

ALAPÍTVÁNYI FENNTARTÁSÚ FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK MAGYARORSZÁGON

— DIGITALIZÁCIÓ, FENNTARTHATÓSÁG ÉS ESÉLYEGYENLŐSÉG
A NONPROFIT SZERVEZETEK SZEREPVÁLLALÁSÁNAK SAJÁTÓSÁGAI*

Varga Anita

Bevezetés

Az alapítványi fenntartású felsőoktatási intézmények jelentős átalakulásokon mentek keresztül az elmúlt években, amelyeket a hazai és nemzetközi oktatási irányvonalak, valamint a társadalmi és technológiai változások motiváltak (Bacsa-Bán–András 2022; Fodor et al. 2022; Sitku–Ursin 2023; Szűts–Szűts–Novák 2023). A magyar felsőoktatás egyre inkább szembesül azokkal a kihívásokkal, amelyeket az új generációk belépése és a megváltozott oktatási környezet hoz magával.

Ezek magukban foglalják a digitalizáció növekvő jelentőségét, a fenntarthatóság fontosságának felismerését, valamint az esélyegyenlőség iránti elköteleződés szükségességét. E három terület mindegyike központi szerepet játszik abban, hogy a felsőoktatási intézmények hogyan tudnak megfelelni a modern társadalmi és gazdasági elvárásoknak, miközben fenntartják és fejlesztik saját működésüket (Döbör–Keczer 2023; Balla et al. 2024).

Az alapítványi fenntartású intézmények esetében ezek a tényezők különösen meghatározók, mivel ezek az intézmények nem csupán az oktatás hagyományos feladatait látják el, hanem a társadalmi szerepvállalás, a felelősség és a közösségi értékek előmozdításának szempontjából is kiemelt jelentőséggel bírnak (András–Rajcsányi–Molnár 2014).

Felsőoktatási intézmény esélyegyenlőségi koordinátoraként, oktatójaként sajátos nézőpontból egy sajátos csoport érdekeit képviselve készítettem látteleletet a témához kapcsolódóan.

A modellváltás hatása a fenntarthatóságra – az egyetemek sajátos helyzete

A 2019-ben bevezetett átalakítás keretében az állami fenntartású intézmények egy részét alapítványi tulajdonba helyezték. Az átalakulás célja az volt, hogy ezek az egyetemek piaci alapon, hatékonyabban és rugalmasabban működhessenek, és így jobban megfeleljenek a gazdasági és végső soron társadalmi, munkaerő-piaci igényeknek. A modellváltás lényege, hogy az alapítványi egyetemek jelentős autonómiával rendelkeznek, azonban a piaci verseny nyomása miatt kénytelenek a gazdasági fenntarthatóságot előtérbe helyezni (Kováts 2020). Ez újabb lépést jelentett a felsőoktatás piacosításában, amely a központi támogatások csökkentésével együtt az önfinanszírozásra való átállás kényszerét jelenti.

A fenntarthatóság dimenziói mentén az egyetemek különleges helyzete rendszerszerű megközelítést igényel (Balázs et al. 2020, 2021a, 2021b), különösen a fenntartható fejlődés terén kiemelkedő eredményekkel rendelkező képzőintézmények számára. Az oktatási és kutatási folyamatokba integrálták a fenntarthatósági elveket, hogy a hallgatók és oktatók nyitottá váljanak a komplex szemléletű gondolkodásra (Szűts-Novák–Szűts 2019).

Az Európai Unió Tanácsa 2022 júniusában elfogadta a zöld átállást és a fenntartható fejlődést szolgáló tanulásról szóló ajánlást. A szakpolitikai nyilatkozat kifejti, hogyan lehet beépíteni a fenntarthatóság szempontrendszerét az oktatás és képzés minden elemébe (EC 2022).

1. ábra. Az egyetemek helyzete a fenntarthatóság dimenziói mentén



Forrás: Mcmillin–Dyball (2009) alapján saját szerkesztés.

A felsőoktatási intézmények fejlesztési céljai mind a műszaki, mind a társadalmi alrendszerek nézőpontjából hatékonyan segítik elő a fenntarthatóság biztosítását (1. ábra). A dinamikus és multimodális kommunikáció, információszolgáltatás, valamint a fenntartható technológiák alkalmazását előíró fejlesztési elképzelések a mindennapok részévé válnak.



A fejlesztés alapja az EU mutató keretrendszerének való megfelelés. A Pécsi Tudományegyetem kezdeményezésére 14 intézmény részvételével alakult meg a Magyar Egyetemek Fenntarthatósági Platformja (PTE 2023). A kezdeményezéshez később két egyetem, a Neumann János Egyetem és a Széchenyi István egyetem csatlakozott 2024-ben. Az intézmények egy része ma is a világ legzöldebb egyetemei közé tartoznak. Elektromobilitási eszközöket használnak, kooperatív projektalapú kurzusokat hoznak létre, melyek fókuszába az élményalapú tanulás kerül Máttyás 2023; Kókuti 2022).

A technológiai innovációk átalakulása jellemzővé válik, különösen olyan alkalmazások révén, amelyek egyesítik a digitális technológiákat, lehetővé téve az egyetemek számára, hogy egyre nagyobb mértékben kihasználják az információs és kommunikációs technológiák lehetőségeit. Optimális esetben az innovációk fejlesztik az oktatás minőségét, növelik a tudományos kutatás hatékonyságát és erősítik a társadalmi felelősségvállalás folyamatát. A fenntarthatóság az innovatív fejlesztések hatékonyságnövelő közös metszetei leginkább intézkedési tervek vonatkozásában (támogatott stratégiai vízió, hosszú távú szakpolitika, szabályozási háttér) találkoznak. A Global Innovation Index 2023 világranglistáján Magyarország az innovációs teljesítmény szempontjából, a 33. helyet foglalja el a 132 ország eredményeit összesítő rangsorban (KIM 2023). A Global Innovation Index hét fő teljesítménypillére tekintetében Magyarország négy esetben javított helyezését az előző évi adatokhoz képest. A „Tudás és technológia eredmények” pillér esetében a 26. helyet foglalja el, az „Üzleti kifinomultság” pillér esetében teljesítménye EU-átlag feletti, 30. helyezést jelent (KIM 2023). Konkrétumok és eredmények tekintetében a tárgykörhöz kapcsolódóan elmondható, hogy a Corvinus Egyetem megszerezte az AACSB-akkreditációt, a világ egyik legrangosabb felsőoktatási minősítését. (KIM 2023). A Széchenyi István Egyetem több fenntarthatósági projektet is indított, amelyek célja az intézmény ökológiai lábnyomának csökkentése. A Debreceni Egyetem és a Tempus Közalapítvány, mint közhasznú szervezet, közösen dolgoztak ki olyan képzési programokat, amelyek a hallgatók kritikai gondolkodását és problémamegoldó képességeit fejlesztik.

A nonprofit szervezetkhez való viszonyt egyértelműen meghatározza az állampolgári aktivitás intenzitása. Bizonyos esetekben az alacsony aktivitás és a közösségi kohézió hiánya teszi eredménytelenné az együttműködést. A felsőoktatás törekvése nyitni a civil szervezetek irányába, számos jó példa alkalmazható gyakorlat jelzi a jelentős pozitív irányú elmozdulást (Varga 2022). A civil szereplők szerepét és lehetőségeit vizsgálva elmondható, fő cél a bevonás és az érdekelté tétel, a társadalmi felelősségvállalás fontosságának hangsúlyozása a klímapolitikában.

Fontos előrelépés a civil szereplők megjelenése a hosszú távú éghajlat-politikai tervezésben, ugyanakkor megfogalmazódott, hogy a célok megvalósításához átfogó és tartós szemléletformálásra van szükség, amelyben fontos szerep jut a fiataloknak és az általuk használt közösségi médiának (Botos 2020). Alapvetővé válik a nyelvhasználat változása, az e-nyelv kialakulását elősegítő felületek (cset, facebook, twitter) a Z-generáció életterévé váltak, ezek a felületek hozzájárulnak



a másodlagos írásbeliség kialakulásához. Az egyes médiumok formai változásai meghatározzák a felhasználók nyelvhasználatát (Vesszős 2024).

Az egyetemek egy része 2020-tól választható tantárgyat indított „A civil szervezetek szerepe és lehetőségei Magyarországon – Miért érdemes fiatalon is civil közösségekben tevékenykedni” vezérfonallal a középpontban. Számos téma kerül kifejtésre, valamennyi alkalommal vendégelőadókat vonnak be, az állami, kormányzati szférából és a civil szervezetek részéről. A témák felölelik a civil szervezetek létrehozásának, gazdálkodásának kérdései mellett a civilek, mint munkaadók kérdéseit is. Az önkéntesség, adományozás, család, oktatás, kultúra, hagyományőrzés, egészségmegőrzés mellett hangsúlyos szerep jut a klíma- és környezetvédelem témakörének is. A hallgatók és az előadók közösen vizsgálják a határon túli kapcsolatok, a civilség nemzeti identitásmegőrző karakterének kérdéseit. A legfőbb célt a civilség eszményének megismerésében határozták meg. A hallgatók gyakorlati feladatokat oldanak meg azzal a céllal, hogy jobban megismerjék, kedvet kapjanak arra, hogy ők maguk is civil szervezetet alapítsanak vagy csatlakozzanak már meglévő civil szervezethez. Magyarországon megközelítőleg mintegy 400 ezer önkéntes dolgozik civil szervezetekben. Az együttműködő felek bíznak abban, hogy az elkötelezett hallgatók egy része munkát vállal egyesületekben, alapítványokban erősítve ezzel a kapcsolatrendszerét (Civil Info 2020).

Piaci viszonyok között – esélyegyenlőségi és finanszírozási kérdések az asztalon

A 2015-ben megrendezésre került ENSZ csúcstalálkozón elfogadott 17 fenntartható fejlődést szolgáló cél közül az SDG 4 kötődik szoros szálakkal az oktatáshoz ennek értelmében 2030-ig minden nő és férfi számára egyenlő hozzáférést kell biztosítani a megfizethető és minőségi műszaki szakmai és felsőfokú oktatáshoz ideértve az egyetemi képzéseket is (Bartuszek 2020). A versenyelőny megszerzéséhez, megtartásához és növeléséhez kulcsfontosságú a digitális részvételi formák megfelelő integrálása a folyamat- és rendszerfejlesztésbe az egyes képzőintézményekben. A felsőoktatás piacosodása azonban súlyos egyenlőtlenségeket eredményezett Magyarországon. Az oktatási költségek növekedése, a tandíjak emelkedése és a hozzáférés korlátozása különösen hátrányosan érintette a társadalom szegényebb rétegeit. A kormányzat az egyenlőtlenségek csökkentése érdekében több támogatási formát vezetett be. A Diákhitel Központ által biztosított Diákhitel 1 és Diákhitel 2 konstrukciók lehetővé tették, hogy a hallgatók az egyre magasabb tandíjakat hitelek segítségével fedezzék (Duráczy 2023).

Ezek a megoldások gyakran hosszú távú eladósodást eredményeznek, amely szintén rontja az esélyegyenlőséget. Míg a hitelrendszer a hozzáférés esélyét megnövelte, a társadalmi egyenlőtlenségek továbbra is fennállnak. A hátrányos helyzetű hallgatók számára ösztöndíjrendszer működik, amely azonban sok esetben nem elegendő az anyagi terhek ellensúlyozására. A Klebelsberg Képzési Ösztöndíj és a Bursa Hungarica Ösztöndíjrendszer ugyan elősegíti a társadalmi mobilitást, de



ezek csak a hallgatók egy szűk körét érintik, így az esélyegyenlőség kérdése nem oldódott meg az elvárt szinten.

A jelenleg érvényben lévő közfeladat-finanszírozási szerződések szerint az alap-támogatás alapja az állami (rész) ösztöndíjas hallgatói létszám alakulása befolyásolja. A minőségi támogatás alapja a minősítéssel rendelkező oktatói és kutatói létszám megfelelősége. Az infrastruktúra támogatás alapja a kapcsolódó hasznos beépített ingatlan négyzetmétere. A kiemelt felsőoktatási ágazati célokhoz kapcsolódó támogatás alapja a nemzetköziesítés, tehetséggondozás, sport és a társadalmi felzárkóztatás, valamint további egyedi célok megvalósítása mely képzőintézményenként változhat.

Az egyetemek szemszögéből számos tényező aggályosnak tekinthető. Az egyetemek autonómiája valójában jelentősen csökkenhet a modellváltás miatt. Az új irányítási struktúrák gyakran központosítottabbak, korlátozva az egyetemek saját döntéshozatali képességét. A modellváltás egyik fő célja a finanszírozás rugalmasabbá tétele volt, amely lehetővé teszi az egyetemek számára, hogy több forrást vonjanak be a piacról és a vállalati szektorból. Az alapítványi formában működő egyetemek esetében a források elosztása egyes elemzők szerint még mindig megfelelően átlátható (Golovics–Veres 2022). A növekvő piaci bevételek ellenére az állami támogatás iránti függőség megmaradt. Ennek következtében a költségvetési rugalmasság és az innováció támogatása még mindig nehézségekbe ütközhet. Egyes egyetemek teljesítménye nem javul az elvárt szinten, emellett az akadémiai szabadság csökkenése esetenként a nonprofit szervezetekkel való együttműködés nehézségeket okoz. A megváltozott irányítási struktúrák gyakran szigorúbb ellenőrzést és kevesebb szabadságot biztosítanak az oktatóknak és kutatóknak, ami negatívan befolyásolhatja az oktatás és kutatás minőségét (Kádár–Csoboth et al. 2023).

A nonprofit szervezetek nemlétező szerepe a felsőoktatás digitalizációjában

A digitalizáció egyik legnagyobb kihívása a magyar felsőoktatásban és a nonprofit szervezetek esetében a digitális szakadék leküzdése. Jelentősége a felsőoktatásban az elmúlt években egyre növekvő figyelmet kapott, az Európai Unióban és Magyarországon. Az EU digitális oktatási cselekvési tervének (2021–2027) célja, hogy támogassa a tagállamok oktatási rendszereinek digitális átalakítását, elősegítve a magas teljesítőképességű digitális oktatási ökoszisztéma fejlesztését és a digitális készségek és kompetenciák fejlesztését (EEA 2020).

Magyarországon a 2015-ben megalkotott Digitális Jólét Program (DJP) és az OECD közösen dolgoztak a felsőoktatás digitális átalakításán, hogy támogassák a magyar kormányt az új irányelvek meghatározásában és a meglévő stratégiák átdolgozásában. A Kormány 2017-ben elfogadta a Digitális Jólét Program 2.0 változatát melynek kinyilvánított célja, hogy a digitális előnyszerzés stratégiájává váljon (kormany.hu 2024). A program elkészítésében több mint 150 közigazgatási, piaci, szakmai, érdekképviseleti és civil szervezetet képviselő szakértő vett részt.



2021-ben 13 oktatással foglalkozó szakmai szervezet fejezte ki elmarasztaló szakmai véleményét a digitális oktatás hiányosságai miatt. Megítélésük szerint nem valósultak meg a 2016-ban kidolgozott Digitális Oktatási Stratégia elemei. Növekedett az oktatási szegénység és tovább nőtt a különbség a hátrányos helyzetű és a jó anyagi körülmények között élő diákok között. Az érdekérvényesítés hatékonyságát erősen befolyásolja, hogy az eredményesen működő civil szervezetek munkája sem válik teljes körűen nyilvánossá. Az állampolgárok civil szervezetekről alkotott képe kevésbé bizonytalan. 29%-uk nem tud konkrét szervezetet megnevezni, több mint egynegyedük létező egyesületeket, alapítványokat nem tart civilnek (Political Capital 2023).

Ahhoz, hogy a civil szervezetek üzenetei, témái, programjai eljussanak az érintettekhez vagy akár az érdeklődőkhöz, legtöbbször valamilyen digitális alkalmazást, eszközt szükséges igénybe venniük. A témához való kapcsolódásuk és jártasságuk azonban számos esetben nem kielégítő. A legtöbb civil szervezet számára nem nyitott az a lehetőség, hogy minden, szaktudást igénylő feladatra külön szakembert bízson meg. A munkaerő-piaci elvárások feltérképezése kapcsán látható, hogy folyamatos a digitális transzformáció, az automatizáció rendkívül jelentős elvárásokat fogalmaz meg a belépők irányába.

A hallgatók a társadalom és a környezet, beleértve a nonprofit szervezetek elvárásait, nem minden esetben esnek egybe, változó igények jelennek meg az érintettek részéről. A digitalizáció előnyei közé tartozik a rugalmas tanulási lehetőségek biztosítása, a költséghatékonyság növelése és a szélesebb elérhetőség. Az online platformok lehetővé teszik a távoktatást és a vegyes tanulási formákat, amelyek rugalmasabbá teszik az oktatást és hozzáférhetőbbé a hallgatók számára (Bacsa-Bán, 2023). A digitális eszközök segítségével az oktatás elérhetővé válik a mind a civil szervezetek mind a távoli vagy hátrányos helyzetű régiókban élők számára egyaránt. A digitalizáció kihívásokkal is szembesül, mint például a technológiai infrastruktúra hiánya, a digitális kompetenciák fejlesztésének szükségessége és az adatvédelem és biztonság kérdései melyek a nonprofit szervezetek nagy részét is érintik (Beregi 2022).

A digitális eszközök, mint például az e-learning-platformok, videóelőadások és online kollaborációs eszközök, hatékonyan támogatják az élethosszig tartó tanulást és a transzverzális kompetenciák fejlesztését (Bozkurt–Sharma 2020). Az egyetemi digitalizáció elősegíti a tananyag testreszabását, különösen a mesterséges intelligencia által támogatott megoldásokban, amely hozzájárul a hallgatók egyéni igényeinek jobb kielégítéséhez (Kókuti et al., 2023). A nonprofit szervezetek nagy részben nem válhatnak kulcsszereplővé a digitális eszközök és technológiák felsőoktatásban történő bevezetésében és fejlesztésében. Ezek a szervezetek általában nagyobb rugalmassággal és gyorsabb alkalmazkodóképességgel rendelkeznek, mint a hagyományos oktatási intézmények, így hatékonyabban tudnak új technológiai megoldásokat támogatni és népszerűsíteni. A NIOK Alapítvány Civil Tech Hub programja fontos szerepet játszik a magyar nonprofit szektor digitalizációs törekvéseiben, és közreműködik abban, hogy a nonprofit szervezetek és az egyetemek közötti együttműködés hatékonyabb legyen (MNC 2019).



A szervezet számos olyan projektet indított, amelynek célja a digitális technológiák integrálása a felsőoktatásba, különös tekintettel az inkluzív oktatás elősegítésére. Az alapítvány a TechSoup Global Network partnereként meghatározó szerepet tölt be a nonprofit szférában, számos kapacitásbővítő programot hoz létre a Magyarországon működő nonprofit szervezeteknek. Az EduNet, nonprofit szervezet ingyenes digitális tananyagokkal és online kurzusokkal segíti a hallgatókat. Az ilyen kezdeményezések lehetővé teszik, hogy az érintettek technológiai hozzáférést kapjanak, és online forrásokhoz férjenek hozzá, függetlenül anyagi helyzetüktől.

Az adaptív technológiák, például a mesterségesintelligencia-alapú oktatási platformok, lehetővé teszik a tananyag és a tanulási folyamat személyre szabását, ami jelentősen hozzájárulhat a hallgatók tanulási eredményeinek javításához (Ollé 2024, Kőkuti 2022). Ezek a platformok képesek személyre szabott tanulási élményt nyújtani, figyelembe véve a hallgatók egyéni igényeit és tanulási stílusát (Horváth 2017). Az online fórumok és csoportos projektek elősegítik a kollaboratív tanulást, a motiváció fenntartását és egyben a közösségépítéshez is hozzájárulnak mind a nonprofit szervezetek mind az intézmények vonatkozásában. (Molnár 2019).

Az inkluzivitás mint a nonprofit szervezetek elszigetelt beavatkozási lehetősége a felsőoktatás támogatására

Az inkluzív egyetemi környezet kialakítása nem kizárólag infrastrukturális és technológiai fejlesztéseket, hanem átfogó tanácsadási és mentorálási szolgáltatásokat is jelent a felsőoktatási intézmények számára. Az intézmények jelentős szerepet játszanak abban, hogy új ismereteket és készségeket közvetítenek, amelyek elsajátításával a hallgatók képessé válhatnak aktívan hozzájárulni a társadalmi változások megvalósításához. Ideális esetben egyetemek egyfajta innovatív platformként működnek, ebben a közegben a hallgatók és az oktatók, mentorok, tanácsadók közösen is dolgoznak a felmerülő társadalmi problémák megoldásán (Varga 2023).

Az Országgyűlés a 2007. évi XCII. törvénnyel felhatalmazást adott az Egyesült Nemzetek keretében 2006. december 13-án, New Yorkban elfogadott, a Fogyatékosokkal élő személyek jogairól szóló egyezmény és az ahhoz kapcsolódó Fakultatív Jegyzőkönyv kötelező hatályának elismerésére. Az ENSZ-egyezmény és az ahhoz tartozó *Fakultatív Jegyzőkönyv* ratifikálásával Magyarország elkötelezte magát a közösségi alapú szolgáltatások megszervezése mellett. Az Országgyűlés a fogyatékos személyek élethelyzetének javítása, illetve esélyegyenlőségének megteremtése érdekében 2015-ben elfogadta az Országos Fogyatékosügyi Programot (OFP 2015). A Program, mint a fogyatékos emberek életkörülményeinek javítását, társadalmi befogadását és esélyegyenlőségük biztosítását célul kitűző stratégia a 2015–2025 közötti időszakra határozza meg az állam és intézményrendszerének feladatait a területen.



A fogyatékos fiatalok számára jelenleg nem pusztán a felsőoktatás rendszerébe való bekerülés, hanem az ottani kötelezettségek teljesítése is sok esetben jelentős többlet-erőfeszítéseket igényel. A fogyatékos fiatalok felsőoktatásban való részvételének elősegítése érdekében komplex szolgáltatásokat kell kidolgozni és bevezetni. Ezek fő célja, hogy támogassák a felsőoktatásban tanuló fogyatékos fiatalok felkészülését, hozzáférhető tananyagokhoz való hozzájutását (OFP 2015).

A Kulturális és Innovációs Minisztérium és a Tempus Közalapítvány megbízásából a Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület 2023- ban felmérést végzett a fogyatékosággal élő hallgatók részére nyújtott szolgáltatásokról a felsőoktatási intézmények (79 intézmény) körében. A kérdőívet 38 intézmény töltötte ki. A kutatási témához kapcsoló tények vizsgálata során megállapítható, a különleges szükségletű hallgatók számára a készségfejlesztés, konzultáció, tananyagadaptáció egyaránt feladat a felsőoktatási intézmények és a velük együttműködő nonprofit szervezetek számára. A civil szervezetek szerepe lehetőségei a felmérésben az egyéb kategóriában kerültek említésre. A szerepvállalás a felmérés tanúsága szerint erősen korlátozott.

2. ábra. Az inkluzív törekvéseket támogató intézkedések megjelenése a felsőoktatási intézményekben



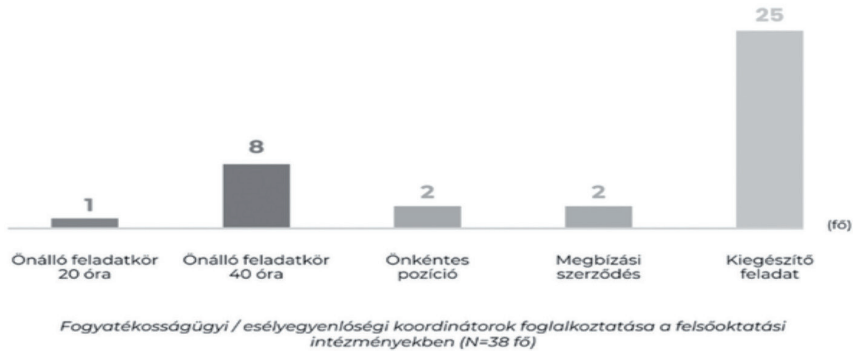
Milyen inkluzív támogató intézkedések vannak jelen egyetemi/főiskolai szinten? (N=38 db)

Forrás: KIM (2024) alapján saját szerkesztés.

A jogi szabályozók (törvények, rendeletek és az egyetemek belső szabályozói) szemléletükben és tartalmukban inkluzívnak tekinthetőek. A felsőoktatási intézmények ebben a kérdésben megnyilvánuló tagjai 38 válaszadó közül 17 nyilatkozott arról, hogy szemléletformáló intézkedéseket vezetett be az adott képzőintézményben (2. ábra).



3. ábra. A felsőoktatási intézményekben dolgozó fogyatékosügyi/esélyegyenlőségi koordinátorok foglalkoztatásának formája



Forrás: KIM (2024) alapján saját szerkesztés.

A 3. ábrán látható, hogy a szakemberek foglalkoztatása a megkérdezettek körében 66%-ban a munkakörgazdagítás részeként van jelen. Önálló feladatkörben a képzőintézmények 21%-a foglalkoztat koordinációval foglalkozó munkatársat teljes állásban.

4. ábra. Együttműködés külső partnerekkel



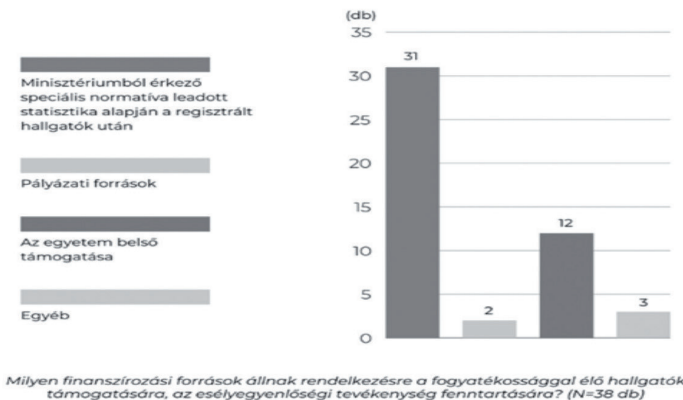
Együttműködik az egyetem/főiskola külső partnerekkel? (N=38 fő)

Forrás: KIM (2024) alapján saját szerkesztés.

A válaszadók 63,2%-a nem működik együtt külső partnerekkel, beleértve a civil szervezetek képviselőit, összességében kijelenthető, hogy az inklúzió nem valósul meg teljesen körűen. Az alapfeladatok közé tartozik a felsőoktatási intézmény stratégiájának alakítása, a befogadó szemlélet elősegítése, az egyenlő esélyű hozzáférés eszméjének megvalósítása.



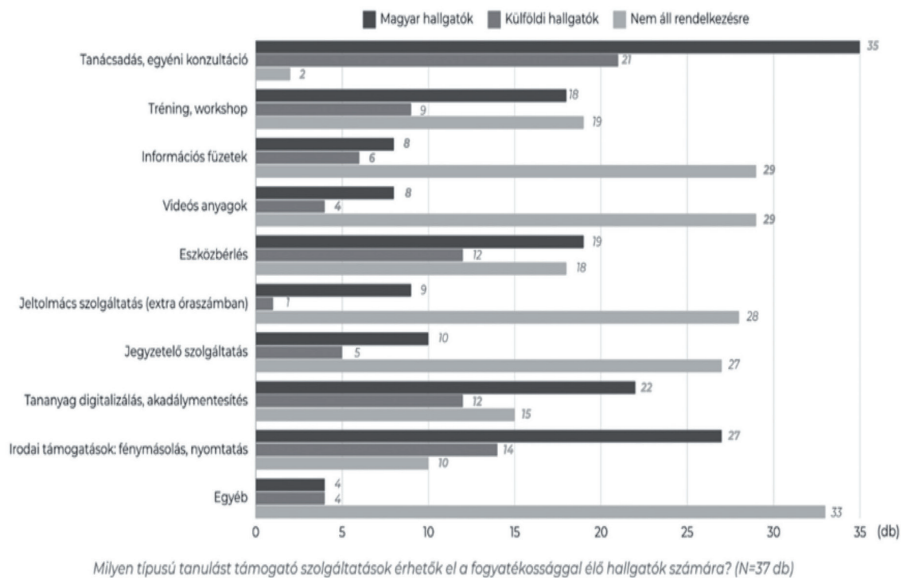
5. ábra. A fogyatékossgal élő hallgatók támogatására rendelkezésre álló finanszírozási lehetőségek



Forrás: KIM (2024) alapján saját szerkesztés.

A válaszadó egyetemek közül 31 jelölte meg a Minisztériumból érkező normatívát a finanszírozás lehetőségeként. Saját bevallása szerint 12 képzőintézmény biztosít saját támogatási összeget a támogatás forrásaként. Mindösszesen két képzőintézmény nyilatkozott arról, hogy pályázati forrásokat vesz igénybe a feladat ellátása során. Két válaszadó egyéb forrást jelölt meg.

6. ábra. A fogyatékossgal élő hallgatók tanulást támogató szolgáltatásai

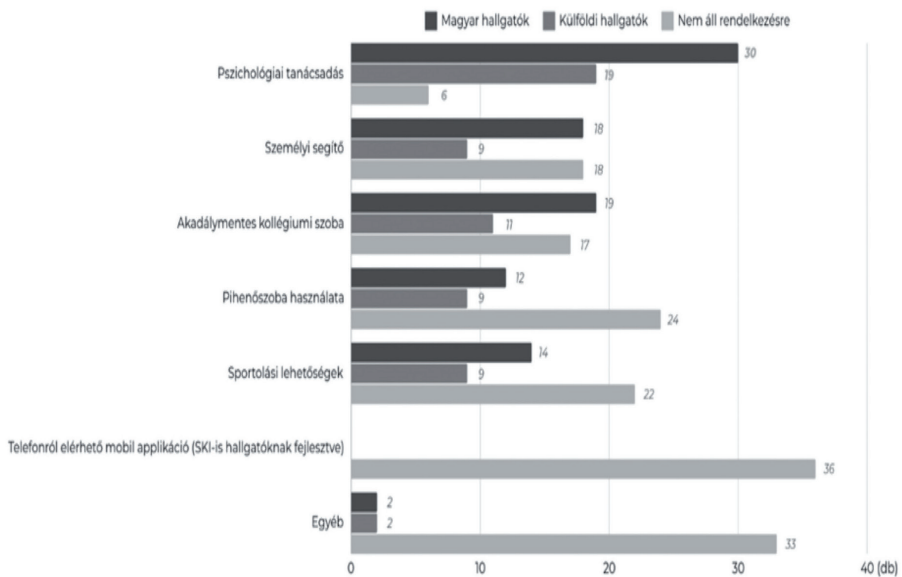


Forrás: KIM (2024) alapján saját szerkesztés.



A fogyatékossgal élő hallgatók tanulást támogató szolgáltatások vizsgálata során megállapítható, hogy a megadott szempontok közül a legtöbb intézmény nyilatkozata alapján mind a magyar mind a külföldi hallgatók körében hozzáférhető a tanácsadás mint szolgáltatási forma (35/21 említés). A magyar hallgatók esetében a legtöbb válaszadó intézményben az irodai támogatás (27 említés) tananyagdigitalizálás, akadálymentesítés (22 említés), a tréningek (18 említés), az eszközbérlés (19 említés) a mindennapok részét képezi. A legkevésbé elérhető szolgáltatások az információs füzetek, videós anyagok, jeltolmács-szolgáltatás, jegyzetelő szolgáltatás a magyar hallgatók esetében.

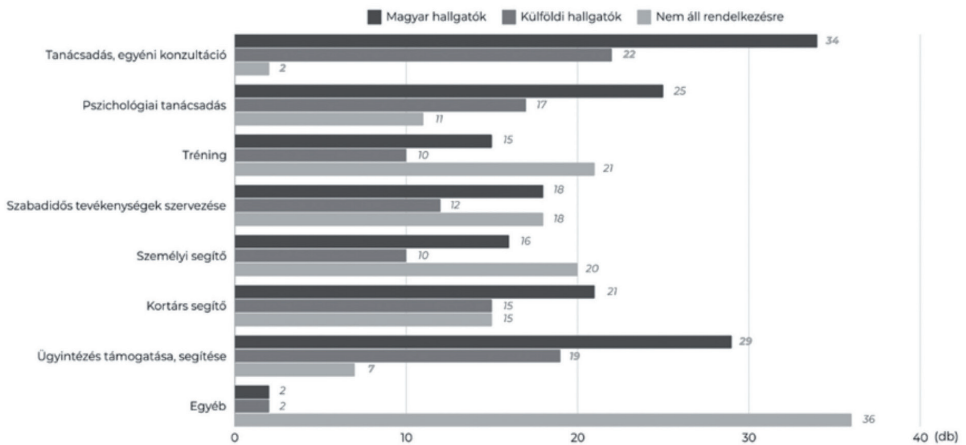
7. ábra. A fogyatékossgal élő hallgatók életvezetését támogató szolgáltatások



Forrás: KIM (2024) alapján saját szerkesztés.

A fogyatékossgal élő hallgatók életvezetését támogató szolgáltatások vizsgálata során látható, hogy a megadott szempontok közül a legtöbb intézmény nyilatkozata alapján a magyar és a külföldi hallgatók esetében egyaránt leginkább hozzáférhető a pszichológiai tanácsadás mint szolgáltatási forma (30/19 említés). A magyar hallgatók esetében a legtöbb válaszadó intézményben az akadálymentes kollégiumi szoba (19 említés) valamint a személyi segítő igénybevétele (18 említés) a leginkább hozzáférhető. Emellett került lehetőségként a pihenőszoba használata mellett a sportolási lehetőség is. A legkevésbé elérhető szolgáltatási formák a sportolási lehetőségek valamint a telefonról elérhető applikáció körébe tartoznak.

8. ábra. A fogyatékossgal élő hallgatók integrációját támogató szolgáltatások



Milyen típusú integrációt támogató szolgáltatások érhetők el a fogyatékossgal élő hallgatók számára? (N=37 db)

Forrás: KIM (2024) alapján saját szerkesztés.

A fogyatékossgal élő hallgatók integrációját támogató szolgáltatások vizsgálata során (8. ábra) tapasztalható, hogy a megadott szempontok közül a legtöbb intézmény nyilatkozata alapján a magyar és a külföldi hallgatók esetében leginkább hozzáférhető szolgáltatási típus a tanácsadás és az egyéni konzultáció mint szolgáltatási forma (34/22 említés) valamint az ügyintézés támogatása (29/19 említés). A magyar és külföldi hallgatók esetében a legtöbb válaszadó intézményben a pszichológiai tanácsadás (25/17 említés), a kortárssegítő bevonása is lehetséges (21/15). A legkevésbé elérhető szolgáltatási forma a tréning lehetősége a célcsoport számára a válaszadók saját megítélése alapján.

A kezdeményezések alapvetően az egyenlő bánásmód elvének gyakorlati megvalósítását szolgáló szabályozási környezet megalkotását jelentik, védőhálóként működnek az érintettek számára. A hallgatók előrehaladását egyaránt nehezíti saját fogyatékossguk kezelése és a rendszer elemeinek hiányosságai. A rendszer ideális működésének számos objektív akadály van. Nehézséget okoznak a Neptun rendszerhez kapcsolódó problémák, miután a teljeskörű akadálymentesítés nem megoldható, többek között az érzékeny adatok védelme miatt. Az akadálymentesítés főként az új építésű épületekre korlátozódik, míg a régebbi épületek utólagos átalakítása kompromisszumokat igényel. A digitális tananyagok hozzáférhetősége korlátozott, a kiadványok nem mindig állnak rendelkezésre adaptált formában. Az egyetemes tervezés helyett gyakran utólagos adaptáció valósul meg.



Egyenlőbb esélyek – a speciális szoftverek alkalmazásának lehetőségei a felsőoktatásban

Az Európai Unióban és Magyarországon a felsőoktatási intézmények speciális szoftvereket elektronikus keretrendszereket, digitális oktatási környezetet használnak a tanulási és oktatási folyamatok támogatására. A digitalizációhoz kapcsolódó stratégiai kérdés a felsőoktatási intézmény és infokommunikációs akadálymentesség megteremtésére irányuló tevékenységekben való aktív részvétel. A felsőoktatási intézmény dolgozói és oktatói számára szemléletformáló előadások, tréningek szervezése és tartása az elsődleges feladat. A fogyatékos hallgatók számára vásárolt eszközök kölcsönzése és a személyi segítők toborzása, felkészítése, elengedhetetlen (6–8 ábra). A szoftverek (Moodle, Microsoft Teams, Turnitin) különböző célokat szolgálnak, beleértve a távoktatást, a kollaboratív tanulást (Coospace, Redmenta) a kutatási tevékenységek támogatását és az adminisztratív feladatok automatizálását (Neptun). A fogyatékossgal élő hallgatók számára az egyik legnagyobb nehézséget a Neptun rendszer akadálymentességhez kapcsolódó sajátosságai jelentik. Nehézséget okoz az érzékeny adatok rögzítésének lehetősége mellett az teljes körű akadálymentesítés kérdésköre is. Bár számos egyetem rendelkezik valamilyen digitális infrastruktúrával, ezek sok esetben nem megfelelően kihasználtak vagy elavultak.

A civil és nonprofit szervezetek közreműködése ebben a folyamatban amennyiben megvalósul, kulcsfontosságú lehet. Leginkább olyan technológiai megoldások bevezetésében, amelyek növelik a tanulás hatékonyságát és inkluzivitását (Weller et al. 2018). A speciális oktatási szoftverek, mint például a hallgatók előrehaladását követő és értékelő rendszerek, az adaptív tanulási platformok és a virtuálisvalóság-alapú tanulási megoldások lehetőséget nyújtanak arra, hogy a felsőoktatás modern és hatékony eszközökkel támogassa a hallgatók fejlődését. Azonban ezek a technológiák még nem váltak széles körben elterjedté, különösen az alapítványi fenntartású intézmények esetében, ahol a források és a technológiai támogatások gyakran hiányosak. A NIOK Alapítvány és más szervezetek szakmai tréningeket és oktatási programokat szerveznek, amelyek célja, hogy a nonprofit szervezetek, az oktatók és hallgatók könnyebben és hatékonyabban tudják használni ezeket az új technológiai eszközöket. Nem az a fő cél, hogy a szereplők legújabb technológiai fejlesztéshez történő adaptációja megtörténjen, a heterogén gyorsan változó környezet ezt nem teszi lehetővé. A nonprofit szervezetek és a felsőoktatási intézmények közötti együttműködés javítására vonatkozó lehetőségek megjelentek, az intenzitásuk az elmúlt tíz évben jelentősen nem változott.

Tudás - képesség–attitűd–lehetőség a közös nézőpont megtalálására–transzverzális kompetenciák fejlesztése

Az EU célja, hogy minden polgára egész életen át fejleszteni tudja alapkészségeit és kulcskompetenciáit. Nyolc kulcskompetenciát azonosított, amelyek nélkülözhetetlenek az élethosszig tartó tanuláshoz és a foglalkoztathatósághoz (EC 2006):

- írás-olvasási készségek,
- többnyelvűség,
- matematikai és természettudományos készségek,
- digitális és technológiai jártasság,
- interperszonális készségek,
- az aktív polgári szerepvállaláshoz szükséges készségek,
- vállalkozói készség,
- kulturális tudatosság és kifejezőkészség.

9. ábra. Kulcskompetenciák a munkaerőpiacon 2023–2027 között



Forrás: Világgazdasági Fórum 2023 alapján saját szerkesztés.

A Világgazdasági Fórum évente felméri a munkaerőpiacon leginkább keresett kompetenciákat és azokat, amelyeket a jövőben fognak keresni a munkáltatók.

A transzverzális kompetenciák, a logikai gondolkodás munkamemória, kritikai gondolkodás, a problémamegoldás, a kommunikáció és a digitális készségek kulcsfontosságúak a modern munkaerőpiacon való érvényesüléshez. A 10. ábrán látható, hogy a rendszerben való gondolkodás, a mesterséges intelligencia és big data, a tehetségmenedzsment és a szolgáltatásközpontúság újonnan megjelenő kompetenciák. A korábban elengedhetetlennek tűnő megbízhatóság és részletekre való odafigyelés, az empátia, az aktív figyelés, a vezetői képességek, a közösségi befolyás, a minőség-ellenőrzés háttérbe szorultak.

Az Európai Unió és Magyarország felsőoktatási intézményei felismerték ezek jelentőségét, és számos kezdeményezést indítottak fejlesztésükre.

A fejlesztés első számú hajtóerejét a munkaerőpiac visszajelzései jelentik, eszerint keresik a transzverzális kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat. A digitális kompetencia átfogónak tekinthető, számos területre kiterjed, a digitális állampolgársághoz kapcsolódó kompetenciák részét képezi. Az innováció és a technológiai fejlődés az új technológiák és oktatási módszerek bevezetése lehetővé teszi a hallgatók számára, hogy naprakész tudást és készségeket szerezzenek.

A technológiai infrastruktúra hiánya jelentős akadályt jelent a transzverzális kompetenciák fejlesztésében. Az oktatók és a hallgatók digitális készségeinek hiánya hátráltathatja a transzverzális kompetenciák fejlesztését célzó programok sikerét. Elmondható, hogy az általános kompetenciák lefedik az Európai Unió ajánlásait és elvárását, a transzverzális kompetenciák pedig lehetővé teszik az önazonosság fejlesztését. A fejlesztési projektek kinyilvánított elsőszámú célja az emberek életminőségének javítása, a hozzáférés növelése, az oktatás innovatív jellegének, minőségének javítása.

A munkaerőpiac skilleket, attitűdöket és kompetenciákat vizsgál, az ismeret szerepe másodlagossá válik a kiválasztás során. A felsőoktatás szakmai feladata megváltozóban van, nem arról szól, hogy egy szakma elvégzésére készítse fel a hallgatót, hanem rövid specializált egyértelműen azonosított kompetencia-fejlesztésre van, lenne szükség. A képzés a széles társadalmi közeg számára válhat elérhetővé. Felértékelődik a helyi ökoszisztéma fejlesztése az egyetem a gazdaság a társadalom, az oktatás, a kutatás összeépítése közös képzésekben, együttműködésekben egyaránt.

A nonprofit szervezetek bevonása ebbe a folyamatba különösen fontos lenne, mivel ezek a szervezetek gyakran rendelkeznek olyan szakértelemmel és erőforrásokkal, amelyek kiegészíthetik az egyetemek erőfeszítéseit. Az Erasmus+ programok keretében megvalósult projektek elsőszámú célja a transzverzális kompetenciák fejlesztése. A *Key Action*-projektek keretében egyetemek és nonprofit szervezetek közösen dolgoznak ki innovatív oktatási módszereket és eszközöket. Az egyik ilyen projekt a *Digital Skills for You(th)* volt, amelynek célja a digitális kompetenciák fejlesztése fiatalok körében, különös tekintettel a hátrányos helyzetű csoportokra (Tóth-P et al. 2023). Magyarországon a Tempus Közalapítvány számos projektet támogat, amelyek célja a transzverzális kompetenciák fejlesztése. A fenntartható fejlődés célkitűzésének megvalósítása rendszerszemléletet, jövőre irányuló gondolkodásmódot, problémafelismerő elemző, megoldáskereső attitűdöt egyaránt feltételez (Czippán–Szilva 2023). Együttműködésre, érdekegyeztető képességre, de leginkább a változáshoz fűződő viszony felismerésére és fejlesztésére van szükség.

Összefoglalás—Az értékek diszsonanciája

A modellváltás hatásai vegyesek: javította az egyetemek piaci rugalmasságát és ösztönözte az innovációt, de az egyenlőtlenségek és az autonómia korlátozása továbbra is nehézségeket jelent.



Az intézmények fejlesztése mind a műszaki, mind a társadalmi rendszerek szintjén jelentősen előre lépett. A Magyar Egyetemek Fenntarthatósági Platformja keretében több intézmény közös projektekkel erősíti az ökológiai lábnyom csökkentését és a fenntarthatósági tudatosságot (Mátyás 2023). Az oktatás minőségének javítása, a kutatási hatékonyság növelése és a társadalmi felelősségvállalás erősítése központi szerepet játszik a képzőintézmények intézményfejlesztési stratégiájában.

Az intézmények együttműködése a civil szervezetekkel elősegíti a társadalmi kohéziót és a fiatalok bevonását a közös gondolkodásba. A civil szereplőkkel való kapcsolatok fejlesztése olyan tantárgyak révén történik, amelyek a civil lét fontosságát hangsúlyozzák (Civil Info 2020). A magyar egyetemek egy része 2020-tól bevezetett egy választható tantárgyat „A civil szervezetek szerepe és lehetőségei Magyarországon – Miért érdemes fiatalon is civil közösségekben tevékenykedni” témakörben. A kurzus célja, hogy a hallgatók széleskörű ismereteket szerezzenek a civil szervezetek alapításáról, működéséről és gazdálkodásáról, miközben gyakorlati készségeiket fejlesztik a civil élet különböző területein. A különlegesség a vendéglelőadók meghívása, akik az állami, kormányzati és civil szektorból érkeznek, hitelesen bemutatva a civil szervezetek sokszínű működését. Magyarországon jelenleg mintegy 400 ezer önkéntes tevékenykedik civil szervezetekben (Civil Info 2020). Az egyetemi kezdeményezések lényege, hogy a civil értékeket támogató hallgatók közül sokan később egyesületeknél vagy alapítványoknál vállaljanak szerepet, így erősítve a civil szféra és az akadémiai világ kapcsolatrendszerét.

A magyar felsőoktatás digitalizációja jelentős figyelmet kapott az elmúlt években az Európai Unió, az OECD és a magyar kormány részéről. Az olyan kezdeményezések, mint az EU digitális oktatási cselekvési terve (2021–2027) és a Digitális Jólét Program, célként tűzték ki a digitális oktatási ökoszisztéma fejlesztését és a digitális kompetenciák erősítését. Ugyanakkor a nonprofit szervezetek szerepe a felsőoktatás digitalizációjában jelenleg nem számottevő. A felsőoktatás és a nonprofit szektor számára komoly problémát jelent a technológiai hozzáférés egyenlőtlensége. Az oktatási szegénység mélyülése tovább növeli a társadalmi különbségeket. A civil szervezetek részéről megfogalmazott kritikák kevésbé kaptak nyilvánosságot és támogatást. A nonprofit szektor nem válhatott a digitális átalakulás kulcsszereplőjévé a magyar felsőoktatásban, ugyanakkor jelentős potenciállal rendelkezik az innováció és a rugalmasság terén.

Az inkluzív egyetemi környezet kialakítása nemcsak infrastrukturális fejlesztéseket, hanem átfogó tanácsadási és mentorálási szolgáltatásokat is magában foglal. Az inkluzív törekvések elősegítik a társadalmi befogadást és a hallgatók aktív szerepvállalását a társadalmi változásokban (Varga 2023). Magyarországon a vonatkozó szabályozási környezet, az Országos Fogyatékosügy Program (2015–2025), jogi és gyakorlati keretet biztosít az esélyegyenlőség megteremtéséhez. A fogyatékossgal élő hallgatók számára a felsőoktatásba való belépés és az ottani kötelezettségek teljesítése egyaránt komoly akadályokat jelent. A hallgatók támogatásáért felelős esélyegyenlőségi koordinátorok 66%-ban nem teljes munkaidőben dolgoznak, ami korlátozza a rendszer hatékonyságát.



A nonprofit szervezetek közreműködése a fogyatékos hallgatók támogatásában kulcsfontosságú. Az együttműködés jelenleg alacsony intenzitású: a válaszadó intézmények 63%-a nem működik együtt civil partnerekkel. A fogyatékossgal élő és tartós beteg hallgatók felsőoktatásban való részvétele jelentős akadályokba ütközik mind intézményi, mind társadalmi szinten. A hazai felsőoktatási rendszer strukturális, fizikai, és pedagógiai hiányosságai akadályozzák az egyenlő esélyű hozzáférést és az inklúziót. Az oktatók körében alacsony szintűek a fogyatékossgal élő hallgatók szükségleteiről szóló ismeretek, míg attitűdjeiket gyakran a sajnálat határozza meg (KIM 2024).

A transzverzális kompetenciák fejlesztése kiemelt jelentőséggel bír az Európai Unió és a globális munkaerőpiac szempontjából. A munkaerőpiac a transzverzális készségeket, mint például a logikai gondolkodás, kritikai gondolkodás, problémamegoldás, kommunikáció, valamint a digitális készségek, kulcsfontosságú tényezőnek tekinti. Újjonnan megjelenő kompetenciák közé tartoznak a mesterséges intelligenciával és a big datával kapcsolatos ismeretek, a rendszerben való gondolkodás és a tehetségmenedzsment. Ezzel szemben a korábban hangsúlyos tényezők, mint az empátia, aktív figyelmesség és részletekre való odafigyelés, háttérbe szorulnak. A transzverzális kompetenciák, különösen a digitális készségek, kulcsfontosságúak a fenntartható fejlődés, a foglalkoztathatóság és az egyéni érvényesülés szempontjából. Az oktatási rendszerek szerepe megváltozik: a hangsúly a gyorsan változó munkaerő-piaci igényekhez való alkalmazkodásra helyeződik.

A felsőoktatás alapfeladatai és értékei – a társadalmi felelősség, a kulturális, társadalmi és erkölcsi értékek átadása, a társadalmi esélyegyenlőség elősegítése a kritikai, tudományos gondolkodásra való készség kialakítása – beépülnek a képzőintézmények stratégiájába (Varga 2022). Az értékek, az oktatás és a tudományos kutatás egysége, a politikai hatalomtól és a gazdasági feltételektől való függetlenség, a tanárok és diákok együttműködése sajátos formában jelenhetnek meg. Az adaptív technológiák használata lehetővé teszi/tenné az oktatási folyamatok testre szabását, hozzájárulva a hallgatók egyéni igényeinek kielégítéséhez és tanulási eredményeik javításához. A nonprofit szervezetek aktív részvétele és támogatása, – különösen az esélyegyenlőség területén – az elmúlt 10 évhez hasonlóan nehézkes és esetleges a felsőoktatás egészét tekintve. Szükségessé válik az újratervezés.

Források

- András István–Rajcsányi-Molnár Mónika (2014): Profit és filantropia: a CSR eszmetörténeti kérdései: Profit and philanthropy: Social historical issues of CSR. *Civil Szemle*, 11.
- Bacsa-Bán, A. (2023): *Distance learning – From a sufficient distance. 2023 IEEE 6th International Conference and Workshop Óbuda on Electrical and Power Engineering (CANDO-EPE)*, pp. 281–286. <https://doi.org/10.1109/CANDO-EPE60507.2023.10417980>
- Bacsa-Bán A.–András I. (2022): Technikusképzéstől a szakmaipedagógus-képzésig: USR a Dunaújvárosi Egyetemen. *Civil Szemle*, 19., (4.), pp. 37–147.



- Balázs, L.–Rajcsányi-Molnár, M.–András, I.–Sitku, K. (2020): Social responsibility in higher education: a hungarian best practice. *Civil Szemle*, 17, pp. 55–173.
- Balázs, L.–Rajcsányi-Molnár, M.–András, I. - Sitku, K. (2021a): Social Responsibility and Community Engagement at a Hungarian Regional University. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21, (1), pp. 54–63.
- Balázs L.–Rajcsányi-Molnár M.–András I.–Sitku K. (2021b): Társadalmi felelősségvállalás a felsőoktatásban – egy hazai jógyakorlat bemutatása. *Civil Szemle*, 17, (3), pp. 5–25.
- Balla Á.–Kovács Sz.–Szilárdi E. (2024): Hallgatói elégedettség a Dunaújvárosi Egyetem nemzetközi képzései kapcsán: 1. rész. *Dunakavics*, 12., (1), pp. 31–48.
- Bartuszek L. (2020): *Felsőoktatás és fenntartható fejlődés*. Budapest: Jurátus.
- Botos B. (2020): Civilek az éghajlatvédelem és az éghajlatpolitika területén. *Vendégelőadás*, Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Bozkurt, A.–Sharma, R. C. (2020): Emergency Remote Teaching in a Time of Global Crisis Due to Coronavirus Pandemic. *Asian Journal of Distance Education*, 15., pp. 1–6.
- Civil Kézikönyv 2 (2020): In: Enyedi Anna Regina–Kisida Tamás (Szerk.): *Esély és Részvétel Közhasznú Egyesület*, 153p. https://civil.info.hu/media/CIVIL_KEZIKONYV2_3758.pdf
- Czippán K.–Szilva D. (2023): A ma és a holnap kompetenciái egy fenntartható világért. *EPALE*. https://epale.ec.europa.eu/hu/blog/ma-es-holnap-kompetenciai-egy-fenntarthato-vilagert#_ftn1
- Döbör A.–Keczer G. (2023): A felsőoktatás-irányítás átalakulása – európai trendek és a szegedi modell. In: Fodorné K. (Szerk.): *Felsőoktatási LLL: új kihívások és megoldások – A modellváltás és COVID pandémia hatásai = University Lifelong Learning: New challenges and solutions – impacts of Covid-19 pandemic and model-shifts*. pp. 8–21. Pécs: MELLearn Egyesület–Milton Friedman Egyetem.
- Duráczky B. (2023): A diákhitelezés elmúlt 22 éve – A diákhitel termékcsalád társadalmi-gazdasági hatásának elemzése. *Pénzügyi Szemle*, 69., (4.), pp. 95–108.
- EC (2006): *Az Európai Parlament és a Tanács ajánlása az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról*. (2006/962/EK), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=celex%3A32006H0962>
- European Commission (2020): *Digitális oktatási cselekvési terv (2021–2027)*, <https://education.ec.europa.eu/hu/focus-topics/digital-education/action-plan>
- European Commission (2022): *A zöld átállást és a fenntartható fejlődést szolgáló tanulás*. <https://education.ec.europa.eu/hu/focus-topics/green-education/learning-for-the-green-transition>
- Fodor R.–Gallai S.–Tóth, M. (2022): Felelősségát ruházás a felsőoktatásban – A modellváltás értelmezése. In: Gallai S. (Szerk.): *Szélmolnárók viharos éve: Magyar Politika, 2021*. pp. 193–215). Budapest: MCC Press.
- Golovics J.–Veres P (2022): Az egyetemi autonómia természete: alapítványi struktúra és állami fenntartás Magyarországon. *Polgári Szemle*, 18., (4–6.), pp. 229–243.
- Horváth I. (2017): *A digitális oktatás legújabb eszközei és módszerei*. Előadás, Budapest: HTE Média-Net.
- Kádár-Csoboth P.–Kovács G. (2023): A teljesítményfinanszírozás kihívásai a szervezeti és egyéni teljesítménymenedzsment-rendszerek kialakítására a modellváltó egyetemeken. *Educatio*, 32., (3), pp. 470–485. <https://doi.org/10.1556/2063.32.2023.3.8>
- KIM (2023): Méltán sikeres az egyetemi modellváltás, egyre több diák ér el egyre magasabb eredményt nemzetközi viszonylatban. *Magyar Nemzet*. <https://magyarnemzet.hu/belfold/2023/08/meltan-siker-es-egyetemi-modellvaltas-egyre-tobb-diak-er-el-egyre-magasabb-eredmenyt-nemzetkozi-viszonylatban>



- KIM(2023): *Újabb magyar egyetem a világélvonalában és erősödött a magyar innovációs teljesítmény is.* <https://kormany.hu/hirek/ujabb-magyar-egyetem-a-vilag-elvonalaban-es-erosodott-a-magyar-innovacios-teljesitmeny-is>
- KIM (2024): Országos koordinátori hálózat működtetése. *Fogyatékosügyi tanácsadók online találkozó*, Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem.
- Kormány.hu (2024): <https://digitalisjoletprogram.hu/hu/rolunk>
- Kováts G. (2020): Menedzserizmus a felsőoktatásban: érvek, ellenérvek, alternatívák. *Educatio*, 29., (1), pp. 3–18.
- Kókuti, T.–Balázs, L.–András, I.–Rajcsányi-Molnár, M. (2023): Collaborating with Artificial Intelligence – AI in Business Communication Education. In: Óbudai Egyetem (Ed.): *IEEE 6th International Conference and Workshop in Óbuda on Electrical and Power Engineering (Cando Epe 2023)*. Proceedings. Danvers (MA): IEEE, pp. 287–294.
- Kókuti T. (2022): Mesterséges intelligencia és elektromobilitás. In: Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika –András István (Szerk.): *Elektromobilitás és társadalom*. Dunaújváros: DUE-Press,
- Kókuti T. (2022): Társadalmi hatások és MI! In: Obádovics Csilla–Resperger Richárd–Széles Zsuzsanna (Szerk.): *Pandémia – Fenntartható Gazdálkodás – Környezettudatosság*. Sopron: Soproni Egyetemi Kiadó, pp. 312–324.
- Mátyás D. (2023): *Fenntarthatósági kurzusfejlesztési tapasztalatok*. https://www.bme.hu/MEFP_Workshop2023
- McMillin, J.–Dyball, R. (2009): Developing a Whole-of-University Approach to Educating for Sustainability: Linking Curriculum, Research and Sustainable Campus Operations. of *Education for Sustainable Development*, 3., (1), pp. 55–64. <https://doi.org/10.1177/097340820900300113>
- Microsoft News Center (2019): *Civil Tech Hubot hozott létre a NIOK Alapítvány a Microsoft Magyarországot támogatásával.* <https://www.technokrata.hu/egazdasag/digitalizacio/2019/07/05/digitalizalodo-civilek-csucs technologiaival-a-tarsadalmi-problema-k-megoldasaert/>
- Microsoft News Center (2020): *Microsoft Civil Tech Hub: Segítség a digitalizációs szintlépésben.* <https://news.microsoft.com/hu-hu/2020/06/05/microsoft-civil-tech-hub-segitseg-a-digitalizacios-szintlepesben/>
- Molnár Gy. (2019): A digitális kultúra és médiaműveltség hatása a felsőoktatásban tanuló hallgatók körében. In: Karlovitz J. T. (Szerk.): *VII. Neveléstudományi és Szakmódszertani Konferencia: Program - Tartalmi Összefoglalók – Abstrakt*, pp. 62–63. Komárno: International Research Institute.
- Ollé J. (2024): A mesterséges intelligencia felhasználása az e-learning-alapú oktatási programfejlesztésekben. *Educatio*, 33., (1), pp. 46–54.
- OFP (2015): *Országos Fogyatékosügyi Program (2015–2025)*. Internetes elérhetőség: <https://www.parlament.hu/irom40/03586/03586.pdf>
- Pécsi Tudományegyetem (2023): *Két új csatlakozóval bővült a Magyar Egyetemek Fenntarthatósági Platformja.* <https://pecs.hu/hirek/ket-uj-csatlakozoval-bovult-a-magyar-egyetemek-fenntartasagi-platform/>
- Political Capital (2023) https://politicalcapital.hu/pc-admin/source/documents/pc_civilizacio_civil_szervezetek_tarsadalmi_megitelese_kutatasi_jelentes_2023.pdf
- Sabjanics I. (2021): Az X-, Y- és Z-generáció jellemzőinek, tanulási stílusainak, stratégiáinak információs műveltségének vizsgálata. *Kutatási összefoglaló jelentés*. Belügyi Tudományos Tanács. https://bmtt.hu/wp-content/uploads/2022/02/Gen.spec_kutatasi_osszefoglalo-1.pdf
- Sitku, Krisztina–Ursin, Jani (2023): Public to private: Narratives of change in the wake of European higher education decentralization. *Hungarian Educational Research Journal*, 13., (1), pp. 1–6.



- Szűts Z.–Szűts-Novák R. (2023): A social media és az okoseszközök kommunikáció jellemzőinek hatása a pedagógiára.: Elméleti alapvetés a kommunikációs és a neveléstudomány kapcsolatáról. *Magyar Nyelvőr*, 147., (5), pp. 565–582.
- Szűts-Novák R.–Szűts Z. (2019): A tanári kompetenciák néhány kérdése Imre Sándor pedagógiai rendszerében. *Különleges Bánásmód*, 5., (2.), pp. 55–62.
- Tóth-Pjeczka, K.–Szivák, J.–Czirfusz, D.–Rapos, N. (2023): Teachers collaborative learning and school leaders support. In: P. C. Ei–N. B. Fatma–A. E. Luca–A. O. Pongor-Juhász–E. Kopp (Eds.): *ATEE Annual Conference: Teacher Education on the Move*, pp. 379–381. Association for Teacher Education in Europe (ATEE).
- Varga Anita (2022): Társadalmi felelősségvállalás avagy az esélyteremtő értékteremtés. *Civil Szemle*, 19., (4.), pp. 23–40.
- Varga Anita. (2023): A szervezeti kultúra versus esélyegyenlőség. *Civil Szemle*, 20., (7.), Különszám, pp. 61–75.
- Vesszős B. (2024): Az online világ és az ember. *Magyar Nyelvőr*, 148., (2.), pp. 266–270.
- Világgazdasági Fórum (2023): Internetes elérhetőség: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Weller, M.–Jitse, van Ameijde–Cross, S. (2018): Learning Design for Student Retention. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 6., (2.). <https://doi.org/10.14297/jpaap.v6i2.318>



Fotó/Photo: Németh István Péter