója megszűnt. Nem utolsó sorban azért, hogy az egyetemek egyre inkább tudásgyárrá váltak/Polónyi-Tímár, 2001/.

Az akadémiai kutatóhálózat előtt több lehetőség is állt. Az egyik az egyetemekbe olvadás, amit adottan a szervezeti autonómia megőrzésével is meg lehetett volna tenni. A másik a Max Planck modellt követve, közfinanszírozással működő, autonóm vezetésű kutatói hálózattá alakulás. A harmadik természetesen a privatizálódás, az állami cégekhez hasonlóan. Utóbbi esetben a közfinanszírozás szerepe jogosan és normatív mértékben csökkenhetett volna.

E változatok mindegyike kopernikuszi fordulatot hozott volna az intézetek és munkatársaik életében. Természetesen a kormányzat egyik megoldást sem pártolta, mert 'minden esetre' ellenőrizni kívánta a kutatást, már csak a szokásjog alapján. És természetesen elleneztek az efféle ötleteket a dolgozói érdekképviselőt különféle fórumai. Ezek a méltánytalan jövedelmi különbségektől és a leépítésektől féltették tagjaikat. Az intézeti vezetők számára is a könnyebb út volt mindeme, hangosan képviselt törekvésekkel együtt úszni. Annak ellenére, hogy az ambíciózusabb munkatársak külföldre, a vállalkozásokba és a közéletbe történő távozása 1986-ot követő négy évtized alatt tömegessé vált. Utóbbi megjelent a kutatói állomány előregedésében is.

A magyar politika illiberális fordulata 2010 után a BCE példáján szemléltetett módon az egyetemi szférát fokozatosan ellenőrzése alá vonta. Mint láttuk, ez egyáltalán nem azonos a pártállami korszak aprólékos kézi vezérlésével. Arra azonban alkalmas, hogy nagy vonalakban az egyetemi szféra ellenőrzését biztosítsa, annak bekebelezése nélkül.

A Magyar Tudományos Akadémia sok tekintetben idegen testté vált e rendszerben. Bár a költői kérdésre – van-e a Fidesznek értelmisége/Szelényi-Mihályi,2023/- a szerzők sem tudnak egyértelmű választ adni. A kormányerő időt, pénzt, fáradságot nem kímélve dolgozik egy alternatív intézményrendszer kimunkálásán, ami a hozzá közel állók számára anyagi és megnyilvánulási lehetőséget nyújt, ámde a kialakult szűrű rendszeren kívül. Ezt jeleníti meg a 2011-es Alaptörvénybe emelt Magyar Művészeti Akadémia, az akadémia intézetekkel párhuzamos, nyilvánvalóan versengő intézetek, kiadók és képzési fórumok, mint a már említett MCC. Az MTA legfőbb hibája elvileg meritokratikus rendszere, átlátható eljárásai és választásokon alapuló belső autonómiája. A minisztert kinevezik, az MTA tisztségviselőit határozott időre a közgyűlésen választják.

Az MTA által ellenőrzött intézetek ezért – siralmas pénzügyi helyzetük ellenére – egyszerre jelentettek megszerezhető értéket és a már kontrollált szellemi területekre potenciális veszélyt jelentő versenytársat. Mivel ezen intézetekben nem folyik olyan munka, ami a közember – az átlagválasztó – számára kézzel fogható, mint mondjuk, hogy az egyetemen tanítanak, a kórházban gyógyítanak, a templomban imádkoznak – ezért kiválóan alkalmasak a kormányerőhöz sokszor ellentmondásosan viszonyulók egyfajta megbélyegzésére. Amerikai párhuzammal élve J.D.Vance alelnök szavával: 'A

*professzorok a mi ellenségeink*’. Nálunk ezt ilyen brutálisan nem mondták ki, de érzékeltették/például a kitüntetésekkel, amelyek közül kiemelkedik Nagy Feró, saját szavai szerint a ’nemzet csótánya’ Kossuth díja 2021-ben/.

Ha a kultúrharc összefüggésébe helyezzük, akkor kevésbé meglepő, hogy az MTA intézetekkel a kezdetektől fogva ’baj van’. Csak a nyilvánosság előtt is ismert példaként maradv a intézeti összevonások, a központi vezetőséghez simuló személyek egy korábban nem ismert hivatal, mármint a főigazgatói kinevezése, az un második filozófusper/vagy botrány/, és persze kevésbé látványosan, de hatásosabban a tartós alulfinanszírozás egyfajta előjátékként önmagukon túlmutatnak.

Van bizonyos bája annak a ténynek, hogy az MTA-nak a mai napig<sup>14</sup> rendes tagjaként ismert Palkovics László előbb államtitkárként, majd miniszterként mind az egyetemi, mind a kutatóhálózati szféra rapid intézkedésekkel történt átrendezésének az élére állt. E körülmény alkalmat adott arra, hogy egyesek ebben a lépéssorban a kutatás hatékonyságának növelését célzó kormányzati célok megközelítését lássák. Valójában az a tény, hogy sem elő- sem utókalkuláció nem készült, önmagáért beszél.

A kutatóhálózatot a kormányzat az MTA 2018.évi közgyűlésének tiltakozásán átlépve magához csatolta. Jellemző módon a Sulyok Tamás vezette alkotmánybíróság az elcsatolást magát jogszerűnek, ámde az ingatlanok kötelező és ingyenes használatba vételét a tulajdonjog sérelmének minősítette.<sup>15</sup> Ez a vita írásunk lezárásakor bírósági szakaszban van, szempontunkból az a kérdés a lényeges, hogy az átszervezés milyen eredménnyel járt.

Az első ötéves terv/2019-24/ eredményeiről nincsenek nyilvános elemzések. Ismereteim szerint mind az MTA Elnöksége számára készült, mind a Krausz Ferenc jegyezte, a HUN-REN vezetés számára készült elemzés a mennyiségi paraméterekre összpontosít. Ennek

---

<sup>14</sup> Az 1945. és 1949.évi nagy tisztogatások emléke okán a közgyűlés többször is letett arról, hogy kizárási eljárást folytasson bárki ellen, miközben az egyetemeken nem ismeretlen akár a díszdoktori cím visszavonása sem. Utóbbi történt Vlagyimir Putyinnal Debrecenben, igaz, nem az invázióra hivatkozva, hanem hogy nem vette át a kitüntetést./Telex, 2022.márc.1/.

<sup>15</sup> Kívülálló számára akár meglepő is lehet, hogy az intézeti felvonó érték, az intézetben felfedezett molekula vagy zenei kézirat pedig nem.

alapján az elcsatolás hatására a korábbi – a döntnökök által alacsonynak minősített – teljesítményszint lényegében nem változott<sup>16</sup>.

2024 októberétől a szervezet hónapja szerint 'megújulási program' indult. Ennek lényege az elnök/és a vezérigazgató/ által közvetlen függésben tartott főigazgatók hatáskörének növelése, voltaképp korlátlan munkaadói jogosultságokkal. Megjegyzendő, hogy ez a – forma szerint meglehetősen félelemkeltő, egyoldalú – jogi megoldás az általunk vizsgált BCE esetben *a gyakorlatban általában és széles körben nem járt retorziókkal*, Ugyanakkor kétségtelen, hogy egyes konkrét esetekben – és nem pusztán a sajtó által ismertettekben – az eszközöket a belső konfliktuskezelés során keményen alkalmazták, adott esetben az átalakulás korábbi lelkes támogatói ellenében is. Mi tehát a megújulás lényege?

Egyelőre csak analógiákkal tudunk élni, és az utólagos áttekintés dolga lesz felvetéseink tesztelése. Egyrészt: az alárendeltség, a függőség kiterjesztése nyíltan vállat cél. Másfelől: a mennyiségi mutatók – nemzetközi trendekkel ellentétes, de a kutatási vállalkozás logikájába jól illő -egyoldalú előtérbe helyezése. Harmadrészt – egyelőre csak az ígéretek szintjén, közelítő mértékek nélkül – a finanszírozás érdemi javulása van kilátásba helyezve. Mint a BCE példáján láttuk, ez adott esetben nem üres ígélet. Ugyanakkor igen messze van a nemzetközi jövedelmi viszonyoktól, különösen akkor, ha a kutatásban élen járó Egyesült Államok, Skandinávia és Kelet-Ázsia a mérce, mint a piaci teljesítmény mérésekor. Ha a kekva-szerű – vagyis politikai függőségekkel terhelt – vonások megmaradnak, a HUN-REN ugyanúgy és ugyanazon okokból tartósan kiszorul a Horizont és hasonló EU-s programokból, mint a BCE az Erasmusból.<sup>17</sup>

Igaz, a kormányzat különféle kompenzáció programokat indított be, főleg amerikai és kínai partner-egyetemekkel. Ezek adott esetben jobb színvonalúak lehetnek a hagyományos uniós intézményeknél. Ugyanakkor nem kérdéses, hogy az Erasmus – illetve a Horizont és a többi program – sokoldalú jellege és beágyazottsága, ismertsége,

---

<sup>16</sup> Az általam ismert kimutatások szerint a ráfordításokhoz mérve a kutatási output összhangban van a hasonló összegeket költő országokéval, bár értelemszerűen például a nemzeti tudományokban ez eleve nem értelmezhető, és a társadalomtudományok jó részében is csak nagy óvatossággal. A DORA 2012.évi meghirdetése óta az élettudományokban és a nemzetközi folyóiratokban is harc folyik a mennyiségi fetisizmus ellen.

<sup>17</sup> SZÉKÁCS Linda/2024/: Meszúnt az Erasmus a modellváltó egyetemeken. *Eduline*, szept.24.

ennek következtében piaci hatása ily módon aligha pótolható. Mivel az idézett cikkben sorolt konkrét ellenvetések feloldására nem érdemes számítani, a kutatóintézeteket valós veszély fenyegeti.

Ez annak ellenére is így van, ha feltételezzük: a jelenleg leginkább égető kérdésekre – így az ingatlanok tulajdonjogára és a bérek rendezésére – kellő kormányzati eltökéltség mellett lehet megoldást találni. Az *einstand*, a kultuszminiszter által az MTA jubileumi közgyűlésén belengetett fenyegetés, az un átláthatósági törvény természetesen nem az.

### *Kitekintés*

Egy töredékes áttekintésben nyilván nem is törekedhetünk arra, hogy értékítéletet és elméleti megállapítást fogalmazzunk meg. Az esettanulmány műfaja alkalmas arra, hogy egyes konkrét megoldások hatásosságát vagy sikertelenségét bemutassa. Egyértelmű csak az, hogy eredményünk nem tud axiomatikus lenni, hiszen maga a folyamat értékvezérelt. Attól függ, mit tekintünk célnak, mekkora áldozatot jogosnak, milyen kimenetet elfogadhatónak, kívánatosnak vagy épp kitűnőnek.

Egy nemrég megjelent alapos, sokszerzős áttekintés/Boda és tsai, 2024/ meggyőzően bemutatja azt, hogy Magyarország útja a közepes jövedelem csapdájából akkor vezethet kifelé, ha az eddigi gazdaságstratégia ellenében nem az olcsó bérre, a környezeti szempontok elhanyagolására, a nagy befektető közvetlen üzleti érdekeinek kiszolgálására törekszik. Sokkal inkább a tudásalapú versenyképesség felé kellene irányt venni, amihez széles alapozású felsőoktatás és nagyvonalúan finanszírozott kutatás illeszkedik.

A leíró és a normatív közelítés itt elválik egymástól. Az általunk vizsgált esetekben ugyan nem érvényesül a K+F és az oktatás terén megfigyelt szokásos gyengeségek sora, konkrétan az eltömegesedés és az alulfinanszírozás kettőse. Ezzel szemben jól látható, hogy mind a két bemutatott esetben *a kultúrharc kimondott és ki nem mondott logikája a meghatározó*, minden más szemponttal szemben. *Az ebben értelmezett célokat elérték.* A szereplők alávétése és tartós ellenőrzése, egyértelműen sikerült, ezt az ellenfelek se vitathatják el.

Más kérdés az, hogy egyéb szempontok – mindenek előtt a versenyképesség és az innováció – nem sok jóra számíthatnak. A BCE külföldről hozott és a kormányfőhöz nem bekötött rektorok alatt sem tud nemzetközi szinten vezetővé válni. Sőt, a mostani rektor által emlegetett közép-európai vezető szerep is túlzottan becsvágyónak tűnik, ha Ausztria, Csehország, Svájc, vagy Lengyelország már létező sokszínű és az gazdasághoz is kapcsolódó felsőoktatását vesszük alapul.

Ha a BCE ügyét egy pillanatra kiterjesztjük, három nem triviális meglátást tehetünk. Egyfelől: az alapítványi forma önmagában véve nem az ördögtől való, hiszen egyfajta választ ad arra a kihívásra, amiben egy ország törvényhozói rendre kevesebbet szánnak az oktatásra és a kutatásra, mint amit a nemzet érdeke megkívánna. Másfelől ez az alapítvány nem az az alapítvány, amivel Trump elnöknek az a baja, hogy kormánya szerint nem megfelelő személyzeti politikát folytatnak és tanmenetük nem követi a republikánus értékrendet. Harmadrészt: az alapítványi keretből nem következik az egyetem átítása ideológiával és tantervének politikai szűrése, sőt utóbbi a tanári karra sem kell, hogy álljon. Ugyanakkor az akadémiai autonómiának nincsenek meg a garanciái/bővebben in: Polónyi,2024/. Ebből következően az oktatási színvonal kérdéses volta csak részben vezethető le a külső körülmények alakulásából, és a szereplők/köztük a diákok/ igényei és aktivitása is magyarázza a nem meggyőző kimenetet<sup>18</sup>.

A HUN-REN az eddig ismert elképzeléseket követve biztosan nem tud a vállalkozó kutatás példájává előlépni, hiszen egyelőre csak a döntési hierarchia merevedése és az elszámoltatás sajátos, katonás módja az, ami látható/utóbbi az üzleti érékelésnek csak egyik eleme, sőt nem is a legfőbb/. Sem a nagyvonalú pénzügyi keretek, sem a nemzetközi együttműködésbe való beépülés, sem az egyes kutatóknak adott nagy személyes és szakmai szabadság nem jellemző – holott ezek még az olyan tekintélyelvű rendszerekben is megfigyelhetők, mint Szingapúr vagy az Öböl menti államok. És akkor még nem szóltunk az előmenetelről és az életpályáról sem.

---

<sup>18</sup> Az nyilván örök vita tárgya lesz, hogy egyetemnek hívott üzleti iskolában sikermérce-e, hogy hányan és milyen eredménnyel járnak a doktori iskolába, s utóbb hányan kötnek ki az oktatásban és a kutatásban. És fordítva: előzőek hiányát mennyiben ellentételezi az, ha a végzetek jól fizető állásokban vannak 4-5 évvel diploma után.



Természetesen a kiinduló ponthoz tértünk vissza. Az a tény, hogy évtizedek óta elkerültük azt a kellemetlen vitát, hogy mi az oktatás és a kutatás egymáshoz való viszonya, mi a kutatás szerepe – nem az általános jelszavak szintjén – a magyar gazdaságfejlődésben, mekkora szerepe lehet a külföldről irányított innovációnak társadalmi fejlődésünkben – konkrét ügyek rendezése kapcsán üt vissza. Ezeket az ügyeket ugyanis a politika szereplői a maguk sajátos részérdekei és szempontjai szerint rendezik el, kevés figyelmet fordítva a nemzet egészének előre jutására. Ahogy már Széchenytől tudjuk, mifelénk 'sok a politicus, de ritka a státus-férfiú'. Ez részben megmagyarázza azt, hogy a címben vázolt kísérlet ebben a szélesebb értelmezésben miért nem járt sikerrel.

## HIVATKOZÁSOK

- 1/ BEKKER Zsuzsa, szerk./2004/: *Közgazdasági Nobel-díjasok, 1969-2004.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- 2/ BODA György – KISS Ferenc -LÁNCZ Gábor-MATYUSZ Zsolt-THÉK Regina/2024/: *Sodródásból feljebb lépés.Tudásalapú versenyképesség.* Budapest: Akadémiai Kiadó.
- 3/CSABA László/2025/: Was market socialism ever a viable alternative development model? IN: GEVORKYAN, A.szerk.,: *The Oxford Handbook of Post-Socialist Economies.* Oxford-NY: Oxford University Press/elérhető online a Kiadó honlapján/.
- 4/ GYÁNI Gábor/2025/: A feleslegessé vált tudomány. *ÉS*, 69.évf.23.sz./jún.6.
- 5/HARE,P.G./2013/: Valuing our universities:the economics of research. IN: *Matematikai közgazdaságtan.Elmélet, modellzés, oktatás.* Budapest: Műszaki Kiadó,439-457.l.
- 6/HEGYI Pál/2025/: Interjú Gulyás Balázssal, a HUN-REN Magyar Kutatási Hálózat elnökével, valamint vezérigazgatójával, Jakab Rolanddal. *Magyar Tudomány*, 186.évf.1.szám, 141-153.l.
- 7/ POLÓNYI István – TJMÁR János/2001/: *Tudásgyár vagy papírgyár?* Budapest: Új Mandátum Kiadó.
- 8/ POLÓNYI István/2021/: *Iskolázottsági verseny és humánerőforrások a 21.század közepén.*Budapest: Gondolat Kiadó.
- 9/POLÓNYI István/2024/: AZ akadémiai szabadság a hazai felsőoktatásban a rendszerváltás után. *Educatio*, 33.évf.3.szám, 328-346.l.
- 10/SZELÉNYI Iván – MIHÁLYI Péter/2023/: Van-e értelmisége a Fidesznek? *Mozgó Világ*, 49.évf./7-8/.szám, 3-15.l.
- 11/TEMESI József, szerk./2025/: *Közgazdasági Nobel díjasok, 2005-2024.* Budapest: Akadémiai Kiadó.
- 12/ TÖRÖK Ádám – KONKA Boglárka/2021/: A felsőoktatási rangsorkészítés tíz módszertani problémája. Módszertankritikai megjegyzések. *Statisztikai Szemle*, 98.évf.8.szám, 909-929.íl.
- 13/ VASAG Gyula/2024/:Gorcsev Iván Nobel díja, avagy a Q hacking elismerése. IN: KUTASI Gábor, szerk.: *Domi esse et in Europa et in mundo.*Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó,723-729.l.
- 14/ZSOLDOS Attila/2023/: Kalandozások Tudománymetriában. *Educatio*, 32.évf.3.szám, 396-407.l.