

# TUDÁSMEGOSZTÁS ÉS KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS: A CIVIL TUDÁS EGYES FORMÁINAK EGYETEMI BEÁGYAZÓDÁSA MAGYARORSZÁGON – A FETA SZEREPE

Varga Anita

## Bevezetés

A felsőoktatás társadalmi szerepének átalakulásával párhuzamosan növekvő számú civil szervezet kapcsolódik az egyetemek működéséhez. Ezek az együttműködések elsősorban a hallgatói támogatás, a tanácsadás, a mentorálás, valamint a közösségi szolgáltatások területén váltak meghatározóvá. A civil szervezetek gyakorlati tapasztalatokat, kapcsolati hálót és egyéb erőforrásokat integrálhatnak a felsőoktatás rendszerébe. Ezek kiegészíthetik az intézmények oktatási és szakmai tevékenységét. Magyarországon 2024-ben 54 483 civil szervezet működött, ezek közül 8 802 végzett oktatási vagy kutatási tevékenységet, ezen belül pedig 356 szervezet kapcsolódott közvetlenül a felsőoktatáshoz (KSH, 2024; Bartal, 2026). A jelenlét egyaránt érzékelhető a hallgatói szolgáltatások, a szakmai hálózatok és az intézmények közötti partnerségek területén. A hallgatói hozzáférés, a bennmaradás, a tanulmányi eredményesség és a mentális jóllét támogatása jelenleg a felsőoktatási intézmények egyik fontos feladata (Dános & Reisinger, 2020; EC, 2025). A civil szervezetek felsőoktatási szerepvállalása kapcsán egyre több kutatási eredmény születik, azonban kevesebb figyelem irányul arra, hogy ezek az együttműködések milyen szervezeti formákban működnek. Arra keresi a választ, hogy milyen módon épülnek be az intézményi gyakorlatba, illetve milyen szerepet töltenek be a civil szervezetek a szakmai hálózatok működtetésében. A tanulmány ezt a kérdéskört a Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület (FETA) példáján keresztül vizsgálja. A FETA

országos civil szervezetként a hallgatói tanácsadás területén dolgozó szakemberek szakmai közösségét fogja össze, miközben kapcsolatot teremt a felsőoktatási intézmények és a civil szféra között.

A vizsgálat három kérdésre keresi a választ. Egyrészt elemzi, milyen intézményesülési mintázatok jellemzik a civil szervezetek és a felsőoktatási intézmények együttműködését. Másrészt azt vizsgálja, hogy a FETA civil szervezetként milyen szerepet tölt be a hallgatói támogatás, a szakmai kapcsolatok és a tudásáramlás erősítésében. Harmadrészt arra a kérdésre keresi a választ, hogy ezek az együttműködések milyen formában jelennek meg a nyilvánosan hozzáférhető intézményi bizonyítékokban és kommunikációs felületeken.

A Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület mint a civil–felsőoktatási együttműködések szereplője

A Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület (FETA) 1995 októberében alakult önálló civil egyesületként. Tagságát elsősorban a hallgatói tanácsadás, a mentálhigiéné, a pszichológiai ellátás, a mentorálás, a tanulmányi ügykezelés és más hallgatótámogatási területeken dolgozó szakemberek alkotják. Az egyesület nyitott mindazon felsőoktatási szereplők számára, akik a hallgatók támogatásában, a tanácsadási szolgáltatások fejlesztésében vagy a hallgatói jóllét előmozdításában vesznek részt. Tagjai között pszichológusok, tanácsadók, oktatók, mentorok, tanulmányi koordinátorok és kortárs segítők egyaránt megtalálhatók, tevékenysége pedig kiterjed a nemzetközi hallgatók támogatásával és a tanulási hatékonyság fejlesztésével foglalkozó szakemberekre is (FETA, 2025, 2026; BCE, 2022). Civil szervezeti működése abból a szempontból sajátos, hogy nem egyetlen felsőoktatási intézmény szervezeti egységként működik, hanem egyesületi formában kapcsolja össze a különböző intézmények szakembereit. Ez lehetővé teszi, hogy a hallgatói támogatással kapcsolatos tapasztalatok és módszertani ismeretek függetlenül terjedjenek, miközben az egyesület megőrzi szakmai autonómiáját. A FETA ebben az értelemben közvetítő civil szervezetként értelmezhető: kapcsolatot teremt a felsőoktatási intézmények, a hallgatói szolgáltatásokat nyújtó szakemberek és a civil szféra között, elősegítve a szakmai tanulást és a hálózati együttműködések (Bringle & Hatcher, 2000; Varga, 2025). Az egyesület alapcélja a hallgatóbarát felsőoktatás, a tanácsadási szemlélet és a hallgatótámogatási szolgáltatások fejlesztésének elősegítése. Ennek érdekében országos szakmai hálózatot működtet, tanácskozásokat, képzéseket és szakmai műhelyeket szervez, kiadványokat jelentet meg, módszertani ajánlásokat dolgoz ki (FETA, 2025, 2026). Ezek a tevékenységek nem csupán a szakmai ismeretek bővítését szolgálják, hanem hozzájárulnak a különböző felsőoktatási intézményekben kialakult gyakorlatok megismeréséhez és megosztásához. A FETA tevékenységében kiemelt szerepet kap a szakmai standardok kialakítása. Ennek egyik meghatározó eredménye a 2015-ben megjelent „A felsőoktatási diáktanácsadás szakmai protokollja” című dokumentum. Az eljárásrend a hallgatói tanácsadáshoz kapcsolódó szolgáltatások minimumkövetelményeit fogalmazta meg, és közös szakmai referenciát biztosított a felsőoktatási intézmények számára (FETA, 2015). A protokoll a korábbi hazai szakmai fejlesztésekre épült, amelyek már a kétezres években felhívták a figyelmet a hallgatói



tanácsadás módszertani fejlesztésének szükségességére (Lisznyai & Puskás-Vajda, 2006). Az egyesület tevékenysége a tudományos vizsgálat területére is kiterjed. A 2023-ban megvalósított országos hallgatói mentális egészségfelmérés 43 felsőoktatási intézmény és több mint 15 000 hallgató bevonásával vizsgálta a hallgatók mentális, testi és szocioökonómiai helyzetét, hozzájárulva a hallgatói jólléttel kapcsolatos hazai ismeretek bővítéséhez (FETA, 2023; ELTE, 2023). Az egyesület részt vesz olyan módszertani ajánlások kidolgozásában is, amelyek a felsőoktatási intézmények krízishelyzetekre adott válaszainak támogatását szolgálják. Erre példa a 2024-ben kidolgozott szakmai ajánlás, amely a hallgatók mentális egészségét érintő speciális helyzetek kezeléséhez nyújt iránymutatást (Perényi & Csikós, 2024; SZTE, 2024). A FETA működése szemlélteti, hogy a civil szervezetek szerepe a felsőoktatásban túlmutat az egyes szolgáltatások biztosításán. Civil egyesületként olyan országos szakmai hálózatot működtet, amely elősegíti a különböző intézmények közötti tapasztalatcserét, a módszertani tanulást és az együttműködések kialakulását. A szervezet tevékenysége a közösségi reziliencia szempontjából is értelmezhető, mivel hozzájárul a szakmai kapcsolatok erősítéséhez, a tudás megosztásához és a közös problémamegoldási képesség fejlesztéséhez (FETA, 2025). Ebben az értelemben a FETA nem a felsőoktatási intézmények helyett, inkább azokkal együttműködve működik: civil szervezetenként olyan közvetítő szerepet tölt be, amely összekapcsolja a különböző intézmények szakmai közösségeit, és hozzájárul a hallgatótámogatási gyakorlatok fejlődéséhez.

## Elméleti keret

A civil szervezetek és a felsőoktatási intézmények együttműködése több, egymást kiegészítő elméleti megközelítés alapján értelmezhető. A tanulmány a tudásmegosztás, a társadalmi kohézió, az inklúzió és a közösségi reziliencia fogalmaira épít. Ezek a fogalmak együttesen alkalmasak annak az összetett rendszernek a bemutatására, amelyben a civil és felsőoktatási szereplők közötti partnerségek működése látható. Ennek segítségével láthatóvá válik, miként járulnak hozzá a szakmai tanuláshoz, a bizalomra épülő kapcsolatok kialakulásához, az intézményi alkalmazkodóképesség erősítéséhez (Putnam, 2000; Komlósi & Richter, 2015). A tanulmány egyik kiinduló feltevése, hogy a civil-felsőoktatási partnerségek szakmai hatása és nyilvános láthatósága nem mindig áll egymással arányos kapcsolatban. Ezt a jelenséget a tanulmány a láthatósági paradoxon fogalmával írja le. Számos civil kezdeményezés működik: a hallgatótámogatás, az inklúzió vagy az intézményi alkalmazkodás területén, amelyek csak korlátozottan jelennek meg az intézményi dokumentumokban és a nyilvános kommunikációban (Krippendorff, 2019; Strier, 2014). A láthatósági paradoxon fogalma ezért az elemzés egyik kulcskerete, mivel lehetőséget ad annak vizsgálatára, hogy a szakmai együttműködések dokumentáltsága és intézményi beágyazottsága milyen kapcsolatban állnak egymással (Nonaka & Takeuchi, 1995; Bringle & Hatcher, 2000). A láthatósági paradoxon többek között a felsőoktatás társadalmi szerepvállalásának

összefüggésében értelmezhető. A hazai szakirodalom a felsőoktatási intézmények társadalmi felelősségvállalását egyre inkább a közösségi beágyazottság, a regionális kapcsolatok és a civil szervezetekkel kialakított partnerségek összefüggésében tárgyalja (Balázs et al., 2021; Kőkuti et al., 2022). Ebben a folyamatban kiemelt jelentőségű a hallgatók személyes fejlődésének, értékrendjének és pozitív jövőképének támogatása (Kőkuti, 2020). Éppen ezért különösen fontos annak elemzése, hogy a civil szervezetek által létrehozott szakmai tudás és támogatási gyakorlat milyen mértékben válik az intézményi működés látható, elismert részévé. A szervezetek közvetlen kapcsolatban állnak olyan hallgatói csoportokkal, amelyek támogatása a felsőoktatási intézmények számára kiemelt feladat. Ez különösen igaz a hátrányos helyzetű, fogyatékossgal élő vagy első generációs hallgatók esetében (Varga, 2024; Varga, 2025). A civil szférában felhalmozott gyakorlati tapasztalatok fontos kiegészítői lehetnek az egyetemeken rendelkezésre álló szakmai és módszertani tudásnak. Az ilyen típusú együttműködések nem kizárólag a szolgáltatások bővítését jelentik. Olyan kölcsönös tanulási folyamatok jönnek létre, amelyekből valamennyi résztvevő szervezet profitálhat (Bringle & Hatcher, 2000; Farnell, 2020; Sitku & Czifra, 2024). A tudásmegosztás ebben az értelmezési keretben a szervezetek közötti tanulási folyamatokra, a tapasztalatok kölcsönös átadására és a gyakorlati tudás intézmények közötti áramlására helyezi a hangsúlyt (Nonaka & Takeuchi, 1995; Bringle & Hatcher, 2000). A közösségfejlesztés szempontjából a tudás értékét nem pusztán az információ átadása jelenti, sokkal inkább az a képessége, hogy közös cselekvést indítson el és tartson fenn (Phillips & Pittman, 2009; Ledwith, 2011). A civil szervezetek és a felsőoktatási intézmények együttműködése ezért olyan tanulási térként értelmezhető, ahol a különböző tapasztalatok találkoznak, és amelyekből új megoldások, szakmai kapcsolatok és közös kezdeményezések jönnek létre. A társadalmi összetartás megmutatja, hogy a bizalomra, a kölcsönösségre és a közös értékekre épülő kapcsolatok milyen módon járulnak hozzá a közösségek működéséhez és a partnerségek hosszú távú fenntarthatóságához (Putnam, 2000). A közösségi reziliencia erre a kapcsolati tőkére épül, ami lehetővé teszi annak vizsgálatát, hogy a közösségek milyen módon képesek alkalmazkodni a változó társadalmi környezethez. A megközelítés arra hívja fel a figyelmet, hogy a civil és felsőoktatási szereplők közötti együttműködés nem pusztán szervezeti kapcsolat, hanem elsősorban olyan folyamatos tanulási és fejlesztési folyamat, amely egyszerre erősíti az intézményi alkalmazkodóképességet, a szakmai hálózatokat és a közösségi együttműködést. A bizalomra és együttműködésre épülő kapcsolatok gyakorlati megvalósulásának egyik legfontosabb területe az inklúzió. A civil–felsőoktatási együttműködésben az inklúzió nem csupán az egyenlő hozzáférés elvét jelenti, sokkal inkább azt a szervezeti és közösségi gyakorlatot is, amely lehetővé teszi, hogy az eltérő háttérrel rendelkező hallgatók érdemben részt vehessenek a felsőoktatási életben. A fogalom ezért túlmutat a formális befogadásra: a támogatási formák, az intézményi érzékenység és a részvételi lehetőségek együttese teszi lehetővé, hogy a sérülékenyebb csoportok se szoruljanak ki a tanulmányi és közösségi folyamatokból (Ainscow, 2020; Florian, 2014). A felsőoktatásban



a befogadás szorosan kapcsolódik a hallgatói jólléthez, az esélyegyenlőséghez és a hozzáférhető támogató rendszerekhez. Ennek különös jelentősége mutatkozik azokban az esetekben, amikor a civil szervezetek a formális intézményi kereteket egészítik ki (Varga, 2024; Varga, 2025). Közvetítő szerepük révén hozzájárulnak a különböző igényű hallgatók eléréséhez, a támogatási utak kialakításához és a közösségi részvétel megerősítéséhez. A hallgatói eredményesség, a lemorzsolódás mérséklése és az intézménnyel való elégedettség szoros kapcsolatban áll azzal, hogy a hallgatók milyen támogató környezethez és szolgáltatásokhoz férnek hozzá (Tinto, 2012; Baik et al., 2019). Ebben a folyamatban a FETA civil szervezetként meghatározó szerepet tölt be. Az egyesületi működési formája lehetővé teszi, hogy a felsőoktatási intézményektől függetlenül, azokkal szoros együttműködésben szervezze a hallgatói tanácsadás területén dolgozó szakemberek közösségét. Szakmai fórumot biztosít, valamint civil hálózatot működtet, amely elősegíti a tapasztalatok cseréjét, a jó gyakorlatok terjedését és új partnerségek kialakulását (FETA, 2015). Közvetítő szerepének köszönhetően kapcsolatot teremt a civil szféra kezdeményezései és a felsőoktatási intézmények gyakorlata között, hozzájárulva ahhoz, hogy a közösen kialakított tudás és fejlesztési megoldások szélesebb körben is hasznosuljanak. Ebben az értelemben a FETA nem csupán szakmai hálózatként működik, hanem a civil tudás egyetemi beágyazódásának egyik fontos közvetítőjeként is értelmezhető.

## Módszertan

A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a civil szervezetek által közvetített szakmai tudás milyen formában épül be a magyar felsőoktatási intézmények működésébe. A kutatás azt is vizsgálta, hogy hogyan jelennek meg a civil–felsőoktatási együttműködések az intézményi dokumentációban, valamint a hallgatók támogatásához kapcsolódó gyakorlatokban. A vizsgálat három kutatási kérdésre keresi a választ. Jelen tanulmány egyrészt azt elemzi, milyen intézményesülési mintázatok jellemzik a civil szervezetek és a felsőoktatási intézmények együttműködését; másrészt azt vizsgálja, hogy a FETA civil szervezetként milyen szerepet tölt be a hallgatói támogatás, a szakmai kapcsolatok és a tudásáramlás erősítésében; harmadrészt arra keresi a választ, hogy ezek az együttműködések milyen formában jelennek meg a nyilvánosan hozzáférhető intézményi dokumentumokban és kommunikációs felületeken.

Az elemzés kvalitatív, összehasonlító megközelítésre épült, és lehetővé tette a három kutatási kérdés egységes vizsgálatát. A kvalitatív megközelítés alkalmas olyan szervezeti folyamatok vizsgálatára, amelyekben a partnerségek tartalma, működési módja és intézményi beágyazottsága áll a középpontban (Bingle & Hatcher, 2002). A dokumentumelemzés az együttműködések tartalmának feltárására adott lehetőséget, emellett lehetővé tette azok intézményi beágyazottságának, dokumentáltságának és nyilvános megjelenésének összehasonlítását is. A vizsgálat célja nem statisztikai általánosítás volt, hanem középpontjában a civil tudás intézményesülésének eltérő

szervezeti mintázatainak azonosítása és értelmezése állt. A vizsgálat módszertani kiindulópontját a digitális nyomok elmélete adta. Ez a megközelítés az online megjelenést nem kizárólag kommunikációs felületként értelmezi, sokkal inkább a szervezeti működés, az együttműködések és az intézményi kapcsolatok mérhető lenyomataként kezeli (Krippendorff, 2019). Ez összhangban áll azokkal a megközelítésekkel, amelyek szerint a civil–felsőoktatási partnerségek intézményi beágyazottsága és szervezeti jelentősége a nyilvánosan hozzáférhető bizonyítékok és kommunikációs felületek elemzésén keresztül is vizsgálható (Bringle & Hatcher, 2009). Ennek megfelelően a nyilvánosan elérhető dokumentumok és online felületek elsődleges adatforrásként szolgáltak. A módszertani megalapozottságot a dokumentumelemzés biztosította, amely a nyilvánosan elérhető dokumentumokat olyan társadalmi tényekként kezeli, amelyek lehetővé teszik a szervezeti működés és az intézményi kapcsolatok vizsgálatát (Bowen, 2009).

Ez a megközelítés alkalmas a civil–felsőoktatási partnerségek szerkezeti mélységének és nyilvános láthatóságának vizsgálatára. A dokumentált együttműködések feltárása mellett teszi lehetővé, hogy a dokumentáltság hiánya önmagában értelmezhető kutatási indikátorként jelenjen meg. A szakirodalom felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezeti működés tényleges hatása és intézményi reprezentációja nem minden esetben esik egybe. Ezért a nyilvánosan elérhető dokumentumok elemzése nemcsak a meglévő kapcsolatok azonosítására, hanem azok intézményi láthatóságának feltárására is alkalmas (Butin, 2006). Az esettanulmány középpontjában a FETA szerepének feltárása áll, mivel a szervezet a hazai hallgatótámogatás és felsőoktatási tanácsadás egyik meghatározó szakmai szereplője. A kutatómunka lehetőséget teremtett annak vizsgálatára, hogy egy civil szervezet miként járulhat hozzá a hallgatói támogatás, a szakmai tudásmegosztás és az intézményi kapcsolatok erősítéséhez. Láthatóvá vált, hogyan jelenik meg ez a szerep a felsőoktatási intézmények nyilvánosan hozzáférhető bizonyítékaiban és kommunikációjában. Az elemzés összehasonlító megközelítést alkalmazott, és lehetővé tette a különböző intézményi működési modellek és együttműködési formák feltárását. A vizsgálat nem reprezentatív országos felmérésnek készült. A civil tudás intézményesülésének eltérő szervezeti mintázatait kívánta azonosítani és értelmezni, összhangban a vizsgálat három alapvető kérdésével. A módszertani megközelítés így nem az eredmények általánosíthatóságára, sokkal inkább a jelenség mélyebb megértésére és a különböző intézményi gyakorlatok összehasonlítható elemzésére helyezte a hangsúlyt.

## Mintavétel és intézményválasztás

A kutatás célzott, elméleti mintavételt alkalmazott. A mintába olyan felsőoktatási intézmények kerültek, amelyek méretük, szervezeti jellegük, hallgatói összetételük és civil kapcsolatrendszerük alapján alkalmasak voltak a civil–felsőoktatási együttműködések különböző formáinak elemzésére.



A vizsgálat hat magyar felsőoktatási intézményre terjedt ki:

- Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE),
- Debreceni Egyetem (DE),
- Szegedi Tudományegyetem (SZTE),
- Pécsi Tudományegyetem (PTE),
- Neumann János Egyetem (NJE),
- Dunaújvárosi Egyetem (DUE).

A szakértői mintavétel alapján a kiválasztás három szempont szerint történt. A mintában kutatóegyetemek és kisebb regionális intézmények egyaránt szerepelnek. Valamennyi vizsgált intézmény működtet dokumentált hallgatótámogatási vagy mentorálási tevékenységet. Az intézmények eltérő erősségű civil kapcsolatrendszere lehetőséget biztosít az intézményesülés különböző fokozatainak összehasonlítására. A mintavétel célja nem statisztikai reprezentativitás elérése volt, hanem a civil tudás intézményesülésének eltérő szervezeti mintázatainak feltárását és összehasonlító vizsgálatát tűzte ki célul.

## Adatgyűjtés és dokumentumelemzés

Az adatgyűjtés és dokumentumelemzés 2026 januárja és májusa között zajlott. A vizsgálat kizárólag nyilvánosan hozzáférhető dokumentumokra és digitális forrásokra támaszkodott.

Az elemzett források közé tartoztak az intézményi honlapok, a hallgatói szolgáltatási felületek, a mentorprogramok dokumentációi, a szabályzatok és stratégiai dokumentumok, az esélyegyenlőségi tervek, a sajtóközlemények, az együttműködési megállapodások, a FETA szakmai dokumentumai és ajánlásai.

Az adatgyűjtés során a „*hallgatói támogatás*”, „*mentorprogram*”, „*tanácsadás*”, „*civil együttműködés*”, „*partnerség*”, „*önkéntesség*”, „*esélyegyenlőség*”, „*hallgatói jóllét*” és „*mentális egészség*” kulcsszavak szolgáltak a dokumentumok azonosításának alapjául. A vizsgálat négy egymásra épülő szakaszban zajlott: dokumentumazonosítás, nyílt kódolás, tematikus kategorizálás és intézmények közötti összehasonlító elemzés.

## Az indikátorok kiválasztásának elméleti indoklása

A mutatók kialakítása iteratív folyamat eredményeként történt, a szakirodalmi elemzés és az előzetes dokumentumelemzés tapasztalataira épült. A mutatók kiválasztását a tudásmegosztás, a társadalmi kohézió és a közösségi reziliencia elméleti keretei alapozták meg (Putnam, 2000; Norris et al., 2008; Wenger, 1998). A hozzáférés dimenziója azt vizsgálja, hogy az intézmény milyen mértékben biztosítja a hallgatók számára a támogató szolgáltatások elérhetőségét. Az inklúzió a különböző hallgatói

csoportok támogatásának szervezeti jelenlétét méri. A civil részvétel dimenziója a civil szervezetek bevonásának erősségét mutatja, míg az intézményi partnerség a kapcsolatok formalizáltságát és tartósságát értékeli. A kutatás módszertanának lényegi eleme a dokumentáltság dimenziójának bevezetése volt. Ez azt vizsgálja, hogy az együttműködések milyen mértékben hagynak dokumentálható szervezeti nyomot szabályzatokban, szakmai ajánlásokban, intézményi dokumentumokban vagy nyilvános kommunikációs felületeken. A dokumentáltság dimenziójának bevezetését az a kutatási tapasztalat indokolta, hogy számos civil–felsőoktatási együttműködés csak korlátozottan jelenik meg nyilvánosan hozzáférhető intézményi dokumentumokban, ami nehezíti azok szervezeti beágyazottságának és hosszú távú hatásának értékelését.

### Az ötdimenziós mutatórendszer

A civil tudás felsőoktatási intézményekben történő intézményesülésének vizsgálatához a kutatás egy ötdimenziós indikátorrendszert alkalmazott. A mutatók kialakításának célja olyan vizsgálati keret létrehozása volt, amely lehetővé teszi az intézmények összehasonlítását, biztosítva a kvalitatív elemzés értelmező jellegét. Az intézmények értékelése öt dimenzió mentén történt: hozzáférés, inklúzió, civil részvétel, intézményi partnerség, dokumentáltság. A modell a civil szervezeteket olyan tudásközvetítő szervezetként kezeli, amelyek a társadalmi tapasztalatokat képesek intézményi erőforrássá alakítani.

A rendszer az alábbi dimenziók mentén épül fel:

- Hozzáférés: a belépési és bennmaradási esélyek támogatása, különös tekintettel a lemorzsolódás csökkentésére.
- Inklúzió: a különleges szükségletű csoportok - fogyatékkal élők, romák, elsőgenerációs értelmiségiek - célzott integrációja (Szemerszki, 2023).
- Civil részvétel: az önkéntesség és a nonprofit jelenlét erőssége az egyetemi ökoszisztémában.
- Partnerség: a formális hálózati együttműködések és az SZMSZ-be ágyazott szakmai kapcsolatok mélysége (Bringle & Hatcher, 2000).
- Dokumentáltság: a transzparencia, a nyilvános protokollok megléte és a jó gyakorlatok láthatósága.

### Az értékelési skála meghatározásai

Az intézményi jelleg vizsgálata 1–5 fokozatú skálán történt, ami az esetleges működéstől a teljes stratégiai integrációig terjedő spektrumot méri:

- 1-es szint: minimális jelenlét; esetleges, nem dokumentált, egyéni akciókon alapuló tevékenység.

- 2-es szint: részleges jelenlét; alkalmi projektek, hiányos és nem rendszerezett dokumentáció.
- 3-as szint: rendszeres tevékenység; létező alapidokumentumok, de a civil tudás még nem vált a szervezeti kultúra szerves részévé.
- 4-es szint: erős intézményi beágyazottság; kiterjedt hálózatok, nyilvános protokollok és állandó szervezeti háttér.
- 5-ös szint: teljes körű stratégiai integráció; transzparens adatközlés, országos modellértékű dokumentáltság és folyamatos minőségbiztosítás.

## Intézményi indikátorprofil

A civil szervezetek és a felsőoktatási intézmények közötti együttműködések összehasonlító elemzéséhez a vizsgálat az ötdimenziós indikátorrendszert alkalmazta. A rendszer a hozzáférés, az inklúzió, a civil részvétel, az intézményi partnerség és a dokumentáltság dimenziói mentén vizsgálta az intézmények működését. A mutatók célja nem az intézmények rangsorolása volt, sokkal inkább annak feltárása, hogy a civil eredetű tudás milyen mértékben épül be az intézményi működésbe. Az értékelés a 2024–2026-os időszakban azonosított „digitális nyomok” és dokumentált hálózati adatok eredményeire épült.

*1. táblázat. A vizsgált felsőoktatási intézmények összesített indikátorprofilja és modell-besorolása az öttényezős indikátorrendszer alapján (2024–2026)*

| Intézmény neve                       | Összesített pontszám | Modell-besorolás                   |
|--------------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) | 24                   | Stratégiai modellintézmény         |
| Debreceni Egyetem (DE)               | 22                   | Intézményesült / infrastrukturális |
| Pécsi Tudományegyetem (PTE)          | 22                   | Magas szinten hálózatba ágyazott   |
| Szegedi Tudományegyetem (SZTE)       | 20                   | Fejlődő / aktív                    |
| Neumann János Egyetem (NJE)          | 14                   | Kisméretű / regionális fókuszú     |
| Dunaújvárosi Egyetem (DUE)           | 12                   | Személyes / projektalapú           |

*Forrás: OH (2025); FETA (2024) (ELTE, PTE, SZTE, DE, NJE, DUE) hivatalos online felületei, hírei és mentorprogram-dokumentációi alapján saját szerkesztés*

Az 1. táblázat az indikátorok operacionalizálása alapján hasonlítja össze a vizsgált intézményeket. Az összesített pontszám az öt dimenzió 1–5-ig terjedő skáláján elért eredményeinek összege, maximum 25 pont.



2. táblázat. A vizsgált felsőoktatási intézmények strukturális jellemzői, mentorhálózati kapacitásai és a civil partnerségek intézményesültségének összesített értékelése (2024–2026)

| Intézmény | Hallgatói létszám | Mentor-hálózat | Civil partnerség jellege    | Pontszám | URL             |
|-----------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------|-----------------|
| ELTE      | ~41 000 fő        | ~100 fő        | Intézményesült, kiterjedt   | 25       | www.elte.hu     |
| PTE       | ~22 000 fő        | 50+ fő         | Erős alapítványi szimbiózis | 24       | www.pte.hu      |
| DE        | ~34 800 fő        | ~80 fő         | Beágyazott városi hálózat   | 19       | www.unideb.hu   |
| SZTE      | ~24 500 fő        | ~70 fő         | FETA-krízisajánlás (2024)   | 19       | www.u-szeged.hu |
| NJE       | ~5 000 fő         | ~30 fő         | Lokális ipari partnerségek  | 12       | www.nje.hu      |
| DUE       | ~3 800 fő         | ~20 fő         | Eseti pilotprojektek        | 10       | www.uniduna.hu  |

Forrás: OH (2025); FETA (2024) (ELTE, PTE, SZTE, DE, NJE, DUE) hivatalos online közzétételi listái alapján saját szerkesztés

3. táblázat. Összesített intézményi indikátorprofil (1–5 skálán)

| Intézmény | Hozzáfé-<br>rés | Inklúzió | Civil rész-<br>vétel | Partner-<br>ség | Dokumentáltság | Összesen |
|-----------|-----------------|----------|----------------------|-----------------|----------------|----------|
| ELTE      | 5               | 5        | 5                    | 5               | 5              | 25       |
| PTE       | 5               | 5        | 5                    | 5               | 4              | 24       |
| DE        | 4               | 4        | 4                    | 4               | 3              | 19       |
| SZTE      | 4               | 4        | 4                    | 4               | 3              | 19       |
| NJE       | 3               | 3        | 2                    | 2               | 2              | 12       |
| DUE       | 2               | 3        | 2                    | 2               | 1              | 10       |

Forrás: Saját szerkesztés a 2024–2026-os időszakban azonosított „digitális nyomok” aggregált eredményei alapján. Felhasznált források: FETA (2015, 2025) szakmai protokollok és adatbázisok, intézményi stratégiai dokumentumok

4. táblázat. A vizsgált intézmények dokumentáltsági és partnerségi jellemzői (2025/26)

| Intézmény | Modell típus         | Mentorhálózat<br>(fő/év) | Webes<br>dokumentáltság<br>szintje | Dokumentáltsági<br>jellemzők                                                              |
|-----------|----------------------|--------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ELTE      | Intézményesült       | ~100 fő                  | Magas                              | Rendszeres központi és kari hírek, nyilvános szakmai protokollok, NTP-beszámolók.         |
| PTE       | Intézményesült       | >50 fő                   | Közepes-magas                      | Alapítványi keretek, regionális NGO-hírek, strukturált hallgatói szolgáltatási felületek. |
| DE        | Fejlődő<br>hálózatos | ~80 fő                   | Közepes                            | Városi civil hálózatok beágyazottsága, projektalapú online beszámolók.                    |
| SZTE      | Fejlődő<br>hálózatos | ~70 fő                   | Alacsony-közepes                   | Erős mentálhigiénés szakmai munka, de kevesebb nyilvános statisztikai adat (SZTE, 2024).  |
| NJE       | Projektalapú         | ~30 fő                   | Alacsony                           | Lokális ipari-városi partnerségek, minimális rendszerszintű online dokumentáció.          |
| DUE       | Projektalapú         | ~20 fő                   | Alacsony                           | Eseti digitalizációs pilot-projektek, ritka hírezés és láthatóság (Sitku & Czifra, 2024). |

Források: Saját szerkesztés (2026). Adatok: KSH (2024), EC (2025), OH (2025), FETA (2015, 2024) és intézményi éves beszámolók (2024–2025)

- ELTE: 25 pont. Az intézmény a legmagasabb dokumentáltsági szinttel rendelkezik. Kiemelkedő a ~100 fős mentorhálózat, ami a tanácsadási feladatokat ellátja. Stratégiájuk alapja a Nonaka & Takeuchi-féle tudásmegőrzési modell: a mentorok egyéni, tapasztalati (tacit) tudását szisztematikusan írott szakmai protokollokká, azaz explicit tudássá konvertálják, biztosítva ezzel a szervezeti tanulást. A civil tudásközvetítés a stratégiai alapidokumentumok (SZMSZ, Esélyegyenlőségi Terv) része (EC, 2025). Dokumentáltsága azért maximális, mert a partnerségek és a szakmai protokollok visszakövethetően megjelennek a központi és kari felületeken.
- DE: 19 pont. Rendkívül erős inklúziós profillal rendelkezik, amit a Mentálhigiénés és Esélyegyenlőségi Központ (DEMEK) koordinál. Egyedülálló módon összetett szállító- és személyi segítő szolgáltatást tart fenn 0 Ft-os díjjal a hallgatók számára. Támogató tevékenységét a ~80 fős Esélyháló Mentorhálózat végzi. A civil szervezetekkel kialakított kapcsolatok elsősorban programokhoz, rendezvényekhez és szakmai együttműködésekhez kapcsolódnak. A partnerségek rendszeresen

megjelennek az intézményi kommunikációban, formalizáltságuk és dokumentáltságuk közepes szintű, gyakran projektalapú a webes térben. Jellemzője az erős szakmai munka, de a dokumentáció sokszor megáll a belső minőségbiztosítási folyamatoknál.

- SZTE: 19 pont. Az intézmény a hallgatói jólétre fókuszál. A ~70 mentort foglalkoztató rendszer hatékonyságát a FETA 2024-es krízisajánlásainak aktív alkalmazása biztosítja, ami elengedhetetlen a rekordszámú, 2025-ben felvett hallgató okozta megnövekedett tanácsadási igények kezeléséhez. Az intézmény különösen aktív a kríziskezeléshez és a hallgatói jóléthez kapcsolódó programok fejlesztésében. Az elemzett dokumentumok alapján az SZTE esetében jól azonosíthatók a civil szervezetekkel kialakított szakmai kapcsolatok, és azok intézményi beágyazottságának bizonyos formái. Az együttműködések dokumentáltsága és szervezeti integrációja nem minden területen egységes. Az alacsonyabb dokumentáltságot a „láthatósági paradoxon” magyarázza: a szakmai tartalom gazdag, de statisztikai láthatósága elmarad a legmagasabb szinttől.
- PTE: 24 pont. A hálózati beágyazottság mintapéldája. Az 50 főt meghaladó mentorhálózat mellett kiterjedt esélyegyenlőségi hálózatot működtetnek. Civil partnerségeik - például az egészségfejlesztés terén - nem mellérendelt projektek, hanem a kari működés szerves részei. A PTE esetében a vizsgálat erős hallgatótámogatási orientációt mutatott. Az intézmény több olyan szolgáltatást működtet, amelyek a hallgatók társadalmi integrációját, tanulmányi előrehaladását és mentális jólétét támogatják. A civil szervezetekkel kialakított együttműködések több területen is megjelennek, különösen az esélyegyenlőségi, egészségfejlesztési és közösségi programokban. A dokumentáltság szintje magasabb az országos átlagnál, ami arra utal, hogy a partnerségek jelentős része intézményi szinten is beágyazott. A PTE eredményei alapján az intézmény a fejlett együttműködési modellek közé sorolható. A civil tudásközvetítés a stratégiai alapidokumentumok (SZMSZ, Esélyegyenlőségi Terv) része (EC, 2025).
- NJE: 12 pont. Hallgatótámogatási rendszere kisebb szervezeti léptékben működik, a dokumentumelemzés több olyan kezdeményezést azonosított, amelyek a hallgatói közösségek támogatását és a személyes mentorálást szolgálják. A civil kapcsolatok elsősorban helyi és regionális együttműködések formájában jelennek meg. A partnerségek több esetben működnek, azonban dokumentáltságuk és intézményi formalizáltságuk korlátozottabb. Ez nem feltétlenül az együttműködések hiányára, inkább azok szervezeti megjelenésének eltérő formájára utal. A civil beágyazottság még fejlődési szakaszban van. Mentorhálózata ~30 fő, a dokumentáltság hiányosságokat mutat.
- DUE: 10 pont. A vizsgált intézmények közül a legkisebb szervezeti mérettel rendelkezik, ami a hallgatótámogatási rendszerek struktúrájában is megmutatkozik. A támogatási szolgáltatások többnyire koncentrált formában jelennek meg, és kisebb szervezeti apparátus működteti őket. A civil szervezetekkel kialakított kapcsolatok főként projektjellegű együttműködésekben és helyi közösségi



kezdeményezésekben érhetőek tetten. A dokumentált partnerségek száma alacsonyabb, mint a nagyobb intézmények esetében, a rendelkezésre álló adatok alapján a civil szereplők jelenléte itt sem tekinthető jelentéktelennek. Az eredmények arra utalnak, hogy az intézményben a hallgatótámogatás személyesebb és kevésbé formalizált formában valósul meg. A HASIT (Hallgatói Sikeresség Támogatása) program tudományosan megalapozottan dokumentált és a hazai felsőoktatási szakmában jó gyakorlatként elismert kezdeményezés, eredményei széles körben hozzáférhetők a tudományos adatbázisokban (MTMT) és a FETA által összehangolt szakmai hálózatban is. A civil kapcsolatok elszigetelt digitális pilotprojektekre korlátozódnak. Mentorhálózata ~20 fő, a dokumentáltság hiányosságokat mutat.

## **Intézményi együttműködési mintázatok**

Az intézményi indikátorprofilok összehasonlítása azt mutatta, hogy a civil szervezetek és a felsőoktatási intézmények közötti kapcsolatok nem egységes formában jelennek meg. Valamennyi vizsgált intézmény esetében azonosíthatók voltak civil együttműködések, amelyek szervezeti beágyazottsága, formalizáltsága, dokumentáltsága és tudásmegosztó tevékenysége jelentős eltéréseket mutatott. Az elemzés alapján három jellegzetes együttműködési mintázat különíthető el: az intézményesült partnerségi modell, a fejlődő hálózatos modell és a projektalapú együttműködési modell.

A tipológia kialakítása során négy vizsgálati szempont kapott kiemelt szerepet: a mentorhálózatok jelenléte, a civil szervezetek intézményi integrációja, a FETA által működtetett tanulási mechanizmusok, a Felsőoktatási Tanácsadás Egyesületének szakmai elfogadottsága. Ezek a tényezők együttesen teszik lehetővé annak megértését, hogy a civil szférából származó tudás milyen módon válik a felsőoktatási intézmények működésének részévé (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wenger, 1998).

## **Az intézményesült partnerségi modell**

Az intézményesült partnerségi modell azokra az intézményekre jellemző, amelyekben a civil együttműködések tartós szervezeti rendszerekbe épülnek be, és nemcsak egyedi projektek vagy személyes kapcsolatok révén működnek. A vizsgált intézmények közül elsősorban az ELTE és részben a PTE mutatja a modell jellegzetességeit. Ezekben az intézményekben a mentorálási, tanácsadási és hallgatótámogatási tevékenységek több szervezeti egység összehangolt működésén alapulnak. A mentorhálózatok nem elszigetelt kezdeményezésként jelennek meg, hanem az intézményi szolgáltatási rendszer részét képezik. A hallgatói támogatás szervezeti szinten szabályozott, a kapcsolódó folyamatok dokumentáltak, és több esetben stratégiai dokumentumokban vagy intézményi szabályzatokban is megjelennek.

## A fejlődő hálózatos modell

A második mintázatot azok az intézmények képviselik, amelyekben a civil együttműködések már túlmutatnak az egyedi projektek szintjén, azonban az intézményi integráció még nem teljes körű. Ebbe a kategóriába elsősorban a DE és a SZTE sorolható. Ezekben az intézményekben a mentorhálózatok és hallgatótámogatási programok többnyire tartósan működnek, a FETA beágyazottsága intézményenként és területenként eltérő mértékű. A civil szervezetekkel kialakított kapcsolatok rendszerezettek, de a partnerségek dokumentáltsága és formalizáltsága nem minden esetben éri el az intézményesült modell szintjét. A fejlődő hálózatos modell egyik legfontosabb sajátossága a kapcsolati tőke jelentősége. A szakmai együttműködések gyakran személyes vagy szakmai hálózatokon keresztül szerveződnek, és a tudásáramlás főként informális kapcsolatok mentén valósul meg. Ez a működési forma összhangban áll a közösségi tanulás és a szakmai közösségek működését leíró elméletekkel (Wenger, 1998). A FETA ebben a modellben elsősorban tudásközvetítő és hálózatépítő szerepet tölt be. Konferenciák, szakmai műhelyek, ajánlások és közösségi kapcsolatok révén járul hozzá a hallgatótámogatási gyakorlatok fejlődéséhez. A szervezet hatása az elemzés alapján érzékelhető, de intézményi beágyazottsága nem minden esetben jelenik meg kifejezett módon a dokumentációban.

## A projektalapú együttműködési modell

A harmadik együttműködési mintázat a projektalapú modell, amely elsősorban a kisebb regionális intézmények esetében figyelhető meg. A NJE és a DUE több jellemzője is ebbe a kategóriába sorolható. Ebben a modellben a civil szervezetekkel való kapcsolatok elsősorban konkrét projektekhez, rendezvényekhez vagy időszakos programokhoz kapcsolódnak. A mentorálási és hallgatótámogatási kezdeményezések jelen vannak, azonban azok gyakran személyes elköteleződésen alapulnak, és kevésbé kapcsolódnak formalizált intézményi rendszerekhez. A civil integráció ebben az esetben jellemzően alacsonyabb fokú, ami nem feltétlenül a partnerségek hiányát, inkább azok eltérő szervezeti formáját jelenti. A szervezeti tanulás folyamata kevésbé dokumentált, és a tudásátadás gyakran informális kapcsolatokon keresztül történik. Emiatt a kialakult gyakorlatok sérülékenyebbek lehetnek a személyi változásokkal vagy szervezeti átalakulásokkal szemben (Wenger, 1998). A FETA hatása ebben a modellben elsősorban közvetett módon jelenik meg. A szervezet szakmai anyagai, rendezvényei és hálózati kapcsolatai hozzájárulhatnak a helyi fejlesztésekhez, ezek az összefüggések kevésbé jelennek meg intézményi dokumentumokban vagy hivatalos együttműködési keretekben. Az intézményi együttműködési mintázatok összehasonlítása azt mutatja, hogy a civil szervezetek szerepe valamennyi vizsgált intézményben jelen van, azonban annak szervezeti formája és intézményesültségi szintje jelentős eltéréseket mutat. Az intézményesült partnerségi modellben a civil



tudás már az intézményi működés részévé válik, míg a fejlődő hálózatos modellben elsősorban szakmai kapcsolatokon keresztül terjed. A projektalapú modell esetében a partnerségek működnek, de hosszú távú fenntarthatóságuk és tudásmegőrző képességük korlátozottabb.

A kutatás rávilágított a láthatósági paradoxonra: az egyetemeken zajló értékes civil együttműködések jelentős része dokumentálatlan marad, így láthatatlan a szakmai nyilvánosság számára. Krippendorff (2019) elméletét alkalmazva belátható, hogy a digitális nyomok nemcsak kommunikációs eszközök, hanem a szervezeti működés mérhető lenyomatai; a transzparencia hiánya tehát magát az intézményi tanulást akadályozza.

### **A dokumentáltság, mint intézményesülési indikátor**

A dokumentumelemzés eredményei alapján a dokumentáltság dimenziója kiemelt jelentőségű a civil–felsőoktatási együttműködések intézményesültségének értékelése során. A hozzáférés, az inklúzió, a civil részvétel és a partnerségi kapcsolatok elsősorban az együttműködések jelenlétére és működésére utalnak. A dokumentáltság azt mutatja meg, hogy ezek a gyakorlatok milyen mértékben épültek be az intézményi működés formális struktúráiba. A vizsgált intézmények között jelentős különbségek voltak megfigyelhetők a dokumentáltság szintjében. A magasabb pontszámot elérő intézmények esetében a civil szervezetekkel kialakított kapcsolatok egyúttal programok és alkalmi kezdeményezések formájában jelentek meg. Szabályzatokban, stratégiai dokumentumokban, szakmai ajánlásokban, intézményi beszámolóokban és nyilvánosan hozzáférhető tájékoztató anyagokban egyaránt rögzítették őket. Ez arra utal, hogy az együttműködések túlmutatnak az egyéni szereplők tevékenységén, és az intézményi működés részévé válnak. Az alacsonyabb dokumentáltsági értékekkel rendelkező intézmények esetében több olyan együttműködési forma is azonosítható volt, amely ténylegesen működött, de csak korlátozott mértékben jelent meg az intézményi dokumentációban. Ezekben az esetekben a partnerségek fenntartása jellemzően személyes kapcsolatokhoz, informális szakmai hálózatokhoz vagy egyedi projektekhez kötődött. A dokumentáltság ezért növeli az együttműködés láthatóságát, és hozzájárul annak fenntarthatóságához, reprodukálhatóságához, más intézmények számára történő alkalmazhatóságához. Az intézményi összehasonlítás arra utal, hogy az együttműködések tartósságát nem kizárólag a partnerségek száma vagy intenzitása határozza meg. Fontos tényező az is, hogy a civil eredetű tudás milyen mértékben válik dokumentálttá és szervezeti szinten visszakereshetővé.

Ez a felismerés vezetett a vizsgálat során a láthatósági paradoxon modelljének kidolgozásához, ami a civil–felsőoktatási együttműködések intézményi hatása és nyilvános megjelenése közötti kapcsolat elemzésére vállalkozik (Nonaka & Takeuchi, 1995; Bringle & Hatcher, 2000).

## Rejtett együttműködés

A rejtett együttműködés kategóriájába azok a partnerségek sorolhatók, amelyek ténylegesen működnek, azonban dokumentáltságuk alacsony, és csak korlátozott mértékben jelennek meg az intézményi nyilvánosságban. Az NJE és a DUE elemzése során több olyan mentorálási, hallgatótámogatási és közösségfejlesztési gyakorlat volt azonosítható, amely érzékelhető szakmai hatással rendelkezik. Láthatóvá vált, hogy az intézményi szabályzatokban, stratégiai dokumentumokban vagy nyilvános szakmai beszámolóokban csak részben jelenik meg. Ezekben az esetekben a partnerségek fenntartása jellemzően személyes kapcsolatokhoz, helyi szakmai hálózatokhoz vagy egyedi kezdeményezésekhez kötődik. A tudás átadása elsősorban informális mechanizmusokon keresztül történik, amely ugyan rugalmasságot biztosít, de egyúttal növeli a sérülékenységet is. A szervezeti memória szempontjából az ilyen együttműködések kevésbé stabilak; fennmaradásuk gyakran meghatározott szereplők jelenlététől függ. A szakmai közösségek működését feltáró vizsgálatok szerint az informális tudásmegosztás fontos szerepet játszik a tanulási folyamatokban, az intézményesülés hiányában csak korlátozottabban őrizhető meg hosszú távon (Wenger, 1998).

### *Részben látható együttműködés*

A részben látható együttműködések esetében a partnerségek már megjelennek intézményi programokban, rendezvényekben, projektekben vagy kommunikációs felületeken, ugyanakkor a civil szervezetek tényleges tudásközvetítő szerepe csak részben válik láthatóvá. A DE és a SZTE több olyan kezdeményezést működtet, amelyekben civil szereplők aktívan részt vesznek a hallgatótámogatási és közösségfejlesztési folyamatokban. A civil szervezetek által közvetített szakmai tudás azonban még nem épült be teljes körűen az intézményi struktúrákba.

### *Teljesen dokumentált együttműködés*

A teljesen dokumentált együttműködés a láthatósági paradoxon legmagasabb szintjét képviseli. Ebben az esetben a partnerség működik, intézményi dokumentumokban, szakmai protokollokban, ajánlásokban, szabályzatokban és nyilvános kommunikációs anyagokban egyértelműen megjelenik. Az ELTE és a PTE esetében több olyan elem volt azonosítható, amely a civil eredetű tudás intézményi beágyazottságára utal. Különösen jelentős szerepet játszanak ebben a folyamatban a FETA által kidolgozott szakmai ajánlások, módszertani útmutatók és hálózati kapcsolatok. Hasonlóképpen fontos példát jelentenek a hallgatói kríziskezeléshez kapcsolódó szakmai ajánlások és intézményi gyakorlatok, amelyek több intézményben dokumentált formában jelentek



meg. A civil szférából származó tudás már nemcsak egyedi kezdeményezésként jelenik meg, ebben az esetben az intézményi működés részévé válik. A szervezeti tanulás és tudásmenedzsment szakirodalma szerint az intézményesülés egyik legfontosabb feltétele, hogy a megszerzett tudás kifejtett formában is rögzítésre kerüljön, és hozzáférhetővé váljon az intézmény tagjai számára (Nonaka & Takeuchi, 1995). Az egyetem–közösség partnerségek intézményesülését vizsgáló elemzések szintén hangsúlyozzák a formalizált működési keretek jelentőségét (Jaeger et al., 2012).

### *A modell értelmezése*

A kialakított tipológia arra utal, hogy a civil–felsőoktatási együttműködések értékelése nem korlátozható a partnerségek pusztá meglétének vizsgálatára. Legalább ilyen fontos annak elemzése, hogy a civil eredetű tudás milyen mértékben válik láthatóvá, dokumentálttá és szervezeti szinten hozzáférhetővé. A rejtett, részben látható és teljesen dokumentált együttműködések három szintje egy olyan fejlődési ívként is értelmezhető, amely az informális kapcsolatoktól az intézményi beágyazottságig vezet. A modell alapján a dokumentáltság adminisztratív mutatóként és az intézményesülés egyik mérhető indikátoraként is jelen van. Az együttműködések hosszú távú fennmaradásának feltétele, hogy a civil eredetű tudás szervezeti memóriává alakuljon, ne kizárólag személyes kapcsolatokhoz kötődjön (Nonaka & Takeuchi, 1995). A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a dokumentáltság növekedésével párhuzamosan nő az együttműködések fenntarthatósága, reprodukálhatósága és intézményi hatása is. A láthatósági paradoxon modellje ezért hozzájárulhat a civil–felsőoktatási partnerségek intézményesülési folyamatainak pontosabb értelmezéséhez, az ötdimenziós indikátorrendszer dokumentáltsági dimenziójának elméleti megalapozásához. A vizsgálat adatai igazolják, hogy a civil tudásközvetítés strukturális jelentőségűvé vált. A dokumentáltság hiánya - a láthatósági paradoxon - nem feltétlenül az együttműködés hiányát, inkább annak strukturális sérülékenységét jelzi: ha a jó gyakorlatok nincsenek rögzítve, neheztetté válik a szervezeti tanulás és a továbbadhatóság is (Krippendorff, 2019).

## **Eredmények**

### **A FETA, mint intézményesülési katalizátor**

A kutatási eredmények alapján a FETA a felsőoktatási szereplők között működő civil szervezetként értelmezhető, olyan közvetítő szervezetként, ami elősegíti a civil szférában létrejövő szakmai tudás intézményesülését. Az intézményi összehasonlítás azt mutatta, hogy a FETA hatása nem elsősorban az általa megvalósított programok számában vagy méretében érzékelhető, inkább abban a képességében, hogy a helyi

gyakorlatokat országos szinten értelmezhető szakmai tudássá alakítja. A legtöbb civil szervezet működése egy-egy intézményhez, projekthez vagy célcsoporthoz kapcsolódik. A FETA ezzel szemben több szervezeti szintet kapcsol össze: jelen van a hallgatói tanácsadás gyakorlati területén, részt vesz szakmai ajánlások és módszertani anyagok kidolgozásában, hálózati kapcsolatokat teremt a felsőoktatási intézmények között. Ez a többszintű működés lehetővé teszi, hogy a civil tapasztalatok ne egyedi kezdeményezésekként maradjanak fenn, sokkal inkább intézményi rutinokká és szakmai standardokká váljanak. Az elemzés során az is megfigyelhető volt, hogy a FETA hatása több intézményben közvetett formában jelenik meg. Számos mentorálási, hallgatótámogatási és tanácsadási gyakorlat mutatott tartalmi hasonlóságot a FETA által képviselt szakmai szemlélettel, még akkor is, ha az intézményi dokumentumok nem minden esetben utaltak explicit módon a szervezetre. A FETA szerepe túlmutat a klasszikus civil szervezeti működésen, és inkább tudásközvetítő infrastruktúraként értelmezhető. A kutatás egyik fontos következtetése, hogy a FETA hozzájárulhat olyan intézményesülési mintázatok kialakulásukhoz, amelyek más civil szervezetek esetében kevésbé figyelhetők meg. Ennek alapja a dokumentált tudás létrehozása, a szakmai standardok kialakítása és a hálózati együttműködések fenntartása. E tényezők együttesen teszik lehetővé, hogy a civil szférában felhalmozott tudás tartósan beépüljön a felsőoktatási intézmények működésébe. A vizsgálat eredményei alapján a FETA olyan közvetítő szervezetként értelmezhető, amely a civil tudás intézményesülésének katalizátoraként értelmezhető. Ez a megközelítés túlmutat a hagyományos civil szervezeti szerepfelfogáson, és új elemzési keretet kínál a civil–felsőoktatási kapcsolatok értelmezéséhez.

## A láthatósági paradoxon modellje

A kutatás három együttműködési formát különített el: rejtett, részben látható és teljesen dokumentált együttműködések. A rejtett együttműködések valós működést mutattak, alacsony dokumentáltság mellett. Főként személyes kapcsolatokra és informális hálózatokra épültek. A részben látható együttműködések már jelentek intézményi programokban és kommunikációs felületeken. A civil szereplők tényleges tudásközvetítő funkciója azonban még nem épült be teljesen a szervezeti struktúrába. A teljesen dokumentált együttműködések főként a nagyobb, jobban szervezett intézményeknél jelentek meg, ahol a civil eredetű tudás már szabályzatokban, protokollokban és nyilvános anyagokban egyaránt visszakövethető volt. A vizsgálat eredménye alapján elmondható, hogy a dokumentáltság nem kizárólag adminisztratív kérdés, hanem a fenntarthatóság egyik fontos mutatója. Amennyiben a jó gyakorlat nincs rögzítve, akkor sérülékenyebb, nehezebben átadható, kevésbé válik szervezeti emlékezetté.

A FETA ebben a modellben közvetítő és katalizáló szerepet tölt be: szakmai ajánlásai, módszertani anyagai és hálózati kapcsolatai segítik, hogy a civil tudás láthatóbbá és



intézményesebbé váljon. A paradoxon lényege, hogy a FETA hatása számos esetben jelentősebb, mint amennyire ez a nyilvános dokumentációból elsőre látszik.

## **Felsőoktatás-politikai ajánlások**

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a civil szervezetek és a felsőoktatási intézmények közötti együttműködések jelentős szerepet tölthetnek be a hallgatói támogatás, a társadalmi integráció és az intézményi alkalmazkodóképesség erősítésében. Az intézményi összehasonlítás azt is jelezte, hogy e partnerségek fejlettsége és dokumentáltsága jelentős eltéréseket mutat. Szakpolitikai szempontból indokolt lenne a civil–felsőoktatási együttműködések önálló területként történő megjelenítése a felsőoktatás-fejlesztési stratégiákban. Célszerű olyan országos irányelvek kidolgozása, amelyek meghatározzák a hallgatói tanácsadás, a mentorálás és a civil partnerségek minimumkövetelményeit. Ezért javasolt olyan értékelési keretek kialakítása, amelyek figyelembe veszik a civil együttműködések társadalmi hatását és intézményi beágyazottságát (Bringle & Hatcher, 2000; Varga, 2024). A vizsgálat során alkalmazott ötdimenziós indikátorrendszer alkalmas kiindulópontot jelenthet egy országos monitoringrendszer kialakításához, amely rendszeresen értékeli a hozzáférés, az inklúzió, a civil részvétel, a partnerség és a dokumentáltság dimenzióit. Alkalmazása lehetővé teszi, hogy az intézményeket ne kizárólag hallgatói létszám vagy teljesítménymutatók alapján értékeljék.

## **Finanszírozási ösztönzők**

A kutatás egyik visszatérő eredménye szerint a civil–felsőoktatási együttműködések fenntarthatóságát jelentősen korlátozza a rövid távú projektfinanszírozás. A vizsgált intézményekben több esetben megfigyelhető volt, hogy a mentorprogramok, hallgatótámogatási kezdeményezések és civil kapcsolatok működése erősen függött a pályázati ciklusoktól. Ennek következtében indokolt a többéves, kiszámítható finanszírozási konstrukciók előtérbe helyezése. A hosszabb időtávú támogatások lehetővé tennék az intézményi tanulás erősödését, a dokumentált tudás felhalmozását és az intézményi beágyazottság növekedését. Célszerű olyan finanszírozási ösztönzők kialakítása, amelyek előnyben részesítik a dokumentált, fenntartható és mérhető társadalmi hatással rendelkező civil–felsőoktatási együttműködések (András et al., 2024; Zatykó & Schumann, 2024; Sitku & Czipra, 2024).

## A FETA-modell országos szerepe

Az elemzés eredményei alapján a FETA jelentősége nem elsősorban egy civil szervezet működésében, hanem abban a képességében ragadható meg, hogy a helyi szinten létrejövő hallgatótámogatási gyakorlatokat országos szinten értelmezhető és adaptálható tudássá alakítja. A vizsgált intézmények összehasonlítása azt mutatta, hogy azokban az esetekben, ahol a civil eredetű szakmai tapasztalatok dokumentált formában jelentek meg, magasabb szintű intézményi beágyazottság és nagyobb fokú szervezeti fenntarthatóság volt megfigyelhető. A FETA működése ebben az értelemben olyan működési mechanizmusként értelmezhető, amely a helyi gyakorlatokat intézményi szintű, továbbadható tudássá alakítja. A modell sajátossága éppen abban rejlik, hogy képes összekapcsolni a helyi innovációkat az országos szintű szakmai tanulással. A szervezet szerepe ezért nem egyszerűen hálózati koordinációként vagy érdekképviseletként értelmezhető, hanem olyan közvetítő mechanizmusként, amely elősegíti a civil szférában létrejövő tudás intézményesülését. A kutatás eredményei alapján a szervezet olyan tudásközvetítő hálózatnak tekinthető, ami hozzájárul a hallgatótámogatási gyakorlatok standardizációjához, az intézményi tanulás erősödéséhez és a felsőoktatási intézmények közötti tudásáramlás fenntartható kereteinek kialakulásához. Mindezek alapján a FETA országos szerepének legfontosabb eleme nem egyes programok vagy projektek működtetése, hanem annak elősegítése, hogy a civil eredetű szakmai tudás tartósan beépüljön a felsőoktatási intézmények működésébe. A szervezet jelentősége ezért az intézményesülés, a standardizáció és az intézményi memória kialakulásának támogatásában ragadható meg.

Monitoring, indikátorrendszer és további kutatási irányok

Az elemzés során kidolgozott ötdimenziós indikátorrendszer lehetőséget teremt a civil–felsőoktatási együttműködések strukturált és összehasonlítható értékelésére. A jövőbeni vizsgálatok számára további lehetőséget jelenthet a láthatósági paradoxon és az ötdimenziós indikátorrendszer együttes alkalmazása. Ez lehetővé tenné annak feltárását, hogy a dokumentáltság, a partnerségi intenzitás és a civil részvétel milyen összefüggésben áll az intézményi tanulással, az alkalmazkodóképességgel és a hallgatótámogatási rendszerek fejlődésével. Az ilyen típusú vizsgálatok nem kizárólag a modell validálását segíthetik elő, amelyek hozzájárulhatnak a civil–felsőoktatási együttműködések értékelésére alkalmas módszertani keretek továbbfejlesztéséhez is. A további kutatási eredmények elősegíthetik, hogy a civil tudás integrációja szakpolitikai célkitűzésként, és egyben tudományosan megalapozott fejlesztési területként is megjelenjen a magyar felsőoktatásban. A tanulmányban kidolgozott indikátorrendszer és a láthatósági paradoxon modellje egyaránt olyan elemzési keretet kínál, amely alkalmas lehet a civil–felsőoktatási kapcsolatok intézményesülési folyamatainak hosszabb távú nyomon követésére és összehasonlító vizsgálatára.

## Forrásjegyzék

- Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7–16.  
<https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1729587>
- Baik, C., Larcombe, W., & Brooker, A. (2019). How universities can enhance student wellbeing. *Higher Education Research & Development*, 38(4), 674–687.  
<https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1576596>
- Balázs, L., Rajcsányi-Molnár, M., András, I., & Sitku, K. (2021). Social responsibility and community engagement at a Hungarian regional university. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(1), 53–62. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v21i1.4037>
- Bartal, A. M. (2026). „Mindenkinek megvan a maga civil/nonprofit szektora?”. *Önkéntes Szemle*, 6(1), 157–166. <https://onkentesszemle.hu/>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bringle, R. G., & Hatcher, J. A. (2000). Institutionalization of service learning in higher education. *The Journal of Higher Education*, 71(3), 273–290.  
<https://doi.org/10.1080/00221546.2000.11778840>
- Bringle, R. G., & Hatcher, J. A. (2002). Campus-community partnerships: The terms of engagement. *Journal of Social Issues*, 58(3), 503–516. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00273>
- Bringle, R. G., & Hatcher, J. A. (2009). Innovative practices in service-learning and curricular engagement. *New Directions for Higher Education*, 2009(147), 37–46.  
<https://doi.org/10.1002/he.356>
- Budapesti Corvinus Egyetem. (2022, október 13). *A Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület vezetésébe választották a Hallgatói Szolgáltatások két munkatársát*. <https://www.uni-corvinus.hu/post/hir/feta-corvinus-hsz-perenyi-csikos/>
- Butin, D. W. (2006). The limits of service-learning in higher education. *The Review of Higher Education*, 29(4), 473–498. <https://doi.org/10.1353/rhe.2006.0025>
- Dános, Zs., & Reisinger, A. (2020). Az egyetemi társadalmi felelősségvállalás koncepciója. *Civil Szemle*, 17(1), 5–18.
- Ötvös Loránd Tudományegyetem. (2023, december 1). *Felmérés az egyetemisták mentális állapotáról*. <https://www.ppk.elte.hu/felmeres-az-egyetemistak-mentalis-allapotarol>
- European Commission. (2025). *Education and Training Monitor 2025: Hungary*. European Union. <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor/hu/country-reports/hungary.html>
- Farnell, T. (2020). *Community engagement in higher education: Trends, practices and policies*. Network of Education Policy Centers. <https://doi.org/10.2766/406084>
- Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület [FETA] (2015). *A felsőoktatási diáktanácsadás szakmai protokollja*. [https://www.feta.hu/sites/default/files/feta\\_felsooktatasi\\_diaktanacsadas\\_szakmai\\_protokollja\\_2015\\_0.pdf](https://www.feta.hu/sites/default/files/feta_felsooktatasi_diaktanacsadas_szakmai_protokollja_2015_0.pdf)



- Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület [FETA] (2023). *Kutatási gyorsjelentés: Országos hallgatói mentális egészség felmérés – 2023*. <https://www.feta.hu/kutatas/kutatasi-gyorsjelent-es-orzagos-hallgatoi-mentalisegeszseg-felmeres-2023>
- Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület [FETA] (2024). *Magyarországon tanuló nemzetközi hallgatók adaptációjának, hallgatói sikerességének és jóllétének felmérése*. <https://www.feta.hu/kutatas/magyarorszagon-tanulo-nemzetkozi-hallgatok-adaptaciojanak-hallgatoi-sikeressenek-es-jolletenek-felmerese-2024>
- Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület [FETA] (2025). *Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület - Bemutatók és Programok*. <https://www.feta.hu>
- Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület [FETA] (2026). *Bemutatók*. FETA. <https://www.feta.hu/rolunk/bemutakozas>
- Florian, L. (2014). What counts as evidence of inclusive education? *European Journal of Special Needs Education*, 29(3), 286–294. <https://doi.org/10.1080/08856257.2014.933551>
- Jaeger, A. J., Jameson, J. K., & Clayton, P. H. (2012). Institutionalization of community-engaged scholarship at research universities. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 16(1), 149–167. <https://openjournals.libs.uga.edu/jheoe/article/view/847>
- Kőkuti, T. (2020). *Képzésmódszertani megfontolások vs. hallgatói attitűdvizsgálat*. In: H., Varga, Gy. (szerk.) Személyközi és médiakommunikációs tudatosság az iskolában (pp 290-303). Hungarovox Kiadó.
- Kőkuti, T., Balázs, L., & Rajcsányi-Molnár, M. (2022). A felsőoktatási felelősségvállalás egy sajátos módja: Képzési életpálya-menedzsment program a Dunaújvárosi Egyetemen. *Civil Szemle*, 19(4), 113–126.
- Komlósi, A., & Richter, J. (2015). Az egyéni és közösségi reziliencia kapcsolata a vörösiszap-katasztrófa tapasztalatainak fényében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(1), 61–76. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2015.1.61>
- Központi Statisztikai Hivatal. (2024). 9.1.1.15. *A nonprofit szektor főbb adatai szervezeti típusok és az ICNPO csoportosítás szerint*. STADAT. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0069.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0069.html)
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology (4th ed.)*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Ledwith, M. (2011). *Community Development: A Critical Approach*. Policy Press. <https://doi.org/10.4324/9781315106649>
- Lisznyai, S., & Puskás-Vajda, Zs. (szerk.). (2006). *A Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület (FETA) első tíz éve: A felsőoktatási diáktanácsadás intézményes kereteinek és szolgáltatásainak kialakulása (FETA Könyvek 1.)*. Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület. [https://www.feta.hu/sites/default/files/A\\_FETA\\_első\\_tíz\\_eve.pdf](https://www.feta.hu/sites/default/files/A_FETA_első_tíz_eve.pdf)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), 127–150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>



- Oktatási Hivatal. (2025). *Felsőoktatási statisztikai közlemények: A 2025. évi általános felvételi eljárás eredményei*. <https://www.felvi.hu>
- Perényi, Á., & Csikós, T. (2024). *Ajánlás intézményi szintű krízishelyzetekhez felsőoktatási tanácsadók és intézményi szereplők számára*. Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület. [https://feta.hu/sites/default/files/Ajánlás intézményisintű krízishelyzetekhez\\_FETA\\_2024.pdf](https://feta.hu/sites/default/files/Ajánlás%20intezmenyisintu_krizishelyzetekhez_FETA_2024.pdf)
- Phillips, R., & Pittman, R. (2009). *An Introduction to Community Development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203883303>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster.
- Sitku, K., & Czifra, S. (2024). Egyetem és civil szervezetek digitalizációs együttműködése: Eredmények és lehetőségek a dunajvárosi várostérségben. *Civil Szemle*, 21(5), 47–62. <https://doi.org/10.62560/CSZ.2024.05.3>
- Strier, R. (2014). Fields of paradox: University–community partnerships. *Higher Education*, 68(2), 155–165. <https://doi.org/10.1007/s10734-013-9698-5>
- Szegedi Tudományegyetem. (2024, július 25). *A Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület (FETA) új ajánlásáról az intézményi krízishelyzetek kezelésére*. <https://u-szeged.hu/eletvezetes/hirek/felsooktatasi>
- Szemerszki, M. (2023). *Students' academic characteristics and living conditions in Hungary. Eurostudent 8 Flash Report*. Eurostudent. [https://www.eurostudent.eu/download\\_files/documents/eurostudent\\_8\\_flash\\_report.pdf](https://www.eurostudent.eu/download_files/documents/eurostudent_8_flash_report.pdf)
- Tinto, V. (2012). *Completing College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226804545.001.0001>
- Varga, A. (2024). Alapítványi fenntartású felsőoktatási intézmények Magyarországon: Digitalizáció, fenntarthatóság és esélyegyenlőség a nonprofit szervezetek szerepvállalásának sajátosságai. *Civil Szemle*, 21(5), 27–46. <https://doi.org/10.62560/CSZ.2024.05.2>
- Varga, A. (2025). Esélyegyenlőség, fenntartható fejlődés és a civil társadalom szerepe a felsőoktatásban: Etikai és társadalomfilozófiai megközelítés nemzetközi és magyarországi kontextusban. *Civil Szemle*, 22(5), 41–55. <https://doi.org/10.62560/CSZ.2025.05.3>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>
- Zatykó, J., & Schumann, R. (2024). Az ukrainai menekültek szolidáris elszállásolása Magyarországon. *Civil Szemle*, 21(4), 5–30. <https://doi.org/10.62560/csz.2024.04.1>

## Elemzett intézményi online források

- Debreceni Egyetem. (n.d.). Mentálhigiénés és Esélyegyenlőségi Központ. <https://unideb.hu>
- Dunajvárosi Egyetem. (n.d.). Intézményi dokumentumok és HASIT-beszámolók. <https://www.uniduna.hu>
- Eötvös Loránd Tudományegyetem. (n.d.). Közérdekű adatok és hallgatói szolgáltatások. <https://www.elte.hu/kozerdeku>



Neumann János Egyetem. (n.d.). Hírek és ipari partnerségi beszámolók.  
<https://nje.hu>

Pécsi Tudományegyetem. (n.d.). Stratégiai beszámolók és mentorprogramok.  
<https://pte.hu/hu/egyetemunk>

Szegedi Tudományegyetem. (n.d.). Életvezetési Tanácsadó Központ és SANSZ.  
<https://u-szeged.hu>